

*Tuija Koivunen*

# JÄMSTÄLLDHET VID REKRYTERING AV PERSONER TILL FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING

## **Sammandrag**

TASURI

 UNIVERSITY  
OF TAMPERE



Projekt som  
delfinansieras av  
Europeiska unionen

Tuija Koivunen

Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagens högsta ledning. Sammandrag

Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:12

ISBN 978-952-00-3736-9 (PDF)

ISSN 1797-9854 (PDF)

URN:ISBN:978-952-00-3736-9

<http://urn.fi/URN:978-952-00-3736-9>

[www.stm.fi/sv/publikationer](http://www.stm.fi/sv/publikationer)

Förläggare: Social- och hälsovårdsministeriet, Helsingfors

Layout: Statsrådets förvaltningsenhet, publikationsverksamheten

# INNEHÅLL

INLEDNING.....	5
UNDERSÖKNINGSMATERIAL OCH METOD.....	7
UNDERSÖKNINGSRESULTAT.....	9
GODA REKRYTERINGSFÖRFARANDEN SOM BEAKTAR JÄMSTÄLLDHETEN MELLAN KÖNEN VID UNDERSÖKNINGSFÖRETAGEN.....	12
FÖRSLAG TILL FORTSATTA UNDERSÖKNINGAR.....	14
UTVECKLINGS-REKOMMENDATIONER.....	16
Utvecklingsrekommendationer för börsbolag och statsägda bolag.....	16
Utvecklingsrekommendationer för rekryteringsföretag.....	20
KÄLLOR .....	22
BILAGA I .....	25



# INLEDNING

Det här är en sammanfattning av en mer omfattande undersökning, som granskar jämställdheten mellan könen vid rekrytering av personer för uppdrag inom börsbolags och statsägda bolags högsta ledning (Koivunen 2015). Med högsta ledningen avses ordföranden för och medlemmarna av ett företags styrelse samt den verkställande direktören och den verkställande ledningen. I undersökningen studeras även verksamheten vid rekryteringsföretag inom executive search, som ansvarar för många av de förfaranden som tillämpas vid rekrytering av personer till högsta ledningen. Förfarandena och processerna vid rekrytering av företagets högsta ledning är ett område som i Finland inte har studerats särskilt mycket ur jämställdhetsperspektiv. De här förfarandena och processerna behöver studeras med tanke på främjandet av jämställdheten, eftersom det fortfarande finns fler manliga direktörer, speciellt i företagets högsta ledning, trots att finländska kvinnor har högre utbildning än männen. Män når också direktörsposterna snabbare än kvinnor. (Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta & Savaja 2015; Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015; Statistikcentralen 2014; Vuorinen-Lampila 2014.) Den information som producerats med hjälp av undersökningen behövs för att bättre kunna bedöma nuläget och förändra rekryteringsförfarandena så att de i högre grad beaktar jämställdheten.

Undersökningen ger ny information om hur jämställdhetsaspekten beaktas i rekryteringsförfarandena och -processerna i samband med att befattningar i börsbolagens och de statsägda bolagens högsta ledning besätts. Undersökningen syftar till att öka förståelsen för både de jämställdhetsproblem och de goda metoder som är förknippade med rekryteringen av personer till börsbolagens och de statsägda bolagens högsta ledning. Samtidigt vill man öka de olika aktörernas förståelse för och kunskap om hur viktigt det är att beakta en jämnare könsfördelning vid rekrytering.

Undersökningens syfte är att utreda:

1. Vilka förfaranden och processer används vid rekrytering av personer till högsta ledningen i börsbolag och statsägda bolag? Vilka rekryteringsförfaranden och -processer ingår i verksamheten vid rekryteringsföretag?
2. Vilka uppfattningar om kön och jämställdhet styr rekryteringen av personer till högsta ledningen?
3. I vilka förfaranden vid rekrytering av personer till högsta ledningen konkretiseras uppfattningarna om kön och jämställdhet?

4. Vilka faktorer i rekryteringen å ena sidan främjar och å andra sidan förhindrar en jämställd karriärutveckling för män och kvinnor i företagens högsta ledning?

Undersökningen är en del av projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI, Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making, 1.11.2013–30.9.2015, se [www.stm.fi/tasuri](http://www.stm.fi/tasuri)), som genomförts av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet. Projektet har som mål att uppnå en jämnare könsfördelning i företagets högsta ledning i syfte att främja kvinnors karriärutveckling och jämställdheten mellan kvinnor och män i arbetslivet, att utveckla förfarandena vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning och statistikföringen som gäller företagets högsta ledning ur ett jämställdhetsperspektiv, samt att stärka det riksomfattande samarbetet mellan de centrala aktörerna. Med sina åtgärder stöder projektet TASURI genomförandet av regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015 (Regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015; Regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015. Slutrapport 2015.) och i synnerhet av åtgärd 3.3. ”Främjande av kvinnors karriärutveckling och arbete för en jämnare könsfördelning inom beslutsfattandet i den offentliga och privata sektorn”. TASURI projektet får delfinansiering av Europeiska unionens Progress-program.

