

**FSD3019**

**Yritysjohdajien ja suorahakukonsulttien  
haastatteluja 2014-2015**

Aineisto-opas



**TIETOARKISTO**

**Tämän aineisto-oppaan viittaustiedot:**

Yritysjohtajien ja suoramarkkinointikonsulttien haastatteluja 2014-2015 [aineisto-opas]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [tuottaja ja jakaja], 2020.

Aineisto-opas on luotu aineiston versiosta 1.0 (15.5.2015).

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto  
33014 Tampereen yliopisto

Asiakaspalvelu:  
asiakaspalvelu.fsd@uta.fi  
040 190 1442

Palveluportaali Aila:  
<https://services.fsd.uta.fi/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto  
<http://www.fsd.uta.fi/>

# Lukijalle

Tämä aineisto-opas on osa Tietoarkistoon arkistoitua tutkimusaineistoa FSD3019. Oppaan alussa on tiedot aineiston sisällöstä, aineiston rakenteesta ja keruusta sekä luettelo julkaisuista, joissa aineistoa on käytetty. Opas sisältää myös aineiston keräämisessä käytetyt dokumentit, esimerkiksi mahdolliset haastattelukysymykset, kirjoitusohjeet, tutkimuskutsut, litterointiohjeet tai virikemateriaalit. Tekstiaineistoista mukana on usein lisäksi aineistonäyte, josta selviää esimerkiksi käytetty litterointitaso.

Liitteenä olevat aineistoon kuuluvat dokumentit on tarvittaessa anonymisoitu. Kaikki oppaan sisältämät aineiston keräämisessä käytetyt dokumentit toimitetaan asiakkaalle aineiston latauksen yhteydessä myös erillisinä tiedostoina

Aineistoon ja sen tekijöihin tulee viitata asianmukaisesti kaikissa julkaisuissa ja esityksissä, joissa aineistoa käytetään. Tietoarkiston antaman malliviittaustiedon voi merkitä lähdeluetteloon sellaisenaan tai sitä voi muokata julkaisun käytäntöjen mukaisesti. Malliviittaus:

Koivunen, Tuija (Tampereen yliopisto): Yritysjohtajien ja suorahakukonsulttien haastatteluja 2014-2015 [sähköinen tietoaineisto]. Versio 1.0 (2015-05-15). Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3019>

Tietoarkistoon on lähetettävä viitetiedot kaikista julkaisuista, joissa käyttäjä hyödyntää aineistoa. Aineiston alkuperäiset tekijät ja tietoarkisto eivät ole vastuussa aineiston jatkokäytössä tuotetuista tuloksista ja tulkinnoista.



# Sisältö

<b>1</b>	<b>Aineiston kuvailu</b>	<b>1</b>
1.1	Aineiston otsikot ja datan versio . . . . .	1
1.2	Sisällön kuvaus . . . . .	1
1.3	Aineiston rakenne ja keruu . . . . .	3
1.4	Aineiston käyttö . . . . .	3
<b>A</b>	<b>Haastattelukysymykset</b>	<b>5</b>
<b>B</b>	<b>Aineistonäyte</b>	<b>9</b>



# Luku 1

## Aineiston kuvailu

### 1.1 Aineiston otsikot ja datan versio

**Aineiston nimi:** Yritysjohtajien ja suoramarkkinointien haastatteluja 2014-2015

**Aineiston nimi englanniksi:** Interviews of Business Managers and Executive Search Professionals 2014-2015

Aineisto-opas on luotu aineiston versiosta 1.0 (15.5.2015).

### 1.2 Sisällön kuvaus

#### Tekijät

Koivunen, Tuija (Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö)

#### Aineiston tekijänoikeudet

Tietoarkiston ja aineiston luovuttajan tekemän sopimuksen mukaisesti.

#### Aineiston luovuttaja

Koivunen, Tuija (Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö)

#### Aineisto luovutettu arkistoon

23.4.2015

### **Asiasanat**

hallituksen puheenjohtajat; henkilöstöhankinta; henkilöstösuunnittelu; johtajat; johtajuus; miehen asema; naisen asema; pörssiyhtiöt; rekrytointi; sukupuoli; sukupuolikiintiöt; sukupuolineutraalius; tasa-arvo; vallankäyttö; valtionyhtiöt

### **Tieteenala / Aihealue**

**OKM:n tieteenalaluokitus:** Yhteiskuntatieteet

**Muu luokitus:** Eliitit ja vaikuttajat; Sukupuoli ja sukupuoliroolit; Tasa-arvo, eriarvoisuus ja syrjäytyminen

### **Sarjakuvaus**

Tämä aineisto kuuluu sarjaan:

Aineistot, jotka eivät kuulu sarjaan

Yksittäiset aineistot, jotka eivät kuulu mihinkään sarjaan.

