

Asia: VN/6136/2023

Selvitys naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä ja sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano

Yleistä

1. Hankkeessa selvitettiin syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen, edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallitukseen ja johtotehtäviin sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi (ks. selvityksen s. 11). Tutkimuskysymykset olivat:

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

Kommentit selvityksen kysymyksenasetteluun ja tiedonkeruun menetelmiin:

Tämän lausunnon laatijat ovat Marjut Jyrkinen (työelämän tasa-arvon tutkimuksen ja sukupuolentutkimuksen professori, Helsingin yliopisto) ja Anna-Maija Lämsä (henkilöstöjohtamisen professori emerita, Jyväskylän yliopisto ja Visiting Professor, University of Vilnius).

Kiitämme mahdollisuudesta lausua tästä tärkeästä aiheesta.

Hankkeessa sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö on hyvä. Kuitenkin kysymyksenasettelu on varsin laaja ja siten yhden tutkimusprojektin kautta on vaikea vastata kattavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysia olisi tarpeellista edelleen syventää, mikäli aineisto on jatkossa saatavilla esimerkiksi Tietoarkistossa.

Naisten urakehityksen ongelmia johtamisessa on selvitetty jo 1970-luvulta lähtien. Suomessa tutkimus alkoi kasvaa 2000-luvun alusta lähtien (Lämsä ym., 2007). Nostamme tässä yhteydessä esiin kaksi keskeistä työelämään liittyvää ongelmaa. Työn ja perheen yhteensovittaminen on ollut haasteellista siten, että perheasiat nähdään helposti työpaikoilla ja usein myös perheissä naisten

vastuulla oleviksi, mikä hidastaa naisten urakehitystä (Kangas ym., 2019). Lisäksi esihenkilöt ovat huonosti perillä miesten mahdollisuuksista perhe- ja vanhempainvapaisiin (Lämsä ym., 2021). Vuoden 2022 perhevapaa-uudistus muuttanee tilannetta tulevaisuudessa. Uudistuksen vaikutusta on syytä selvittää tulevaisuudessa sekä laadullisin että määrällisin tutkimuksen keinoin.

Naisiin kohdistuvat sukupuolistereotyyppiat hankaloittavat urakehitystä. Sieväsen ja kumppaneiden selvitys (2023), jossa tarkasteltiin naisten rekrytointia suomalaisten listayhtiöiden hallituksiin ja johtotehtäviin, toi esille useita stereotyyppisiä uskomuksia: Naisia ei kiinnosta hallituspaikat, naisten johtamistapa ei ole oikeanlainen, naisilla ei ole riittävästi ja oikeanlaista kokemusta, ja naiset eivät ole halukkaita ottamaan riskejä. Niin sanottu puutteellisuuden stereotyyppiä, jonka mukaan naisilta puuttuu määrättyjä johtamisessa tarvittavia ominaisuuksia, kuten jäämäkkyttä, riskinottohalukkuutta ja päätöksentekokykyä, on urakehitystä hankaloittava uskomus (Lämsä ym., 2014). Tällä stereotyyppiällä on taipumus muotoutua itsestään selväksi ajattelu- ja toimintamalliksi, jota on vaikea tiedostaa ja siksi vaikea muuttaa. Stereotyyppian vallitessa naiset asemoituvat esimerkiksi johdon rekrytointiprosessissa miehiä epäpätevimmiksi ja epäsopivimmiksi johtamistyyliiltään. Sukupuolisensitiiviset rekrytointin periaatteet ja käytännöt ovat avainasemassa naisten pääsyssä hallituksiin (ks. Koivunen, 2015).

Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)

2. Suomalaisten selvitysten osalta kirjallisuuskatsauksessa (ks. selvityksen s. 15-18) otettiin huomioon erityisesti Keskuskauppakamarin vuosittain julkaisemat naisjohtajakatsaukset, sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama TASURI-hanke sekä naisten johtajuutta Suomessa selvittänyt opetusministeriön rahoittama NASTA-hanke.

Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan kotimaiseen selvitysaineistoon.

Tilastokeskuksen tuottama tieto olisi hyvä huomioida. Esimerkiksi Lipasti L., Pietiläinen M. & Katainen A. (2020) Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa: Tilastonselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:12 sekä Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. (2015) Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:3.

Laajemmin johtajanaisten tilanteista, kuten sukupuolistuneesta ikäsyrynnästä, urakehityksestä sekä työn ja muun elämään suhteesta on tuotettu tietoa muun muassa aiemman WeAll-hankkeessa (Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston hanke).

Keskustelu kiintiöstä Suomessa oli intensiivistä 1980–1990-luvuilla, jolloin kysymyksenasettelu liittyi suunniteltuun ja sittemmin toteutettuun kiintiölainsäädäntöön valtion ja kuntien suunnittelu- ja päätöksentekoaikakaudessa (esim. Holli, Luhtakallio & Raevaara 2006). Keskusteluissa esiintyneitä pelkoja oli esimerkiksi se, että ”kiintiönaisilla” ei ole olemassa riittävästi asiantuntemusta teknisiin lautakuntiin. Nämä pelot eivät toteutuneet. Lautakuntiin etsittiin ja löydettiin päteviä henkilöitä: Naisia valittiin teknisiin lautakuntiin ja miehiä sosiaali- ja terveysalan lautakuntiin, vaikka nämä alat olivat (ja ovat edelleen) varsin segregoituneita sukupuolen mukaan. Myöhemmin samansuuntaista pelkoa osoittavaa keskustelua on liittynyt sukupuolikiintiöihin koskien pörssiyritysten hallituksia.

3. Tieteellisten tutkimusten osalta kirjallisuuskatsauksessa (ks. selvityksen s. 18-29) otettiin huomioon suomalainen ja kansainvälinen aineisto, joka koskee

- rekrytointiprosesseja
- hallituksen sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutusta hallituksen toimintaan, yrityksen tulokseen ja sidosryhmiin
- sukupuolten välistä tasa-arvoa suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä; sekä
- johdon monimuotoisuutta eri toimialoilla ja eri omistuspuhjan yrityksillä

Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan tutkimukseen:

Lisäämme joitakin uusia ja tarkentavia tietoja suhteessa selvitykseen. Tutkimuksissa on osoitettu hyötyjä, joita syntyy, kun naiset eivät ole ainokaisia tai selvänä vähemmistönä yritysten hallituksissa. Mainitsemme muutamia esimerkkejä. Suomessa toteutettu laaja kyselytutkimus osoitti, että johtajan sukupuolen ja yrityksen kannattavuuden välillä on yhteys. Naisten johtamat yritykset olivat tässä tutkimuksessa kannattavampia kuin miesten johtamat. Samansuuntainen yhteys havaittiin naisten osuudella yrityksen hallituksissa. (Kotiranta ym., 2007.) Myös kansainvälinen 47 maassa tehty tutkimus sai vastaavan tuloksen (Terjesen ym., 2015). Norjassa tosin havaittiin, ettei kiintiöllä ole välttämättä merkitystä yritysten taloudelliselle arvolle (Eckbo ym., 2016).

Sukupuolirakenteeltaan monimuotoinen hallitus parantaa hallituksen innovoivuutta (Miller & Triana, 2009). Arzubagan ja kumppaneiden (2018) mukaan monimuotoinen sukupuolirakenne hallituksessa vaikuttaa myönteisesti yrittäjyysorientaatioon perheyrittäjissä. Naisten edustuksen hallituksessa on havaittu lisäävän asiakaslähtöisyyttä ja sitoutumista lähiyhteisöön (Ardito ym., 2021). Yrityksen yhteiskuntavastuun ja naisedustuksen välillä on raportoitu olevan positiivinen yhteys (Amorelli & García-Sánchez, 2021).

