

Matti Apunen – Ilkka Haavisto – Anne Kovalainen – Mika Pajarinen

HUIPPUA KOHTI

– *Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä*

YHTEENVETO

Yritysten johtoryhmissä naiset ovat edelleen vähemmistönä, mutta heidän osuutensa on kasvussa. Tällä hetkellä kolme kymmenestä yritysten johtoryhmissä istuvasta päätöksentekijästä on naisia.

Noin 40 % yrityksistä ilmoittaa, että naisjohtajien määrä on viimeisen viiden vuoden aikana kasvanut. 57 % raportoi määrän pysyneen ennallaan ja vain 5 % kertoo määrän vähentyneen. Suuret yritykset käyttävät pieniä enemmän aikaa tasa-arvokysymysten pohdintaan, mutta käytännön tulokset ovat päinvastaisia: pienet ovat pidemmällä.

EVA:n kyselyssä suomalaiset yritysjohtajat uskovat, että sukupuolten tasaisempi esiintyminen johdossa tuottaa etua yritykselle. Vastaajat kuitenkin kavahtavat tiukkoja, määrämuotoisia keinoja kuten prosenttiosuuksia tai aikatauluja tasa-arvon lisäämiseksi. Naiskiintiöt saavat suoranaisten täystyrmäyksen.

Kyselyyn vastanneet naiset ovat hyvin itsekiittäviä ja katsovat, että naisten omat asenteet ja kunnianhimon puute ovat merkittäviä esteitä heidän etenemiselleen.

Matti Apunen on Elinkeinoelämän Valtuuskunnan EVAn johtaja
Ilkka Haavisto on Elinkeinoelämän Valtuuskunnan EVAn tutkimuspäällikkö
Anne Kovalainen on Minna Canth akatemiaprofessori Turun yliopistossa
Mika Pajarinen on Etlatieto Oy:n tutkija

Huippua kohti

Matti Apunen

Elinkeinoelämän Valtuuskunnan ”Naiset huipulle” oli laajamittainen tutkimushanke, joka toteutettiin vuonna 2007. Siihen sisältyi useita julkaisuja, joista Irmeli Salon ja Ville Blåfieldin raportti *Naiset huipulle* esitti yrityksille useita konkreettisia ehdotuksia ja tavoitteita edistämään naisten osallistumista ylimpään päätöksentekoon.

Raportissa ehdotettiin mm. seuraavia asioita: tasaisempi sukupuolijako pitäisi kirjata yrityksen strategiaan, yritysten tulisi laatia naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin tähtäävä suunnitelma, ja isoissa yrityksissä olisi aiheellista nimetä vastuuhenkilö työstämään ideoita ja toimintamalleja. Edelleen raportissa esitettiin, että yritysten tulisi tarkkailla monimuotoisuutta jo hakuprosesseissa, ja naisia tulisi ohjata ottamaan vastaan linjatehtäviä jo uran alkuvaiheissa.¹

Mutta ovatko hyvät ideat muuttuneet konkreettisiksi toimenpiteiksi? Kuinka tietoista ja määrämutoista on sukupuolten tasa-arvopolitiikka yrityksissä?

Tämä kyselytutkimus on tehty seuraamaan tapahtunutta edistystä verrattuna tilanteeseen kuusi vuotta sitten. Tutkimus painottaa naisten toimintaan yritysten johtoryhmissä, koska tästä ulottuvuudesta on tarjolla suhteellisen niukasti tutkimustietoa.

Tähän kyselytutkimukseen osallistui 1 175 yritystä, jotka vastasivat yhteentoista kysymyssarjaan ja kaikkiaan 40 väitteeseen.

Kasvua kautta linjan

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2010 yksi naispuolinen toimitusjohtaja jokaista viittä ja puolta miestä kohden (497 naista / 2 736 miestä). Mutta mikä on tilanne yritysten johtoryhmissä, ja onko naisten osallistumisen määrä muuttunut mihinkään viimeisen kuuden vuoden aikana?

Vastanneiden yritysten johtoryhmissä istuu 5 917 jäsentä. Heistä 1 860 (31,43 %) on naisia (kuvio 1).

Sukupuolten tasa-arvon kannalta rohkaisevaa on se, että naisten osuus johtoryhmissä on kasvussa. 38 % yrityksistä ilmoitti naisten määrän kasvaneen viiden vuoden aikana ja vain 5 % raportoi sen vähentyneen. Yli puolet (57 %) vastaajista ilmoitti määrän pysyneen ennallaan.

Monissa, varsinkin suurissa yrityksissä tasa-arvokysymysten pohdintaan osallistuu koko organisaatio ylintä johtoa myöten. Pienissä yrityksissä (alle 250 työntekijää) todellisuus on toinen. Johtoryhmät ovat pienempiä ja asialistat hyvin liiketoimintakeskeisiä. Suurissa yrityksissä johtoryhmät toimivat yleensä 6–9 hengen kokoonpanolla, pienissä johtoryhmän vahvuus on yleisimmin 3–5 henkeä.

Naisten määrän kasvattaminen nähdään lähtökohteisesti kannatettavana ajatuksena. Puolet vastaajista katsoo, että naisten nykyistä suurempi osuus operatiivisessa johdossa hyödyttäisi heidän yritystään ”suuresti” (kuvio 2). Tästä huolimatta vastaajat tuntevat uskovan enemmänkin luontaiseen evoluutioon kuin kehityksen vauhdittamiseen numeroilla ja päivämäärillä.

Kuvio 1 Naisten osuus johtoryhmän jäsenistä ja sen kehitys, %

”Naisten osuus”



”Naisten osuuden kehitys viimeisten viiden vuoden aikana”



Pienissä yrityksissä naisten aseman kohentaminen kiintiöillä, prosenttitavoitteilla tai aikatauluilla saa murskaavan vastaanoton. Myös suurissa yrityksissä ollaan kohtuullisen haluttomia sitoutumaan tarkkoihin määrällisiin tavoitteisiin. Jos julkilausuma riittää, siihen usein myös tyydytään.

Suhteellisesti eniten naisia löytyy palvelualan yritysten ja ns. tietointensiivisten liike-elämän palveluitten (KIBS) johtoryhmistä. Matalin heidän osuutensa on rakennusallalla ja korkean teknologian yrityksissä.

Hitaimmin naisten osallistuminen on edennyt rakentamisessa, nopeimmin suurimmissa yrityksissä

Hitaimmin naisten osallistuminen on edennyt rakentamisessa, nopeimmin suurimmissa yrityksissä. Yli tuhannen hengen yrityksistä 56 % ilmoitti, että naisten määrä on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana; rakennusallalla vain joka kolmas yritys raportoi samalla tavalla. Toisaalta suurilla yrityksillä on myös kirittävä. Pienissä yrityksissä naisten osuus johtoryhmässä (32 %) on korkeampi kuin isoissa yrityksissä (30 %), ja pienten etumatka on vielä hiukan pitempi, kun vertailukohdaksi asetetaan yli 1 000 hengen suuryritykset (27 %).

Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen kommentointiin ja tätä optiota käytettiinkin runsaasti. Hyvin monet olivat sitä mieltä, ettei asia tarvitsisi enää kysellä, koska ”pätevyys ratkaisee”. Usein toistunut näkemys oli se, että pienillä yrityksillä ei ole varaa olla käyttämättä osaamista, tuli se sitten missä muodossa tahansa.

”Kantani on, että paras ja työhön sopiva henkilö valittakoon, oli kyseessä mies tai nainen”, kirjoitti yksi vastaaja. Täsmälleen sama ajatus toistui eri variaatioina kymmenissä avoimissa vastauksissa. Varsinkin pienissä yrityksissä tasa-arvokysymyksiä pidettiin pikemmin suurille yrityksille sopivina:

”Kysymykset sopivat osittain tosi huonosti tällaisen pk-yrityksen tilanteeseen. Ei meillä ole varaa miettiä sukupuolta, kun haemme pätevää ja sopivaa henkilöä mihin tahansa tehtävään.”

Osalla vastaajista naiskysymys on jo aidosti hoidettu. Eräästä tällaisesta vastauksesta paistoi lievä huvituneisuus: ”Meillä johtoryhmässä naisia on viisi kudesta, joten kyselyyn oli hieman vaikea orientoitua.”

Ongelma alkaa alhaalta

Naisten osallistuminen johtotehtäviin ja johtoryhmiin on kysymys, jonka juuret ovat työntekijän henkilökohtaisessa työhistoriassa. Jos yrityksessä ei ole riittävästi naisia väliportaana johtotehtävissä, on erittäin epätodennäköistä, että heitä myöskään nimitetään suurina määrinä ylimpään johtoon, ohi keskiportaassa ansioituneitten kollegoittensa.

Toisin sanoen ongelma alkaa alhaalta, ehkä jopa rekrytointi- ja opiskeluvaiheista. ”Kysymys pitäisi ulottaa koulutukseen eli miten koneinsinööreistä 50 % olisi naisia,” arvioi eräs vastaaja.

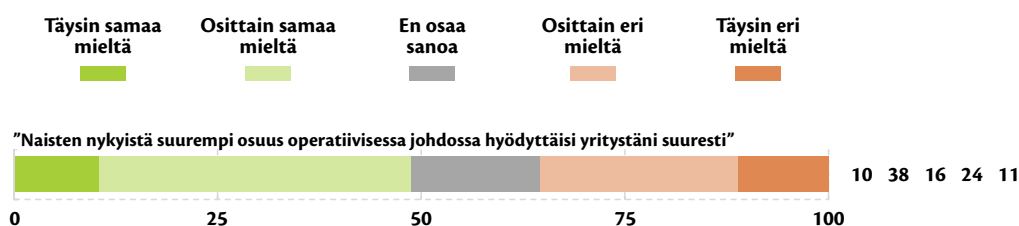
Ja totta onkin, että sukupuolten näkökulmasta viinoutuneet toimialat ovat vaikeuksissa, kun haetaan sukupuolten tasa-arvoa ylimpään johtoon. Ongelma on tietenkin kaksisuuntainen, kuten vastaajat oikein huomauttavat. Suomessa on myös aloja (esim. viestintä, hoiva-alat, opetus), joissa naiset ovat kasvaneet muodostamaan ylivoimaisen enemmistön alan opiskelijoista ja alalle tulevista työntekijöistä.

”Naisten puute esim. teknologia-alan yrityksiin johdosta ja henkilökunnasta selittyy sillä, että heitä ei kerta kaikkiaan ole alalla tai että he eivät hae keskiuuteen yritykseen vaan viihtyvät paremmin isoissa yrityksissä,” tiivistä yksi vastaajista.

Toinen analysoi erinomaisesti tilanteen lattiatasolla ja ehdottaa siihen ratkaisua:

”Tietyillä naisvaltaisilla toimialoilla yrityksen sisäinen urakehitys kaatuu ”koulutustasoon”. Toimialan alhainen koulutustaso ei mahdollista sujuvaan urakehitykseen monissakaan johtoryhmän tasoissa tehtävissä. ”Täsmäkehitys” esim. palvelutoimialoilla johtotason koulutuksille (naisille ja miehille) voisi olla avain. Me itse koulutamme esim. MBA-koulutusten kautta, mutta se on kallis ja pääosin yritysten vastuul-

Kuvio 2 Joka toisen mielestä naisjohtajuuden edistämisestä on hyötyä yritykselle, %



la. Ei siis lääke kaikille. Ylimpään johtoon saa akateemisia naisia, mutta polussa on katkos tuon kerroksen alapuolella – siinä sisäinen haaste nousta johtoon.”