# UNDERSÖKNINGSMATERIAL OCH METOD

För undersökningen kontaktades sjutton företag, av vilka sju företag till slut deltog i undersökningen. Av intervjuerna framgick att man vid flera av de här företagen redan en tid hade arbetat aktivt för att öka andelen kvinnor i högsta ledningen. Åtta företag ville inte delta i forsknings Samarbetet på grund av tidsbrist eller för att företagets högsta ledning hade genomgått så stora omstruktureringar att det inte var ändamålsenligt att ställa frågor om ämnet i intervjuer med den nya ledningen.

De företag som deltog i undersökningen ansåg att deltagandet var viktigt och reserverade tid för det. Vid dessa företag hade man i samband med någon viktig förändring, såsom byte av verkställande direktör eller omstrukturering, tagit upp frågan om jämställdhet.

Undersökningens intervjuer kan delas in i tre grupper utifrån intervjuobjekten.

För undersökningen intervjuades först anställda vid fem olika rekryteringsföretag, vars arbetsbeskrivning omfattar rekrytering av personer till företagets högsta ledning, det vill säga headhunting. I materialet ingår totalt sex intervjuer ansikte mot ansikte med rekryteringskonsulter (två kvinnor och fyra män). Därefter intervjuades en expert vid statens ägarstyrning för undersökningen. Expertintervjun ger bakgrundsfakta om de principer och förfaranden som påverkar rekryteringen av medlemmar till styrelserna i statsägda bolag. I den tredje gruppen ingick intervjuobjekt från börsbolag och statsägda bolag. Sju sådana bolag deltog i undersökningen och totalt 17 personer intervjuades (åtta kvinnor och nio män). Personerna som intervjuades var bolagens styrelseordförande, verkställande direktörer och personaldirektörer.

Utöver intervjuerna frågade man också företagen om olika dokument var tillgängliga för användning i undersökningen. Syftet var att tillföra undersökningmaterialet relevanta dokument med tanke på ämnet, såsom företagets jämställdhetsplan, företagsansvars- och personalstrategi samt anvisningar och riktlinjer för rekrytering av personer till högsta ledningen. Två av företagen gav tillåtelse att använda några dokument av den här typen, men endast det ena lämnade sin jämställdhetsplan till forskaren. Företagens dokument, såsom etiska anvisningar, företagsansvarsrapporter, årsrapporter och personalpolitik eller sammanfattningar av dessa, har laddats ned från företagens webbplatser och inkluderats i undersökningen. Tre rekryteringskonsulter lämnade dokument som beskrev rekryteringsföretagens processer och förfaranden till intervjuaren på eget initiativ. Dessa dokument har inkluderats i analysen av rekryteringsföretagens verksamhetsprocesser.

## Tabell 1. Intervjumaterial och dokument

---

### Intervjuer 24 st.

Intervjuer med högsta ledningen 17 st.

- ansikte mot ansikte 8 st.

- per telefon 9 st.

Intervjuer med rekryteringskonsulter 6 st.

Intervju med expert vid statens ägarstyrning 1 st.

---

### Dokument 17 st.

Från rekryteringsföretag 3 st.

Från börsbolag och statsägda bolag 14 st.

- jämställdhetsplan 1 st.

- etiska anvisningar 5 st.

- personalpolitik 1 st.

- företagsansvarsrapport 2 st.

- årsrapport 5 st.

---

Som en svaghet i materialet kan betraktas att företagens styrelseordförande är kvantitativt underrepresenterade jämfört med verkställande direktörer och personaldirektörer. Resultaten i fråga om rekryteringen av styrelsemedlemmar skulle eventuellt kunna vara mer mångsidiga, om det inom ramen för den strama tidtabellen hade varit möjligt att intervjua ännu fler styrelseordförande.

I analysen av det empiriska undersökningsmaterialet har tillämpats kvalitativa undersökningsmetoder. Analysen har inletts med en tematisk analys av intervjuerna (Eriksson & Kovalainen 2008, 219), som man sedan har använt till att ta fram och analysera centrala, gemensamma teman med tanke på jämställdheten. I behandlingen av intervjuerna har dessutom använts innehållsanalys, där man har strävat efter att läsa intervjuerna systematiskt för att identifiera upprepade händelseförlopp, arbetssätt, tankesätt och praxis. Med denna har man kombinerat en analys av de dokument som ingår i undersökningsmaterialet, där man enligt principerna för innehållsanalys systematiskt har sökt punkter och omnämmanden, som kan tolkas så att de hänför sig till jämställdhet, mångfald eller rekrytering. I såväl intervjuerna som dokumenten har man sökt både konsekvens och inkonsekvens. (Krippendorff 2004; Tuomi & Sarajärvi 2002.)



# UNDERSÖKNINGSRESULTAT

Det empiriska undersökningsmaterialet har satts i relation till den indelning mellan de fyra olika perspektiv på jämställdhet som finns i tidigare litteratur. I indelningen har man först avskilt meritokratisk jämställdhet, som innebär att endast en individs kompetens avgör karriärutvecklingen. Det andra perspektivet som avskilts är liberal jämställdhet, som syftar till att företagen behandlar alla på exakt samma sätt, oberoende av skillnaderna mellan personerna. Det tredje perspektivet på jämställdhet är att se skillnader som en rikedom, vilket grundar sig på individinriktning och på att beakta skillnaderna mellan personerna. Det sista perspektivet är radikal jämställdhet, enligt vilken skillnaderna mellan kvinnor och män är avsevärda och särdragen hos både kvinnor och män borde beaktas i strävan efter jämställdhet. (Alvesson & Due Billig 1997; Hearn, Lämsä, Biese, Heikkinen, Louvrier, Niemistö, Kangas, Koskinen, Jyrkinen, Gustavsson & Hirvonen 2015; Lämsä & Louvrier 2014.)