Sukupuolikiintiöistä on tehty jonkin verran tutkimusta. Eniten on tutkittu Norjan tilannetta, koska Norja on ollut edelläkävijä asiassa. Hughesin ja kumppaneiden (2017) laaja kansainvälinen selvitys osoitti, että kiintiölaki lisää naisten määrää hallituksissa. Esimerkiksi Norjassa kiintiölain tultua voimaan naisten määrä listayhtiöiden hallituksissa nousi merkittävästi jo kahden vuoden kuluessa lain voimaantulosta. Merkille pantavaa on, että hallitusten jäsenmäärissä ei tapahtunut muutoksia. Naiset siis tulivat miesten tilalle. Kun Norjassa säädettiin kiintiölaki, yritykset alkoivat myös nimittää naisia useammin yritysten hallitusten puheenjohtajiksi ja toimitusjohtajiksi. Lailla on ollut siten myönteistä vaikutusta myös muihin johtotason nimityksiin. Kiintiövaatimuksella on havaittu olevan selvästi suurempi vaikutus naisten määrän lisäämisessä verrattuna siihen, että yritys raportoi aiheesta vapaaehtoisesti esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportissa (Labell ym., 2015).

Sukupuolikiintiöiden kautta valittujen naisten pätevyyttä on kyseenalaistettu. Lisäksi on esitetty epäilyjä siitä, löytyykö päteviä naisia riittävästi. Norjassa kävi niin, että kiintiön perusteella valitut naiset korvasivat vähiten kokemusta omaavat miespuoliset hallitusten jäsenet (Hughes ym., 2017). Pelko naisten riittävydestä osoittautui harhaluuloksi. Johtamistutkinnon (Master of Business Administration, MBA) ja yleensä kaupallisen tutkinnon suorittaneiden naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt. Naishallitusjäsenten koulutustaso on korkeampi kuin miesten, ja naisjäsenet ovat nuorempia kuin miehet (Eckbo ym., 2016).

Huolimatta monista myönteisistä vaikutuksista sukupuolikiintiöt voivat peittää alleen muut monimuotoisuustekijät, kuten kansallisuuden, etnisyyden ja sosiaaliluokan. On arvioitu, että

kiintiöön kuuluvat naiset edustavat rajattua kansallista naisten eliittiryhmää. Tosin Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa tämä arvio kyseenalaistettiin (Folke ym., 2015).

Aiemmasta ja ajankohtaisesta tutkimuksesta olisi voinut huomioida monia muitakin tieteellisiä julkaisuja kuten:

- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2021). Trends in the Dynamic Evolution of Board Gender Diversity and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537-554.
- Ardito, L., Dangelico, R. M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The Link between Female Representation in the Boards of Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from B corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 704-720.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial Orientation and Innovation in Family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455-469.
- Bertrand, M., et al., (2014). Breaking the Glass Ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. Bergen: Norwegian School of Economics, SAM 28 2014.
- Eckbo, B. E., Nygaard, K., & Thorburn, K. S. (2016). Does Mandatory Gender-Balancing Reduce the Firm Value? ECGI Working Paper Series in Law, number 629/2022.
- Folke, O., Freidenvall, L., & Rickne, J. (2015). Gender Quotas and Ethnic Minority Representation: Swedish evidence from a longitudinal mixed methods study. *Politics & Gender*, 11(2), 345-381.
- Hughes, M. M., Paxton, P. & Krook, M. L. (2017). Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards. *Annual Review of Sociology*, 43, 331-352.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 185-195.
- Kangas, E., Lämsä, A. M., & Jyrkinen, M. (2019). Is Fatherhood Allowed? Media discourses of fatherhood in organizational life. *Gender, Work & Organization*, 26(10), 1433-1450.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A., & Rouvinen, P. (2007). Naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia (No. 1110). ETLA Discussion Papers.
- Liu, Z., Guo, Y., Liao, J., Li, Y., & Wang, X. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Advocacy Behaviours: A perspective of conservation of resources. *Chinese Management Studies*, 16(1), 140-161.
- Labelle, R., Francoeur, C., & Lakhil, F. (2015). To Regulate or Not to Regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 339-363.
- Lämsä, A. M., Heikkinen, S., & Kokko, A. (2021). Fathers' Opportunities to Integrate Work and Family. Teoksessa Ajoy Kumar Dey, Ville-Veikko Piispanen & Shreya Mishra (toim.) *Sustainable Entrepreneurship: Innovation and Transformation* (ss. 224-234). New Delhi: Bloomsbury Publishing India.

- Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I., & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotypiat. *Hallinnon Tutkimus – Administration Studies*, 33(4), 332-351.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M., & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 56(3), 294-321.
- McKie, L. & Jyrkinen, M. (2012). Gender, Age and Ageism. Experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 26(1), 61-77.
- McKie, L. & Jyrkinen, M. (2017). Women Managers in Gendered and Sexualised Workplaces. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 61-77.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.

Sääntely ja suositukset muissa maissa

4. Selvityksessä käsiteltiin tiivistetysti listayhtiöiden hallitusten sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvää sääntelyä ja suosituksia verrokkimaissa. Katsaukseen sisällytetyt maat valittiin siten, että mukana on vertailukelpoisia kehittyneitä teollisuusmaita sekä maita, joissa sukupuolten väliseen tasa-arvoon on kiinnitetty erityistä huomiota ja sen edistämiseksi on tehty toimenpiteitä (Norja, Ruotsi, Tanska, Alankomaat, Belgia, Espanja, Iso-Britannia, Italia, Ranska, Saksa, Viro, Kiina, Singapore, Kanada, Yhdysvallat).

Kommenttisi selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin (esim. olisiko Suomessa hyvä ottaa mallia jonkin vertailuvaltion sääntelystä ja/tai käytännöistä):

Kansainvälistä vertailua vaikeuttaa, että joissain selvityksissä rajataan tarkastelu vain suurimpiin yrityksiin (liikevaihdolta ja/tai henkilömäärältään). Usein juuri suurten yritysten agendalla ja henkilöstöjohtamisen strategiana on tukea johdon ja henkilöstön monimuotoisuutta. Näin myös tulokset vaihtelevat, jos hallituspaikkojen vertailu keskittyy suurimpiin ja usein kansainvälisiin yrityksiin.

Vastaavasti yhteiskunnalliset kontekstit ovat varsin erilaisia, ja siten referenssiryhmänä esimerkiksi Pohjois-Amerikka tai Aasia eroavat huomattavasti pohjoismaisesta toimintaympäristöstä. Ehkä jatkotutkimuksessa voisi pohtia rajausta esimerkiksi Eurooppaan.

Johtopäätökset ja suositukset

5. Hankkeen tuloksia koskevassa yhteenvedossa (ks. selvityksen s. 76-79) keskeiset naisten listayhtiöiden hallituspaikkojen valintaan vaikuttavat tekijät on ryhmitelty 1) toimintaympäristöön, 2) yrityksen piirteisiin, 3) rekrytointiprosessiin ja 4) yksilöön.

Arviot/kommentit selvityksen tuloksista:

Hieman kriittisempi tulkinta toimintaympäristöstä voisi tuoda esiin sen, että vapaaehtoisuuteen perustuva itsesääntely (hallinnointikoodi) voi ainakin osittain perustua yrityselämän organisaatioiden vastahakoisuuteen mahdollisesta lainsäädännöllisestä sääntelystä sukupuolten tasa-arvosta.