Esimerkkien sanotaan rohkaisevan muita epäkonventionaalisiin uravalintoihin ja siirtymiseen miehvaltaisille aloille tai miesten miehittämiin yrityksiin. Mutta aina ei esimerkikään toimi:

”Pari vuotta sitten suunnittelin keskittyväni tuotekehitykseen ja etsimme yrityksellemme toimitusjohtajaa. Hakemuksia tuli yli 70. Joukossa ei ollut yhtään naista. Tiedusteluja paikkaa koskien tuli yli 200 ja joukossa oli yksi nainen. Se, että yrityksessäni on ollut aina nainen toimitusjohtajana, ei innostanut muita naisia hakemaan meille.”

Jyrkkä ”ei” kiintiöille

Vastanneiden yritysten kanta naiskiintiöihin on harvinaisen selvä ”ei”.

Vain 12 % vastaajista kannatti edes jollain tavalla naiskiintiöitä (kuvio 3). Peräti 84 % katsoi, että kiintiöt sopivat heidän käsitykseensä ”eivät lainkaan” tai ”melko huonosti”. Vastanneista naisistakin vain 24 % tuki kiintiöitä.

Suurissa yrityksissä ja rakennusalalla naiskiintiöt saavat edes hiukan tukea, mutta varsinkin teknologia-yrityksissä ja tietointensiivissä palveluyrityksissä tuloksena oli täystyrmäys. Teknologiayrityksistä vain 2 % vastaajista katsoi, että naiskiintiöt istuvat niiden toimintaan ”erittäin hyvin”.

Vain 12 % vastaajista kannatti edes jollain tavalla naiskiintiöitä

Koko kysely ymmärrettiin monissa vastauksissa kysymykseksi naiskiintiöistä. Ajatus naiskiintiöistä herätti ilmiselvää ärtymystä, paikoitellen kiihvauttakin. Kysymyksiä pidettiin monissa vastauksissa asenteellisina ja naiskiintiöitä yksisilmäisesti ajavi-

na. Avoimesti naiskiintiöitä puolustavia kommentteja ei juuri esiintynyt, mutta kiintiöitä vastustivat tiukasti myös naisiksi ilmoittautuneet vastaajat:

”Naisena haluan tulla valituksi tehtävään pätevyysyistä, en missään tapauksessa kiintiöperusteella. Kiintiöt eivät mielestäni edistä tasa-arvoa.”

Osa vastaajista katsoi, että olennainen keskustelunaihe on jo toisaalla:

”Johtajuuden ja organisaation diversiteetti on paljon laajempi kysymys kuin pelkkä sukupuolijakauma jollain tasolla.” (...) ”Ylipäänsä naisten ja miesten tasa-arvo on ihan eilispäivän ongelma ja tänä päivänä tarvetta tasa-arvon ja diversiteetin parantamiseen ei ole sukupuolten välillä, vaan esimerkiksi ulkomaalais-taustaisten tai epätyypillisiä ura- tai elämänvalintoja tehneiden joukossa.”

Vaikka kiintiöitä siis arvostellaan kovin sanoin, monissa vastauksissa miesten ja naisten yhteisedustusta pidettiin lähtökohtaisesti tuloksellisena:

”Meille tasa-arvo tarkoittaa sitä, että jos työyhteisössä tai tiimissä on kummatkin sukupuolet edustettuina, se toimii jokseenkin paremmin. Sillä, mikä on prosentuaalinen jako, ei ole suurtakaan merkitystä – tärkeintä on, että molempia on.”

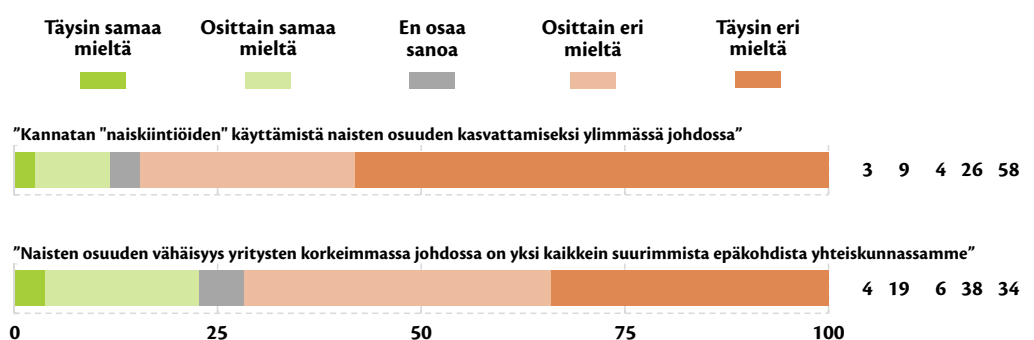
”Selkeästi on havaittavissa, että ryhmadynamiikka ja innovointi toimivat paremmin ryhmässä, jossa molemmat sukupuolet ovat edustettuina.”

Kammotun kiintiöajatuksen heijastumaa on ehkä sekin, että vain vajaa neljäsosa vastaajista koki naisten osuuden johtoportaan hyvin suureksi yhteiskunnalliseksi kysymykseksi. 23 % allekirjoitti jossain määrin väitteen, jonka mukaan naisten osuuden vähäisyys on ”yksi kaikkein suurimmista epäkohdista”, ja naisistakin alle puolet (44 %). Kaikista vastaajista vain vajaa 4 % on painokkaasti tätä mieltä.

Naiset huipulle -raportin käytännöllisiä ehdotuksia on otettu käyttöön yrityksissä, mutta selvä vähemmistö yrityksistä turvautuu määrämuotoisiin menettelytapoihin.

Kuvio 3

Yritysjohdajat torjuvat naiskiintiöt, %



Vain 16 % yrityksistä on kirjannut tasaisemman sukupuolijaon edistämisen jossain muodossa yrityksen strategiaan (kuvio 4). Henkilöstösuunnitelmaan tavoitteen on kirjannut hiukan useampi yritys (22 %).

Säännöllisesti naisjohtajien osuuden kehitystä seuraa 15 % yritysten hallituksista. Puolet yrityksistä käsittelee monimuotoisuutta koskevia ideoita ja aloitteita johtoryhmässä tai ylimmässä johdossa.

Vastaajista 30 % ilmoitti, että väite ”naisjohtajuus on ollut esillä yrityksen hallituksen toiminnassa” sopii heidän yrityksensä erittäin hyvin tai melko hyvin. Tarina noudattaa tässäkin kohdassa tuttua kaavaa:

Yritykset myöntävät periaatteellisella tasolla naisjohtajuuskysymyksen merkityksen...

suuret yritykset pitävät asiaa muodollisesti esillä paremmin kuin pienet. Pienissä yrityksissä hallitusten toimintatarmokuluu selvästi muiden kysymysten parissa. Vain 13 % pienistä yrityksistä ilmoitti, että väite hallituksen aktiivisesta naisjohtajien seurannasta kuvaa heitä erittäin tai melko hyvin. Yritysten raskaassa sarjassa (yli 1 000 työntekijää) vastaava luku on 50 %.

Kuitenkin kolme neljästä vastaajasta arvelee, että yrityksen johto on sitoutunut naisten ja miesten tasiarvoon ja edistää sitä käytännössä (kuvio 5). Suurista yrityksistä peräti 90 % ilmoittaa sitoutuneensa tasarvon toteuttamiseen.

Teoriassa tilanne on siis hyvä, mutta kun edetään kohti täsmällisiä tavoitteita, määrätietoisuus alkaa haihtua. Tuntuu siltä, että yritykset myöntävät periaatteellisella tasolla naisjohtajuuskysymyksen merkityksen, mutta täsmälliset aikataulut ja tavoitteet koetaan kahleeksi.

Vain 6 % yrityksistä on asettanut jonkinlaisen numeerisen tavoitteen (prosenttiosuus) naisten määrälle operatiivisessa johdossa. Ja aikataulu tälle tavoitteelle on yhtä harvinainen: jonkintasoisen aikataulun on asettanut vain yksi yritys kahdestakymmenestä viidestä.

Naisjohtajien marssi johtajapaikoille etenee, mutta yllättävänä voi pitää sitä, että teknologiayritykset laa- haavat joukon keskivaiheilla tai jopa peräpäässä.

Suorastaan silmiinpistävää on se, että korkean teknologian yrityksistä vain 1 % ilmoitti hallituksensa seuraavan aktiivisesti naisjohtajien osuuden kehitystä, ja jollain väljemmällä tavalla 15 %. Matalan teknologian yrityksissä luku on samaa luokkaa (2 % / 9 %).

Eräs vastaaja huomautti, ettei ole vielä törmännyt naisen perustamaan konepajaan, ja että nainen metalliverstaan johdossa on edelleen kummajainen.

... mutta täsmälliset aikataulut ja tavoitteet koetaan kahleeksi

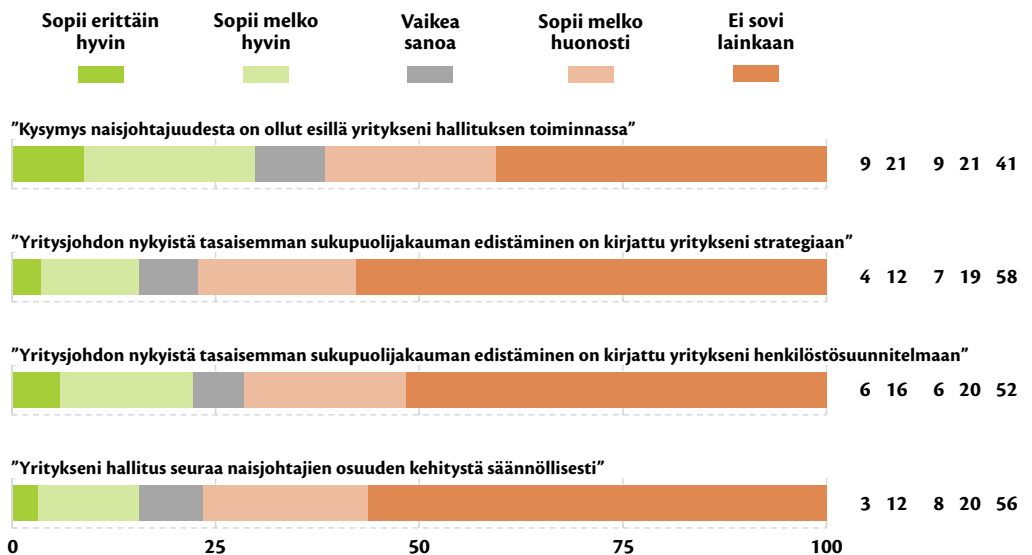
Vähäistä jäykkyyttä

Vain noin joka neljännessä yrityksessä on nimetty jollakin tavalla vastuuhenkilö, jonka tehtäviin kuuluu kehittää ideoita ja toimintatapoja jotka liittyvät henkilöstön monimuotoisuuteen. Lukua voi pitää hämmästyttävänkin alhaisena, koska vastuuhenkilön osoittaminen olisi nopeasti toteutettava ja kustannuksiltaan huokea toimenpide.

Vastuunsa vastuuhenkilökysymyksessä ovat hoitaneet parhaiten suuret yritykset (57 %). Rakennusallalla

Kuvio 4

Hallitusten asialistoilla naisjohtajuuden paino edelleen rajallinen (Kuinka hyvin kuvaa oman yrityksen hallituksen toimintaa, %)



vastuuhenkilö löytyy jossain muodossa vain joka viidennestä yrityksestä.

Sama toistuu kysymyssarjassa, jossa kysytään kannustaako yritys sekä miehiä että naisia etenemään esimies- ja johtotehtäviin. Yli puolet (59 %) vastaajista katsoo väittämän sopivan heihin erittäin hyvin ja 30 %:n mielestä ”melko hyvin”. Kun kysymys käännetään koskemaan rekrytointiprosesseja, aurinkoinen kuva muuttuu hieman pilvisemmäksi. Puolet yrityksistä soveltaa rekrytointeissa vakiintuneita menettelyjä, joilla huolehditaan henkilöstön monimuotoisuuden toteutumisesta.