Med en viss generalisering kan man konstatera att bakom rekrytering av personer till högsta ledningen i många av de företag som deltog i undersökningen ligger uppfattningen om meritokratisk jämställdhet. Premissen för meritokratisk jämställdhet är att kompetensen är den enda skillnaden som påverkar vilken plats individer intar i samhället och arbetslivet. Enligt den meritokratiska jämställdhetsuppfattningen kommer skillnaderna i kompetensen mellan kvinnor och män i rekryteringen till största delen i skymundan. Kompetens tillvaratas inte och man diskuterar inte vad kompetensen omfattar. Ibland lades meritokratiska åsikter fram i samband med något annat jämställdhetsperspektiv, men ändå som den grundtanke som styr rekryteringen.

I intervjuerna kom också fram idén med mångfald och främjandet av den, framför allt när man diskuterade företagets verksamhet på annat håll än i Finland. Engagemanget och strävan efter att främja mångfalden hade också förts in i företagsdokumenten. Hur mångfalden och synen på skillnader som en rikedom konkretiseras i praktiken förblir aningen oklart i ljuset av undersökningen. Åsikter om radikal jämställdhet förekommer i materialet främst när man tar fram kvinnors tvekan eller till och med avslag i situationer där de har erbjudits en mer krävande direktörspost. I materialet tas mycket systematiskt fram också motstånd mot positiva särskilda åtgärder för att främja jämställdheten, såsom kvoter.

I intervjuerna med såväl många direktörer som rekryteringskonsulter upprepades åsikten att fler kvinnor i utbildningen och i olika uppgifter inom företagen ofrånkomligen leder till fler kvinnor också i företagets högsta ledning. Den här tanken följer den meritokratiska principen om jämställdhet. Intervjuobjektens övertygelse om kompetensens betydelse och dess inverkan

på rekryteringen av personer till högsta ledningen var så stark att de förutsatte att kvinnors erfarenhet och kompetens ger dem bättre möjligheter än för närvarande att få en post i företagets högsta ledning. Detta är i viss mån helt möjligt, men på basis av tidigare undersökningar finns det ingenting som pekar på att kvinnors ökade kompetens och fler kompetenta kvinnor på något väsentligt sätt eller helt och hållet skulle avlägsna den vertikala segregationen från företagets ledningsgrupper och styrelser. Den kraftigare höjningen av utbildningsnivån bland kvinnor jämfört med män har enligt undersökningarna inte lyckats främja kvinnornas placering i arbetslivet (Kauhanen m.fl. 2015; Vuorinen-Lampila 2014).

Företagen som deltog i undersökningen hade i sin rekrytering vidtagit många åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning. Det framgick av intervjuerna, men på företagets webbplatser eller i de dokument som finns att ladda ned, såsom företagsansvars- och årsrapporter, behandlades dessa åtgärder inte överhuvudtaget eller endast på väldigt ytligt plan. Ett av bolagen utgjorde ett tydligt undantag. Jämställdheten mellan kvinnor och män och mångfalden samt beaktandet av dessa särskilt i samband med rekryteringen syntes tydligt i bolagets dokument. Utifrån analysen av materialet verkar det som om åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning inte utnyttjas i företagets utveckling av sitt varumärke och sin arbetsgivarprofil.

I samband med principerna för rekryteringen togs också upp strävan att göra sammansättningen av företagets ledningsgrupper och styrelser mångsidiga i fråga om såväl könsfördelning som andra skillnader. På basis av intervjuerna verkar det ändå som om man kräver att personer som rekryteras har en mycket homogen utbildnings- och erfarenhetsbakgrund samt en obruten karriärväg. Exempelvis har börsbolagens verkställande direktörer i Finland ofta teknisk utbildning, något som är mer typiskt för män (Centralhandelskammaren 2014; Pietiläinen m.fl. 2015). Man kan alltså fråga vilken typ av mångfald som eftersträvas, vad den består av och vad företagen i sista hand avser med mångfald.

Av intervjuerna framgick att man vid rekrytering av personer till högsta ledningen lägger stor vikt vid att den som rekryteras har haft vissa positioner och gått igenom vissa förbestämda skeden i karriären. Exempelvis till bolagens styrelser har man av tradition sökt medlemmar som tidigare varit verkställande direktörer, men denna praxis verkar förändras så att man i stället för allmänna ledare söker medlemmar som besitter en specifik kompetens. Att mångsidiga kompetenser tillvaratas är något som kan ge kvinnor fler styrelseplatser, för endast få kvinnor har ett förflutet som verkställande direktörer. I vissa intervjuer ifrågasattes i vidare bemärkelse betydelsen av en viss karriärväg för hur en person klarar av ledningsuppgifter.

Framför allt i intervjuerna med rekryteringskonsulterna framförs upprepade gånger erfarenheten att det är lättare att hitta kompetenta kvinnor som står till förfogande för styrelseuppdrag än för uppdrag inom den verkställande ledningen. Detta antas bero på att styrelsearbetet inte är på heltid och därför

inte heller kräver samma tidsmässiga insats som arbete i den verkställande ledningen. Det är med andra ord lättare att hitta kvinnor som är intresserade av styrelseuppdrag än av uppdrag i den verkställande ledningen. I rekryteringen gäller frågan i högre grad om de har just den kompetens som behövs i ett företags styrelse.

