

Mia Teräsaho ja Mari Kupiainen

TASA-ARVOA JOHTAJIEN URAKEHITYKSEEN – TULOKSIA TASURI-HANKKEESTA

Tiivistelmä

TASURI



Euroopan unionin
osarahoittama hanke

Mia Teräsaho ja Mari Kupiainen

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen – tuloksia TASURI-hankkeesta. Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2015:15

ISBN 978-952-00-3741-3 (PDF)

ISSN 1797-9854 (verkkojulkaisu)

URN:ISBN:978-952-00-3741-3

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3741-3>

www.stm.fi/Julkaisut

Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, julkaisutuotanto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
	TASURI-hankkeen tavoitteet	5
	TASURI-hankkeen toiminta kiteytetysti.....	6
2	TILASTOSELVITYS: NAISTEN JA MIESTEN EDUSTUS YRITYSTEN YLIMMÄSSÄ JOHDOSSA.....	8
	2.1 Selvityksen keskeiset tulokset	10
3	SUKUPUOLEN MUKAAN ERITELTYJEN JOHTAJUUSTILASTOJEN TUOTANNON VAKIINNUTTAMINEN	13
	3.1 Miksi säännöllisesti tuotettuja sukupuolen mukaan eriteltyjä johtajuustilastoja tarvitaan?.....	13
	3.2 TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän kehittämisehdotukset johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamiseksi.....	15
4	TUTKIMUS: SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA.....	19
	4.1 Keskeiset tutkimustulokset	20
	4.2 Esimerkkejä tutkimusyriyten hyvistä sukupuolen huomioivista rekrytointikäytännöistä	22
	4.3 Kehittämissuosituksset yrityksille ja suoraakuyriyksille sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa	23
	4.3.1 Kehittämissuosituksset pörssiyhtiöille ja valtio-omisteisille yhtiöille.....	23
	4.3.2 Kehittämissuosituksset suoraakuyriyksille	24
5	YHTEISTYÖVERKOSTOT	25
	5.1 Kansalliset yhteistyöverkostot	25
	5.2 Kansainvälinen yhteistyö	27
	5.3 Hankkeen seminaarit.....	28

6	HANKKEEN ARVIOINTIA	30
7	KATSE TULEVAISUUTEEN.....	33
	LIITTEET	37
	Liite 1 TASURI-hankkeen ohjausryhmä	37
	Liite 2 TASURI-hankkeen tilastotyöryhmä.....	38
	Liite 3 TASURI-hankkeen laadullisen tutkimuksen asiantuntijaryhmä.....	39
	Liite 4 Johtamisen huippua -seminaarin 10.6.2014 ohjelma.....	40
	Liite 5 Navigointia huipulle -seminaarin 24.3.2015 ohjelma.....	42
	Liite 6 TASURI-hankkeen tutkimusraporttien julkistamistilaisuus 16.6.2015	44

I JOHDANTO

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen -hanketta (TASURI, Gender Equality in Top Management - Changing Practices in Economic Decision-Making) toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikössä ajalla 1.11.2013–30.9.2015. Hankkeen projektipäällikkönä toimi Mia Teräsaho (1.11.2013 lähtien) ja projektisuunnittelijana Mari Kupiainen (14.4.2014 lähtien).

Hanke sai osarahoitusta Euroopan unionin Progress-ohjelmasta ”Support for national actions for equality between women and men, in particular in economic decision-making”, josta rahoitettiin 14 aihealueen hanketta eri EU-maissa¹.

TASURI-hanke tuki toiminnallaan hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015² toteuttamista, erityisesti tasa-arvo-ohjelman kohtaan 3.3. ”Naisten urakehityksen edistäminen ja sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteossa” sisältyneitä toimenpiteitä.

TASURI-HANKKEEN TAVOITTEET

- Lisätä sukupuolten tasapuolista edustusta yritysten ylimmässä johdossa osana naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämistä työelämässä.
- Edistää sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytännöissä.
- Kehittää yritysten ylintä johtoa koskevaa tilastotuotantoa sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta.
- Vahvistaa valtakunnallista yhteistyötä keskeisten toimijoiden välillä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi yritysten ylimmässä johdossa.

¹ http://ec.europa.eu/justice/newsroom/files/updated_website_summaries_selected__projects_en.pdf

² 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.

TASURI-HANKKEEN TOIMINTA KITEYTETYSTI

1) Kehitettiin sukupuolen huomioivien johtajuustilastojen säännöllistä tuottamista

Yritysten ylintä johtoa koskevien tasa-arvotilastojen tuotantoa vakiinnutettiin keskeisten toimijoiden kanssa TASURI-hankkeen tilastotyöryhmässä (ks. liite 2). Tavoitteena oli luoda sukupuolen huomioivasta johtajuustilastoinnista pysyvämpää ja tietyiltä osin myös tuottaa uutta tilastotietoa. Kehittämistyön tukena toimi Tilastokeskuksen toimeksiantona toteuttama selvitys ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa”³. Selvitys tarjoaa laajan yhteenvedon naisten ja miesten edustuksesta pörssiyrityiden, suurimpien listaamattomien yhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmässä ja keski-johdossa taustamuuttujittain tarkasteltuna (ks. luku 2). Raportti sisältää lisäksi selvitystyön aikana havaittuja huomioita säännöllisen tilastotuotannon kehittämiseksi. Selvityksen tukena toimi TASURI-hankkeen tilastotyöryhmä, jonka tehtävänä oli löytää keinoja yritysten ylimmästä johdosta tuotettavan tilastotuotannon kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi sekä tilastojen tuottamisen tehostamiseksi. Tilastotyöryhmän esittämät kehittämisehdotukset on esitelty luvussa 3.

2) Tutkittiin yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta

Tampereen yliopiston toimeksiantona toteuttama laadullinen tutkimus ”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa”⁴ sisältää yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjen ja niiden avoimuuden tarkastelua sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta sekä hyviä käytäntöjä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa (ks. luku 4). Raportti sisältää lisäksi kehittämissuosituksen yrityksille ja suoraohjauksille sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa (ks. luku 4.3). Kehittämistyön tukena toimi TASURI-hankkeen tutkimuksen asiantuntijaryhmä (ks. liite 3).

3) Vahvistettiin valtakunnallista yhteistyötä ja levitettiin hankkeen tuloksia

TASURI-hankkeessa tehtiin aktiivisesti yhteistyötä keskeisten toimijoiden kanssa sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi yritysten johtotehtävissä (ks.

3 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.

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

luku 5). Valtakunnallista yhteistyötä vahvistettiin muun muassa kahden seminaarin kautta. Johtamisen huippua -seminaari 10.6.2014 kohdentui sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmässä johdossa (ks. liite 4). Navigointia huipulle -seminaari 24.3.2015 keskittyi naisten urakehitykseen ja sukupuolten tasa-arvon huomioiviin ylimmän johdon rekrytointikäytäntöihin ja -prosesseihin (ks. liite 5). Seminaarit järjestettiin yhteistyössä keskeisten yhteistyötahojen kanssa. TASURI-hankkeen raporttien (tilastaselvitys ja rekrytointitutkimus) julkistamistilaisuus pidettiin 16.6.2015 (ks. liite 6).

TASURI-hankkeen toimintaa arvioitiin sisäisenä arviointina ja keräämällä palautetta hankkeen tilaisuuksista (ks. luku 6). Hankkeen toiminta ja tulokset antavat eväitä, joita voidaan hyödyntää jatkotyössä naisten ja miesten tasapuolisen edustuksen saavuttamiseksi yritysten ylimmässä johdossa (ks. luku 7).

TASURI-hankkeesta löytyy lisää tietoa: www.stm.fi/tasuri.

2 TILASTOSELVITYS: NAISTEN JA MIESTEN EDUSTUS YRITYSTEN YLIMMÄSSÄ JOHDOSSA

Sukupuolen mukaan eritellylle säännölliselle tilastotuotannolle on kasva-
va tarve ja kysyntää niin kansallisella tasolla kuin kansainvälisesti. Tilastojen
säännöllinen tuottaminen parantaa ajantasaisen ja luotettavan tilastotiedon
saatavuutta naisten ja miesten edustuksesta yritysten johdossa, osoittaa kehi-
tyksen suunnan ja tuo esiin kehittämiskohteita. Suomessa tietoja on tuotettu
lähinnä naisten ja miesten osuudesta pörssiyritysten hallituksissa ja toimi-
vassa johdossa, ja valtio-omisteisten yhtiöiden osalta hallituksista. Eri tahojen
tuottamat tiedot ovat kuitenkin hajallaan, eikä varmuutta tilastojen säännöl-
lisestä tuottamisesta ole.

Sukupuolen mukaan eritellyn johtajuustilastoinnin kehittämistoimia on
toteutettu sekä Suomessa että EU:ssa. Aihe nousi esille 1990-luvun alkupuolella
myös pohjoismaisessa ministerineuvostossa. Sukupuolen mukaan eriteltyjen
johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamiseksi on Suomessa tehty
pitkäjänteistä työtä, erityisesti hallituksen tasa-arvo-ohjelmasta 2008–2011⁵
lähtien. Eri tahot, kuten Tilastokeskus, Keskuskauppakamari, valtioneuvoston
kanslia, Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Elinkeinoelämän valtuuskunta
EVA ovat tuottaneet tietoja naisten ja miesten osuuksista yritysten ylimmässä
johdossa. Tietoja ei kuitenkaan tuoteta säännöllisesti yhden tai useamman ta-
hon toimesta, eivätkä tiedot ole löydettävissä yhdestä paikasta.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 kohtaan 3.3. ”Naisten ura-
kehityksen edistäminen ja sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen
julkisen ja yksityisen sektorin päätöksenteossa” sisältyy toimenpide johtajuus-
tilastojen kehittämisestä. Toimenpiteen edistämiseksi sosiaali- ja terveysmi-
nisteriö perusti TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän (ks. liite 2). Valtiova-
rainministeriön vetämän työryhmän tehtävänä oli pohtia keinoja sukupuolen
mukaan eritellyjen johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamiseksi. Työryh-
män antamat toimenpide-ehdotukset (ks. luku 3) luovat pohjaa kehittämis-
työn jatkolle ja sukupuolen mukaan eritellyjen johtajuustilastojen tuotannon
vakiinnuttamiselle. Tilastotyöryhmän työ saa jatkoa, kun valtiovarainministe-
riön koordinoima verkosto jatkaa kehittämis ehdotusten viemistä käytäntöön
TASURI-hankkeen toiminnan päättyttyä syksystä 2015 alkaen.

5 Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2008–2011 (2008). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:21. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

Tilastotyöryhmän työn tueksi TASURI-hanke tilasi laajan tilastollisen selvityksen ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa”, jonka toteuttivat Tilastokeskuksessa erikoistutkija Marjut Pietiläinen, yliaktuaari Miina Keski-Petäjä ja tilastopäällikkö Antti Katainen. Tilastaselvityksessä tarkastelun kohteena olivat pörssiyrityiden, noin sadan suurimman listaamattoman yhtiön ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylin johto. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä sekä toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäseniä. Ylimmän johdon ohella tarkastelu ulotettiin kaikkiin johtajiin, joihin kuuluu ylimmän johdon lisäksi keskijohdoto (Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston Johtajat-luokka, Ammattiluokitus 2010). Tutkimusajankohdiksi valittiin vuodet 2007, 2012 ja 2013, mikä mahdollisti kehityksen ajallisen tarkastelun.

Selvitys tuotti uutta tietoa etenkin listaamattomista yhtiöistä, naisten ja miesten edustuksesta yritysten ylimmässä johdossa taustamuuttujittain tarkasteltuna sekä naisten ja miesten osuudesta yritysten keskijohdossa. Selvitys sisältää lisäksi ehdotuksia selvitystyön aikana havaituista kehittämiskohteista johtajuustilastojen tuottamiseen säännöllisesti. Selvitys tarjoaa päättäjille ja muille keskeisille toimijoille koottua tilastotietoa päätöksenteon tueksi ja lisää toimijoiden tietämystä keskeisistä sukupuolten tasa-arvoon liittyvistä kehittämiskohteista yritysten ylimmässä johdossa. Selvitys tarjoaa luotettavaa tietoa sukupuolten tasa-arvosta myös laajemmalle yleisölle, kansalaisille ja medialle.