Yli puolet vastaajista katsoi, että yritysmaailma on konservatiivinen ja että naisten etenemistä hidastavat hitaasti muuttuvat ajattelutavat. Näkemys talouselämän konservatiivisuudesta on varsin johdonmukainen eri toimialoilla, eikä vastaukseen näytä juurikaan vaikuttavan yrityksen koko tai ikä.

Kohtalaisen suuri yksimielisyys vallitsee siitä, että yrityselämän joustavuus tai sen puute eivät ole esteenä naisten etenemiselle (kuvio 6). 23 % näki syyksi joustavuuden puutteen ja vain kaksi sadasta oli tiukasti tätä mieltä.

Yli tuhannen hengen yrityksissä kukaan ei vastannut, että väite joustavuuden puutteesta ”sopii hyvin” heidän näkemyksiinsä. Joustavuuden puutteen tunnistivat muita paremmin rakennus- ja palvelualalla toimivat vastaajat.

Suoranaiseen syrjimiseen rekrytointeissa ja työelämässä uskoi vain 16 % vastaajista.

Kymmenen prosenttia naisvastaajista ilmoitti, että suoranainen syrjiminen rekrytointeissa ja työelämässä vastaa ”erittäin hyvin” heidän kokemuksiinsa ja käsityksiinsä. Miehistä vain 1 % allekirjoitti saman väitteen samassa muodossa. Jossain määrin väitteen tunnisti kolmasosa naisista ja kymmenesosa miehistä. Selvimmin väite torjuttiin suurissa yrityksissä: puolet vastaajista katsoi, että väite ei sovi lainkaan heidän kokemuksiinsa, ja noin 40 %:n mielestä se sopii melko huonosti.

Vastaajilta kysyttiin myös heidän henkilökohtaisia näkemyksiään naisten etenemisen esteistä – riippumatta siitä miten asiat tosiasiallisesti ovat heidän lähiympäristössään.

Tärkeimpinä hidasteina nähtiin naisten omat uravalinnat sekä urakatkot, joita naisilla tapahtuu useammin kuin miehillä. Kolme neljästä on sitä mieltä, että naiset tekevät urallaan valintoja, jotka saattavat muodostua heille myöhemmin esteeksi.

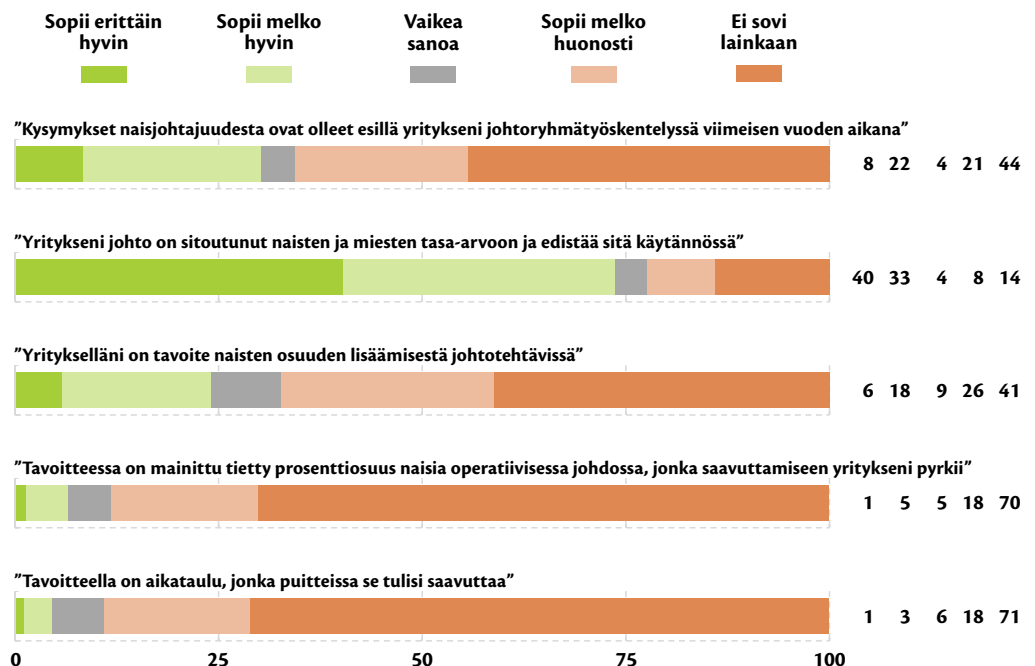
Kolme neljäsosaa yrityksistä ilmoittaa laajentavansa rekrytointitilanteessa haun talon ulkopuolelle. Kysymys ulkoa hakemisesta ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, huomauttaa yksi vastaajista:

”Jos kerron, ettei kaikkia paikkoja panna auki talon ulkopuolelle, sekin tarkoittaa lähinnä sitä, että suositetaan talon sisäisten hakijoiden (usein määräaikaissa tehtävissä olevien nuorten naisten) pääsemistä vakinaisiin paikkoihin.”

Analyysissä selvitettiin myös sitä, miten vanhat (markkinoilla yli 10 vuotta) ja nuoret yritykset eroa-

Kuvio 5

Toimiva johto sitoutuu tasa-arvon edistämiseen, muttei numerotavoitteisiin
(Kuinka hyvin kuvaa oman yrityksen johdon toimintaa, %)



vat toisistaan. Näyttää siltä, että yrityksen ikä ei selitä millään lailla aktiivisuutta tai passiivisuutta naisten aseman kehittämisessä; erot ovat käytännössä olemattomia. Teoriassa uusien yritysten toimintakulttuuri saattaisi olla vastaanottavaisempi naisjohtajuuden painottamiselle, ja vastaavasti siis perinteikäs yritys saattaisi toimia perinteikkäästi myös sukupuolikysymyksissä, mutta niin ei vaikuttaisi olevan asian laita.

Sama pätee vientiyrityksiin, kun ne asetettiin vastakkain kotimarkkinayritysten kanssa. Merkittäviä eroja on lähes mahdoton löytää.

Miehet Marsista, naiset Venuksesta?

Kyselyyn rakennettiin patteri asenneväittämiä, joissa nostettiin esiin sukupuolten luontaisia eroja (kuvio 7). Ne eivät herättäneet vastaajissa laajaa kiivailun tarvetta.

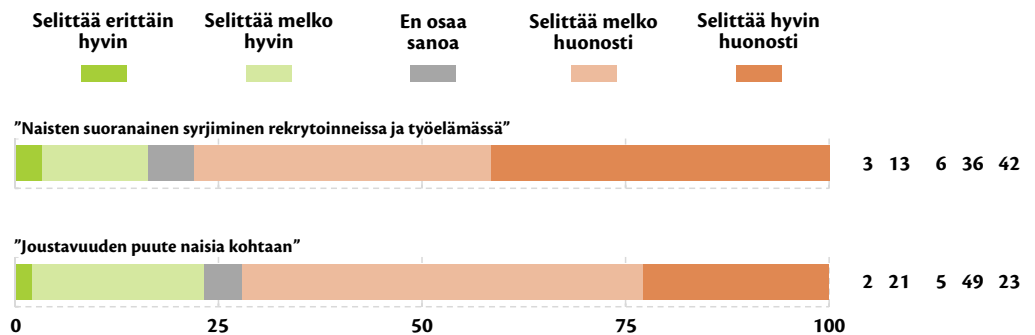
Kysymys naisten ja miesten arvomaailmojen perustavanlaatuisesta erilaisuudesta torjuttiin suhteellisen selkein numeroin. Väitettä vastaan asetui henkilökohtaisesti 58 % vastaajista ja sen taakse asetui 40 %.

Sen sijaan lähes samoin numeroin arveltiin, että naiset eivät edelleenkään usko riittävästi omiin ky-

Kuvio 6

Syrjintää ei pidetä yleisenä ilmiönä

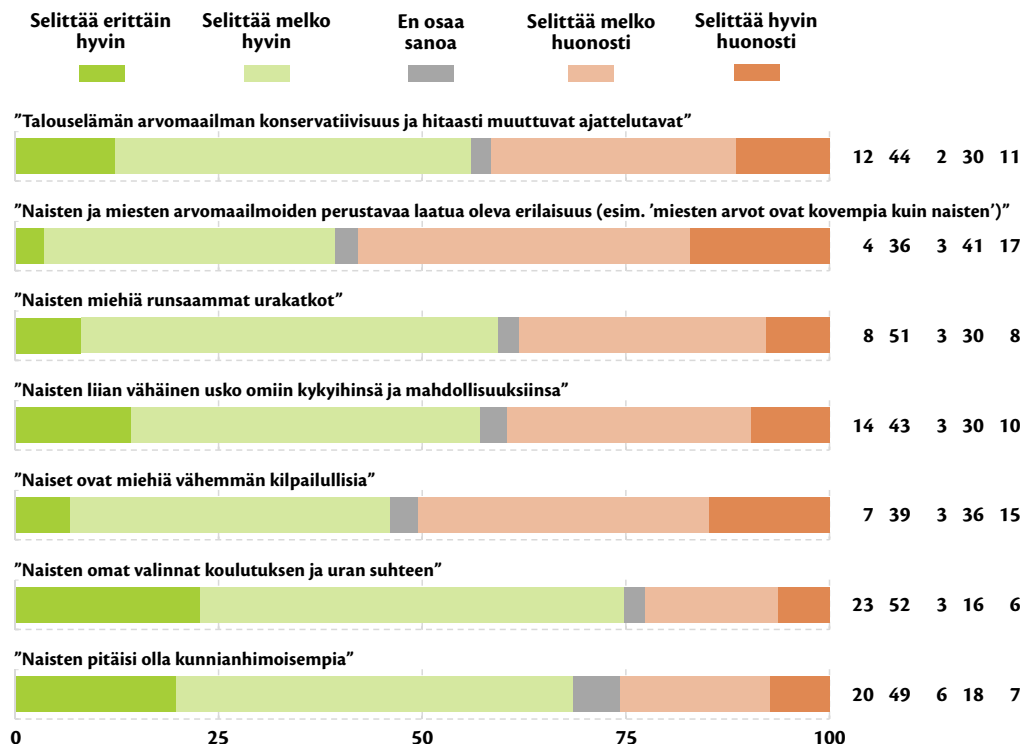
(Missä määrin selittää naisten pientä osuutta yritysjohdossa, henkilökohtaiset näkemykset, %)



Kuvio 7

Mitkä asiat ovat naisten urien sudenkuoppia, mitkä eivät?

(Missä määrin selittää naisten pientä osuutta yritysjohdossa, henkilökohtaiset näkemykset, %)



kyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. 57 % allekirjoitti tämän itsetuntoväitteen ja 40 % oli sitä mieltä, että naisten usko itseensä ei ole esteenä etenemiselle. Naisten itsekriittisyys on tässä kohdassa voimakasta: 74 % heistä on tätä mieltä (miehistä 52 %).

Kun sama teema käännetään hiukan toiseen asentoon ja kysymyksen kärjeksi otetaan kunnianhimo ("Naisjohtajien vähäisyydessä on paljolti kyse myös siitä, että naisten pitäisi olla kunnianhimoisempia"), asetelma säilyy kutakuinkin samana. Kaikista vastaajista 69 % näkee puutteita naisten kunnianhimos-

Naisista peräti 79 % moittii naisia kunnianhimon puutteesta

sa. Naisista peräti 79 % moittii naisia kunnianhimon puutteesta, kun miehet ovat hiukan armeliaampia – miehistä 65 % katsoo, että naiset voisivat nostaa kunnianhimos-
asta.