På basis av intervjuerna verkar det som om rekryteringskonsulter används regelbundet vid rekrytering av personer till högsta ledningen. Många företag kräver att rekryteringskonsulten inkluderar minst en potentiell kvinnlig kandidat på den korta listan vid rekrytering av personer till den verkställande ledningen. Företagets egen beslutsprocess avgör om valet faller på en kvinnlig eller manlig kandidat.

Med tanke på främjandet av jämställdheten mellan könen är det väsentligt att den beaktas systematiskt på alla stadier i samband med direktörernas karriär och rekrytering. Jämställdheten mellan kvinnor och män verkställs inte spontant och automatiskt, utan den måste aktivt främjas vid företagen. Man främjar inte jämställdheten mellan könen genom att förneka betydelsen av kön i samband med rekryteringen och konstatera att alla är likvärdiga. Samtidigt tillvaratas inte kvinnors potential att arbeta framgångsrikt med uppdrag i företagets högsta ledning.

# GODA REKRYTERINGS- FÖRFARANDEN SOM BEAKTAR JÄMSTÄLLDHETEN MELLAN KÖNEN VID UNDERSÖKNINGSFÖRETAGEN

I det här avsnittet presenteras goda förfaranden, som enligt analysen av undersökningsmaterialet kan läggas fram för att beakta jämställdheten vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning samt främja en jämlik karriärutveckling för kvinnor och män. De förfaranden som företagen uppfattar som goda är inte nödvändigtvis alltid goda förfaranden ur undersökningens perspektiv.

Flera av företagen i undersökningen hade som praxis att erbjuda goda rekryteringsförfaranden, såsom karriärplanering, planering av efterträdare samt mentorprogram för både kvinnor och män. Den här typen av arrangemang och "fostran" av direktörer inom företaget är centrala särskilt inom mansdominerade branscher, när man vill ha kvar potentiella kvinnliga direktörer.

God rekryteringspraxis som beaktar jämställdheten kräver noggrann profilering av den person man söker samt identifiering av metoden i början av rekryteringsprocessen. Företaget som rekryterar begrundar då vad man vill ha och behöver. I samband med profileringen går man systematiskt igenom vilken kompetens och erfarenhet man förväntar sig av direktören som rekryteras. Man kan också slå fast kriterierna för fastställande av kompetensen med tanke på kandidatens utbildning, samarbetsförmåga och expertis. Med hjälp av fördjupad profilering är det lättare att fastställa kompetensen och erfarenheten. Profileringens grunder kan ändras med tiden. Exempelvis vid rekrytering av styrelsemedlemmar övergår man allt mer från allmänna ledare till experter med en snävare men mer fördjupad kompetens, som arbetar på direktörsposter.

Motsatsen till denna goda praxis är att man i stället för profilen utgår från befintliga sociala nätverk och relationer, det vill säga från vem man känner i företaget och vem som erbjuds. Noggrann profilering i sig räcker alltså inte som god praxis, utan man måste också leta efter kandidater i så stor utsträckning och så fördomsfritt som möjligt.

Utifrån analysen av materialet kan man konstatera att kvinnor ofta överväger eventuella karriärsteg mycket mångsidigt och som helhet. Både rekryteringskonsulter och personaldirektörer verkar vara känna till att kvinnor gärna

vill ha någon att diskutera sina alternativ med. Man ska inte tolka kvinnors tendens att överväga och dra sig tillbaka som ovillighet att gå framåt i karriären eller utgå ifrån att kvinnor inte kan fatta beslut. För att gå igenom det som steget framåt i karriären och de nya arbetstillfällena medför krävs att tillräckligt med tid har reserverats för rekryteringen. Med tanke på en jämställd rekrytering är en direkt rekryteringsprocess med snäv tidtabell, som inte ger tid till övervägande och diskussioner mellan kandidaten, uppdragsgivaren och rekryteringskonsulten, ett dåligt rekryteringsförfarande.

De intervjuade nämnde att kvinnor uppmuntras och inspireras av att en kvinna deltar i rekryteringsprocessen. Det spelar ingen roll vilken ställning eller uppgift hon har, men en kvinnas närvaro påminner kandidaten om att den person som rekryteras också kan vara kvinna. Enligt de intervjuade verkar det ur de kvinnliga kandidaternas synvinkel vara bättre om de inte upplever sig stå ensamma. Ett dåligt rekryteringsförfarande är alltså att kvinnliga kandidater träffar endast män under rekryteringsprocessen. Detta är också en motive-ring till att öka antalet kvinnor bland rekryteringskonsulterna. För närvarande är de rekryteringskonsulter som sysslar med rekrytering av personer till högsta ledningen i Finland till största delen män.