Selvityksen tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat naisten ja miesten osuudet yritysten ylimmästä johdosta eri yhtiötyyppien mukaan?
2. Keskittyvätkö naiset johtajina tietyille toimialoille ja tiettyihin tehtäviin?
3. Eroaako ylimmän johdon sukupuolijakauma kaikkien johtajien (ylin johto ja keskijohdoto) sukupuolijakaumasta taustamuuttajien mukaan tehdyissä tarkastelussa?
4. Onko naisilla ja miehillä eroa hallitusjäsenyyksien määrässä?
5. Näkyykö yrityksen henkilöstön nais- tai miesenemmistöisyys ylimmän johdon sukupuolijakaumassa?
6. Millainen on johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten ikäero sekä ikäjakauma?
7. Millaisia eroja on johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten koulutustas-teessa ja -alassa?

Selvityksen aineistoina käytettiin ensisijaisesti Tilastokeskuksen ja Suomen Asiakastieto Oy:n aineistoja sekä yritysten verkkosivuilta löytyviä tietoja.

2.1 SELVITYKSEN KESKEISET TULOKSET

TASURI-hankkeen tilastaselvitys osoittaa, että naisten osuus ylimmässä johdossa on kasvanut viimeisten vuosien aikana niin pörssiyhtiöiden, listaamattomien yhtiöiden kuin valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa. Vuonna 2013 pörssiyhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli 23 prosenttia, listaamattomissa yhtiöissä 19 prosenttia ja valtio-omisteisissä yhtiöissä 39 prosenttia.

Pörssiyhtiöiden johtoryhmissä (mukaan lukien toimitusjohtajat) naisten osuus oli 17 prosenttia ja listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä 18 prosenttia vuonna 2013. Johtoryhmissä naisten osuuden kehitys on ollut hitaampaa lukuun ottamatta valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmiä, joissa naisia oli 26 prosenttia vuonna 2013. Tämä on selvästi enemmän vuoteen 2007 verrattuna, jolloin naisten osuus oli 16 %.

Pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien kansainvälisissä vertailuissa Suomi sijoittuu hyvin. On kuitenkin huomioitava, että kansainvälisissä vertailuissa huomioidaan vain suurimmat pörssiyhtiöt, kun taas Suomessa kansallisissa tarkasteluissa huomioidaan kaikenkokoiset (pienet, keskisuuret ja suuret) pörssiyhtiöt. Suurissa pörssiyhtiöissä tilanne naisten ja miesten edustuksen suhteen on hieman parempi kuin pienemmissä pörssiyhtiöissä.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys tuo esiin, että toimitusjohtajina ja hallitusten puheenjohtajina toimii hyvin vähän naisia. Vuonna 2013 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajana toimi vain yksi nainen (0,8 %), listaamattomissa yhtiöissä kolme naista (2 %) ja valtio-omisteisissä yhtiöissä kolme naista (5 %). Hallitusten puheenjohtajista ainoastaan alle viisi prosenttia oli naisia pörssiyhtiöissä ja yhdeksän prosenttia listaamattomissa yhtiöissä vuonna 2013. Valtio-omisteisissä yhtiöissä naisten osuus hallitusten puheenjohtajista on noussut 22 prosenttiin vuonna 2013. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmissa vuodesta 2004 lähtien asetetut tavoitteet ovat osaltaan vaikuttaneet naisten edustuksen kasvuun valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa.

Naisten osuus ylimmässä johdossa ei selvityksen mukaan vaihtelee suuresti eri toimialoilla. Tämä voi osin selittyä toimialaluokituksella, jossa samoihin luokkiin yhdistyy hyvin erilaisia yhtiöitä ja sillä, että yhtiöitä yhtä toimialaa kohden on vähän. Naisten osuus ylimmässä johdossa on kuitenkin keskimääräistä pienempi teollisuuden aloilla ja vastaavasti suurempi tukku- ja vähittäiskaupan aloilla. Valtio-omisteisissä yhtiöissä naisten osuudet hallituksissa ja johtoryhmissä vaihtelevat puolestaan toimialoittain hieman enemmän: naisten osuus johtoryhmissä on suurempi erityisesti koulutuksen ja kaupan aloilla, ja pienempi teollisuuden ja energiatuotannon aloilla.

Selvityksen tulosten mukaan henkilöstön sukupuolijakaumalla on jonkin verran merkitystä naisten osuuteen ylimmässä johdossa. Naisia on keskimäärin enemmän hallituksissa ja johtoryhmissä silloin, kun henkilöstö on naisemmistöinen ja vähemmän silloin, kun henkilöstö on miesemmistöinen. Henkilöstön sukupuolijakauman merkitys on vähentynyt naisten hallitus-

jäsenyyksissä, mutta johtoryhmäjäsenyyksissä merkitys on jopa kasvanut. Erityisesti valtio-omisteisissa yhtiöissä naisten osuutta johtoryhmissä näyttää nostavan perinteisesti naisemmistöisinä pidetyt koulutuksen ja tukku- ja vähittäiskaupan toimialat sekä yrityksen henkilöstön naisemmistöisyys.

Henkilöstön nais- tai miesemmistöisyyttä tai toimialaa enemmän naisten osuuteen vaikuttanee kuitenkin se, missä tehtävissä naiset toimivat. Johtoryhmiin edenneet naiset toimivat etupäässä tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö-, lakiasia- tai talousjohtajana. Naiset toimivat miehiä harvemmin liiketoiminnan johdossa, minkä myös voidaan nähdä estävän naisten etenemistä toimitusjohtoon ja hallituksiin. Tilastaselvityksessä käy ilmi, että johtajien alavalinnat vastaavat miehille tyypillisempiä koulutusaloja ja että johtajilta edellytetään yhä etenkin teknistä koulutustaustaa. Tämä vastaa TASURI-hankkeessa toteutetun tutkimuksen ”Sukupuolen tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” tuloksia (ks. luku 4). Tilastaselvitys osoittaa myös sen, että naisilla on johtajina usein miehiä korkeampi koulutus sekä kaikkiaan enemmän variaatiota koulutusaloissa miehiin verrattuna.

Naisten ja miesten tasapuolinen edustus ei ole juurikaan ylintä johtoa parempi, kun tarkastellaan kaikkia johtajia. Tilastaselvityksen mukaan ainoastaan pörssiyhtiöissä naisten osuus kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) on korkeampi kuin naisten osuus johtoryhmissä ja hallituksissa. Valtio-omisteisten yhtiöiden kaikista johtajista naisten osuus on prosenttiyksikön suurempi kuin johtoryhmissä, mutta huomattavasti pienempi kuin hallituksissa. Listaamattomien yhtiöiden osalta naisten osuus jää alle viidennekseen sekä hallitusten, johtoryhmien että kaikkien johtajien osalta. Selvityksen tulokset osoittavat, että tärkeää on myös tarkastella naisten ja miesten edustusta keskijohdossa, sillä jotta sukupuolten tasapuolinen edustus yritysten ylimmässä johdossa toteutuu, tulee naisten ja miesten edustuksen olla tasainen myös yritysten keskijohdossa.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys osoittaa, että vaikka kehitystä on tapahtunut viime vuosien aikana, on naisia valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksia lukuun ottamatta edelleen vain neljännes tai viidennes eri yhtiötyyppien hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä. Sukupuolten tasapuolisen edustuksen ei voida olettaa korjautuvan automaattisesti ajan myötä naisten koulutustason nousulla ja nuorten naisten paremmalla työmarkkina-asetamalla. Ainoastaan listaamattomissa yhtiöissä naisten osuus kaikista johtajista (ylin johto ja keskijohto) on selvityksen mukaan suurempi nuoremmissa ikäryhmissä kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Tämä ei toteudu pörssiyhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden kaikissa johtajissa, joissa naisten osuus on vanhemmissa ikäryhmissä jopa suurempi kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Toisaalta tilastaselvityksen tulokset osoittavat, että pörssiyhtiöiden hallituksissa ja valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmissä alle 40-vuotiaiden ikäryhmässä on naisia enemmän kuin vanhemmissa ikäryhmissä. Muiden yritystyyppien johtajajoukoissa näin ei ole. Lisäksi osuudet vaihtelevat vuosittain. Näiden tulosten perusteella ei siis

voida olettaa, että tilanne tasaantuisi nuoremman ikäpolven myötä. Myös Keskuskauppakamarin tuottamissa selvityksissä on todettu, että johtoryhmät eivät naisistu automaattisesti ajan tai nuorempien johtajien nimitysten myötä⁶.

6 Keskuskauppakamari (2014). Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin neljäs naisjohtajaselvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari; Keskuskauppakamari (2013). Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin kolmas naisjohtajaselvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari.

3 SUKUPUOLEN MUKAAN ERITELTYJEN JOHTAJUUSTILASTOJEN TUOTANNON VAKIINNUTTAMINEN

3.1 MIKSI SÄÄNNÖLLISESTI TUOTETTUJA SUKUPUOLEN MUKAAN ERITELTYJÄ JOHTAJUUSTILASTOJA TARVITAAN?

Johtajuustilastot ovat keskeinen väline tasa-arvopolitiikan seurannassa ja vaikutusten arvioinnissa. Tällä hetkellä mikään tahon ei tuota säännöllisesti ja kattavasti tietoja naisten ja miesten edustuksesta eri yritystyyppien johdossa, joten johtajuustilastojen säännölliselle tuottamiselle on tarvetta kokonaiskuvan saamiseksi naisten ja miesten osuudesta yritysten johtotehtävissä. Sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen vuosittainen tuotanto auttaa näkemään tasa-arvokehityksen nykytilannetta ja kehityksen suuntaa. Säännöllisesti tuotettujen tilastojen avulla on mahdollista seurata johtajien työurien kehittymistä ja laajemmalti myös suomalaisen johtamisen tilaa. Työelämän nopea muuttuminen edellyttää ajan tasalla olevaa tietoa päätöksenteon tueksi. Säännönmukainen tilastointi tukee myös uusien kehittämistoimenpiteiden suunnittelua.

Tilastokeskus on julkaissut naisten johtajuutta käsittelevät selvitykset vuosina 1994, 1996, 1999 ja 2003⁷. Tilastokeskus julkaisee tietoja johtajien lukumäärästä vuosittain työssäkäyntitilastossa, palkkatilastoissa ja työvoimatutkimuksessa. Tämän lisäksi Tilastokeskus julkaisee epäsäännöllisemmin johtajuustilastoja kahden vuoden välein tuotettavassa Naiset ja miehet Suomessa -taskutilastossa⁸ ja työolotutkimuksessa tietoja esimiesasemassa toimivista. Keskuskauppakamari on puolestaan julkaissut vuodesta 2011 alkaen selvityksiä naisten ja miesten edustuksesta pörssiyhtiöiden hallituksissa ja johto-

7 Tilastokeskus (1994). Naiset huipulla - Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tutkimuksia 206. Helsinki: Tilastokeskus; Veikkola, Eeva-Sisko (toim.) (1996). Huipulla tuulee - Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Helsinki: Tilastokeskus; Veikkola Eeva-Sisko (toim.) (1999). Onko huipulla työntynyt - Changes at the Top. Työmarkkinat 1999:12. SVT. Helsinki: Tilastokeskus; Tilastokeskus (2003). Tasa-arvo: Naiset johdossa. Tilastollinen aikakauslehti Hyvinvointikatsaus 4/2003.

8 Tilastokeskus (2014). Naiset ja miehet Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.

ryhmissä. Valtioneuvoston kanslia raportoi naisten ja miesten osuudet valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksessa olevien valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten osalta hallituksen tasa-arvo-ohjelman väli- ja loppuraporteissa. Eri yritystyypeistä tuotetut tiedot ovat kuitenkin hajallaan eikä tietojen säännöllisestä tuottamisesta ole varmuutta.