Myös avoimissa kommentteissa pilkahteli voimakas itsekriittisyys, joka liittyy nimenomaan urakehityksen uskonloikkiin:

"Olen itse pitkän linjan naisjohtaja ja toimitusjohtaja. Olen usein kokenut meidän naisten olevan liian varovaisia riskin otossa jotta kilpailisimme korkeimmista positioista."

Kaiken kaikkiaan ottelu siitä kumpi sukupuoli on kilpailullisempi, jäi tällä kertaa vaille voittajaa. Tuloksena on väljätkö tasapeli. Teknologiayrityksissä väite naisten vähäisemmästä kilpailullisuudesta allekirjoitettiin herkemmin kuin palvelualoilla.

Joissakin vastauksissa esiintyi havainto siitä, että naiset eivät aina ota vastaan johtajuuden haastetta:

"Esimerkiksi meillä on naisia kysytty johtoryhmään jäseniksi, mutta eivät ole lähteneet. Syyksi on ilmoitettu usein pelko kateudesta ja siitä, että muut naiset syrjisivät sen jälkeen."

Entäs se perhe?

Työelämällä on vaatimuksensa, ja niin on kodillakin. Naisten urakehityksen esteeksi mainitaan usein se, että he kantavat suuremman vastuun kodista ja sen jokapäiväisistä velvollisuuksista.

Kaikista vastaajista (61 %) myöntää, että kotityöt eivät jakaudu tasaisesti (kuvio 8). Naisista 82 % kokee, että kotitöiden tasaisempi jakaminen olisi tarpeellista. Yllättävää ei liene, se että voimakkaimmin tasauspaine koetaan pienissä yrityksissä, joissa joustonvaraa on usein vähemmän kuin suurissa, ja naisvaltaisilla palvelualoilla.

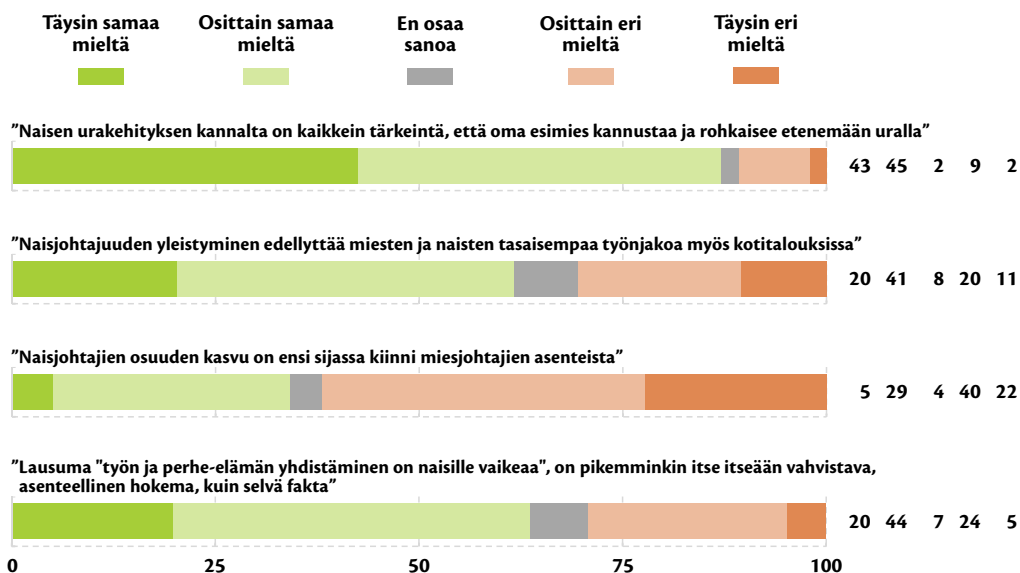
Samaan aikaan naiset ovat kuitenkin laajasti valmiita allekirjoittamaan väitteen, jonka mukaan kotityöargumentissa on myös verukkeen makua. 71 % naisista hyväksyy väitteen "'Työn ja perhe-elämän yhdistäminen on naisille vaikeaa' on pikemminkin itseään vahvistava asenteellinen hokema kuin selvä fakta". Miehistä siihen yhtyy hiukan pienempi joukko (62 %).

Havainto vastaa hyvin Väestöntutkimuslaitoksen tutkijan Sirpa Weckströmin havaintoja, joiden mukaan naiset kylläkin kokevat selkeästi, että palkkatyö estää antamasta aikaa perheelle ja palkkatyö seuraa hetkittäin kotiin. Yleisesti ottaen naiset olivat kuitenkin hyvin tyytyväisiä elämäänsä: töissä olevat äi-

Kuvio 8

Tukeminen on tärkeää kotona ja töissä

(Mitä mieltä on väittämistä, henkilökohtaiset näkemykset, %)



dit olivat eurooppalaisessa vertailussa toiseksi tyytyväisimpiä elämäänsä, mikä kuvanee ennen kaikkea sitä, että suomalainen lastenhoitopolitiikka antaa perheille aitoja valinnan mahdollisuuksia.²

Kotitöistä puhuttaessa vastaajat muistuttivat, että palveluita voi myös ostaa: ”Jos on kaksi kovaa uraa ja pidempää viikkoa tekevää aikuista perheessä, on varmasti varaa myös ostaa kodinhoitopalvelua (siivousta, au pair -apua tms). Vaihtoehto ei aina ole ’mies vai nainen hoitaa’. Tällainen uusavuttomuus on nykyisin nähtävissä, kun itketään kotitöiden haittaavan (yleensä naisen) uraa ja koetaan, että toisen on pakko olla paljon kotona tai hakemassa lapsia hoidosta.”

Eräissä vastauksessa muistutettiin, että johtoon nousulla on aina hintansa: ”Katson pääsyn johtotehtäviin olevan paljon itsestä kiinni, mitä olen/olet valmis aseman vuoksi ”uhraamaan” vai haluatko sittenkin päästä helpommalla!”

Amerikkalainen huippujohtaja, Facebookin COO Sheryl Sandberg kirjoitti naisjohtajien asennemaailmasta provokatiivisen teoksen *Lean In*, joka ilmestyi keväällä 2013. Sandbergin mukaan naisten nousua hidastaa halu etsiä syitä paikoilleen jäämiselle – ”perheen ja työn yhteensovittaminen on vaikeaa”, ”lapset vaativat osansa”, ja niin edelleen. Sandberg kehottaa naisia ottamaan mäkihyppääjien tavoin kunnan etunojan ja viemään hypyn pelottomasti loppuun saakka. Yrityselämässä eteneminen antaa itseluottamuksen lisäksi mahdollisuuksia ratkaista oman perhe-elämän tarpeita ja auttaa muita.

Sandbergin mukaan keskustelu on keskittynyt tukemaan naisten henkilökohtaisia valintoja, siis etsimään mahdollisuuksia osallistua työelämään kotona tai kodin ulkopuolella. Samalla on saattanut käydä niin, että emme ole riittävästi rohkaisseet naisia haakeutumaan johtajuuteen, siis yritysten ylimpään johtoon.³

Sheryl Sandbergin kirjaa on kritisoitu siitä, että se keskittyy yksinomaan suuriin korporatioihin ja jättää käsittelemättä naisten toiminnan uusien yritysten perustajina ja kasvuyrittäjinä. Saman kysymyksen nosti pöydälle yksi EVAn kyselyyn osallistuneista:

”Suomessa lähtökohtien tasa-arvo on maailman parasta luokkaa. Silti kasvuyrittäjien joukossa ei ole miltei lainkaan naisia. Kysymys naisjohtajuudesta on kompleksisempi kuin kukaan uskaltaa ääneen lausua.”

Lopuksi

Naisten nousu yritysten johtoon siis edistyy, mutta kokonaisuudessaan kysymys on kaikkea muuta kuin ratkaistu.

”Kysely osoitti minulle, miten vaikeaa on määrittellä edes itselleni, miksi naisjohtajien osuus on matala,” pohdiskeli yksi vastaajista.

”Meillä eteneminen on kyvyistä kiinni ei sukupuolesta”, alkoi kommentti jonka kaltaisia oli paljon, mutta tämä näkemys ei päättynyt ensimmäiseen pisteeseen. Kirjoittaja muistuttaa, että naiset eivät ole automaattivastaus kaikkiin yritysten ongelmiin, mutta heillä voi olla merkittävä rooli näiden pulmien ratkaisussa:

”Ongelmaksi on tullut naisten heikompi paineensietokyky. Toisaalta mottoni on pitkään ollut ’jos työ pitää tulla tehdyksi, niin valitaan nainen.’”

Viitteet

¹ Irmeli Salo – Ville Blåfield (2007). Naiset huipulle. Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA Raportti.

² Sirpa Weckström (2011). Working Mothers in Finland: A Cross-Country Comparison of Work to Family Interference, Work Characteristics and Satisfaction in Life. Finnish Yearbook of Population Research XLVI 2011, pp. 71–94.

³ Sheryl Sandberg (with Nell Scovell) (2013). *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*. Knopf.

Kolme kymmenestä – paljon vai vähän?

Ilkka Haavisto

Tätä analyysiä varten tehdystä kyselytutkimuksesta selvisi, että suomalaisissa yrityksissä naisia on kolme kymmenestä johtoryhmän jäsenestä. Kaikkien mukana olleiden yritysten osalta naisten osuus johtoryhmän jäsenistä oli reilut 31 prosenttia (kts. lisää kuvio 1 sivulla 2).

Mutta onko noin kolme kymmenestä paljon vai vähän? Tarkkaa kansainvälistä vertailutietoa naisjohtajien määristä ja osuuksista on saavilla niukasti. Käytettävissä olevien tietojen valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että Suomessa naisjohtajien osuus on hyvää kansainvälistä keskitasoa.

Grant Thornton -konsulttiverkoston vuotuisen kansainvälisen liiketoiminnan raportin mukaan naisjohtajien osuus yritysten ylemmästä johdosta (senior management) on Suomessa neljäsosa (24 %), joka on myös maailmanlaajuinen (44 maata) keskiarvo.¹

Läntisen Euroopan muissa maissa ja pohjoismaissa osuus on osapuulleen Suomen luokkaa (Ruotsissa 27 %, Tanskassa 23 %, Norjassa 22 %). Anglosaksisissa maissa naisjohtajien osuus on hieman alhaisempi (USA:ssa 20 %, Isossa-Britanniassa 19 %). Sekä vertailun suurimmat että pienimmät lukemat saadaan Kaukoidästä (Kiina 51 %, Japani 7 %). Itäinen Eurooppa sekä Baltian maat menestyvät vertailussa läntistä Eurooppaa paremmin. Maailmalla naisjohtajia on eniten talousjohdossa (31 % kaikista talousjohtajista) ja henkilöstöjohdossa (30 %).

Konsulttiyhtiö McKinseyn tutkimuksessa tutkittiin tarkalla tasolla kuuttakymmentä kansainvälistä suuryritystä.² Näissä johtoryhmän jäsenistä viidesosa (19 %) oli naisia. Yritysjoukon ”parhaassa viidenneksessä” keskimäärin kolme kymmenestä (30 %) johtoryhmän jäsenestä oli naisia.

Naisten urapolkujen kulku vaihteli suuresti tutkittujen yritysten sisällä. Joissain yrityksissä selvä enemmistö rekrytoiduista uusista asiantuntijoista oli naisia, mutta naisten valikoituminen pois johtajaurapolulta oli niin ikään suurta. Toisissa yrityksissä vähemmistö rekrytoinneista kohdistui naisiin, mutta naisten parempi pysyminen urapolulla johti siihen, että johtoryhmätasolla naisten osuus oli kummassakin yritystyyppissä lopulta osapuulleen yhtä suuri.