Som god praxis kan också betraktas att använda rekryteringskonsulter vid rekryteringen och att företagen vid behov samarbetar med flera rekryteringsföretag. Det här ger sannolikt ett mer varierande perspektiv och ökar rekryteringsobjektivitet, när potentiella kvinnliga kandidater presenteras systematiskt och i stor utsträckning. I intervjuerna framfördes att de statsägda bolagens avtal med endast ett rekryteringsbolag kan begränsa de olika val-möjligheterna även i fråga om jämställdheten mellan könen. Intervjuobjekten påpekade emellertid att rekryteringen av personer till högsta ledningen är en diskret process, där ett betrott och beprövat rekryteringsföretag som är förtroget med uppdragsgivarens behov kan vara en utmärkt samarbetspartner.

God praxis för rekryteringsföretagen är att alltid inkludera både kvinnor och män på de långa kandidatlistorna i början av rekryteringsprocessen och de korta listorna i slutet av processen. Långa och korta kandidatlistor som gjorts upp endast utifrån befintliga nätverk utan att söka kandidater på ett öppet och varierande sätt är problematiska med tanke på jämställdheten mellan könen.

# FÖRSLAG TILL FORTSATTA UNDERSÖKNINGAR

Trots att den här undersökningen belyser processerna vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning ur många synvinklar är det ändå mycket som inte behandlas. En undersökning väcker dessutom alltid nya frågor, som det skulle vara naturligt att besvara med hjälp av forskning. Nedan har vi samlat de förslag till ämnen för fortsatta undersökningar som kommit fram i samband med den här undersökningen.

Med tanke på fortsatta undersökningar är det viktigt att kunna nå och höra kvinnor som har haft möjlighet att avancera till högsta ledningen vid ett företag, men som efter övervägande har tackat nej till den möjligheten. Genom att intervjua dessa kvinnor kan man få viktig förstahandsinformation om hur kvinnor själva ser på de hinder som de möter i karriären. Hur de har fattat sitt beslut och på vilka grunder de har tackat nej till den erbjudna posten ger information om de villkor och förutsättningar som berör jämställdheten, som det inte varit möjligt att utreda med den här undersökningen.

Rekryteringsföretagens och rekryteringskonsulternas verksamhet är fortfarande ett delområde av rekryteringen som vi inte har tillräckligt detaljerad information om, i synnerhet med tanke på främjandet av jämställdheten mellan könen. Rekryteringsföretagens tjänster används allmänt, särskilt vid rekrytering av personer till högsta ledningen. I framtiden verkar användningen av rekryteringsföretagens tjänster öka snarare än minska (Junnila & Honkaniemi 2010). I Finland finns ett fåtal konsulter och rekryteringsföretag som rekryterar personer till företagets högsta ledning. Mycket få kvinnor arbetar som rekryteringskonsulter vid dessa företag. Det behövs också mer information om huruvida rekryteringskonsultens kön har betydelse för situationer och processer vid rekrytering av personer till högsta ledningen och, om så är fallet, vilken är betydelsen.

Viktig information med tanke på jämställdheten mellan könen behövs angående tidpunkten för rekryteringen och om i vilket skede under karriären kvinnor och män för första gången tas med på rekryteringskonsulternas långa och korta kandidatlistor.

Rekryteringskonsulterna spelar en viktig roll i rekryteringen av personer till företagets högsta ledning, men det slutliga rekryteringsbeslutet fattas alltid av företaget som rekryterar. Vad som sker i samband med beslutsfattandet och vilka processer och kriterier som leder till beslutet är viktiga frågor med tanke på jämställdheten mellan könen. För att vetenskapligt reda ut beslutsprocessen krävs metodisk utveckling, eftersom man med den typ av intervju-material som har använts i den här undersökningen inte kan fördjupa sig i de här frågorna med tillräcklig noggrannhet.

Många inhemska och utländska undersökningar visar att en jämn representation av kvinnor och män i företagets högsta ledning har många positiva effekter på företagets praxis, ekonomiska resultat och personalens välbefinnande (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007; Lehto 2009; Palvia, Vähämaa & Vähämaa 2015; Peni 2012). Därför är det nödvändigt med fortsatt forskning i rekryteringsförfarandena och de principer som styr dessa.

# UTVECKLINGS- REKOMMENDATIONER

I det här avsnittet presenteras utvecklingsrekommendationer för att beakta jämställdheten mellan könen vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning. Med undersökningens syften som grund är rekommendationerna riktade till börsbolag och statsägda bolag (punkt 1). Rekommendationerna kan användas av alla företag, såsom icke-noterade bolag och stora andelslag. Till rekryteringsföretagen riktas separata utvecklingsrekommendationer (punkt 2). Rekommendationerna är sammanställda av beställaren social- och hälsovårdsministeriet

på basis av den här undersökningens resultat och utifrån diskussioner med den expertgrupp som tillsatts som stöd för undersökningen (bilaga 4).

## UTVECKLINGS-REKOMMENDATIONER FÖR BÖRSBOLAG OCH STATSÄGDA BOLAG

### **a) Uppställning av mål för jämställdheten mellan könen samt uppföljning och mätning av hur de förverkligas**

- Företaget ställer upp mål och fastställer åtgärder för att främja jämställdheten mellan könen

Tillsammans med alla personalgrupper ställer företaget upp mål för främjandet av jämställdheten, exempelvis att kvinnor och män är jämnt representerade i högsta ledningen och att detta säkerställs i rekryteringsprocesserna. Åtgärder för att nå målet kan vara exempelvis att kvinnor och män har lika möjligheter att delta i ledarskapsutbildning och mentorverksamhet.