Säännöllisesti tuotetuilla sukupuolen huomioivilla johtajuustilastoilla on keskeinen rooli tasa-arvopoliittisten toimien ja niiden vaikuttavuuden seurannan kannalta. Sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen säännölliselle tuottamiselle on kansallisia perusteita ja velvoitteita. Valtioneuvoston helmikuussa 2015 antama periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssi-yhtiöiden hallituksissa asettaa suurille ja keskisuurille pörssi-yhtiöille tavoitteeksi, että naisia ja miehiä on vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä⁹. Periaatepäätöksessä linjataan tavoitteita ja lisätoimenpiteitä kehityksen edistämiseksi. Hallitus seuraa aktiivisesti tavoitteiden toteuttamista ja arvioi lähivuosina mahdollisia lainsäädännöllisiä tarpeita. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa on asetettu vuodesta 2004 lähtien tavoitteet ja toimenpiteet naisten osuuden lisäämiseksi valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa¹⁰. Periaatepäätöksen mukaan valtio-omisteisia yhtiöitä koskevia tasa-arvotavoitteita jatketaan.

Nykyisen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (Corporate Governance)¹¹ mukaisesti listayhtiöt raportoivat hallitusten ja johtoryhmien kokoonpanot ja julkaisevat tiedot verkkosivuillaan. Hallinnointikoodia ollaan uudistamassa vuoden 2015 aikana. Yhtenä tavoitteena uudistamisessa on monipuolistaa ja yhdenmukaistaa pörssi-yhtiöiden raportointia. Uusi hallinnointikoodi on määrä saattaa voimaan vuonna 2016. Listaamattomilla yhtiöillä ja kuntien omistamilla yhtiöillä ei ole vastaavantyyppistä raportointivelvollisuutta, mikä vaikuttaa tietojen saatavuuteen ja asettaa ehtoja niiden keräämiselle.

Kansallisten edellytysten lisäksi yrityksillä on kansainvälisiä perusteita ja velvoitteita tuottaa tilastoja säännöllisesti yritysten johdosta. Naisten asema yritysten johdossa on keskeinen teema EU:n agendalla¹², muun muassa EU:n tasa-arvostrategiassa¹³. Suomen kehityksestä ollaan kiinnostuneita EU:n

9 Oikeusministeriö (2015). Valtioneuvoston periaatepäätös (17.2.2015) sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssi-yhtiöiden hallituksissa.

10 Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2012–2015 mukaan "Valtio jatkaa ohjelmaa naisten osuuden lisäämiseksi valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa seuraavien tavoitteiden ja valtion omistajapolitiikkaa koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti:

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

Pörssi-yhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä, tavoitteena on saavuttaa edellä mainitut 40 prosentin tasot."

11 Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2010). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). Helsinki: Arvopaperimarkkinayhdistys.

12 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm

13 http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/em0037_en.htm

taholta yhä enenevässä määrin. EU:ssa on hyväksytty vuonna 2014 tilinpäätösdirektiivin muutos, jonka säädösten tulee olla voimassa syksyllä 2016. Listayhtiöitä koskee velvoite julkistaa kuvaus hallitustaan koskevasta monimuotoisuuspolitiikasta ja ottaa kantaa muun muassa ikään, sukupuoleen, koulutus- ja ammattitaitaustaan. Lisäksi EU:ssa neuvotellaan listayhtiöiden hallitusten sukupuolijakauman tasapainottamista koskevasta direktiivistä, joka edellyttää seurantaa. Kansalliset ja kansainväliset perusteet ja velvoitteet saattavat parantaa tietojen saantia yrityksistä.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa” on ensimmäinen askel toteuttaa säännöllisemmin laajoja selvityksiä sukupuolen huomioivista johtajuustilastoista. Tehdyn selvitystyön myötä havaitut kehittämistarpeet antavat ideoita vastaavanlaisten selvitysten tekemiseen jatkossa. Tilastaselvitysraportti on toiminut keskeisenä työkaluna TASURI-hankkeen tilastotyöryhmässä (ks. liite 2), jossa on laadittu luvussa 3.2 esitetyt keskeisten johtajuustilastoja tuottavien tahojen antamat ehdotukset sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamiseksi.

Johtajuustilastojen käyttäjiä ovat muun muassa päätöksentekijät, ministeriöt ja muu julkinen hallinto, työmarkkinakeskusjärjestöt ja muut järjestöt, tutkimuslaitokset, yliopistot ja korkeakoulut, media, elinkeinoelämä ja yritykset, kansalaiset, johtamisen- ja hallitusammattilaisten verkostot sekä tasa-arvon ja työelämän kehittämisen asiantuntijat. Suomessa tuotettavia johtajuustilastoja hyödyntävät kansainvälisesti muun muassa Euroopan komissio, Eurostat ja EIGE (European Institute for Gender Equality) sekä kansainväliset järjestöt.

Sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen tuottamisen tarpeesta säännöllisesti toteutettiin TASURI-hankkeessa kysely 20.4.–15.5.2015. Kysely lähetettiin 121 keskeiselle johtajuustilastojen käyttäjälle. Kyselyyn vastasi määrääjän puitteissa 40 henkilöä (vastausprosentti 33). Kyselyn vastauksia on hyödynnetty TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän esittämien kehittämisehdotusten laatimisessa.

3.2 TASURI-HANKKEEN TILASTOTYÖRYHMÄN KEHITTÄMISEHDOTUKSET JOHTAJUUSTILASTOJEN TUOTANNON VAKIINNUTTAMISEKSI

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö asetti TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän (ks. liite 2), jonka päätehtävänä oli keinojen löytäminen yritysten ylimmästä johdosta tuotettavan tilastotuotannon kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi sekä tilastojen tuottamisen tehostamiseksi. Tilastotyöryhmä antoi kesällä 2015 seuraavat kehittämisehdotukset sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamiseksi. Kehittämisehdotuksia jatkojalostetaan

ja viedään käytäntöön johtajuustilastoja tuottavien tahojen verkostossa valtiovarainministeriön johdolla syksystä 2015 lähtien.

a) Sukupuolten tasa-arvon kehitystä yritysten johdossa seurataan ja tilastotietoja naisten ja miesten edustuksesta pörssiyritysten ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmässä johdossa (hallituksessa ja johtoryhmässä) tuotetaan säännöllisesti

Tilastotyöryhmän ehdotukset toimenpiteiksi:

- Sukupuolen mukaan eriteltyjä johtajuustilastoja tuotetaan säännöllisesti vuosittain sukupuolten tasa-arvon ja sen kehityksen seuraamiseksi eri yhtiötyyppien ylimmässä johdossa. Mahdollisuuksien mukaan tarkastelu laajennetaan myös naisten ja miesten edustukseen eri yhtiötyyppien keskijohdossa.
- Tilastokeskuksen kahden vuoden välein tuotettavassa Naiset ja miehet Suomessa -taskutilastossa laajennetaan johtajuustilastojen sisältöä monipuolisemmaksi. Seuraava taskutilasto julkaistaan vuonna 2016.
- Keskuskauppakamarin ja valtioneuvoston kanslian keväisin yritysten yhtiökokousten jälkeen julkaisemat tiedot naisten ja miesten osuuksista pörssiyritysten ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmässä johdossa julkaistaan kootusti Tilastokeskuksen tasa-arvosivustolla¹⁴. Huolehditaan, että selvitysten tiedot linkitetään myös Tasa-arvotiedon keskus Minnan¹⁵ sivustolle.
- Kaikki ministeriöt raportoivat naisten ja miesten osuudet kyseisen ministeriön omistajaohjauksessa olevien valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksista ja johtoryhmistä vuosittain Suomen hallituksen vuosikertomuksessa kevästä 2016 lähtien.
- Pohditaan keinoja tuottaa jatkossa säännöllisesti tilastoja naisten ja miesten edustuksesta myös listaamattomien yhtiöiden ja kuntien omistamien yhtiöiden ylimmässä johdossa sekä kaikkien yhtiötyyppien keskijohdossa (ks. kehittämissuositusta b).

¹⁴ <http://www.stat.fi/tup/tasaarvo/index.html>

¹⁵ <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo>

b) Kokonaiskuvan saaminen sukupuolten tasa-arvokehityksestä yritysten johdossa ja siinä tapahtuneissa muutoksissa edellyttää laajemman tilastaselvityksen tuottamista 2-4 vuoden välein

Tilastotyöryhmän ehdotukset toimenpiteiksi:

- Toteutetaan laajempi tilastaselvitys 2–4 vuoden välein naisten ja miesten edustuksesta eri yhtiötyyppien (pörssiyhtiöt, valtio-omisteiset yhtiöt, listaamattomat yhtiöt ja kuntayhtiöt) johdossa.
- Tarkastellaan naisten ja miesten osuutta yritysten ylimmän johdon lisäksi keskijohdossa.
- Tarkastellaan johdon sukupuolijakaumaa taustamuuttujien mukaan. Keskeisimpiä taustamuuttujia ovat johtajien koulutustausta (koulutusala ja -aste) ja ikä sekä yrityksen koko, toimiala ja yrityksen henkilöstön sukupuolijakauma.

c) Johtajien tuloja tarkastellaan sukupuolen mukaan erillisenä selvityksenä

Tilastotyöryhmän ehdotus toimenpiteeksi:

- Sukupuolen mukaan eritelty selvitys johtajien palkoista ja palkkioista toteutetaan.

d) Johtajuustilastoja tuottavien tahojen välistä yhteistyötä ja tietojen vaihtoa jatketaan ja vahvistetaan

Tilastotyöryhmän ehdotukset toimenpiteiksi:

- Keskeisten johtajuustilastoja tuottavien tahojen yhteistyötä jatketaan TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän päättymisen jälkeen syksystä 2015 lähtien valtiovarainministeriön koordinoimassa verkostossa yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvokeskuksen kanssa.
- Johtajuustilastoja toteuttavien tahojen verkosto jatkaa sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen tuottamisen vakiinnuttamista.
- Sukupuolen mukaan eriteltyjen johtajuustilastojen säännöllisemmästä tuotannosta keskustellaan ja siihen liittyviä kehittämistoimenpiteitä jatketaan Tilastokeskuksen tasa-arvotilastojen asiantuntijaryhmässä ja Tilastokeskuksen sisäisessä tasa-arvotilastojen verkostossa.
- Tilastokeskuksessa tuotetaan myös jatkossa sukupuolen mukaan eriteltyjä johtajuustilastoja, joita muut tahot voivat hyödyntää, ja joiden sisältöjä kehitetään taloudellisten resurssien antamissa puitteissa.

- Olemassa olevia tilastoaineistoja hyödynnetään monipuolisesti ja tietoa jaetaan aktiivisesti johtajuustilastoja tuottavien tahojen kesken.
- Johtajien tilastoinnin näkyvyyttä lisätään Tilastokeskuksen tasa-arvotilastojen teemasivuilla ja Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämän Tasa-arvotiedon keskus Minnan sivustolla. Sukupuolen mukaan tarkasteltavat tilastolliset johtajaselvitykset kootaan Tilastokeskuksen tasa-arvosivustolle. Tilastaselvityksen toteuttaja huolehtii edellisen lisäksi selvityksen toimittamisesta myös Tasa-arvotiedon keskus Minnan sivustolle.

e) Tilastotuotannon lisäksi tehdään syvemmälle menevää tutkimusta johtajien työurien eri vaiheista ja muutoksista

Tilastotyöryhmän ehdotukset toimenpiteiksi:

- Säännölliseen, vuosittain, ja 2-4 vuoden välein tuotettaviin sukupuolen mukaan eriteltyihin johtajien tasa-arvotilannetta ja työuraa koskeviin tilastoihin tulee varmistaa riittävät taloudelliset - ja henkilöresurssit.
- Tilastollisten selvitysten lisäksi tuotetaan johtajanaisten ja -miesten tasa-puolisen urakehityksen edistämiseksi laadullista tutkimusta yliopistoissa ja muissa tutkimuslaitoksissa sekä hankkeissa ja ohjelmissa, kuten sosiaali- ja terveysministeriön samapalkkaisuohjelmassa.