Tutkimuksessa havaittiin, että siirryttäessä päällikkötason tehtävistä johtajatasolle naiset valikoituvat miehiä useammin hallintoon, miehet linjajohtoon. Myös motivaation merkitys nousi esille. Vaikka selvä enemmistö haastatelluista johtajista ilmoitti haluavansa edetä organisaation seuraavalle tasolle, huomattavasti harvemmat tavoittelivat nousua johtoryhmään (C-suite), miehistä kolmannes (36 %) ja naisista ainoastaan viidesosa (18 %).

Keskuskauppakamari ja Kauppalehti ovat kumpikin selvittäneet naisten osuutta suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä. Kauppalehden tänä vuonna (2013) keräämien tietojen mukaan alle joka kuudes (15,3 %) pörssiyrityksen johtoryhmän jäsen on nainen. Kolmella kymmenestä (29 %) suomalaisesta pörssiyrityksestä ei ole johtoryhmäsään yhtään naista.³

Tutkimustulokset ja arviot naisjohtajien lukumäärästä ja osuudesta vaihtelevat siis tarkastelun kohteeksi rajatun yritysjoukon sekä sovelletun johtajamääritelmän mukaan. Suomalaisissakin yrityksissä naisten osuus johtoryhmässä putoaa, kun tarkastelu rajataan pörssiyrityksiin.

Naisjohtajien tehtäväalueet liittyvät paljon miehiä useammin yrityksen hallintoon. Pörssiyritysten henkilöstöjohtajista kolme neljästä (77 %) on naisia, viestintäjohtajista kaksi kolmannelta (65 %). Yritysten varsinainen liiketoiminta on suomalaisissa pörssiyrityksissä vahvasti miesten käsissä. Pörssiyritysten liiketoiminnasta vastaavista johtoryhmän jäsenistä vain 9 % on naisia.⁴

Keskuskauppakamari tarjoaa myös vertailutiedon valikoiduista Euroopan maista. Suomen edelle sijoittuu vain Ruotsi, jonka suurten pörssiyritysten johtoryhmissä naisia on viidesosa (21 %).

Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston sosioekonomisen aseman luokituksen⁵ mukaan Suomessa oli vuonna 2010 hieman alle 75 000 johtavassa asemassa toimivaa ylemmää toimihenkilöä. Naisia heistä oli noin 22 000, eli noin 30 %. Luvuissa ovat mukana sekä julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin palkkajohtajat. Toimialoitteisesta tarkastelusta selviääkin, että naisjohtajien osuus on yksityisen sektorin toimialoilla alhaisempi kuin julkisen tai kolmannen sektorin toimialoilla (kts. lisää taulukko 2 sivulla 13).

Työssäkäyntitilaston uudemman ammattiluokituksen⁶ mukaan johtajia on noin 84 000. Heistä naisia on noin 25 000, eli samaiset noin 30 %. Tilaston johtajanimikkeiden tarkastelu paljastaa suomalaisen johtajuuden sukupuolirakenteen (kts. taulukko 1 viereisellä sivulla).

Naiset ovat enemmistönä sosiaali- ja terveydenhuollossa, järjestöissä sekä henkilöstö- ja hotellinjohtajien ryhmissä. Hyvin lähellä tasa-arvoa (naisten osuus yli 40 %) ollaan valtionhallinnossa, opetusalla, sekä viestintä- tai talousjohtajien kohdalla.

Naiset ovat vähemmistössä (naisten osuus 30 % kummallakin puolen) palvelualojen johtajien ryhmissä. Kuntien (paikallishallinto) johtajistoissa naisten osuus näyttää olevan olennaisesti pienempi kuin valtiolla. Selkeän miesvaltaisia (naisten osuus alle 20 %) ovat tuotantojohtajien, sekä logistiikka-, tieto- ja tutkimusjohtajien ryhmät. Sama pätee myös kaikkein terävimpään kärkeen. Toimitus- tai pääjohtajista vain 15 % on naisia.

Taulukko 1 Johtajat Suomessa ammattiryhmän mukaan (palkansaajat), 2010

	Yhteensä	Miehet	Naiset	Naisten osuus
Lastenhoidon johtajat	2 361	195	2 166	91.74 %
Vanhustenhoidon johtajat	512	74	438	85.55 %
Sosiaalihuollon johtajat	2 076	667	1 409	67.87 %
Henkilöstöjohtajat	1 269	477	792	62.41 %
Muiden järjestöjen johtajat	1 457	633	824	56.55 %
Terveystieteiden johtajat	708	324	384	54.24 %
Hotellinjohtajat	428	206	222	51.87 %
Lainsäätäjät	289	157	132	45.67 %
Valtion keskushallinnon johtajat	1 164	636	528	45.36 %
Opetusalan johtajat	3 983	2 179	1 804	45.29 %
Mainos- ja tiedotusjohtajat	1 318	728	590	44.76 %
Talousjohtajat	4 221	2 353	1 868	44.25 %
Ravintolanjohtajat	1 595	910	685	42.95 %
Muut yhteiskunnan palvelujen johtajat	3 201	1 871	1 330	41.55 %
Työmarkkina- ja elinkeinoelämän järjestöjen johtajat	594	400	194	32.66 %
Muut hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat	5 460	3 787	1 673	30.64 %
Muut palvelualojen johtajat	1 411	989	422	29.91 %
Urheilu-, vapaa-aika- ja kulttuurikeskusten johtajat	796	560	236	29.65 %
Johtajat yhteensä	84 069	59 196	24 873	29.59 %
Rahoitus- ja vakuutuspalvelujen johtajat	2 944	2 115	829	28.16 %
Vähittäis- ja tukkukaupan johtajat	7 539	5 486	2 053	27.23 %
Politiikka- ja suunnittelujohtajat	527	399	128	24.29 %
Myynti- ja markkinointijohtajat	7 506	5 723	1 783	23.75 %
Alue- ja paikallishallinnon johtajat ja ylimmät virkamiehet	931	712	219	23.52 %
Tutkimus- ja kehitysjohtajat	4 755	3 848	907	19.07 %
Toimitusjohtajat ja pääjohtajat	3 233	2 736	497	15.37 %
Tieto- ja viestintäteknologiajohtajat	4 093	3 496	597	14.59 %
Maa- ja metsätalouden johtajat	226	195	31	13.72 %
Hankinta- ja jakelujohtajat	4 001	3 460	541	13.52 %
Teollisuuden tuotantojohtajat	9 312	8 226	1 086	11.66 %
Rakennustoiminnan tuotantojohtajat	5 991	5 498	493	8.23 %
Kaivostoiminnan tuotantojohtajat	135	128	7	5.19 %

Lähde: Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto.

¹ Grant Thornton International Business Report 2013, Women in senior management: setting the stage for growth. Kyseessä on kyselytutkimus, johon Suomen osalta vastasi 100 yritystä. Kyselyn tuloksia tulkittaessa on hyvä pitää mielessä, että vaikka selvitys kattaa kansainvälisesti monta maata, kunkin maan kohdalla tutkimuksessa mukana olleiden yritysten otos on varsin pieni. Lisäksi tutkimuksen tarkastelema "senior management"-määritelmä on varsinaista johtoryhmää ("c-suite") laajempi.

² Joanna Barsh & Lareina Yee (2012): Unlocking the full potential of women at work, McKinsey & Company.

³ Kauppalehti Optio 8/2013, s. 27–32. Selvitys perustuu pörssiyritysten internetsivuillaan julkisesti antamiin tietoihin sekä vuosiker-
tomuksiin.

⁴ Keskuskauppakamari (2012): Lasikatko säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt, s. 24–26. Kauppalehden tavoin selvitys perustuu pörssiyritysten internetsivuillaan antamiin tietoihin.

⁵ Tilastokeskuksen sosioekonomisen aseman luokitus 1989, luokka 31.

⁶ Tilastokeskuksen ammattiluokitus 2010, luokka 1.

Naisten johtajaurapolkujen sudenkuopat

Anne Kovalainen

Eurobarometri-tutkimuksessa (2012) 89 % suomalaisista (88 % kaikista eurooppalaisista) oli sitä mieltä, että mikäli naiset ja miehet ovat keskenään yhtä päteviä, molemmilla tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet yritysten johtotehtäviin.

Globaalissa taloudessa yritysten ylin johto käyttää valtaa, joka ulottuu monella tavoin kaikkien ihmisten arkeen. Ei ole yhdentekevää ketkä ovat tekemässä näitä päätöksiä. On yhtä lailla tärkeää, että kaikilla päte-

Tasa-arvoisuuden tavoittelu ei edellytä tinkimistä pätevydestä. Pikemmin asia on päinvastoin.

villä on mahdollisuus nousta tähän joukkoon. Tasa-arvoisuuden tavoittelu ei edellytä tinkimistä pätevydestä. Pikemmin asia on päinvastoin. On kaikkien etu, että päätöksentekijöiksi löydetään mahdollisimman pätevät ja kyvykkäät henkilöt. Tähän voidaan päästä vain kunnioittamalla tasa-arvon periaatetta.

Yritysten nimityskäytännöt viestittävät yrityksen arvoista. Sijoittajille, asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille ne kertovat siitä, miten yrityksen arvot toteutuvat niiden omissa käytännöissä. Siksi kysymys etenkin yritysten ylimmän johdon tasa-arvoisuudesta nousee esille säännöllisesti median, politiikan¹ ja kansalaisten taholta.

Mutta toteutuuko tasa-arvo yrityksissä vai ei? Tämä kysymys on lopulta empiirinen, kuten myös se, millaisia vaikutuksia yritysten ylimmän johdon sukupuolijakaumalla voisi mahdollisesti olla mm. yritysten strategiaan linjauksiin, toimintaan ja lopulta, yrityksen tuloksiin.

Urapolkuja yrityksen ylimpiin johtotehtäviin

Tutkimusten mukaan hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja valitaan nykyisin pitkälti kokemuksen ja osaamisen perusteella. Toimitusjohtajaksi nousee tiukan seulan läpi ja kovalla työllä: tyypillisesti toimitusjohtajan urapolku edellyttää kattavaa kokemusta yrityksen ydinliiketoiminnoista². Ylimmän johdon valikointumisen ymmärtämiseksi onkin syytä tarkastella sitä potentiaalista johtajien joukkoa, josta hallitusammatilaiseksi ja toimitusjohtajiksi edetään³. Tähän ryh-

mään kuuluvat asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät.

Jo karkean tason tarkastelu viittaa siihen, että miehet ja naiset sijoittuvat eri työtehtäviin ja vaativuustasoille melko pian työuran alussa. Korkeakoulutetuista Euroopassa yli puolet on naisia, mutta yritysten asiantuntijarekrytoinnissa ero tasoittuu miesten hyväksi. Johtajanimityksissä ero kasvaa: kolmannes (33 %) kaikista yritysjohdajista Euroopassa on naisia.⁴ Yhdysvalloissa naisia on yritysjohdajista hieman EU-maita suurempi osuus, noin 35 %.⁵

Jos oletetaan, että yritysten ylintä johtoa valittaessa vallitsisi täydellinen tasa-arvo, tällöinkin on siis kaksi kertaa todennäköisempää, että terävimmälle huipulle nousee mies eikä nainen. Näin siksi, että yritysten johtotehtävissä toimivat ovat laajasti ottaen se joukko, josta rekrytoidaan yritysten ylimpiin johtotehtäviin.

Naisjohtajien rekrytointipohja ja -mahdollisuudet ovat vuosikymmenten kuluessa kuitenkin kasvaneet. Ylempiin toimihenkilöihin kuuluvien naisten määrä on Suomessa kasvanut viime vuosikymmeninä niin, että miesten ja naisten osuudet ovat lähes yhtä suuret. Vuonna 2010 ylempistä toimihenkilöistä naisia oli 49 %. Tilastolliseen kategoriaan 'ylemmät toimihenkilöt' kuuluvat toimivat yrityksissä ja julkisella sektorilla erityyppisissä johtotehtävissä, suunnittelu- ja tutkimustehtävissä sekä opetustehtävissä.