Det är lättare att förverkliga uppställda jämställdhetsmål och mer sannolikt att de förverkligas jämfört med situationer där inga mål har ställts upp och diskuterats. En klar uppställning av mål engagerar alla nivåer i företaget i främjandet av jämställdheten mellan kvinnor och män. Målen och åtgärderna måste grunda sig på en delad uppfattning om vad som avses med jämställdhet mellan kvinnor och män och med vilka metoder den kan främjas. Målet kan inkluderas i företagets jämställdhetsplan, affärsstrategi, personalstrategi, utbildnings- och utvecklingsprogram, företagsansvarsrapport och på företagets webbplats.



Den lagstadgade jämställdhetsplanen är ett befintligt verktyg som kan användas till att ställa upp mål och fastställa åtgärder<sup>1</sup>. Jämställdhetsplanen är lagstadgad för företag med minst 30 anställda. Enligt lagen ska varje arbetsgivare främja jämställdheten på ett målinriktat och planmässigt sätt. För jämställdhetsplanen görs en kartläggning av jämställdhetsläget på arbetsplatsen, fastställs åtgärder för områden som behöver utvecklas samt avtalas om uppföljning av åtgärderna och ansvariga personer. Som en del av jämställdhetsplanen görs en lönekartläggning som omfattar en specificering av fördelningen av kvinnor och män i olika uppgifter samt en kartläggning av klassificeringen, lönerna och löneskillnaderna i fråga om kvinnors och mäns uppgifter.

- Företaget följer upp hur de mål och åtgärder som har ställts upp för att främja jämställdheten förverkligas

Företaget organiserar den interna uppföljningen och skyldigheten att rapportera om framsteg i jämställdheten. Uppföljningen omfattar också uppföljning av löneutvecklingen. Högsta ledningen förväntas rapportera till personalen om företagets gemensamma jämställdhetsmål och vilka åtgärder som vidtagits för att främja jämställdheten. På motsvarande sätt bör anställda i chefs- och ledarställning vara skyldiga att regelbundet rapportera till företagets högsta ledning om vad de har gjort för att främja jämställdheten. Högsta ledningen förutsätts följa upp rapporteringen och resultaten på alla nivåer.

De åtgärder som har vidtagits för att främja jämställdheten kan följas upp med hjälp av olika indikatorer. Dessa indikatorer är bland annat jämställdhetsplanen samt en regelbunden uppföljning av andelen kvinnor och män i rekryteringen av personer till företagets ledning på mellannivå och högsta ledning, inklusive långa och korta kandidatlistor.

- Företaget säkerställer att samordningen av jämställdhetsfrågor ingår i flera, dock minst en persons arbetsbeskrivning

I syfte att främja jämställdheten mellan könen och nå de uppställda målen rekommenderas att företaget utser en eller flera personer i vars arbetsbeskrivning ingår att ansvara för samordningen av jämställdhetsarbetet och för uppföljningen av jämställdhetssituationen, rekryteringsprocesserna samt genomförandet av åtgärderna.

## **b) Utbildningsprogram som beaktar jämställdheten mellan könen**

- Jämställdheten mellan könen beaktas i företagets Talent Management-system samt i planeringen av efterträdare och karriärplaneringen

<sup>1</sup> Information på finska: <http://www.tasa-arvo.fi/web/fi/tyopaikkojen-tasa-arvosuunnittelu>

Företaget använder Talent Management-systemet, som beaktar karriärvägarna för både kvinnor och män. Med Talent Management-systemet säkerställer företaget att både kvinnors och mäns utveckling följs upp, att deras kompetens identifieras samt att deras kompetens och karriärvägar utvecklas under hela karriären. Företaget kan dra nytta av utvecklingsplaner som är uppbyggda särskilt för kvinnor (female talent pipeline). Förverkligandet av dessa planer rapporteras till företagets högsta ledning. Chefen diskuterar önskemål och ambitioner angående karriären med de anställda även utanför utvecklingssamtalen.

Planeringen av efterträdare är en kontinuerlig, aktiv process inom företaget. Lämpliga kvinnliga och manliga kandidater för framtida lediga ledningsposter diskuteras exempelvis vid högsta ledningens möten.

- Företaget erbjuder både kvinnor och män intern ledarskapsutbildning

Företaget säkerställer att både kvinnor och män deltar i ledarskapsutbildningen. Man säkerställer en jämn representation av kvinnor och män och uppmuntrar till deltagande i utbildningen särskilt om det ena könet är underrepresenterat i företagets ledning. Beroende på situationen överväger man om separata program borde ordnas för kvinnor och män, eller om gemensamma program för alla är ett mer ändamålsenligt alternativ.

- Företaget erbjuder både kvinnor och män mentorprogram och coaching

Företaget tar i bruk mentorprogram som främjar både kvinnors och mäns karriär med hjälp av kollegialt stöd. Företaget sörjer för att det finns både kvinnliga och manliga mentorer på direktörsposter för de kvinnor som deltar i mentorprogrammet. Det är också en god idé att överväga möjligheten att erbjuda så kallad cross-mentoring mellan företag. Utöver mentorprogram kan man också dra nytta av extern coaching som stöd för kvinnor och män som får nya ansvarsområden och fler uppgifter. En extern coach erbjuder direktörerna och andra som utbildas för nya uppgifter mer neutralt stöd som är oberoende av företagskulturen. Den närmaste chefen spelar en viktig roll när det gäller att fastställa behovet av mentorprogram och coaching.