4 TUTKIMUS: SUKUPUOLTEN TASA-ARVO YRITYSTEN YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA

TASURI-hankkeen laadullinen tutkimus ”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” käsitteli sukupuolten tasa-arvon huomioivia rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja yritysten ylimmän johdon tehtäviä täytettäessä. Tutkimuksessa kartoitettiin, minkälaisia ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja yrityksissä on sekä arvioitiin niitä sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin, mitkä tekijät edistävät ja estävät sukupuolten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin. Tutkimuksen kohteena olivat pörssiyrityksien ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylin johto sekä rekrytointi- ja suorahakuyritykset. Ylimmällä johdolla tutkimuksessa tarkoitettiin yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja hallituksen jäseniä sekä toimivaa johtoa eli toimitusjohtajaa ja johtoryhmän jäseniä. Tutkimuksen toteutti Tampereen yliopistossa yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikön tutkija, YTT Tuija Koivunen. Tutkimuksen tueksi sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö perusti TASURI-hankkeen laadullisen tutkimuksen asiantuntijaryhmän (ks. liite 3).

Tutkimuksen tavoitteena oli 1) kehittää ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä läpinäkyvämmiksi, 2) lisätä rekrytoinnin päätöksiä koskevaa avoimuutta sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta ja 3) löytää yrityksistä hyviä käytäntöjä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa suuntaviivoja yritysten ylimmän johdon rekrytoinnin kehittämistarpeista sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Tutkimushankkeessa laadittiin julkaisu, johon on keskeisten tutkimustulosten lisäksi koottu hyviä sukupuolten tasa-arvon huomioivia ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä. Julkaisuun kirjattiin lisäksi suositukset pörssiyrityksille ja valtio-omisteisille yhtiöille sekä rekrytointi- ja suorahakuyrityksille sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa.

Ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja on tutkittu Suomessa sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta melko vähän. Rekrytointikäytäntöjen ja -prosessien tutkimiselle sukupuolten tasa-arvon edistämisen näkökulmasta on tarvetta, koska suomalaisten naisten koulutusaste on korkeampi kuin miehillä, mutta siitä huolimatta miehiä on johtajina erityisesti suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa naisia enemmän ja miehet myös etenevät joh-

tajiksi naisia nopeammin. Kiinnittämällä huomiota siihen, miten rekrytointiprosessi etenee, ketkä siihen osallistuvat ja millaisia käytäntöjä sekä mahdollisesti sukupuolistuneita käsityksiä toimintaan sisältyy voidaan saada selville muun muassa millaiset käytännöt edistävät sukupuolten tasapuolista pääsyä ylimpään johtoon.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaisia ovat ylimmän johdon rekrytointikäytännöt ja -prosessit pörssi-yhtiöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä? Minkälaisia rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja ylimmän johdon suorahakuja 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?

Tutkija toteutti yhteensä 24 haastattelua, joista yritysten ylimmän johdon haastatteluja oli 17 kappaletta (kasvokkain 8 ja puhelimitse 9 haastattelua), suorahakukonsulttien haastatteluja kuusi kappaletta ja yksi valtion omistaja-ohjauksen asiantuntijan haastattelu. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona käytettiin yrityksistä saatuja dokumentteja (17 kappaletta, joista rekrytointiyrityksistä kolme, ja pörssi-yhtiöistä ja valtio-omisteisista yhtiöistä 14 kappaletta). Dokumentteihin sisältyi yksi tasa-arvosuunnitelma, viisi eettistä toimintaohjetta, yksi henkilöstöpolitiikkaa koskeva dokumentti, kaksi yritysvastuuraporttia ja viisi vuosikertomusta. Tutkimuksen empiiristen aineistojen analyysissä sovellettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, temaattista- ja sisällönanalyysiä. Aineiston analyysin perusteella pyrittiin rakentamaan kuva yhtäältä toimivan johdon ja toisaalta hallituksen jäsenten rekrytoinnista, sekä suorahakuyritysten toiminnasta ja roolista yritysten ylimmän johdon rekrytointiprosesseissa.

4.1 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelujen analyysi osoittaa, että monissa yrityksissä ylimmän johdon rekrytointien taustalla vaikuttaa käsitys meritokraattisesta tasa-arvosta. Meritokraattisen tasa-arvon perusoletus on, että vain yksilön osaaminen määrittää hänen urakehityksensä. Tällöin osaaminen on ainoa ero, joka vaikuttaa yksilöiden sijoittumiseen yhteiskunnassa ja työelämässä. Meritokraattisen tasa-arvon käsityksen myötä erot naisten ja miesten rekrytoinnissa jäävät pää-

osin piiloon. Myös osaaminen jää avaamatta eli keskusteluun ei nosteta sitä, mitä osaaminen pitää sisällään.

Tutkimuksen mukaan useilla haastatelluilla, niin johtajilla kuin suora-
hakukonsulteilla on näkemys, jonka mukaan naisten ja miesten määrällinen ero yri-
tysten ylimmässä johdossa poistuu jonkin ajan kuluttua itsestään, kun naisia
hakeutuu enemmän sekä alan koulutukseen että yritysten alimpaan johtoon
ja keskijohtoon. Näin voi aiempien tutkimusten mukaan tiettyyn pisteeseen
asti tapahtuakin. Toisaalta kuitenkin mikään vallitsevassa yhteiskunnallisessa
kehityksessä ei viittaa siihen, että vertikaalinen segregatio automaattisesti
poistuisi yritysten toimivasta johdosta ja hallituksista. Naisten miehiä voimak-
kaampi koulutustason nousu ei muun muassa TASURI-hankkeen tilastonselvi-
tyksen (ks. luku 2) tulosten mukaan edistä naisten ammatillista sijoittumista
johtotason tehtäviin.

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli tehty paljon sukupuolten tasa-
arvoon tähtäviä toimenpiteitä myös rekrytoinneissa. Tämä tuli esiin haas-
tatteluissa, mutta yritysten verkkosivuilla tai sieltä ladattavissa olevissa do-
kumenteissa, esimerkiksi yritysraportteissa ja vuosikertomuksissa, nämä
toimenpiteet eivät tulleet esiin lainkaan tai vain pintapuolisesti. Ainoastaan
yhden yrityksen dokumenteissa sukupuolten tasa-arvo ja monimuotoisuus
sekä niiden huomioiminen erityisesti rekrytoinneissa oli selkeästi näkyvillä.
Tutkimuksessa todettiin, että, että sukupuolten tasa-arvon edistämiseen
tähtäviä toimenpiteitä ei välttämättä osata hyödyntää yrityksissä brändin ja
työnantajakuvan luomisessa.

Tutkimushaastatteluissa, rekrytointien perusteiden yhteydessä, tuotiin
esiin pyrkimys siihen, että niin yritysten toimiva johto kuin hallituskin oli-
sivat kokoonpanoiltaan monimuotoisia sekä sukupuolen että muiden erojen
suhteen. Aineiston analyysi kuitenkin osoittaa, että käytännössä rekrytoita-
ville edellytetään hyvin yhtenäistä koulutus- ja kokemustaustaa sekä urapol-
kua. Tämä tulos tukee myös TASURI-hankkeen tilastonselvityksen tuloksia
(ks. luku 2). Tällöin on tutkijan mukaan mahdollista kysyä, millaista moni-
muotoisuutta haetaan, mistä se koostuu ja mitä sillä loppujen lopuksi tarkoi-
tetaan. Tutkimuksessa käy lisäksi ilmi, että rekrytoinneissa suuri painoarvo
laitetaan sille, että hakija on toiminut urallaan tietyissä positioissa ja käynyt
ennalta määritellyt vaiheet urallaan läpi. Esimerkiksi yritysten hallitukseen on
perinteisesti haettu toimitusjohtajataustaisia jäseniä. TASURI-hankkeen rek-
rytointitutkimuksen tulosten valossa käytäntö näyttäisi olevan muuttumassa
siihen suuntaan, että yleisjohtajien sijaan hallitukseen haetaan tiettyä osaamis-
ta omaavia jäseniä. Tämä saattaa avata naisille lisää hallituspaikkoja, sillä toi-
mitusjohtajatausta on vain harvalla naisella. Joissakin haastatteluissa kyseen-
alaistettiin laajemminkin tietynlaisen urapolun merkitys sille, miten henkilö
menestyy johtotehtävissä.

Etenkin suora-
hakukonsulttien haastatteluissa toistuu kokemus, jonka mu-
kaan osaavia ja halukkaita naisia löytyy yritysten hallitukseen helpommin kuin
toimivaan johtoon. Tätä tulkittiin tutkimusyri-
tyksissä siten, että hallitustyös-

kentely ei ole kokoaikaista eikä se siksi vaadi samanlaista ajallista panostusta kuin toimivassa johdossa työskenteleminen.

Yhteistyö suorahakukonsulttien kanssa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa näyttää olevan TASURI-hankkeen tutkimuksen otannan perusteella säännönmukaista. Monet yritykset edellyttävät, että suorahakukonsultti esittelee myös vähintään yhden potentiaalisen naisehdokkaan lyhyellä listalla toimivan johdon jäsenen haussa. Yrityksen omasta päätöksenteosta riippuu, valitaanko nais- vai miesehdokas.

4.2 ESIMERKKEJÄ TUTKIMUSYRITYSTEN HYVISTÄ SUKUPUOLEN HUOMIOIVISTA REKRYTOINTIKÄYTÄNNÖISTÄ

”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” -tutkimusraportissa tutkimusyritysten hyvinä käytäntöinä naisten ja miesten tasapuolisen urakehityksen edistämiseksi nostettiin esille muun muassa urasuunnittelu, seuraajasuunnittelu ja mentorointiohjelmat sekä naisille että miehille. Tällaiset järjestelyt ja johtajien kasvattaminen yrityksen sisällä ovat keskeisiä etenkin miesenemmistöisillä aloilla, kun potentiaalisista johtajanaisista halutaan pitää kiinni.

Haettavan henkilön mahdollisimman tarkka profilointi rekrytointiprosessin alkuvaiheessa sekä etsinnän suorittaminen riittävän laajasti vastaavat myös hyvää sukupuolten tasa-arvon huomioivaa rekrytointikäytäntöä. Profilointiin paneutumalla on mahdollista avata sitä, mitä osaamisella ja kokemuksella kussakin rekrytointitilanteessa tarkoitetaan ja luomaan yhteistä ymmärrystä niistä.

Hyvänä käytäntönä tutkimuksessa nähtiin, että rekrytointiin, potentiaalisten hakijoiden kartoittamiseen ja uuteen tehtävään siirtymiseen liittyvien asioiden läpikäymiseen on varattu yrityksissä riittävästi aikaa. Tutkimuksessa haastatellut mainitsivat naisia rohkaisevaksi ja kannustavaksi käytännöksi sen, että rekrytointiprosessissa on toimeksiantajan eli yrityksen puolelta mukana sekä naisia että miehiä.

Suorahakukonsulttien käyttäminen apuna rekrytoinneissa on yrityksissä lähes säännönmukaista, ja se arvioitiin tutkimuksessa myös hyväksi sukupuolten tasa-arvoa tukevaksi käytännöksi. Yritysten yhteistyö useiden suorahakuyritysten kanssa saattaa tehdyn tutkimuksen mukaan lisätä rekrytoinnin objektiivisuutta; potentiaalisia ehdokkaita tulee etsittyä systemaattisesti ja laaja-alaisesti.