### **Sisällön kuvaus**

Haastatteluissa kartoitetaan Suomessa toimivien pörssi- ja valtionyhtiöiden ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä sukupuolten tasa-arvon toteutumisen kannalta. Haastateltavat olivat suorahakuyrityksissä toimivia rekrytoijia eli suorahakukonsultteja ja pörssiyhtiöiden ylintä johtoa, kuten hallituksen jäseniä sekä henkilöstöjohtajia. Lisäksi haastateltiin yhtä valtion omistajaohjauksen asiantuntijaa. Aineiston haastattelut kerättiin osana sosiaali- ja terveystieteiden hanketta Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI), joka liittyy hallituksen tasa-arvoohjelman 2012 - 2015 toteuttamiseen.

Haastattelurunko vaihteli hieman sen mukaan, oliko haastateltava suorahakukonsultti vai yrityksen johtohenkilö. Haastateltavilta kysyttiin ylipäätään johtoon haettavien henkilöiden hakuprosessien käynnistymisestä ja prosessien kulusta, kuten esimerkiksi keillä henkilöillä on vastuu rekrytoitavien valinnassa. Haastateltavalta tiedusteltiin hakukriteereistä ja siitä, miten haettavan henkilön profiili muodostetaan ja onko naisten ja miesten kompetensseissa eroja. Kysymyksissä käsiteltiin henkilöstöhankinnassa käytettyjä kanavia, mahdollisia lyhyiden tai pitkien listojen käyttöä sekä yrityksen omia rekrytointityökaluja kuten seuraaja- tai urasuunnittelua. Haastateltavalta kysyttiin sukupuolinäkökulman huomioimisesta työhönotossa, kuten onko naisten ja miesten etenemiselle yrityksen johtoon esteitä tai ns. lasikatkoja ja millaisena he näkevät sukupuolen mukaan kiintiöidyt paikat yrityksissä. Suorahakukonsulteilta kysyttiin tässä tilanteessa, onko toimeksiantajayritykset esittänyt toiveita rekrytoitavan henkilön sukupuolen suhteen. Kysymyksissä käsiteltiin myös yritysten mahdollisia tasa-arvosuunnitelmia ja sitä, miten sukupuoli tulee siellä huomioiduksi eri tilanteissa. Haastatteluissa kysyttiin myös hyviä ja huonoja rekrytointikäytäntöjä.

Haastatteluja tehtiin kahdessa pörssiyhtiössä ja viidessä valtionyhtiössä. Pörssiyhtiöistä kaikki olivat luokiteltavissa suuriksi yhtiöiksi, yhtä pientä lukuun ottamatta. Haastateltavista on naisia



seitsemän ja miehiä kaksitoista. Haastattelut pyrittiin käymään myös läpi vapaa-valintaisessa järjestyksessä ja keskustelunomaisesti.

Taustatietoina haastatteluissa ovat haastattelupäivämäärä, haastateltavan sukupuoli, rooli yrityksessä ja haastattelun kesto.

Aineistosta on tehty html-versio, jonka hakemiston avulla haastatteluja on helppo selata.

## 1.3 Aineiston rakenne ja keruu

**Maa:** Suomi

**Kohdealue:** Suomi

**Havainto/aineistoyksikkötyyppi:** Henkilö, Organisaatio, Tapahtuma/prosessi/toiminta

**Perusjoukko/otos:** Pörssiyhtiöiden tai valtionyhtiöiden rekrytoinnin parissa työskentelevät henkilöt

**Aineistonkeruun ajankohta:** 25.11.2014 – 24.2.2015

**Kerääjät:** Koivunen, Tuija (Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö)

**Aineiston tuottajat:** Sosiaali- ja terveysministeriö

**Aineistonkeruun tekniikka:** Puhelinhaastattelu, Haastattelu

**Keruväline tai -ohje:** Haastatteluteemat tai haastattelurunko

**Aineiston ajallinen kattavuus:** 2014 – 2015

**Tutkimuksen aikaulottuvuus:** Poikkileikkausaineisto

**Havainto/aineistoyksiköiden valinta:** Ei-todennäköisyysotanta: harkinnanvarainen poiminta

Suorahakukonsultit valittiin keskeisimmistä yritysten ylimmän johdon rekrytointeja tekevästä yrityksistä. Pörssiyhtiöiden ylintä johtoa pyrittiin löytämään sellaisista yrityksistä, joissa sukupuolten tasa-arvo näkyy johdon sukupuolijakaumassa ja sellaisista, joissa naisia ei esiinny tasaisesti. Lopulliseen tutkimukseen osallistui kaksi pörssiyhtiötä ja viisi valtio-omisteista valtioyhtiötä. Tutkimuksesta kieltäytyi kahdeksan yritystä kiireen tai johdossa tapahtuneiden vähäisten viimeaikaisten muutosten vuoksi. Lisäksi kahdeksasta kieltäytyneestä kaksi yritystä jätti vastaamatta haastattelupyynnön.