### c) Inverkan på attityder och föreställningar

- Företaget strävar efter att göra bilden av en direktör mer varierad genom att diskutera uppfattningarna med anknytning till ledarskap

Företagskulturen omfattar företagets värden samt uppfattningar om en bra direktör och rätt slags kompetens. Företaget kan göra bilden av en direktör mer varierad genom att ta upp frågor om vilken typ av kompetens som krävs av en direktör, och vilken sorts kvinna eller man som kan vara direktör, till allmän diskussion. Den här diskussionen borde föras särskilt i samband med rekryteringar på ledningsnivå. Företaget strävar målmedvetet efter att främja en mångsidig bild av en direktör i sina rekryteringar genom att följa upp hur målet förverkligas.

- Företaget erbjuder uppmuntrade förebilder

Företaget kan erbjuda uppmuntrande förebilder genom att aktivt föra fram positiva exempel på kvinnor på direktörsposter. Kvinnor på poster i högsta ledningen utgör en förebild och signalerar att den här typen av uppdrag är öppna också för kvinnor i det här företaget. På motsvarande sätt utgör män som avviker från den traditionella typen av direktör en förebild för andra män, och uppmuntrar män som inte tidigare varit intresserade av ledningsuppgifter att söka sig till företagets högsta ledning.

- Företaget gör jämställdheten mellan könen till en synlig del av företagets externa verksamhet och image

Verksamhet för att främja jämställdheten mellan kvinnor och män görs offentlig och används som en del av företagets image och varumärke, som en delfaktor i framgången. Genom att i högre grad föra fram jämställdhetsarbetet sänder man till företagets klienter samt till nuvarande och framtida anställda ett viktigt budskap om att jämställdheten är en viktig del av företagets värden och verksamhet. Olika kanaler, allt från företagets externa webbplats till sociala medier och företagets övriga kommunikation och reklam, kan användas till att föra fram målet.

#### **d) Företaget använder extern expertis som stöd för jämställd rekrytering**

- Företaget använder en extern expert, såsom en rekryteringskonsult, vid rekrytering av personer till högsta ledningen och reserverar tillräckligt mycket tid för rekryteringsprocessen

Företaget använder externa experter vid rekrytering av personer till högsta ledningen, såsom rekryteringskonsulter eller professionell personbedömning. Detta gör rekryteringen mer objektiv och de kriterier som är viktiga med tanke på uppdraget beaktas bättre i samband med rekryteringen. Tillräckligt mycket tid reserveras för rekryteringsprocessen för att man ska hinna kartlägga de bästa kandidaterna och diskutera de krav som det erbjudna uppdraget

ställer. Rekommendationen gäller också rekryteringsprocesser som företaget sköter själv.

- Företaget kräver att rekryteringskonsulterna presenterar både kvinnor och män på de långa och korta kandidatlistorna

Med tanke på jämställdheten mellan könen är det viktigt att det finns potentiella kvinnliga och manliga kandidater på både de långa och de korta kandidatlistorna. Företagen borde kräva detta av rekryteringskonsulterna.

- Företaget definierar så exakt som möjligt en kompetensprofil för den direktör som rekryteras och vilken kompetens som krävs för uppgiften, men ser till att undvika könsstereotyper i kriterierna

Företaget och rekryteringskonsulten definierar tillsammans tydligt de kriterier som utgör profilen för direktören som rekryteras. Samtidigt diskuterar man om direktörens kompetensprofil och definitionerna av kompetensen är lämpliga för både kvinnor och män.

- Företaget säkerställer att både kvinnor och män deltar i beslutsprocessen i samband med rekryteringen

Utöver att minst en kvinna deltar i företagets rekryteringsprocess från uppdragsgivarens sida måste man också säkerställa att kvinnor ingår i de organ som väljer och fattar beslut om rekryteringen, såsom i styrelserna, ledningsgrupperna samt utnämningsskommittéer och -utskott. Detsamma gäller rekryteringar av personer till högsta ledningen, där det finns färre män i de organ som väljer och fattar beslut.

## UTVECKLINGS-REKOMMENDATIONER FÖR REKRYTERINGSFÖRETAG

- Rekryteringsföretaget samarbetar med uppdragsgivaren för att definiera en kompetensprofil och rekryteringskriterier för den person som rekryteras till en post i högsta ledningen

Tillsammans med uppdragsgivaren går rekryteringskonsulten igenom kriterierna för direktören som rekryteras, vilken typ av kompetens man söker och vad lämplighet för uppgiften innebär. Konsulten ser till att uppdragsbeskrivningen inte avgränsar det ena könet.

- Rekryteringsföretaget gör en systematisk sökning (research) och säkerställer att det finns både kvinnliga och manliga kandidater på såväl den långa som den korta listan

Rekryteringsföretagen ska söka en lämplig kandidat för posten ur en stor grupp människor. Ju mer omfattande erfarenhets- och utbildningsbakgrund man använder till att söka den direktör som rekryteras, desto mer varierande är gruppen av lämpliga kvinnliga och manliga kandidater för posten inom högsta ledningen som man når.