Suorahakuyritysten hyvänä käytäntönä tutkimuksessa nähtiin se, että rekrytointiprosessin alussa pitkillä ehdokaslistoilla ja myös loppusuoralla eli lyhyillä ehdokaslistoilla on lähtökohtaisesti aina mukana sekä naisia että miehiä. Sukupuolten tasa-arvon kannalta ongelmallisina tutkimuksessa pidettiin

pitkiä ja lyhyitä ehdokaslistoja, jotka on koottu vain olemassa olevien verkostojen pohjalta ilman avointa ja monipuolista ehdokkaiden etsimistä.

4.3 KEHITTÄMISSUOSITUKSET YRITYKSILLE JA SUORAHAKUYRITYKSILLE SUKUPUOLTEN TASA-ARVON HUOMIOON OTTAMISEKSI YLIMMÄN JOHDON REKRYTOINNEISSA

TASURI-hankkeen tutkimusraportti sisältää kehittämissuosituksen sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tutkimuksen tavoitteisiin perustuen suositukset ovat kirjoitettu pörssiyhtiöille ja valtio-omisteisille yhtiöille, mutta ne ovat käyttökelpoisia kaikille yrityksille, esimerkiksi listaamattomille yhtiöille ja suurille osuuskunnille. Suorahakuyrityksille esitetään omat kehittämissuositukset. Suositukset on laatinut tilaaja TASURI-hankkeen tutkimuksen tulosten sekä tutkimuksen tueksi perustetun asiantuntijaryhmän (ks. liite 3) keskustelujen pohjalta.

4.3.1 *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 seuraa sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tehtyjen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista.
- Yritys varmistaa, että tasa-arvoasioiden koordinointi on sisällytetty useamman, mutta vähintään yhden henkilön työnkuvaan.

b) Sukupuolten tasa-arvon huomioivat koulutusohjelmat

- Sukupuolten tasa-arvo huomioidaan yrityksen Talent Management -järjestelmässä sekä seuraaja- ja urapolkusuunnittelussa.
- Yritys tarjoaa sisäisiä johtajuuskoulutuksia naisille ja miehille
- Yritys tarjoaa mentorointiohjelmaa ja koutsaamista naisille ja miehille.

c) Asenteisiin ja mielikuviin vaikuttaminen

- Yritys pyrkii johtajakäsityksen monipuolistamiseen keskustelemalla johtajuuteen liittyvistä käsityksistä.
- Yritys tarjoaa kannustavia roolimalleja.
- Yritys tekee sukupuolten tasa-arvon näkyväksi osana yrityksen ulkoista toimintaa ja julkisuuskuvaa.

d) Yritys hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa tasa-arvoisen rekrytointin tukena

- Yritys käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, kuten suoramakukonsulttia, ylimmän johdon rekrytoinneissa ja varaa rekrytointiprosessiin riittävästi aikaa.
- Yritys vaatii suoramakukonsulteilta sekä naisia että miehiä pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille.
- Yritys määrittelee mahdollisimman tarkkaan rekrytoitavan osaamisprofiilin ja tehtävään vaadittavan pätevyyden ja varmistaa, että kriteereissä vältetään sukupuolistereotyyppioita.
- Yritys huolehtii siitä, että rekrytointipäätösprosessiin osallistuu sekä naisia että miehiä.

4.3.2 Kehittämissuosituksset suoramakuyrityksille

- Suoramakuyritys osallistuu ylimmän johdon tehtävään etsittävän henkilön osaamisprofiilin ja rekrytointikriteereiden määrittelyyn toimeksiantajan kanssa.
- Suoramakuyritys tekee systemaattisen etsinnän (research) ja varmistaa, että pitkällä ja lyhyellä listalla on sekä nais- että miesehdokkaita.
- Suoramakukonsultti varmistaa riittävän pitkän ajan johtajaehdokkaan haakuun, keskusteluihin toimeksiantajan ja rekrytoitavan kanssa sekä urasiirtymää koskevaan päätöksentekoon.
- Suoramakuyritykset pyrkivät kasvattamaan suoramakukonsultteina toimivien naisten määrää.
- Suoramakukonsultit tarkastelevat rekrytointiprosessia sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta.
- Suoramakuyritys käy läpi rekrytointiprosessin asiakasyrityksen kanssa jälkeenpäin ja kertoo, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma on otettu rekrytointinissa huomioon.

5 YHTEISTYÖVERKOSTOT

5.1 KANSALLISET YHTEISTYÖVERKOSTOT

TASURI-hankkeen toiminta osoitti, että tulosten saavuttamiseksi verkostoyhteistyö on tärkeää. TASURI-hankkeen ohjausryhmässä (ks. liite 1) oli mukana monen eri tahon edustajia. Tämä mahdollisti sen, että keskustelua käytiin koko hankkeen ajan monesta eri näkökulmasta ja että hankkeen tulokset levisivät mahdollisimman laajalle. Ohjausryhmässä oli edustettuna ministeriöiden ja työmarkkinakeskusjärjestöjen edustajien lisäksi edustajia tutkimuslaitoksista, yritysvastuu- ja hallitusammattilaisten verkostoista sekä yrityksistä ja suorahakuyrityksistä. Toimivaksi käytännöksi hankkeessa nähtiin ohjausryhmän jäsenten tapaaminen henkilökohtaisesti ennen ohjausryhmän ensimmäistä kokousta, mikä auttoi sitouttamaan jäsenet hankkeen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.

Julkisen hallinnon organisaatiot, työmarkkinakeskusjärjestöt, liitot ja järjestöt

TASURI-hankkeessa tehtiin yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön sisällä ja muiden ministeriöiden, kuten työ- ja elinkeinoministeriön, valtiovarainministeriön, valtioneuvoston kanslian ja valtion työmarkkinalaitoksen sekä työmarkkinakeskusjärjestöistä etenkin Akavan, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n kanssa. Nais- ja miesjärjestöt osallistuivat hankkeen tilaisuuksiin ja levittivät tahoillaan tietoa hankkeen tuloksista.

TASURI-hankkeen toimintaa ja tuloksia esiteltiin sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikössä, hallituksen tasa-arvo-ohjelmatyöryhmässä, ministeriöiden toiminnallisten tasa-arvotyöryhmien verkostossa ja Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan (TANE) Sukupuoli ja valta -jaostossa.

Yritykset ja suorahakuyritykset

Yritysten ja suorahakuyritysten edustajia oli mukana muun muassa TASURI-hankkeen ohjausryhmässä ja laadullisen tutkimuksen asiantuntijaryhmässä. He olivat yhteistyökumppaneina seminaarien järjestämisessä ja seminaarin osallistujina sekä tarjosivat ajankohtaista tietoa ja auttoivat TASURI-hankkeen tulosten levittämisessä. Keskuskauppakamari osallistui TASURI-hankkeen ohjausryhmän ja kahden työryhmän toimintaan sekä toimi yhteistyökump-

panina hankkeen molemmissa seminaareissa. Tasa-arvokonsulttiyritysten edustajat osallistuivat hankkeen tilaisuuksiin ja tulosten levittämiseen.

Hallitusammattilaisten-, johtamisen- ja yritysvastuuverkostot

TASURI-hankkeessa tehtiin yhteistyötä hallitusammattilaisten ja muiden johtamisverkostojen kanssa. Yhteistyötahoja olivat muun muassa Board Professionals (BPF), GAIA Network, Hallitusammattilaiset ry, Boardman-osaamisverkosto ja Johtamisen kehittämisverkosto. Hallitusammattilaisten verkostojen avulla saatiin tietoa yritysten ylimmän johdon nykytilanteesta ja kehittämiskohteista sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta tarkasteltuna. TASURI-hankkeen tuloksia esiteltiin hallitusammattilaisten verkostojen tilaisuuksissa ja hallitusammattilaisia oli alustajina ja osallistujina TASURI-hankkeen tilaisuuksissa. TASURI-hankkeen ohjausryhmä osallistui Johtamisen kehittämisverkostossa laadittujen johtamisen laatukriteereiden tarkastelemiseen sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Yhteistyötä ohjausryhmätyöskentelyn sekä seminaarien ja muiden tilaisuuksien myötä tehtiin Yritysvastuuverkosto FIBSin kanssa.

TASURI-hankkeen tuloksia esiteltiin Euroopan komission järjestämässä keskustelutilaisuudessa ”Monimuotoisuus yritysten hallituksissa”, johon johtaja Salla Saastamoinen oli kutsunut keskeisiä hallitusammattilaisia ja muita johtamisen asiantuntijoita. TASURI-hankkeessa tehtiin yhteistyötä myös Eurooppalaisten kanssa ja heille esiteltiin hankkeen toimintaa.

Yliopistot, korkeakoulut ja muut tutkimuslaitokset

TASURI-hankkeen toiminnassa hyödynnettiin yliopistoissa, korkeakouluissa ja muissa tutkimustahoissa tuotettua alan tutkimustietoa. Yliopistokontakteja luotiin Jyväskylän yliopiston, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun, Tampereen yliopiston, Svenska Handelshögskolanin, Vaasan yliopiston, Helsingin yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun kanssa. Muita tutkimuslaitosyhteistyötahoja olivat Tilastokeskus, Suomen Asiakastieto Oy sekä Työterveyslaitos ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, jälkimmäisessä erityisesti Tasa-arvotiedon keskus Minna.

TASURI-hanke osallistui Sukupuolentutkimuspäiville, jotka Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja Hanken Svenska handelshögskolan järjestivät 21.–22.11.2014. TASURI-hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä sekä TASURI-hankkeen tilastaselvitystä esiteltiin Tasa-arvoa urakehitykseen -työryhmässä.

Hankkeet

TASURI-hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet linkittyivät muihin sukupuolten tasa-arvoa yritysten johtotehtäviin tukeviin hankkeisiin. TASURI-hankkeen tuloksia esiteltiin Ellun Kanat -viestintätoimiston Dialogi-hankkeen tilaisuuksissa ja Dialogi-hanke esittäytyi TASURI-hankkeen ohjausryhmässä. Dialogin teemana oli vuonna 2015 naisten osuuden kasvattaminen yritysten johdossa. Muita hanke-/ohjelmayhteistyötahoja olivat työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hanke, sosiaali- ja terveysministeriön samapalkkaisuusohjelma ja Hanken Svenska handelshögskolanin, Ekvalita Ab:n ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun toteuttama EU-rahoitteinen NaisUrat-hanke.

Media

Median edustajat olivat kutsuttu ja edustettuina TASURI-hankkeen tilaisuuksissa. TASURI-hankkeen seminaarit ja kesäkuussa 2015 julkistetut raportit (tilastaselvitys ja rekrytointitutkimus) saivat huomiota sekä sähköisessä, sosiaalisessa että painetussa mediassa.

TASURI-hankkeesta on levitetty tietoa sosiaali- ja terveysministeriössä hankkeen verkkosivujen (www.stm.fi/tasuri) lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön sivuilla muun muassa tiedotteiden välityksellä. Sosiaali- ja terveysministeriön Twitter-tilin kautta levitettiin videota, jossa projektipäällikkö kertoo hankkeen tuloksista. Hankkeen yhteistyötahot ovat jakaneet tietoa TASURI-hankkeesta ja sen tuloksista sivuillaan.

5.2 KANSAINVÄLINEN YHTEISTYÖ

TASURI-hankkeessa kansainvälinen yhteistyö jäi vähemmälle, koska se ei sisältynyt hankkeen toimintasuunnitelmaan eikä budjettiin. Tietoa TASURI-hankkeen toimenpiteistä ja hankkeen etenemistä sekä tuloksista välitettiin samasta Progress-ohjelmasta rahoitetuille hankkeille ja Euroopan komissiolle. TASURI-hankkeen tilastaselvityksen ja rekrytointitutkimuksen raporttien tiivistelmät julkaistiin hankkeen loppuraportin lisäksi englanniksi ja ruotsiksi hankkeen tulosten leviämiseksi pohjoismaisten ja muiden kansainvälisten verkostojen ja toimijoiden käyttöön.

Suomalaisten hallitusammattilaisten verkostojen kautta TASURI-hankkeesta vietiin ja saatiin tietoa muista EU-maista, kuten European Women on Boards (EWoB) ja The European Confederation of Directors Associations (ecoDa) -verkostoista.