Vaikka naisten osuus ylempistä toimihenkilöistä on lähes puolet, on naisten osuus ylimmissä johtotehtävissä on pysynyt melko muuttumattomana siten, että naisten osuus on 30 % kaikista yksityisen ja julkisen sektorin ylimmissä johtotehtävissä toimivista vuonna 2010 (taulukko 2).

Vaikka rekrytointipohja ja -mahdollisuudet ovat laajentuneet, ylimmäksi johtajaksi kuitenkin päätyy useimmiten mies, eikä nainen. Mistä tämä johtuu?

Yksi syy löytyy työmarkkinoilta. Toimialat ovat Suomessa eriytyneet naisten ja miesten aloiksi koulutuksen ja työmarkkinoiden osalta. Kahtiajako naisten ja miesten aloihin heijastuu ylimmän johtajiston sukupuolijakaumaan. Suomessa työmarkkinoiden sukupuolen mukainen eriytyminen on vahvempaa kuin Euroopassa keskimäärin.

Teollisuus on tyypillisesti miesvaltainen toimiala, teollisuuden johtajista vain 16 % on naisia. Myös miehiseltä kuljetusalalta naisjohtajia löytyy vain vähän (16 %) ja rakennusalan johtajista vain 7 % on naisia.

Parhaassakin tapauksessa on kaksi kertaa todennäköisempää, että terävimmälle huipulle nousee mies eikä nainen

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden (KIBS) johtajista 27 % on naisia. Koko alan sukupuolijakauman lisäksi myös alalle kouluttautumisella on merkitystä. Vaikka rahoitus-, vakuutus- ja liike-elämän palvelujen toimiala on naisvaltainen, sen johtajista vain reilu neljännes (27 %) on naisia. Yksi selittävä tekijä lienee se, että rahoitusalan korkeakouluopiskelijoista enemmistö on pitkään ollut miehiä.

Ns. tasa-aloja, eli aloja joissa naisten osuus johtajista on puolet, ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta, koulutus, järjestötoiminta ja taiteet.

Määrällisesti ja suhteellisesti eniten naisia toimii sosiaali- ja terveysalan ylimmissä johtotehtävissä. Naisvaltaisessa terveydenhuollossa enemmistö (66 %) johtajista on naisia.

Toinen syy löytyy naisten ja miesten tehtävajoista yritysten sisällä. Etenkin suuremmissa yrityksissä naiset toimivat usein esimerkiksi henkilöstö- tai viestintäjohtajina, vähemmän rahoitus- ja linjajohtajina.

Toimitusjohtajuus edellyttää lähes poikkeuksetta kokemusta yritysten ydinliiketoimintojen kannalta keskeisistä johtamistehtävistä

Toimitusjohtajuus edellyttää kuitenkin lähes poikkeuksetta kokemusta yritysten ydinliiketoimintojen kannalta keskeisistä johtamistehtävistä. Niinpä yritysten muista, sinänsä tärkeistä toiminnoista kuten tiedotuksesta tai henkilöstöjohtamisesta nouseaan tutkimusten mukaan hyvin harvoin pörssiyrityksen toimitusjohtajaksi.

Toimitusjohtajuus edellyttää kuitenkin lähes poikkeuksetta kokemusta yritysten ydinliiketoimintojen kannalta keskeisistä johtamistehtävistä. Niinpä yritysten muista, sinänsä tärkeistä toiminnoista kuten tiedotuksesta tai henkilöstöjohtamisesta nouseaan tutkimusten mukaan hyvin harvoin pörssiyrityksen toimitusjohtajaksi.

Niin toimitusjohtajuudessa kuin hallitusjäsenyyksissä rahoituksen ja strategian tuntemus painottuvat entistä voimakkaammin.⁶ Tämän lisäksi ulkomailla työskentely on usein eduksi pörssiyritysten johdossa. Tutkimusten mukaan toimitusjohtajan ulkomaankokemuksella ja yrityksen tuloksella on positiivinen yhteys.⁷ Naisten osuus ulkomaankomennukselle lähteistä on perinteisesti ollut paljon miehiä alempi.

Kolmantena syynä esille nousevat puutteet organisaatioiden kyvyissä tukea erilaisia urapolkuja sekä poistaa mahdollisia esteitä ja hidasteita niiden tieltä. Tätä syytä korostaa etenkin uusien kansainvälinen uusien naisjohtajuustutkimus.⁸

Harvardin yliopiston tutkijat Herminia Ibarra, Robin Ely ja Deborah Kolb puhuvat huomaamattomista ”toisen sukupolven” esteistä naisten johtajaurille. Tällaisia ovat usein seuraavat neljä organisaation sisäistä seikkaa:

1. Riittävien ja monipuolisten roolimallien puute: naisjohtajien vähäisyys tarkoittaa sekä yritysten sisäisten roolimallien että mentorointimahdollisuuksien puutetta.

2. Kapea käsitys johtajan urapolusta: Meriittinä pidetään esilläoloa, ”sankaruutta” ja näkyvää, ”joukkojen edessä tapahtuvaa” johtamista. Huomiotta jää usein valmistelu- ja taustatyö tärkeänä johtajan työnä (tiiminrakennus, ”johtaminen joukkojen keskeltä”).

Edellä mainitut käytännöt eivät sinänsä ole syrjiviä, mutta niiden myötä syntyy helposti noidankehä: miehet näyttävät olevan esillä johtajina ja naiset vaikuttavat työskentelevän taustalla. Kun yritykset halua-

Taulukko 2 Naisjohtajien määrät ja osuudet toimialoittain (palkkajohtajat), 2010

	Naiset	Miehet	Naisten osuus johtajista
Terveys- ja sosiaalipalvelut	5 693	2 906	66 %
Julkinen hallinto	2 711	6 842	28 %
Teollisuus ja muu tuotanto	2 401	12 969	16 %
Koulutus	1 935	2 396	45 %
Informaatio ja viestintä	1 516	4 913	24 %
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut (KIBS)	1 496	4 052	27 %
Kauppan alat	1 485	6 212	19 %
Järjestöt ja muu palvelutoiminta	1 087	1 258	46 %
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	933	2 467	27 %
Taiteet, viihde ja virkistys	888	781	53 %
Muut liike-elämän palvelut	544	1 128	33 %
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	468	460	50 %
Kiinteistöala ja energia	411	1 468	22 %
Kuljetus ja varastointi	310	1 606	16 %
Rakentaminen	244	3 028	7 %
Muu toiminta	53	170	24 %
Yhteensä	22 175	52 656	30 %

Johtotehtävissä toimivat ylempät toimihenkilöt (palkansaajat) toimialan mukaan 2010.
Lähde: Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto 2010.

vat näkyvää johtajuutta ja johtajan ”minä-brändäystä” (Personal Branding), noidankehä on valmis.

3. Verkostojen ja mentorien puute: naiset maitsevat tutkimuksissa verkostojen puutteen yhdeksi keskeisistä uralla etenemisen esteistä. Joidenkin tutkimusten mukaan naisten verkostot ovat keskimäärin vähemmän uraa edistäviä mentoriverkostoja, ja enemmän vertaisverkostoja, kuin miesten verkostot.⁹

4. Kulttuuriset esteet: Suomessa ja monissa kulttuureissa johtajuus on stereotyyppisesti maskuliinista: vahvaa, päättäväistä ja itsekästä. Naisten oletetaan olevan ei-maskuliinisen stereotyypin mukaisia: ystävällisiä, emotionaalisia ja epäitsekäitä. Stereotyyppisesti maskuliinisten mallien mukaan johtavat naisjohtajat kärsivät kulttuurisista esteistä, mutta niin myös ne naiset, jotka eivät täytä noita tunnusmerkkejä johtamisesaan. Stanfordin yliopiston tutkija Cecilia Ridgeway puhuu kulttuurisesta selityksestä ”koodina”, joka estää näkemästä naista johtajana.¹⁰

On siis useita syitä sille, että naiset päätyvät miehiä harvemmin yritystoiminnan kovaan ytimeen vievälle urapolulle. Tällä saattaa olla ratkaiseva merkitys, sillä johtajaksi ei synnytä, johtajaksi kasvetaan. Johtajan

tärkein tehtävä on päätöksenteko ja ihmisten motivointi toimimaan yhdessä saman päämäärän eteen. Tässä kou-

Jotta urakierto tehostuisi, vaatii työurapolkujen suunnittelu yrityksissä nykyistä suurempaa huomiota

luttautumista ja yrityksen liiketoiminnan laajaa ja syvää tuntemusta ei voi ohittaa pätevoittävänä tekijänä. On siis keskeistä kääntää katse yritysten omiin sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin: miten systemaattisesti ne mahdollistavat työuran kehityksen sekä naisille että miehille?

Jotta urakierto tehostuisi, vaatii korkeakoulutuksen tuottaman asiantuntijajoukon rekrytointi ja työurapolkujen suunnittelu yrityksissä nykyistä suurempaa huomiota. Rekrytointien lisäksi yritysten omien käytäntöjen tarkastelu asettuu keskiöön: Onko yrityksissä käytössä systemaattisia johtajakoulutusputkia? Miten niihin valikoidutaan ja kuinka uuden johtajan urapolkua suunnitellaan? Kuka toimii nousevien johtajien mentorina? Entä saako uran rakentamiseen valmennusta oman yrityksen sisällä? Entä sallivatko yrityksen urapolut joustoja tai poikkeuksia?

Nämä kaikki eivät ole vain sukupuolikysymyksiä. Ne ovat lisäksi myös strategisia kysymyksiä, eivät yksinomaan yritysten henkilöstöhallinnolle kuuluvia yksittäisiä kysymyksiä.

Yritysten johdon, sukupuolen ja organisaatioiden nykytutkimus painottaa lähinnä kahta seikkaa naisten urakehityksen esteenä. Naiset kohtaavat yhtäältä yrityksiin muodostuneita rakenteellisia esteitä, toisaalta he törmäävät urakehitykselleen haitallisiin asenteisiin.

Molempia on hyvä tarkastella kriittisesti. Mistä rakenteellisten esteiden kohdalla on kyse? Tällaisia voi löytyä yritysten hyvinkin arkisista käytännöistä: rekrytointikäytännöistä sekä yritysten sisäisistä koulutus- ja kokouskäytännöistä. Johtoryhmätyöskentelykin voi olla rakenteellinen este, jos sen käytännöt eivät ole avoimia vaan poissulkevia tai hierarkkisia.

Yritysten käytäntöjen syynäämisen lisäksi huomiota tulisi kiinnittää ylimmän johdon ja keskijohdon systemaattisten urapolkujen ja mentorointiohjelmien luomiseen sekä yksinkertaisesti hyvien esimerkkien levittämiseen. Monissa yrityksissä on luotu naisia johto- ja esimiestehtäviin kannustavia ohjelmia. Monet yritykset ovat myös asettaneet määrällisiä tavoitteita naisten lisäämiseksi yrityksen linjajohdossa ja johtoryhmässä.

Näissä ohjelmissa on paljon hyvää, mutta niissä piilee myös riski: On helppoa ajatella, että erityinen ”naisjohtaja-ohjelma”, erillinen projekti naisten nimityksille tai koulutukselle yrityksen sisällä, ”hoitaa homman”. Vaikeampaa, mutta tärkeämpää on muuttaa sellaisia piilossa olevia tai ongelmallisia käytäntöjä, jotka salakavalasti johtavat naisten ja miesten eriarvoistumiseen ja estävät kyvykkäimpienkin etenemistä kohti yrityksen ylintä johtoa.