Toimintaympäristön osalta on tärkeä todeta myös se, että työn ja muun elämän ”palapeli” ja hoivavastuut laajemmin (ei pelkästään ydinperhe ja pikkulapsivaihe mutta myös esimerkiksi ikääntyneiden läheisten hoiva) ovat merkittävät tekijä naisten urakehityksen osalta. Hoivavelvoitteet lisääntyvät ja monimutkaistuvat tulevaisuudessa esimerkiksi väestön ikääntymisen ja palvelujärjestelmän aukkojen ja haasteiden vuoksi.

Toisaalta positiivisena(kin) tekijänä toimintaympäristössä voidaan pitää työn tekemisen muotojen muutosta. Etätöiden mahdollisuudet antavat joustavuutta, ja esimerkiksi matkustamisen väheneminen monissa yrityksissä luo paremmat edellytykset oman uran, perheen, hoivavastuiden ja vapaa-ajan tasapainottelulle. Turhan matkustamisen väheneminen yhtenä osatekijänä vaativalle työlle oli myös yhden haastateltavan esiin nostama näkökulma.

Yksityiskohtana Yrityksen piirteet -osiossa on, että tasa- ja yhdenvertaisuussuunnittelu ja seuranta ovat lakiin perustuvia velvoittavia tehtäviä yli 30 henkilöä työllistäville organisaatioille. Näiden velvoitteiden toteuttamisen taso vaihtelee.

Selvityksessä ei ole erityisesti painotettu usein naisten urakehitystä koskevassa tutkimuksessa esille tuotua sosiaalisten suhteiden näkökulmaa. Sosiaaliin suhteisiin katsotaan kuuluvaksi sellaisia seikkoja kuin sukupuoliin liittyvät stereotyyppit ja ennakkoluulot, jotka vaikuttavat rekrytoivien tahojen (kuten rekrytointikonsultti, ylin johto, henkilöstöjohto, valintaryhmä) asenteisiin ja käsityksiin potentiaalisista henkilöistä ja siihen keitä kiinnostavien henkilöiden ryhmään katsotaan kuuluvan. Näillä asenteilla ja käsityksillä on myös vaikutusta kandidaattien arviointiin rekrytointiprosessissa.

6. VALTIO: Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämistä pörssiyrityksien hallituksissa annetun direktiivin viivästyksen saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.

erittäin tärkeä keino

Yleiset kommentit/ehdotukset direktiivin täytäntöönpanoon liittyen:

Direktiivin tarkoitus on tuoda moninaisuutta päätöksentekoon. Vaikka kiintiöt mahdollisesti edistävät yritysten kannattavuutta ja tukevat taloudellista menestystä, kiintiöiden tavoite on edistää sukupuolten tasa-arvoa yhteiskunnassa ja yrityksissä. Tasa-arvoa edistävä yritys ottaa sosiaalisen vastuullisuuden vakavasti. Nuoret osaajat hakeutuvat entistä enemmän työpaikkoihin, joissa moninaisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja kestävyys ovat strategisia arvoja. Vaikka ehdotettu kiintiölainsäädäntö ulottuu vain pörssiyrityksiin, niiden esimerkillä voi olla vaikutusta myös pienempiin yrityksiin. Toteamme, että on tärkeää edistää sukupuolikiintiötä koskevan direktiivin ideaa kaikissa organisaatioissa.

Kommentit/arviot direktiiviin sisältyvien jäsenvaltio-optioiden käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä:

Suomi on profiloitunut tasa-arvon edistämisen maana ja meitä arvostetaan paljon muualla tämän vuoksi. On tärkeää, että tasa-arvotyötä jatketaan myös edistäen naisten osallisuutta johto- ja hallitustehtävissä direktiivin mukaisesti. Esimerkiksi Valtioneuvoston tasa-arvopoliittisessa selonteossa (2022) tuodaan esiin, että tavoitteenasettelun tulee olla kunnianhimoista: ”Suomi pyrkii tasa-arvon kärkimaaksi sekä sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväksi yhteiskunnaksi. [...] . Suomessa on edelleen sukupuoleen perustuvaa rakenteellista eriarvoisuutta ja sitkeitä tasa-arvo-ongelmia, joiden kitkeminen vaatii päämääräistä työtä myös jatkossa” (s. 7). Näin ei tulisi pyrkiä ”minimiin” vaan tavoitella selkeää muutosta naisten osuuteen hallituksissa ja johtoryhmissä.