- Rekryteringskonsulten säkerställer att det finns tillräckligt med tid för att söka en kandidat för direktörsposten, för diskussioner med uppdragsgivaren och personen som rekryteras samt för att fatta beslut om karriärsteget

Tillräcklig information om den post inom högsta ledningen som erbjuds och tillräcklig tid för att fatta beslut för de personer som rekryteras säkerställer att både kvinnliga och manliga kandidater visar intresse för uppgiften.

- Rekryteringsföretagen strävar efter att öka antalet kvinnor som arbetar som rekryteringskonsulter

I Finland är de konsulter som sysslar med rekrytering av personer till företagets högsta ledning till största delen män. Man borde alltså se till att fler kvinnor än för närvarande deltar i uppdrag som gäller rekrytering av personer till företagets högsta ledning.

- Rekryteringskonsulterna granskar rekryteringsprocessen ur jämställdhetsperspektiv

Med tanke på jämställdheten mellan könen är det viktigt att rekryteringskonsulterna identifierar de positiva effekterna av en jämn könsfördelning i företagets högsta ledning och tar jämställdheten i beaktande under hela rekryteringsprocessen.

- Rekryteringsföretaget går igenom rekryteringsprocessen med klienten i efterhand och förklarar hur jämställdhetsperspektivet har beaktats i rekryteringen

Genom att gå igenom rekryteringsprocessen tillsammans med klienten efter rekryteringen blir hela processen mer genomskådlig. Diskussionen i efterhand gör det möjligt att utvärdera processen bättre också med tanke på jämställdheten.

Alvesson, Mats & Due Billing (1997) *Understanding gender and organizations. (En analys av kön och organisationer.)* London: Sage.

Centralhandelskammaren (2014) *Naisjohtajaselvitys 2014: Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. (Utredning om kvinnliga direktörer 2014: Kvinnorna tar ansvar i ledningsgrupperna.)* Helsingfors: Centralhandelskammaren.

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

Regeringens jämställdhetsprogram 2012-2015 (2012) *Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2012:10.* Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012-2015 loppuraportti (Regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015. Slutrapport (2015) *Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2015:1.* Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

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. (En titt på jämställdhetens möjligheter. Slutrapport över projektet NaisUrat.)* Helsingfors: Hanken Svenska handelshögskolan.

Junnila, Kirsi & Honkaniemi, Laura (2010) *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Kyselytulokset syksyiltä 2009, yhteenveto. (Organisationernas rekryteringsförfaranden. Enkätresultat från hösten 2009, sammanfattning.)* Helsingfors: Arbetshälsainstitutet.

Kauhanen, Antti, Kauhanen, Merja, Laine, Pekka, Lilja, Reija, Maliranta, Mika & Savaja, Eija (2015) *Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. (Effekter av förändringarna i arbetslivet på kvinnors och mäns ställning på arbetsmarknaden och lika lön.)* Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2015:10. Helsingfors: Social- och hälsovårdsmministeriet.

Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne & Rouvinen, Petri (2007) Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA Analyysi no 3. (Företag som leds av kvinnor och lönsamhet. EVA Analys nr 3.) Tillgänglig på <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2007/09/Naisjohtajat.pdf>

Krippendorff, Klaus (2004) Content analysis. An introduction to its methodology. (Innehållsanalys. En introduktion till metodologin.) Thousand oaks: Sage.

Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa (Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:5. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

Lehto, Anna-Maija (2009) Naiset valtaavat esimiespaikkoja. (Kvinnorna tar över chefsposterna.) Hyvinvointikatsaus, 19:3.

Lämsä, Anna-Maija & Louvrier, Johanna (2014) Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. (Jämställdhet på arbetsplatsen är ansvarstagande.) 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. (Är kvinnliga verkställande direktörer och ordförande mer konservativa och ovilliga att ta risker? Belägg från bankvärlden under finanskrisen.) 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. (Essäer om effekterna av kvinnliga ledare på bolagsstyrning och praxis i fråga om ekonomisk rapportering.) Acta Wasaensia 255. Vasa: Vasa universitet.

Pietiläinen, Marjut, Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2015) Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa (Kvinnors och mäns representation i företagets högsta ledning). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:3. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

Statistikcentralen (2014) Kvinnor och män i Finland 2014. Helsingfors: Statistikcentralen.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Kvalitativ forskning och innehållsanalys.) Helsingfors: Tammi.

Vuorinen-Lampila, Päivi (2014) Gender segregation in the employment of higher education graduates. (Skillnader mellan könen vid anställning av högt utbildade personer.) Journal of Education and Work. DOI 10.1080/13639080.2014.934788.



# BILAGA I

Expertgrupp för den kvalitativa undersökningen "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" inom projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI) (Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making)

Mandatperiod: 6.11.2014–31.3.2015

Ordförande:

Rebecca Piekari, vicedekan, professor, Aalto-universitetet

Medlemmar:

Arto Hiltunen, partner, kompetensnätverket Boardman

Tuija Lavonen, Managing Partner, Boyden Oy

Merja Strengell, DI, styrelseproffs, Hallitusammattilaiset ry (Directors' Institute of Finland)

Antti Turunen, jurist, Centralhandelskammaren

Sekreterare:

Mia Teräsaho, projektchef, social- och hälsovårdsministeriet

Mari Kupiainen, projektplanerare, social- och hälsovårdsministeriet

Sakkunnig:

Tuija Koivunen, forskare, Tammerfors universitet, samhälls- och kulturvetenskapliga fakulteten