TASURI-hanketta esiteltiin toimintakauden aikana Japanin suurlähetystölle sekä Montenegron ja Viron tasa-arvoviranomaisille. TASURI-hankkeesta jaettiin tietoa lisäksi pohjoismaisille yhteistyöverkostoille, kuten Pohjoismai-

den ministerineuvoston tasa-arvoministerineuvostolle ja muille pohjoismaisille virkamiehille.

5.3 HANKKEEN SEMINAARIT

TASURI-hanke järjesti kaksi seminaaria Helsingissä: Johtamisen huippua – Käytäntöjä ja näkökulmia sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmässä johdossa 10.6.2014 ja Navigointia huipulle – seminaari ylimmän johdon hyvistä rekrytointikäytännöistä 24.3.2015. Seminaareissa pyrittiin käsittelemään hankkeen teemoja monipuolisesti kutsumalla alustajia valtionhallinnosta, yrityksistä, hallitusammattilaisten verkostoista, tutkimusorganisaatioista ja mediasta sekä levittämällä avointa kutsua mahdollisimman laajasti erilaisten verkostojen kautta. TASURI-hankkeen raporttien (tilastoselvitys ja rekrytointitutkimus) julkistamistilaisuus pidettiin Helsingissä 16.6.2015. Tilaisuuksista julkaistiin sosiaali- ja terveystieteiden tiedotteet. Tilaisuudet saivat julkisuutta sekä sähköisessä ja sosiaalisessa että painetussa mediassa. Seminaarien materiaalit ja koosteet ovat luettavissa TASURI-hankkeen verkkosivuilta www.stm.fi/tasuri.

Johtamisen huippua – Käytäntöjä ja näkökulmia sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmässä johdossa

Kesäkuussa 2014 pidettyyn seminaariin osallistui noin sata henkilöä. TASURI-hanke järjesti seminaarin yhteistyössä Keskuskauppakamarin ja työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen kanssa. Seminaarin tavoitteena oli nostaa esiin keinoja naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi yritysten ylimmässä johdossa sekä esitellä TASURI-hankkeen tilastoselvitystä. Seminaarissa oli alustajia valtionhallinnosta, elinkeinoelämästä ja tutkimusmaailmasta. Seminaarissa pohdittiin sitä, miksi yritysten ylimmän johdon ja hallitusten jäsenten sukupuolijakauma ei ole tasainen sekä mitä yrityksissä voidaan tehdä ylimmän johdon sukupuolijakauman tasoittamiseksi. Esiin nostettiin omia kokemuksia yritysten hallitustyöstä ja toimivista käytännöistä, kuten mentoointiohjelmista. Seminaarin paneelissa keskustelua käytiin johtajien pätevyyden käsitteestä, johtajakuvan ja -työn muutoksesta, sukupuolen huomioon ottavasta johdon rekrytoinnista ja verkostojen tärkeydestä. Kansainvälistä ulottuvuutta keskusteluun toi Dr. Ruth Sealyn City University Londonista puheenvuoro siitä, millaisin poliittisin toimenpitein ja käytännöin naisten määrän lisäämiseen yritysten ylimmässä johdossa on pyritty Iso-Britanniassa.

Navigointia huipulle – seminaari ylimmän johdon hyvistä rekrytointikäytännöistä

TASURI-hankkeen maaliskuussa 2015 pidettyyn toiseen teemaseminaariin osallistui noin 130 henkilöä. Seminaarissa tarkasteltiin ylimmän johdon olemassa olevia rekrytointikäytäntöjä ja pohdittiin, miten sukupuolten tasa-arvon näkökulma voitaisiin huomioida niissä paremmin. Seminaarissa esiteltiin myös TASURI-hankkeen laadullisen rekrytointitutkimuksen alustavat tulokset. TASURI-hanke järjesti seminaarin yhteistyössä Akavan, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n, FEX Suorahakuyritykset ry:n ja Keskuskauppakamarin kanssa. Seminaarissa käsiteltiin toimitusjohtajien ja hallitusten valintaan liittyviä erilaisia käytäntöjä ja tuotiin esille omia kokemuksia naisten työuran etenemistä tukevista tekijöistä ja esteistä. Keskusteluun nostettiin myös suorahakukonsulttien rooli tasa-arvoisten rekrytointien mahdollistajina. Seminaarin paneelissa median, yritysvastuuverkoston, liike-elämän ja hallitusammattilaisten edustajat toivat esille, millä keinoilla he omassa työssään voivat vaikuttaa tasa-arvoiseen rekrytointiin. Keskustelussa pohdittiin muun muassa, mitä etua yritysten johdon monimuotoisuudesta on ja ymmärretäänkö tätä yrityksissä, miten johtajien osaaminen määritellään ja voiko johtaja tulla tietyn liiketoimintaosaamisen ulkopuolelta. Panelistit keskustelivat lisäksi siitä, miten hyväksi todetut käytännöt saataisiin jalkautettua yrityksiin laajemmin.

TASURI-hankkeen tutkimusten tulosten julkistamistilaisuus

TASURI-hankkeen tutkimusraportit ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa” ja ”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” julkistettiin kesäkuussa 2015 Helsingissä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tiloissa. Julkistamistilaisuuteen kutsuttiin hankkeen ohjausryhmän ja työryhmien jäsenten lisäksi keskeisiä yhteistyötahoja ja median edustajia. Tilaisuuteen osallistui noin 30 henkilöä.

6 HANKKEEN ARVIOINTIA

TASURI-hankkeen arviointi tehtiin hankkeessa sisäisesti jatkuvana toimenpiteiden arviointina ja laajempaan arviointina hankkeen päättyessä. Hankkeen molemmista seminaarista kerättiin palautetta seminaariin osallistuneilta.

Hankkeen jatkuva arviointi perustui hankkeen tavoitteisiin ja toimenpiteisiin sekä arvioon niiden aikataulullisesta ja sisällöllisestä toteutumisesta. Arviointia teki hankkeen projektiryhmän (projektipäällikkö, projektisuunnittelija ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tasa-arvoyksikön asiantuntijat) lisäksi TASURI-hankkeen ohjausryhmä sekä hankkeen tilastotyöryhmä ja laadullisen tutkimuksen asiantuntijaryhmä.

Hankkeen arviointi oli yksi ohjausryhmän päätehtävistä. Ohjausryhmä arvioi hanketta jokaisessa ohjausryhmän kokouksessa antamalla palautetta tehdyistä ja tulevista toimenpiteistä. Kattavampi TASURI-hankkeen kokonaisarviointi tehtiin SWOT-analyysillä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ohjausryhmän kokouksessa 18.5.2015. Taulukossa 1 on esitetty kootusti ohjausryhmän antaman arvioinnin tulokset.

TASURI-hankkeen seminaareista kerättiin palautetta Webropol-kyselyn avulla. Saatuja palautteita hyödynnettiin hankkeen toiminnassa ja tilaisuuksien valmistelussa. Johtamisen huippua – Käytäntöjä ja näkökulmia sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmässä johdossa -seminaari sai arvioinnissa keskiarvoksi 4,1 (asteikolla 1 = huono - 5 = erinomainen). Seminaarin aihe koettiin ajankohtaiseksi (keskiarvo 4,6 asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä) ja osallistujat kokivat oman tietämyksen lisääntyneen sukupuolten tasa-arvon edistämisestä yritysten ylimmässä johdossa seminaarin myötä (keskiarvo 3,7). Seminaarin koettiin nostaneen esille tuoreita näkökulmia ja hyviä käytäntöjä edistää sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmässä johdossa (keskiarvo 3,6).

Seminaari sai kiitosta mielenkiintoisesta seminaariohjelmasta, hyvistä puhujista ja onnistuneesta ohjelmarakenteesta sekä siitä, että teemaa lähestyttiin laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Erityistä kiitosta annettiin siitä, että seminaarissa oli paikalla monen eri tahon, kuten valtionhallinnon, kuntatason, liike-elämän ja tutkimuspuolen edustajia, mikä mahdollisti vuoropuhelun eri toimijatahojen välillä. Toiveena tuleville tilaisuuksille esitettiin tutkijoiden puheenvuoroja teemasta ja keskittymistä naisten työuran esteiden sijaan työuraa tukeviin toimenpiteisiin, joilla naisten osuutta yritysten johtotehtävissä voidaan kasvattaa. Näkökulmissa toivottiin huomioon otettavan laajemmat rakenteelliset tekijät yksilövastuun korostamisen sijaan. Seminaareihin toivottiin jatkossa lisää kotimaisia ja kansainvälisiä yritysesimerkkejä sekä yrityksissä

Taulukko I. TASURI-hankkeen ohjausryhmällä tuotetun SWOT-analyysin tulokset.

<p>VAHVUUDET (sisäinen ympäristö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - hankkeen tavoitteiden kannalta on tuotu yhteen olennaisia toimijatahoja (ohjausryhmä, työryhmät, yhteistyötahot, seminaarit) - poikkitieteellinen näkemys; on luotu uudenlaista yhteistyötä - laajat verkostot - monipuoliset ja hankkeen tavoitteen kannalta keskeiset tahot toteuttamassa hanketta - hankkeen johtaminen ja ohjaus ammattimaista ja täsmällistä - hankkeen päätavoitteet realistiset, hanke pysynyt hyvin aikataulussa - teemaa lähestytty monipuolisesti - seminaareissa tuotu yhteen yritys- ja tutkimusmaailma - hanke hyvin esillä julkisuudessa (esimerkiksi seminaarit, raportit ja tilaisuudet) 	<p>HEIKKOUEDET (sisäinen ympäristö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - rajallinen aika toteuttaa hankkeen useita ja laajoja tavoitteita - raskaat kilpailutusprosessit, aineistojen huonosta saatavuudesta johtuvat tilastaselvityksen ja rekrytointitutkimuksen toimintakausien pidennykset sekä toiminnan aikana muuttuneet taitto- ja painoprosessit hankkeen toiminnan hidastajina - sosiaalisen median melko vähäinen hyödyntäminen - ohjaus- ja työryhmissä olisi ollut hyvä olla mukana enemmän elinkeinoelämän edustajia - kansainvälisen yhteistyön jääminen vähäiseksi ja sen puuttuminen hankesuunnitelmasta
<p>MAHDOLLISUUDET (ulkoinen ympäristö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - teema ajankohtainen Suomen lisäksi EU-tasolla; kansainvälistä kiinnostusta TASURIn tuloksista - elinkeinoelämän kiinnostus aiheeseen - mahdollisuus ja otollinen ajankohta naisten osaamisen esiin nostamiselle - tulosten, kehittämisuositusten ja -ehdotusten sekä hyvien käytäntöjen levittäminen yrityksiin - hyvät seminaarit, kiinnostusta samanlaisiin tilaisuuksiin myös jatkossa - pohjustettu uudenlaista yhteistyötä ja luotu monipuolisia yhteistyöverkostoja 	<p>UHAT (ulkoinen ympäristö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - asia unohtuu ja hankkeessa saavutettu keskeisten yhteistyötahojen sitoutuminen heikkenee hankkeen päätyttyä, mikäli teemaa ei pidetä säännöllisesti yllä - työelämän radikaalin muutoksen vaikutukset - yksityiset toimijat eivät sitoudu hankkeen tuloksiin ilman erillistä hanketta ja yhteistyön koordinoimista - luotujen yhteistyöverkostojen jatkuvuuden varmistaminen - yleisen taloustilanteen aiheuttamat leikkaukset

toimiviksi todettuja käytäntöjä, joilla sukupuolten tasa-arvoa on edistetty yritysten ylimmässä johdossa.