Kommentit/arviot direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyhtiöiden käytännöt huomioon ottaen):

-

Kommentit/arviot direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista:

-

7. VALTIO: Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle (sisältäen mm. suositusten laatiminen tutkimustulosten ja parhaiden käytäntöjen pohjalta sekä tarvittaessa selvityksen rekrytointiyritysten metodologioista, tavoista ja tekniikoista kandidaattilistojen koostamisessa).

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Esimerkiksi laaja ja monipuolinen viestintä, esimerkit onnistumisista ja hyvistä käytännöistä, koulutus, tutkimusprojektit, joihin sisältyy yhteiskunnallinen vaikuttavuus, monipuolinen koordinoitu ja tavoitteellinen verkostoituminen eri sidosryhmien (valtio, yritykset, järjestöt, tutkijat, konsultit jne.) kesken.

8. VALTIO: Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen siten, että ne sisältävät tietoa johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuuden ja erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Näihin raportteihin ja ohjeistuksiin vaikuttavat usein erilaiset konsulttitoimistot, ja siten tulisi korostaa tarvetta, että työ perustuu tutkittuun tietoon. Tätä tukevat koulutus, monipuolinen koordinoitu verkostoituminen eri sidosryhmien (valtio, yritykset, järjestöt, tutkijat, konsultit jne.) kesken. Perustan luo huolehtiminen tieteellisen tutkimuksen resursoinnista (erityisesti tutkimusprojektit, joihin sisältyy yhteiskunnallinen vaikuttavuus).

9. VALTIO: Selvityshankkeessa saatujen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen

Tutkimushanke (tai hankkeita), joihin sisältyy tärkeänä elementtinä tavoitteellinen sidosryhmävaikuttavuus.

10. YRITYKSET: Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 7, 8 ja 9 koskevat hallituskokoonpanoon liittyvän ehdotuksen valmistelua, hallituksen kokoonpanoa ja hallituksen monimuotoisuutta. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat, että prosessi näiden suositusten noudattamiseksi on myös käytännössä systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

11. YRITYKSET: Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 15, 18 ja 19 koskevat erityisesti nimitysvaliokuntaa ja -toimikuntaa. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi, että nimitysvaliokunnat ja -toimikunnat toimivat systemaattisesti ja parhaita käytäntöjä noudattaen osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa (ns. "due diligence") niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa hauissa.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

12. YRITYKSET: Suositus niin listatuille kuin suurille listaamattomille yrityksille on tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa, myös koskien keskijohtoa. Rekrytointiprosessin on hyvä noudattaa alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

13. YRITYKSET: Sekä listattuja että listaamattomia yrityksiä suositellaan tarkastelemaan johdon monimuotoisuutta ja ottamaan aktiivinen rooli sukupuolten välisen monimuotoisuuden painottamiseksi, edistämään sukupuolten monimuotoisuutta konserniyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä tarkistamaan riittävien politiikkojen, periaatteiden ja käytäntöjen olemassaolo ja ajantasaisuus.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

14. MUUT TOIMIJAT: Naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan.

melko tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Naisten urakehityksen pulmia ei tulisi yksilöllistää liikaa, vaan tarkastelussa tulisi ottaa huomioon erilaiset rakenteelliset ja asenteelliset esteet niin työpaikkatasolla kuin laajemmin yhteiskunnan tasolla. On huomattava myös erot naisten välillä, esimerkiksi maahanmuuttajastatus ja ikä. Naiset kokevat verkostoitumisen hyödylliseksi urakehityksen ja uratavoitteiden selventämisen kannalta.