**Aineiston määrä:** 19 haastattelulitteraatiota rtf- ja html-tiedostoina.

## 1.4 Aineiston käyttö

### Aineiston käytössä huomioitavaa

Arkistoidusta aineistosta puuttuu viisi haastattelua, koska kyseiset haastateltavat eivät antaneet suostumustaan heidän haastattelujensa jatkokäyttöön.

Haastattelusta on poistettu henkilöiden ja yritysten nimet. Toistuvien nimien kohdalla on käytetty peitenimiä, jotka esiintyvät kaikissa haastatteluissa yhteneväisinä. Näin voidaan yhdistää

toisiinsa esimerkiksi sama henkilö, joka on esiintynyt kahdessa eri haastattelussa. Toistuvat yritysten peitenimet on merkitty hakasulkeisiin isolla alkukirjaimella ja kirjaintunnisteella esim. [[Suomalainen elintarvikealan osakeyhtiö A]]. Tietoarkiston aineistoon tekemät merkinnät on merkitty [[tuplahakasulkein]].

### **Julkaisut**

Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Julkaisuja 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3724-6>

Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tiivistelmä. Julkaisuja 2015:9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:978-952-00-3728-4>

Ajantasainen julkaisuluettelo aineiston kuvailun yhteydessä osoitteessa

<https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD3019>

### **Aineiston sijainti**

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto

### **Erityisehdot**

Aineistosta julkaistavat sitaatit eivät saa sisältää sellaisia epäsuoria tunnistetietoja (esim. yksityiskohtainen työhistoria, ainutkertaiset elämäntapahtumat), joiden perusteella haastateltavan tai haastattelussa mainittavan kolmannen henkilön voisi tunnistaa. Julkaistavista sitaateista ei saa tunnistaa myöskään haastatteluissa mainittuja yrityksiä.

### **Käyttöoikeudet**

Aineisto on käytettävissä (C) vain tutkimukseen ja ylempiin opinnäytteisiin (esim. pro graduun, lisenssiaatin- ja väitöstutkimukseen).

# **Liite A**

## **Haastattelukysymykset**

FSD3019 YRITYSJOHTAJIEN JA SUORAHAKUKONSULTTIEN HAASTATTELUJA 2014-2015  
FSD3019 INTERVIEWS OF BUSINESS MANAGERS AND EXECUTIVE SEARCH PROFESSIONALS 2014-2015

---

Tämä dokumentti on osa yllä mainittua Yhteiskuntatieteelliseen tietoaarkistoon arkistoitua tutkimusaineistoa.

Dokumenttia hyödyntävien tulee viitata siihen asianmukaisesti lähdeviitteellä.

Lisätiedot: <http://www.fsd.uta.fi/>

---

This document forms a part of the above mentioned dataset, archived at the Finnish Social Science Data Archive.

If the document is used or referred to in any way, the source must be acknowledged by means of an appropriate bibliographic citation.

More information: <http://www.fsd.uta.fi/>

---

Detta dokument utgör en del av den ovannämnda datamängden, arkiverad på Finlands samhällsvetenskapliga dataarkiv.

Om dokument är utnyttjat eller refererat till måste källan anges i form av bibliografisk referens.

Mer information: <http://www.fsd.uta.fi/>

---

## Haastattelurunko

**Yritykset** (hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja – kysymysten muotoilu muuttuu haastateltavan mukaan)

Miten yrityksen ylimpään johtoon – **sekä hallitukseen että toimivaan johtoon** – haettavan henkilön hakuprosessi käynnistyy?

- Miten hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan rekrytointiprosessi tapahtuu?
- Entä toimitusjohtajan (usein johtoryhmän puheenjohtaja) ja jäsenten rekrytointi?
- Käytetäänkö ulkopuolista suorahakonsulttia? Miten päätös haun ulkoistamisesta tehdään? Ulkoinen vs. sisäinen.

Ketkä *pörssiyrityksestä* osallistuvat toimivan johdon ja hallituksen valintaan?