Navigointia huipulle – seminaari ylimmän johdon hyvistä rekrytointikäytännöistä sai palautteissa keskiarvoksi 4,3 (asteikolla 1 = huono - 5 = erinomainen). Seminaarin aihe koettiin ajankohtaiseksi (keskiarvo 4,9 asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 5 = täysin samaa mieltä). Osallistujat kokivat oman tietämyksen lisääntyneen sukupuolten tasa-arvon huomioon ottavista yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytännöistä (keskiarvo 3,7) ja kokivat seminaarin nostaneen esille tuoreita näkökulmia ja hyviä käytäntöjä edistää sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmässä johdossa (keskiarvo 3,7).

Palautteissa seminaaria pidettiin laadukkaana ja sen näkökulmia monipuolisina. Myönteisenä pidettiin sitä, että puhujiksi oli saatu elinkeinoelämän avainhenkilöitä. Osallistujat pitivät palautteiden mukaan siitä, että seminaariyleisö otettiin aktiivisesti mukaan keskusteluihin ja että keskusteluille varattiin seminaariohjelmassa aikaa. Seminaarin lähestymistapaa pidettiin ratkaisukeskeisenä ja käytännönläheisenä, ja seminaarin koettiin herättäneen uusia ajatuksia ja olleen inspiroiva. Palautteissa kiinnitettiin huomiota miesten vähyyteen osallistujissa ja jatkotoimenpiteenä esitettiin tavoitteeksi asian saamista näkyvämmiin miesjohtajien agendalle. Johtajien osaamisesta ja kompetensseista sekä niiden määrittelystä toivottiin lisää keskustelua myös jatkossa. Seminaarissa käsitellyille aiheille toivottiin seurantaa ja ehdotettiin, että vastaavankaltaisia tilaisuuksia järjestettäisiin jatkossakin.

7 KATSE TULEVAISUUTEEN

Monet suomalaiset 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. Johtajien työuran eri vaiheiden tutkimiseksi tarvitaan johtajuustilastoinnin ja sukupuolten edustusta erityyppisissä yrityksissä tarkastelevien tilastollisten selvitysten lisäksi laadullista tutkimusta, joka tuottaa tietoa urapolun kehittymisen kriteereistä yrityksessä, kuten yritysten keskijohdon ja ylimmän johdon rekrytointiprosessista sekä naisten urakehityksen mahdollisuuksista ja esteistä.

Kymmenen vuoden ajan hallituksen tasa-arvo-ohjelmissa tavoitteina on ollut sukupuolten tasapuolisen edustuksen kasvattaminen valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa sekä naisten työurien kehittäminen siten, että naisten määrä vaativissa asiantuntijatehtävissä, esimies- ja johtotehtävissä kasvaa. Etenkin hanketoiminnalla ja monien toimijoiden yhteistyöllä on pyritty edistämään naisten etenemistä johtotehtäviin. Sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön hanke Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI, 1.11.2013–30.9.2015) on osaltaan toteuttanut tätä työtä osana hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa 2012–2015.

Naisten asema taloudellisessa päätöksenteossa ja erityisesti yritysten johtotehtävissä on noussut tärkeäksi tasa-arvopolitiikan kysymykseksi, ja teemaa pidetään keskeisenä tasa-arvon mittarina niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Sukupuolen mukaan eritellylle säännölliselle tilastotuotannolle on kasvava tarve sekä kansallisella tasolla että kansainvälisesti. Tällä hetkellä mikään taho Suomessa ei tuota jatkuvasti ja säännöllisesti tilastotietoa naisten ja miesten edustuksesta eri yhtiötyyppien ylimmässä ja keskijohdossa eikä tieto ole saatavissa kootusti yhdestä paikasta. TASURI-hankkeen tilastaselvitys ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa” (ks. luku 2) ja hankkeen tilastotyöryhmän antamat kehittämissuositukset (ks. luku 3) osoittavat, että johtajuustilastojen tuotannon vakiinnuttamista tulee jatkaa. TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän (ks. liite 2) toiminta saa jatkoa hankkeen päättymisen jälkeen, kun valtiovarainministeriö jatkaa johtajuustilastoja tuottavien tahojen verkoston koordinoimista syksystä 2015 lähtien. Ajankohtaisen tiedonvaihdon lisäksi verkoston tavoitteena on jalostaa TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän antamia kehittämissuosituksia ja viedä ehdotuksia käytäntöön resurssien antamisissa puitteissa.

TASURI-hankkeen tilastotyöryhmän esittämien kehittämissuositusten perusteella yksi seuraavista toimenpiteistä johtajuustilastojen tuotannon säännöllisessä tuottamisessa on varmistaa, että sukupuolen mukaan eriteltyä tilas-

totietoa tuotetaan vuosittain kaikkien valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmästä johdosta eli hallituksesta ja johtoryhmästä, ja että tilastotietoa tuotetaan säännöllisesti myös pienten, keski suurten ja suurten pörssi yhtiöiden johdosta. Tavoitteena on, että kaikki ministeriöt raportoivat naisten ja miesten osuudet omistajaohjauksessaan olevien valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmästä johdosta vuosittain osana Suomen hallituksen vuosikertomusta kevästä 2016 lähtien.

Tavoitteena on laajentaa tilastotarkastelu koskemaan lisäksi kuntien omistamien yhtiöiden ja listaamattomien yhtiöiden ylintä johtoa, joista tietoa on saatavilla melko huonosti. Naisten ja miesten edustus kuntayhtiöiden johdossa on kiinnostava tarkastelukohde, koska kuntien tehtäviä on siirretty kuntaomisteisiin tai kuntien yhteisyrityksiin eli niiden yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys on kasvanut. Kuntien omistamien yhtiöiden tarkastelu tuo esiin niiden erityispiirteitä, kuten nimityskäytännöt, jotka tulisi ottaa nykyistä paremmin huomioon. Listaamattomat yhtiöt olivat ensi kertaa tarkastelun kohteena TASURI-hankkeen tilastaselvityksessä. Listaamattomien yhtiöiden ylimmän johdon tilannetta on tarkoituksenmukaista tarkastella jatkossakin, jotta saadaan laajempi kuva sukupuolten tasa-arvosta suomalaisessa yritysjohdossa. TASURI-hankkeen tilastaselvitys osoitti, että liikevaihdon mukaan suurimpien listaamattomien yhtiöiden sijaan mielekkäämpää olisi poimia listaamattomista yhtiöistä kaikenkokoisia yhtiöitä edustava otos. Lisäksi listaamattomissa yhtiöissä henkilökunnan lukumäärä (yhtiön koko) kuvaisi liikevaihdon sijaan paremmin yhtiön toimintaympäristöä.

Johtajien urakehityksessä ja sukupuolten tasa-arvossa tapahtuvan kehityksen seuraamiseksi tulisi tuottaa säännöllisesti tilastotietoa myös naisten ja miesten edustuksesta eri yhtiötyyppien keskijohdossa. Keskijohdon tilanteen tarkastelu antaa viitteitä siitä, onko keskijohdosta nousemassa yhtä paljon (nuoria) naisia ja miehiä yritysten liiketoimintajohtoon ja hallitukseen. TASURI-hankkeen tilastaselvityksessä käytettiin keskijohdon tarkastelussa Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston Johtajat-luokkaa (Ammattiluokitus 2010), joka kattaa kaikki johtajat. Jatkossa on tarpeen pohtia, miten keskijohdo määritellään ja erotetaan yritysten ylimmästä johdosta.

Mahdollisimman monen taustamuuttujan huomioiminen auttaa näkemään, minkälainen johtajien urapolku on ja ovatko johtajanaisten ja -miesten urapolut erilaisia sekä mitkä tekijät edistävät ja toisaalta hidastavat naisten ja miesten etenemistä yritysten johtoon. TASURI-hankkeen tilastaselvitys osoitti, että johtajien sukupuolijakauman mukaan tärkeitä tarkasteltavia taustamuuttujia ovat johtajien ikä ja koulutustausta (koulutusala ja -aste) sekä yritysten koko, toimiala ja yrityksen henkilöstön sukupuolijakauma. Tilastaselvitystyön myötä havaittiin lisäksi, että johtajien tuloja sekä johtajien uran ja perheen yhdistämistä olisi niiden laajuuden vuoksi hyvä tarkastella omina selvityksinään.

Johtajuustilastoja tuottavien tahojen verkostoa tulisi laajentaa siten, että verkostoyhteistyöhön saadaan mukaan myös muita keskeisiä tahoja, kuten

kunta- ja tutkimuspuolen sekä elinkeinoelämän toimijoita. Jotta johtajuustilastoja koskeva tieto olisi helposti löydettävissä, tulisi tuotetut tilastoselvitykset julkaista kootusti yhdessä paikassa, kuten Tilastokeskuksen tasa-arvosivustolla ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Tasa-arvotiedon keskus Minnan sivustolla.

TASURI-hankkeen tutkimuksen ”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” (ks. luku 4) perusteella näyttää siltä, että johdon rekrytointikäytäntöjä koskevaa tutkimusta ja käytännön kehittämistyötä kannattaa jatkossa toteuttaa laajemmalla aineistolla ja pidempiaikaisena tutkimuksena, ja varmistaa, että TASURI-hankkeen tutkimusraportissa esitetyt kehittämissuosituksen sukupuolten tasa-arvon huomioon ottamiseksi ylimmän johdon rekrytoinneissa otetaan käyttöön yrityksissä ja suorahakuyrityksissä. Yritysten ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja kartoittaneessa tutkimuksessa pidettiin tärkeänä jatkotutkimuksen kohteena sellaisten naisten tavoittamista ja kuulemista, joilla on ollut mahdollisuus edetä yritysten ylimpään johtoon, mutta jotka ovat asiaa harkittuaan kieltäytyneet tehtävästä. Heitä haastatteleamalla olisi mahdollista saada tietoa siitä, millaisina naiset itse näkevät kohtaamansa esteet uralla etenemiselle. Se, miten he ovat ratkaisunsa tehneet ja millä perusteilla he ovat kieltäytyneet tarjotusta paikasta, kertoo sellaisista sukupuolten tasa-arvoa koskevista ehdoista ja edellytyksistä, joita TASURI-hankkeen tutkimuksella ei ole ollut mahdollista kartoittaa.

Suorahakuyritysten ja suorahakukonsulttien toiminta on edelleen rekrytoinnin osa-alue, josta ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla sukupuolten tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Suorahakuyritysten käyttäminen on yleistä yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tietoa tarvitaan muun muassa suorahaun ajankohdasta ja siitä, missä työuran vaiheessa naiset ja miehet tulevat ensimmäisen kerran valituksi suorahakukonsulttien pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille. Lisäksi tarvitaan lisää tietoa siitä, onko suorahakukonsultin sukupuolella merkitystä ylimmän johdon rekrytointitilanteissa ja -prosesseissa. Suomessa ylimmän johdon suorahakuja tekeviä suorahakuyrityksiä on muutamia ja näissä suorahakukonsultteina on vain vähän naisia.

Vaikka suorahakukonsulttien rooli yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa on merkittävä, lopullinen rekrytointipäätös tehdään rekrytoivassa yrityksessä. Se, mitä päätöksenteon tilanteessa tapahtuu ja millaiset prosessit ja kriteerit päätökseen johtavat, on keskeinen kysymys sukupuolten tasa-arvon toteutumisen kannalta. Haastatteluaineistolla, jota TASURI-hankkeen tutkimuksessa hyödynnettiin, ei näihin kysymyksiin ollut mahdollista pureutua. TASURI-hankkeen tutkimus osoitti, että tutkimuksellisesti päätöksentekoon kiinni pääseminen edellyttää menetelmällistä kehittelyä.

TASURI-hankkeessa on vahvistettu eri toimijoiden, kuten ministeriöiden, tutkimus- ja koulutuslaitosten, elinkeinoelämän edustajien, yritysvas- tuu-, johtamis- ja hallitusammattilaisten sekä median yhteistyötä (ks. luku 5). Tulevaisuudessakin tämänkaltaista monipuolista yhteistyötä tulisi pitää yllä

hanketoiminnan ja yhteisten tilaisuuksien avulla sekä lisätä median roolia sukupuolten tasa-arvon edistämässä. Sukupuolinäkökulma tulisi nivoa entistä vahvemmin myös yritys- ja yhteisvastuukysymyksiin.