Tasa-arvoistuvatko yrityksen hallitukset?

Naisjohtajien osuuden lisäksi myös naisten osuus yritysten hallituksessa on tärkeä tasa-arvokysymys. Näin ei ole vain siksi, että hallitukset huolehtivat ylimmän johdon nimityksistä, vaan myös siksi, että hallitukset määrittävät yrityksen tavoitteet ja suunnan.

Hallitusten kokoonpanolla on väliä. Vuoden 2007 tutkimuksemme¹¹ todensi positiivisen yhteyden naisten hallituspaikkojen osuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä. Naisten vähäinen määrä yritysten hallituksissa nousi esille keskusteluun korjaamista kaipaavana seikkana koko yritys kentässä. Tässä työssä nimitysvaliokunnilla on tärkeä tehtävä.

Naisten määrä Suomessa noteerattujen pörssiyritysten hallituksissa onkin kolmen, neljän viime vuoden aikana kasvanut, eniten suurissa, vähiten pienissä pörssiyrityksissä.¹² Vuonna 2008 puolet (49 %) kaikista Helsingin pörssissä noteeratuista yrityksistä raportoi, ettei niillä ollut hallituksessaan yhtään naista. Neljä vuotta myöhemmin, vuonna 2012 kaikissa suurissa pörssiyrityksissä (large cap) oli vähintään yksi nainen hallituksessa.

Vielä viime vuonna pienet pörssiyritykset eivät olleet toimineet vuoden 2008 hallinnointikoodin suosituksen mukaisesti. Viime vuonna Helsingin pörssissä noteeratuista yrityksistä 17 yritystä (14 %) ilmoitti nimittäneensä hallituksen, jossa ei ollut yhtään naista. Nämä yritykset olivat listalla jo olevia pieniä tai hiljattain listautuneita pörssiyrityksiä. Tulkitsijasta riippuu, pitääkö pörssiyritysten omin voimin aikaansaataa muutosvauhtia riittävän ripeänä vai liian hitaana. Erimielisyyttä vallitsee myös siitä, tulisiko asiaa vauhdittaa kaikkia osakeyhtiöitä koskevin lainsäädännöllisin keinoin, kuten ns. sukupuolikiintiöin.

Vuosi 2008 on merkittävä vertailukohta siksi, että pörssiin listautuneiden yritysten hallinnointikoodi esiteltiin 2008 ja otettiin käyttöön 2009. Hallinnointikoodi edellyttää, että molemmat sukupuolet ovat edustettuina yrityksen hallituksessa. Hallinnointikoodi on yksi keskeinen osa pörssissä noteerattavien yritysten pyrkimystä itsesääntelyyn ja sellaisena sen pitäisi olla tehokas väline erityisesti suurten pörssiyritysten toiminnassa.¹³

Comply or explain -sääntelyajattelu rakentuu oletukselle siitä, että ennalta yhteisesti sovittujen ja julkisten itsesääntelysääntösten noudattamatta jättäminen on riski. Rike ”maksaa” yritykselle vähintäänkin mainehaittana ja tarpeena selittää poikkeaminen säännöstöstä. Poikkeus suosituksista on selitettävä pörssille annettavalla selityksellä, useimmiten myös julkisesti yrityksen verkkoviestinnässä.

Viime vuonna (2012) pienten pörssiyritysten antamat perustelut nimittämilleen, vain miehistä koostuville, hallituksille eivät vakuuta. Ne vaihtelivat kokonaan puuttuvista perusteluista asian perustelemiseen mm. yrityskoon ja hallituksen pienuudella sekä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteella lisätä naisten määrää.¹⁴

Naiset pörssiyrityksissä muissa maissa

Ruotsissa vastaavanlainen pörssiyritysten hallinnointikoodi otettiin käyttöön jo vuonna 2005.¹⁵ Ruotsissa hallinnointikoodin rikkomista ei ole sanktioitu muuten kuin velvoitteella antaa julkinen selitys, koska kyse ei ole osakeyhtiölain säännöksestä. Sanatarkka muotoilu edellyttää tasa-arvon suhteen ruotsalaisilta yrityksiltä enemmän kuin suomalaisilta: ”...yrityksen tulee pyrkiä tasa-arvoiseen sukupuolijakoon hallituksessa.”¹⁶

Tutkimusten mukaan Ruotsissa sosiaalidemokraattisen hallituksen luoma paine kiintiöiden suuntaan yhdessä hallinnointikoodin kanssa kasvatti naisten määrää yritysten hallituksissa vuosien 2002–2008 välillä.¹⁷ Kasvu on jatkunut myös vuoden 2008 jälkeen. Naisten määrä yritysten hallituksissa Ruotsissa on tällä hetkellä noin 26 % (2012).

Tanskassa ei ole käytössä samantyyppistä hallinnointikoodia kuin Suomessa tai Ruotsissa, Sen tilalla on vapaaehtoinen, mutta julkinen sitoutuminen tasa-arvoiseen toimintaan ja edellytysten luomiseen naisille ja miehille yrityksen toiminnassa¹⁸.

Norjassa puolestaan valittiin kiintiöiden tuominen lainsäädäntöön, ja naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on nyt noin 40 %.¹⁹ Kiintiöainsäädännön vaikutusta on arvioitu jonkin verran, mutta mahdollisten pysyvien muutosten arviointi puuttuu vielä.

Espanjan kiintiöainsäädäntö otettiin käyttöön 2006, ja naisten määrä luonnollisesti kasvoi yritysten hallituksissa. Espanjassa on ehditty myös tutkia kiintiöiden vaikutuksia yritysten suorituskykyyn. Selvää yhteyttä yritysten tuloksen ja naisten hallituspaikkojen määrän kasvun välillä ei löytenyt, joskin tutkittu aikaväli oli varsin lyhyt.²⁰

Isossa-Britanniassa, jossa hallinnointisäädöksiä otettiin käyttöön jo 1990-luvulla (ns. Cadbury report), naisten osuus viime vuonna FTSE100-yritysten hallituksissa oli 17 %. Maassa käydyn kiintiökeskustelun tuottama hallituksen uusi ehdotus naisten määrän kasvattamiseksi yritysten johdossa pitää sisällään useita konkreettisia suosituksia, yleistavoitteena 25 % osuus.

USA:ssa paras globaalisti vertailukelpoinen tieto kertoo naisten hallitusjäsenten määräksi 16,5 % Fortune 500 -listan yrityksissä.

Suurimpien yritysten hallitusten puheenjohtajuus näyttää maasta riippumatta lankeavan vain hyvin harvoin naisille – ainakin toistaiseksi.

Viitteet

- ¹ Euroopan komission aloite listayhtiöiden 40 % kiintiöta-voitteesta vuoteen 2020 mennessä. European Commission – IP/12/1205 14/11/2012.
- ² Hambrick ym. 2005, Barsh & Yee 2012, Dezso & Ross 2013.
- ³ Tarkastelu on tärkeää myös siksi, että yritysten tuloksen tekijöinä toimivat toimitusjohtajan ja hallituksen lisäksi yritysjohto ja työntekijät.
- ⁴ EU27-maat, Eurostat 2011.
- ⁵ Women in Management: Analysis of Female Managers' Representation, Characteristics, and Pay. GAO-10-892R, 2010; Labor Force Statistics 2011. Vuoden 2007 väestölaskennan mukaan 40 % kaikista johtajista on naisia USA:ssa. Grant Thornton IBR:n mukaan ylimpinä johtajina naisia on USA:ssa 20 %, Suomessa 24 %. Grant Thornton IBR:n aineisto ei kuitenkaan edusta koko yrityskenttää.
- ⁶ Jones ym. 2013.
- ⁷ Mm. Daily ym. 2000.
- ⁸ Ely ym. 2011, Ibarra ym. 2013, Ridgeway 2011.
- ⁹ Ibarra ym. 2013.
- ¹⁰ Ridgeway 2011.
- ¹¹ Kotiranta ym. 2008.
- ¹² Suuri pörssiyrhti: markkina-arvo vähintään 1 mrd, pieni: alle 150 milj. €.
- ¹³ Hallinnointikoodin käyttö liittyy konsernihallinnan kehittämiseen lähinnä ensiksi USA:ssa (ns. corporate governance), jossa hallinnointikoodia ei kuitenkaan ole otettu käyttöön, suurimpana syynä se, että lainsäädäntö on osavaltiotasoinen, ei liittovaltiotasoinen sääntelymekanismi. Koska lainsäädäntö vaihtelee osavaltioittain, ei yhteistä perustaa hallinnointikäytännölle ole.
- ¹⁴ Keskuskauppakamari 2012, s.7.
- ¹⁵ Swedish Corporate Governance Code, 2012.
- ¹⁶ Swedish Corporate Code 4.1, 2010, 17.
- ¹⁷ Nilsson 2009.
- ¹⁸ Verner 2009.
- ¹⁹ Statistics Norway.
- ²⁰ Gonzalez Menendez ja Martinez Conzalez 2011. .

Lähteet

- Barsh, J. ja Yee, L. (2012). Unlocking the full potential of women at work. McKinsey&Company. New York, San Francisco.
- Daily, C. M., Certo, S. T. ja Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity?. *Strat. Mgmt. J.*, 21: 515–523. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<515::AID-SMJ92>3.0.CO;2-1.
- Dezso, C. ja Ross, D. (2013). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*. Tulossa.
- Ely, R., Ibarra, H. ja Kolb, D. (2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programme. *Academy of Management Learning & Education*. Sept. 2011.
- Eurobarometri (2012). Women in decision-making positions. Special Eurobarometer 376. European commission, Brussels.
- Gonzalez Menendez, M. C. ja Martinez Conzalez, L. (2011). Spain on the Norwegian Pathway. Teoksessa *Women on Top Corporate Boards and in Top Management*. Toim. C. Fagan ym. Palgrave MacMillan.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S. ja Mooney, A. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors ja Mooney, *Academy of Management Review*, 30, 3: 472–91.
- Ibarra, H., Ely, R. ja Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*. 09.
- Jones, C. J., Li, M. ja Cannella, A. A. (2013). Responses to a Governance Mandate. The Adoption of Governance Committees by NYSE Firms. *Journal of Management* May 7, 2013.
- Keskuskauppakamari (2012). Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä. Toukokuu 2012. Keskuskauppakamari, Helsinki.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A., ja Rouvinen, P. (2008). Johdon sukupuolen ja yrityksen kannattavuuden välinen yhteys). *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 104(1), 6–17.
- Nilsson, T. (2009). Kvinnor inom svenskt näringsliv 1996–2008. Teoksessa Niskanen, K. & Nyberg, A. (2009) *Kön och makt I Norden*. Nordiska Ministerrådet: TemaNord 569.
- Ridgeway, C. (2011). *Framed by Gender*. Oxford University Press. New York.
- Soares, R., Bonaparte, S., Campbell, M., Margolin, V. ja Spencer, J. (2012). *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. Catalyst. 2012.
- Statistics Norway (2010). <http://www.ssb.no>. Luettu 18.9.2013.
- Swedish Corporate Code (2010). Swedish Corporate Governance Board. Osoitteessa: <http://www.corporategovernanceboard.se>. Luettu 17.9.2013.
- US Government Accountability Office (2010). *Women in Management: Analysis of Female Managers' Representation, Characteristics, and Pay*. GAO-10-892R, 2010.
- Verner, M. (2009). *Kön och makt I dansk erhvervsliv*. Teoksessa Niskanen, K. & Nyberg, A. (2009) *Kön och makt I Norden*. Nordiska Ministerrådet: TemaNord 569.