- Ketkä ovat keskeisessä asemassa rekrytointiprosessissa?
- Mikä rooli valinnassa on esim. omistajilla/pääomasijoittajilla, nimitysvaliokunnalla, HR-johtajalla ja muilla tahoilla?
- oma rooli. Voiko halutessaan edistää naisten rekrytointia? Miten

Mitkä ovat hakukriteerit: miten haettavan henkilön profiili muodostetaan?

- Millaista osaamista ja kokemusta vaaditaan toimivan johdon ja hallituksen puheenjohtajalta ja -jäseniltä? Millä taustoilla toimivaan johtoon ja hallitukseen valitaan henkilöitä?
- Onko naisten ja miesten pätevyydessä ja kompetensseissa eroa? Jos on, näkyykö tämä valintaprosessissa?

Onko teillä toimeksiantajana pitkien ja lyhyiden listojen laatimiseen ohjeistus?

Mitä kanavia hakuprosessissa käytetään?

- Miltä alueilta (toimiala, koulutusala, yritykset) kandidaatteja etsitään?

Onko yrityksessänne käytössä muita prosesseja ylimmän johdon sisäisiä rekrytointeja varten, kuten seuraajasuunnittelua ja urasuunnittelua (talent management)?

Onko toimivaa johtoa ja hallitusta koskevissa valintakriteereissä ja rekrytointiprosessissa huomioitu sukupuolinäkökulma? Miten?

- Onko naisten ja miesten etenemiselle yritysten toimivaan johtoon ja/tai hallitukseen esteitä?
- Onko sukupuolinäkökulma sisällytetty yrityksenne ylimmän johdon rekrytointeja koskeviin ohjeistuksiin ja prosesseihin? Dokumentit.
- entä yritysten strategiaan asiakirjoihin? Onko teillä tasa-arvosuunnitelmaa tai yritysvastuustrategiaa? Miten sukupuoli huomioidaan niissä?

Onko sukupuolten tasa-arvon huomioivassa rekrytoinnissa etuja tai haittoja, millaisia?

Mitkä ovat yrityksen näkökulmasta hyviä/huonoja ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä?

- Onko niissä mukana sellaisia, joissa on huomioitu sukupuolten tasa-arvon näkökulma?

Arkistointilupa

Haastattelurunko

## Suorahakukonsultit

Miten yrityksen ylimpään johtoon – **sekä hallitukseen että toimivaan johtoon** – haettavan henkilön hakuprosessi käynnistyy?

- Miten hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan rekrytointiprosessi tapahtuu?
- Entä toimitusjohtajan (usein johtoryhmän puheenjohtaja) ja jäsenten rekrytointi?

Ketkä *toimeksiannon antavassa yrityksessä* osallistuvat toimivan johdon ja hallituksen valintaan?

- Ketkä ovat toimeksiantajan puolelta keskeisessä asemassa rekrytointiprosessissa?
- Mikä rooli valinnassa on esim. omistajilla/pääomasijoittajilla, HR-johtajalla ja muilla tahoilla?

Mitkä ovat *toimeksiantajan* hakukriteerit: miten haettavan henkilön profiili muodostetaan?

- Millaista osaamista ja kokemusta vaaditaan toimivalta johdolta ja hallitukselta? Millä taustoilla toimivaan johtoon ja hallitukseen valitaan henkilöitä?
- Onko naisten ja miesten pätevyudessa ja kompetensseissa eroa? Jos on, näkyykö tämä valintaprosessissa?

Mitä kanavia hakuprosessissa käytetään?

- Miltä alueilta (toimiala, yritykset) kandidaatteja etsitään?
- Keitä kontaktoidaan toimivan johdon ja hallituksen rekrytoinneissa (esim. käytetäänkö omia verkostoja)?

Onko toimivaa johtoa ja hallitusta koskevissa valintakriteereissä ja rekrytointiprosessissa huomioitu sukupuolinäkökulma ja jos on, niin miten?

- Onko ollut tilanteita, joissa toimeksiantajayritys esittääkö toiveita rekrytoitavan henkilön sukupuolen suhteen? Millaisia? Mistä/keneltä toiveet tulevat?
- Onko naisten ja miesten etenemiselle yritysten toimivaan johtoon ja/tai hallitukseen esteitä?

Onko sukupuolinäkökulma sisällytetty *suorahaku- ja rekrytointiyrityksessä* ylimmän johdon rekrytointeja koskeviin ohjeistuksiin ja prosesseihin?

- Voivatko suorahakukonsultit halutessaan edistää sukupuolten tasa-arvoa toimeksiantajayritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa? Esimerkiksi esittää nais- tai miesehdokkaita pitkille ja lyhyille ehdokaslistoille? Mitä muita keinoja on?