TASURI-hankkeessa on pyritty vaikuttamaan siihen, että sukupuolinäkökulma otetaan huomioon Johtamisen kehittämisverkoston tuottamissa johtamisen laatukriteereissä. Sukupuolinäkökulman vakiinnuttamista johtamisen laatukriteereihin on tarpeen jatkaa. Johtamisen koulutusohjelmia olisi hyvä tarkastella sukupuolten tasa-arvon näkökulman lisäksi siitä lähtökohdasta, millaisia sukupuoleen liitettyjä käsityksiä niissä tuotetaan.

TASURI-hankkeen tilastonselvitys ja rekrytointitutkimus ovat osaltaan osoittaneet, että sukupuolten tasapuolinen edustus yritysten ylimmässä ja keskijohdossa ei toteudu itsestään ja automaattisesti, vaan sitä pitää aktiivisesti edistää niin yrityksissä kuin muilla tahoilla. Sukupuolten tasa-arvon edistämisen kannalta on keskeistä, että siihen kiinnitetään huomiota systemaattisesti johtajien uran alkuvaiheesta lähtien ja rekrytoinnin kaikissa vaiheissa.

LIITTEET

LIITE I TASURI-HANKKEEN OHJAUSRYHMÄ

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeen (Gender Equality in Top Management - Changing Practices in Economic Decision-Making) ohjausryhmä

Toimikausi: 1.2.2014–30.9.2015

Puheenjohtaja:

Anna-Maija Lämsä, professori, Jyväskylän yliopisto

Varapuheenjohtaja:

Petri Vihervuori, finanssineuvos, valtioneuvoston kanslia

Jäsenet:

Mika Happonen, neuvotteleva virkamies, valtion työmarkkinalaitos

Margita Klemetti, hankejohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö

Eeva Raevaara, neuvotteleva virkamies, sosiaali- ja terveysministeriö

Antti Turunen, lakimies, Keskuskauppakamari

Tarja Arkio, asiantuntija, Akava

Eeva Korolainen, asiantuntija, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Rebecca Piekkari, varadekaani, professori, Aalto-yliopisto

Casper Herler, asianajaja, OTT, Asianajotoimisto Borenus

Kalle Soikkanen, osakas, hallituksen puheenjohtaja, Stanton Chase International, FEX

Suorahakuyritykset ry

Mikko Routti, toiminnanjohtaja, Yritysvastuuverkosto FIBS

Arto Hiltunen, partneri, Boardman-osaamisverkosto

Asiantuntijat:

Marianna Uotinen, erityisasiantuntija, valtiovarainministeriö

Anita Rintala-Rasmus, Senior Advisor, Psycon Oy, Johtamisen kehittämisverkosto

Sihteerit:

Mia Teräsaho, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Mari Kupiainen, projektisuunnittelija, sosiaali- ja terveysministeriö

LIITE 2 TASURI-HANKKEEN TILASTOTYÖRYHMÄ

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen TASURI-hankkeen (Gender Equality in Top Management - Changing Practices in Economic Decision-Making) tilastotyöryhmä

Toimikausi: 12.6.2014–31.7.2015

Puheenjohtaja:

23.4.2015 lähtien: Minna Sneck, neuvotteleva virkamies,
valtiovarainministeriö

22.4.2015 saakka: Mika Idman, erityisasiantuntija, valtiovarainministeriö/
2.3.2015 lähtien Tilastokeskus

Jäsenet:

Maija Lyly-Yrjänäinen, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö

Mia Teräsaho, projektipäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Antti Väisänen, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö

Jari Haapasalmi, tutkimuspäällikkö, Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Antti Turunen, lakimies, Keskuskauppakamari

Marjut Pietiläinen, erikoistutkija, Tilastokeskus

Asiantuntijat:

Petri Vihervuori, finanssineuvos, valtioneuvoston kanslia

Antti Katainen, tilastopäällikkö, Tilastokeskus

Sihteeri:

Mari Kupiainen, projektisuunnittelija, sosiaali- ja terveysministeriö

LIITE 3 TASURI-HANKKEEN LAADULLISEN TUTKIMUKSEN ASIAANTUNTIJARYHMÄ

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

LIITE 4 JOHTAMISEN HUIPPUA -SEMINAARIN 10.6.2014 OHJELMA

Johtamisen huippua – Käytäntöjä ja näkökulmia sukupuolten tasa-arvon edistämiseen yritysten ylimmässä johdossa

Aika Tiistai 10.6.2014 klo 9.00–15.45

Paikka Kiasma-teatteri, Nykytaiteen museo Kiasma (Mannerheiminaukio 2, Helsinki)

Ohjelma

9.00 *Ilmoittautuminen ja aamukahvi*

9.30 *Seminaarin avaus*

Tasa-arvoasioista vastaava peruspalveluministeri Susanna Huovinen

9.45 *Sukupuolten tasa-arvo valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa*

Finanssineuvos Petri Vihervuori, valtion omistajaohjaus

Kommenttipuheenvuoro: henkilöstöjohtaja Kirsi-Marja Lievonen, Vantaan kaupunki

10.10 *Näkemyksiä ja kokemuksia naisten edustuksesta yritysten hallitustyössä*

Hallitusammattilaiset Maarit Aarni-Sirviö ja Kirsi Komi

Kommenttipuheenvuoro: vuorineuvos Timo Peltola

11.00 *Kokemuksia Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelmasta*

Johtaja Anne Horttanainen, Keskuskauppakamari, mentori vuorineuvos Timo Peltola ja aktori tulosityksikön johtaja Minna Heinonen, Destia Oy

11.45 *Keskustelua*

12.00 *Lounas*

13.00 *Policies and practices supporting gender equality on boards of companies in the EU*

Dr Ruth Sealy, City University London, School of Arts and Social Sciences, Department of Psychology

13.50 *Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa*

Erikoistutkija Marjut Pietiläinen, Tilastokeskus

Paneeli: TASURI - tasa-arvoa johtajien urakehitykseen - Keskustelua konkreettista keinoista edistää naisten ja miesten tasa-arvoa yritysten ylimmässä johdossa

Keskustelijat:

- partneri Arto Hiltunen, Boardman-osaamisverkosto
- erityisasiantuntija Mika Idman, valtiovarainministeriö
- henkilöstöjohtaja Riikka Laine-Tolonen, Nordea
- varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa, Keskuskauppakamari
- kauppaneuvos Soili Suonoja
- professori Janne Tienari, Aalto-yliopisto

15.30 *Keskustelua ja päivän yhteenveto*

Projektipäällikkö Mia Teräsaho, sosiaali- ja terveysministeriö

Tilaisuuden juontaa toimittaja Kirsi Heikel.

Seminaarin järjestää sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön toteuttama Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen TASURI -hanke yhteistyössä Keskuskauppakamarin ja Työelämä 2020 -hankkeen kanssa. TASURI-hanketta osarahoittaa Euroopan unionin Progress-ohjelma.

LIITE 5 NAVIGOINTIA HUIPULLE -SEMINAARIN
24.3.2015 OHJELMA

**Navigointia huipulle - seminaari ylimmän johdon
hyvistä rekrytointikäytännöistä**

Aika Tiistai 24.3.2015 klo 8.30–12.00

Paikka Musiikkitalo, Black Box (1 krs.), Mannerheimintie 13 A, Helsinki

#tasuri #tasaarvo #johtajanaiset

Ohjelma

8.30 *Ilmoittautuminen ja aamupala*

9.00 *Avaussanat: Miten lisää naisia huipulle?*
Valtakunnansovittelija Minna Helle

*Toimitusjohtajien ja hallitusten valinta sukupuolten tasa-arvo huomi-
oon ottaen*

Hallituksen puheenjohtaja, vuorineuvos Jorma Eloranta, Directors'
Institute of Finland - Hallitusammattilaiset ry

Kommenttipuheenvuorot

Toimitusjohtaja Pia Kalsta, Sanoma Media Finland Oy

Toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen, Suomen Messut

Suorahakukonsultit tasa-arvoisten rekrytointien mahdollistajina

Managing Partner Tuija Lavonen, Boyden Oy

Osakas, hallituksen puheenjohtaja Kalle Soikkanen, Stanton Chase ja
FEX Suorahakuyritykset ry

Keskustelua ja kysymyksiä

10.30 *Sukupuolten tasa-arvon huomioiminen yritysten ylimmän johdon rekry-
toinneissa – TASURI-hankkeen tutkimuksen tuloksia*
Tutkija, YTT Tuija Koivunen, Tampereen yliopisto

Keskustelua ja kysymyksiä

11.00 *Tasa-arvoista navigointia huipulle - keskustelua konkreettisista vaikut-
tamisen keinoista*
• Toimittaja Anni Erkko, Kauppalehti

- Managing Partner Ralf Hermansson, NGS Global
- Henkilöstöjohtaja Kirsi Nuotto, Outotec Oyj
- Toiminnanjohtaja Mikko Routti, Yritysvastuuverkosto FIBS
- Hallitusammattilainen, DI Merja Strengell,
Hallitusammattilaiset ry

11.45 *Katse tulevaisuuteen*

Varadekaani, professori Rebecca Piekkari, Aalto-yliopisto

12.00 *Päivä päättyy*

Tilaisuuden juontaa toimittaja Kirsi Heikel.

Seminaarin järjestää sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön toteuttama Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen TASURI-hanke yhteistyössä Akavan, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n, FEX Suorahakuyritykset ry:n ja Keskuskauppakamarin kanssa. TASURI-hanketta osarahoittaa Euroopan unionin Progress-ohjelma.

LIITE 6 TASURI-HANKKEEN
TUTKIMUSRAPORTTIEN
JULKISTAMISTILAISUUS 16.6.2015

Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeen tutkimusten tulosten julkistamistilaisuus

Aika Tiistai 16.6.2015 klo 13.00–14.00

Paikka Sosiaali- ja terveysministeriö, Meritulli-sali, Meritullinkatu 8
(Helsinki)

Tilaisuudessa julkistetaan TASURI-hankkeen tilastaselvityksen ”Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa” ja tutkimuksen ”Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa” tulokset.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys antaa vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: minkälainen on naisten ja miesten edustus pörssiyrityöiden, suurimpien listaamattomien yhtiöiden ja valtio-omisteisten yhtiöiden ylimmässä johdossa, ja onko tilanne kehittynyt vuosien 2007, 2012 ja 2013 aikana? Entä miten edustus jakautuu keskijohdossa? Keskittyvätkö naiset johtajina tietyille toimialoille tai naisennemistöisiin yrityksiin? Onko johtajanaisten ja -miesten koulutustaustoissa eroa? Miltä tulevaisuus tilastojen valossa näyttää? Entä miltä tilanne näyttää nuorempien ikäluokkien osalta?

TASURI-hankkeen rekrytointitutkimus puolestaan vastaa seuraaviin kysymyksiin: minkälaisia ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä ja -prosesseja on pörssiyrityöissä ja valtio-omisteisissa yhtiöissä sekä ylimmän johdon rekrytointeja tekevissä suorahakuyrityksissä? Entä mitkä tekijät rekrytoinnissa yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät naisten ja miesten tasapuolista urakehitystä yritysten ylimmän johdon tehtäviin?

Ohjelma

13.00 *Tervetuliaissanat*

Projektipäällikkö Mia Teräsaho, sosiaali- ja terveysministeriö

Tilastaselvitys: Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa
Yliaktuaari Miina Keski-Petäjä ja erikoistutkija Marjut Pietiläinen,
Tilastokeskus

Laadullinen tutkimus: Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa

Tutkija, YTT Tuija Koivunen, Tampereen yliopisto

Keskustelua ja kysymyksiä

Lisätietoja sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön toteuttamasta Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeesta: www.stm.fi/tasuri. Julkistetut raportit ovat luettavissa hankkeen verkkosivulta.

TASURI-hanke saa osarahoituksen Euroopan unionin Progress-ohjelmasta.