15. MUUT TOIMIJAT: Naisten verkostoitumisen kannustaminen (esim. työnantajan puolelta), erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin.

melko tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Verkostoituminen voi olla hyvä tukikeino, mutta ei ratkaise rakenteellisia ongelmia. On myös erilaisia verkostoja, joilla on varsin erilaisia tarkoituksia (esimerkiksi yhden tai monen sukupuolen verkostot). Naisten verkostoitumisen kannustamisen lisäksi tulisi taata myös resursseja tällaiseen toimintaan. Kenties verkostoitumista voisi ajatella uusiksi ja muokata –myös puoliso tai perhe voisivat osallistua tapahtumiin tai tilaisuuksiin.

16. MUUT TOIMIJAT: Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointi osakkeenomistajien toimesta. Sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Risteävien erojen ote on tärkeää ottaa aiempaa paremmin huomioon jatkossa. Esimerkiksi ulkomaalaistaustaisten naisten tai muiden sukupuolten urakehitystä tulisi edistää aktiivisesti.

17. MUUT TOIMIJAT: Toimialajärjestöille aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä sekä huomion kiinnittäminen sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin (esim. ohjeistukset alan parhaista käytännöistä koskien johtoryhmien ja hallitusten jäsenkandidaattien rekrytointiprosessia ja palkitsemiskäytäntöjä).

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

18. MUUT TOIMIJAT: Korkeakouluissa ja oppilaitoksissa huomion kiinnittäminen sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä. Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointi osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Tämä on tulevaisuuden kannalta erittäin merkityksellinen keino, joka liittyy myös laajemmin tiedepolitiikkaan ja resursointiin. Olemme todenneet jo aiemmin WeAll-hankkeen yhteydessä, kuinka opetus yliopistoissa ja korkeakouluissa on tärkeä avain tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja myös laajemmin kestäväyyden edistämiseen. Huomion kiinnittäminen myös korkeakoulujen ja oppilaitosten viestintään ja opetusmateriaaleihin sukupuolen näkökulmasta on tärkeää.

Sukupuolentutkimuksen tieteenalan toiminta eri yliopistoissa tulee turvata, ja samalla on pyrittävä siihen, että tasa-arvon ja monimuotoisuuden kysymykset otetaan osaksi eri tieteenalojen opetusta. On tärkeää, että myös kauppakorkeakouluissa tutkitaan ja opetetaan sukupuolentutkimuksellisia kursseja. Lisäksi aiheen opetusta tarvitaan teknisillä aloilla.

19. MUUT TOIMIJAT: Rekrytointiyriyten tasa-arvo-osaamisen ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuuden lisääminen.

erittäin tärkeä keino

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

Tutkimuksellisen tiedon yhdistäminen käytännön toimiin työelämässä on tärkeää. Alan tutkijoita olisi hyvä kuulla myös koulutuksissa ja tietoisuuden lisäämisen toimissa.

20. MUUT MAHDOLLISET KEINOT: Tässä osiossa voit selvityksessä esitettyjen keinojen (ks. edellä kysymykset 8.-19.) lisäksi esittää tai kommentoida mahdollisia muita keinoja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa, johtoryhmissä ja myös toimitusjohtajan positioissa (esim. sukupuolten tasa-arvoista edustusta koskevien tietojen säännölliset julkaisut tai pörssiyhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä laadittavan selvityksen kehittäminen esim. rekrytointiprosessien tai seuraajasuunnittelun raportoinnin osalta):

-

Muut kommentit/ehdotukset

21. Tässä osiossa voit kommentoida yleisesti selvitystä, muistiota ja/tai tätä lausuntopyyntöä:

-

Jyrkinen Marjut
Helsingin yliopisto - Sukupuolentutkimus, Kulttuurit-osasto, humanistinen tiedekunta; yhteislausunnon toinen tekijä Anna-Maija Lämsä,
henkilöstöjohtamisen professori emerita, Jyväskylän yliopisto ja Visiting Professor, University of Vilnius