Onko sukupuolten tasa-arvon huomioivassa rekrytoinnissa etuja tai haittoja, millaisia?

Mitkä ovat suorahakukonsulttien näkökulmasta hyviä ylimmän johdon rekrytointikäytäntöjä? Entä huonoja käytäntöjä?

- Onko niissä mukana sellaisia, joissa on huomioitu sukupuolten tasa-arvon näkökulma?

Arkistointilupa

# **Liite B**

## **Aineistonäyte**

FSD3019 YRITYSJOHTAJIEN JA SUORAHAKUKONSULTTIEN HAASTATTELUJA 2014-2015  
FSD3019 INTERVIEWS OF BUSINESS MANAGERS AND EXECUTIVE SEARCH PROFESSIONALS 2014-2015

---

Tämä dokumentti on osa yllä mainittua Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon arkistoitua tutkimusaineistoa.

Dokumenttia hyödyntävien tulee viitata siihen asianmukaisesti lähdeviitteellä.

Lisätiedot: <http://www.fsd.uta.fi/>

---

This document forms a part of the above mentioned dataset, archived at the Finnish Social Science Data Archive.

If the document is used or referred to in any way, the source must be acknowledged by means of an appropriate bibliographic citation.

More information: <http://www.fsd.uta.fi/>

---

Detta dokument utgör en del av den ovannämnda datamängden, arkiverad på Finlands samhällsvetenskapliga dataarkiv.

Om dokument är utnyttjat eller refererat till måste källan anges i form av bibliografisk referens.

Mer information: <http://www.fsd.uta.fi/>

---



K: Hyvä, hieno juttu.

S: (--) [0:00:18] ja sitten, tässä [[Piia]] puhuu niin meil on sit huomiselle varattu kello kolme.

K: Hienoa, kiitos.

V: Hyvä. Niin meil on puol tuntia, aikaa niin mennäänkö suoraan asiaan?

K: Mennään suoraan asiaan. Mä ensin kysysin et tiedäks sä suurin piirtein mistä täs on kysymys tässä tutkimuksessa?

V: Mä ymmärsin että tää on ministeriön suunnasta lähteny ja, liittyy naisten, asemaan liiketoimintajohdossa ja siihen miten, liiketoimintajohtoon saatas enemmän naisia.

K: Joo. Tai itse asias tää liittyy tasa-arvoon, mikä nyt tässä tapauksessa tietysti sit tarkoittaa aika paljon naisia koska, yrityksen hallituksissa ja toimivassa johdossa on vähempi naisia. Mutta, kyllä joo. Onks sulla jotain kysyttävää tästä tutkimuksesta?

V: Ei oikeestaan.

K: Mennään sitten asiaan. Mä kysysin ensin, voisiks sä kuvailla jotenkin, sä varmaan, mä olettaisin että sä oot toimitusjohtajana niin, toimivan johdon rekrytoinnin kans tekemisissä?

V: Kyllä.

K: Voisiks sä kuvailla tätä prosessia että, miten tämmönen hakuprosessi käynnistyy ja miten se esimerkiks, ulkoistetaanks se aina tai joskus tai?

V: Me, siis meil on tietysti HR-prosesseissa määritelty, miten haut tehdään ja, yksinkertastettuna niin silloin kun on identifioitu tarve rekrytoida henkilö, niin toimitaan meidän HR-hakuprosessien mukaisesti. Ja se tarkoittaa että, tehdään toimenkuva, ja määritellään ne kompetenssivaatimukset siihen, ja sitten ruvetaan sitä henkilöä etsimään. Ja ensiksi tutkitaan sisäisesti, että löytyykö meillä talent poolista sisäisesti, sopivia ehdokkaita ja jos ei löydy, niin sitten sitä ruvetaan etsimään ulkoa, ja sitte siinä käytetään erilaisia, headhuntereita sitte käytännössä, hyväksi kun tätä tehdään. Meil on sitte ylimmälle johdolle ja keskijohdolle ja asiantuntijoille sit vähän eri, yhteistyökumppaneita joitten kans sitä tehdään.

K: Miten tän haettavan henkilön profiili sitten muodostetaan yleensä?

V: Se lähtee ihan niistä bisnestarpeista että, mikä se on se, mikä on se tehtävä mihin haetaan. Ja siinä pyritään määrittelemään sekä se ammatillinen osaaminen, että sitte tämmöset, jos on kysymys esimiestason tehtävistä niin että minkälaisia, johtamisominaisuuksia sitte, tai mitkä on tärkeitä siinä johtamisprofiilissa.

K: Mitä sä ajattelet sitte että onko naisten ja miesten pätevydessä ja kompetensseissa jotain eroa yleensä?