Näin kysyttiin

Elinkeinoelämän Valtuuskunta kysyi naisten osuutta yritysten johdossa kyselyllä, joka lähetettiin elokuussa 2013 Fonectan B2B-kohdistamiskonetta käyttäen. Sähköpostitse lähetettiin 9 659 kyselyä.

Vastaajat edustivat vähintään kymmenen hengen yrityksiä (Manner-Suomessa), joiden liikevaihto on vähintään miljoona euroa. Mikäli toimitusjohtajan yhteystietoja ei ollut saatavilla, tavoiteltavaksi henkilöksi valittiin joku toinen yrityksen ylimmän johdon edustaja. Vastanneista 88 % oli yritysten toimitusjohtajia. Kahdensadan johtajan osalta Fonectan tietoja täydennettiin EVAn rekisterin yhteystiedoista.

Kohdejoukkoon ei tehty toimiala- tai muita rajoituksia, joskin selvästi julkishallintoon tai järjestötoimintaan viittaavat toimialat sekä muuhun kuin voittoa tavoittelevaan toimintaan viittaavat yhtiömuodot jätettiin pois. Noin kymmenesosa sähköpostiosoitteista oli toimimattomia tai aiottua vastaanottajaa ei tavoitettu muista syistä. Tavoitetuista vastaajista 1 175 seurasi sähköpostissa annettua linkkiä ja täytti pyydetyn web-lomakkeen.

Vastaajien edustamien yritysten ominaisuudet eivät olennaisesti poikkea vastaavasta yrityspopulaatiosta missään keskeisessä ulottuvuudessa.

Kyselyn vastausten jaottelussa yritysten koon, sijainnin ja muiden taustatietojen suhteen hyödynnettiin Fonectan tietojen ohella Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteriä sekä Asiakastieto Oy:n tilinpäätöstietokantaa. Tilastollisen analyysin teki KTM, tutkija **Mika Pajarinen** Etlatieto Oy:stä.

Analyysin tekoon osallistuivat myös VTK **Joona Saulamaa** ja viestintäpäällikkö **Johanna Sipola** EVAsta. Kyselyä kommentoivat toimitusjohtaja **Petri Rouvinen** (Etlatieto Oy) ja VTM **Annu Kotiranta**.

KYSELY NAISJOHTAJUUDESTA, KYSYMYSLISTA (Vastausten suorat jakaumat, kaikki vastaajat)

1. Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat kuvaamaan yrityksenne hallituksen toimintaa?	Sopii erittäin hyvin	Sopii melko hyvin	Vaikea sanoa	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Kysymys naisjohtajuudesta on ollut esillä yritykseni hallituksen toiminnassa	9 %	21 %	9 %	21 %	41 %
Yritysjohdon nykyistä tasaisemman sukupuolijakauman edistäminen on kirjattu yritykseni strategiaan	4 %	12 %	7 %	19 %	58 %
Yritysjohdon nykyistä tasaisemman sukupuolijakauman edistäminen on kirjattu yritykseni henkilöstösuunnitelmaan	6 %	16 %	6 %	20 %	52 %
Yritykseni hallitus seuraa naisjohtajien osuuden kehitystä säännöllisesti	3 %	12 %	8 %	20 %	56 %
2. Entä kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat kuvaamaan yrityksenne johdon toimintaa?	Sopii erittäin hyvin	Sopii melko hyvin	Vaikea sanoa	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Kysymykset naisjohtajuudesta ovat olleet esillä yritykseni johtoryhmätyöskentelyssä viimeisen vuoden aikana	8 %	22 %	4 %	21 %	44 %
Yritykseni johto on sitoutunut naisten ja miesten tasa-arvoon ja edistää sitä käytännössä	40 %	33 %	4 %	8 %	14 %
Yritykselläni on tavoite naisten osuuden lisäämisestä johtotehtävissä	6 %	18 %	9 %	26 %	41 %
Tavoitteessa on mainittu tietty prosenttiosuus naisia operatiivisessa johdossa, jonka saavuttamiseen yritykseni pyrkii	1 %	5 %	5 %	18 %	70 %
Tavoitteella on aikataulu, jonka puitteissa se tulisi saavuttaa	1 %	3 %	6 %	18 %	71 %
3. Miten ja millä tasoilla naisjohtajuuden edistämiseen liittyviä kysymyksiä käsitellään yrityksenne organisaatiossa? Arvioikaa seuraavien kuvausten sopivuutta yrityksenne kohdalla?	Sopii erittäin hyvin	Sopii melko hyvin	Vaikea sanoa	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Yrityksessäni on nimetty vastuhenkilö, jonka tehtäviin kuuluu henkilöstön monimuotoisuutta edistävien ideoiden ja toimintatapojen kehittäminen ja seuranta	8 %	20 %	4 %	18 %	49 %
Henkilöstön monimuotoisuutta ja naisten osuutta johtajistossa seurataan yrityksen ylimmässä johdossa säännöllisesti	8 %	19 %	4 %	21 %	48 %
Henkilöstön monimuotoisuutta edistävät ideat ja aloitteet käsitellään yleensä yritykseni johtoryhmässä tai ylimmässä johdossa	15 %	35 %	5 %	16 %	29 %
Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on yrityksessäni käytännössä henkilöstöhallinnon aktiivisuuden varassa	5 %	24 %	8 %	27 %	36 %
4. Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat yrityksenne rekrytointikäytäntöihin?	Sopii erittäin hyvin	Sopii melko hyvin	Vaikea sanoa	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Yritys kannustaa sekä miehiä että naisia etenemään esimies- ja johtotehtäviin	59 %	30 %	3 %	4 %	4 %
Yritykseni rekrytointiprosesseissa on vakiintuneita menettelyitä, joilla huolehditaan henkilöstön monimuotoisuuden toteutumisesta	17 %	33 %	5 %	25 %	20 %
Yrityksemme rekrytoinneissa on käytössä tehtäväkohtaiset pätevyysvaatimukset	60 %	31 %	2 %	4 %	3 %
Pätevyysvaatimukset tarkistetaan, jotta ne eivät olisi syrjiviä	41 %	34 %	6 %	10 %	10 %
Yrityksemme ulottaa haut mahdollisimman usein oman talon ulkopuolelle	35 %	40 %	3 %	15 %	7 %
Yrityksemme tekemisiin rekrytointitoimeksiantoihin kirjataan, että tehtäviin tulee etsiä kummankin sukupuolen edustajia	17 %	19 %	7 %	19 %	38 %
5. Tukeeko yrityksenne naisjohtajien urakehitystä? Miten seuraavat kuvaukset sopivat omaan yritykseenne?	Sopii erittäin hyvin	Sopii melko hyvin	Vaikea sanoa	Sopii melko huonosti	Ei sovi lainkaan
Yrityksessämme rohkaistaan ja ohjataan uransa alkuvaiheessa olevia naisia hakemaan monipuolista työkokemusta ja ottamaan vastaan linjatehtäviä	29 %	42 %	8 %	12 %	9 %
Yrityksemme tukee johtajien ura- ja henkilökohtaista kehitystä tutoroinnilla ja mentoroinnilla	17 %	40 %	6 %	24 %	13 %
Yrityksessämme on sisäisiä tasa-arvo-ohjelmia	15 %	19 %	7 %	21 %	38 %
Tarjoamme työntekijöillemme käytännön apua sekä joustavuutta (mm. työajoissa) työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi	43 %	42 %	2 %	9 %	4 %

6. Riippumatta siitä, miten asiat yrityksessäsi ovat, mitä mieltä olette henkilökohtaisesti seuraavista väittämistä?	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Naisen urakehityksen kannalta on kaikkein tärkeintä, että oma esimies kannustaa ja rohkaisee etenemään uralla	43 %	45 %	2 %	9 %	2 %
Naisten nykyistä suurempi osuus operatiivisessa johdossa hyödyttäisi yritystäni suuresti	10 %	38 %	16 %	24 %	11 %
Naisten osuuden vähäisyys yritysten korkeimmassa johdossa on yksi kaikkein suurimmista epäkohdista yhteiskunnassamme	4 %	19 %	6 %	38 %	34 %
Naisjohtajuuden yleistyminen edellyttää miesten ja naisten tasaisempaa työnjakoa myös kotitalouksissa	20 %	41 %	8 %	20 %	11 %
Naisjohtajien vähäisyydessä on paljolti kyse myös siitä, että naisten pitäisi olla kunnianhimoisempia	20 %	49 %	6 %	18 %	7 %
Naisjohtajien osuuden kasvu on ensi sijassa kiinni miesjohtajien asenteista	5 %	29 %	4 %	40 %	22 %
Lausuma "työn ja perhe-elämän yhdistäminen on naisille vaikeaa", on pikemminkin itse itseään vahvistava, asenteellinen hokema, kuin selvä fakta	20 %	44 %	7 %	24 %	5 %
Kannatan "naiskiintiöiden" käyttämistä naisten osuuden kasvattamiseksi ylimmässä johdossa	3 %	9 %	4 %	26 %	58 %
7. Mitkä seuraavista selittävät parhaiten naisten pientä osuutta yritysten korkeimmassa johdossa? Vastatkaa jälleen henkilökohtaisten näkemysten pohjalta (riippumatta siitä, miten asiat yrityksessänne ovat).	Selittää erittäin hyvin	Selittää melko hyvin	En osaa sanoa	Selittää melko huonosti	Selittää hyvin huonosti
Talouselämän arvomaailman konservatiivisuus ja hitaasti muuttuvat ajattelutavat	12 %	44 %	2 %	30 %	11 %
Naisten ja miesten arvomaailmojen perustavaa laatua oleva erilaisuus (esim. "miesten arvot ovat kovempia kuin naisten")	4 %	36 %	3 %	41 %	17 %
Naisten miehiä runsaammat urakat	8 %	51 %	3 %	30 %	8 %
Naisten liian vähäinen usko omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa	14 %	43 %	3 %	30 %	10 %
Joustavuuden puute naisia kohtaan	2 %	21 %	5 %	49 %	23 %
Naiset ovat miehiä vähemmän kilpailullisia	7 %	39 %	3 %	36 %	15 %
Naisten suoranainen syrjiminen rekrytoinneissa ja työelämässä	3 %	13 %	6 %	36 %	42 %
Naisten omat valinnat koulutuksen ja uran suhteen	23 %	52 %	3 %	16 %	6 %
Yritysten nimitysvaliokunnat eivät aktiivisesti edistä naisten nousua yritysten ylimpään johtoon	6 %	22 %	15 %	37 %	20 %

Elinkeinoelämän Valtuuskunta

Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA on vuonna 1974 perustettu elinkeinoelämän think tank, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA on Suomen merkittävin kohtaamispaikka ja verkosto elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajille. EVAlla on myös keskustelijan, haastajan ja unilukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Think tankille tyypillisesti EVAn tunnusmerkkejä ovat analyttisyys ja poleemisuus.

EVA selvittää ja arvioi yrityksille ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeitä kehityssuuntia. Rajut ja nopeat kansainväliset muutokset asettavat koko yhteiskunnalle ja yritysten toiminnalle painavia vaatimuksia. EVAn tavoitteena on ajankohtaisen tiedon tuottaminen vallitsevista ilmiöistä sekä tuoreiden näkökulmien saattaminen yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Suomen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä ja suomalaisten hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kehittäminen ovat keskeisiä kysymyksiä EVAn toiminnassa. Elinkeinoelämän omassa piirissä EVA pyrkii aikaansaamaan jatkuvaa keskustelua yritysten muutostarpeista.

Lisätietoja: www.eva.fi



Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn julkaisemat EVA analyysit ottavat kantaa ajankohtaisiin kysymyksiin ja tarjoavat toimenpide-ehdotuksia. Analyysien kirjoittajat vastaavat esitetystä mielipiteistä, jotka eivät välttämättä edusta EVAn kantaa.

Analyysit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta www.eva.fi.