

# HALLITUSTYÖSKENTELEY LAPPILAISISSA YRITYKSISSÄ

Nykytila, osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Pro gradu -tutkielma

Anne Harjulahti

Kasvatustiede

Lapin yliopisto 2024

## Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Hallitustyöskentely lappilaisissa yrityksissä – nykytila, osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Tekijä/tekijät: Anne Harjulahti

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu –työ  Laudaturtyö  Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 78+4

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on tarkastella hallitustyöskentelyn nykytilaa sekä hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista ja osaamisen kehittämistä Lapin alueella toimivissa yrityksissä. Osaamista tarkastelen erityisesti jatkuvan oppimisen kontekstissa, jolloin oppimisen voidaan nähdä toteutuvan organisaatioissa erilaisten osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen menetelmien kautta. Tutkimukseni toteutin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselytutkimuksen muodossa.

Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että Lapissa toimii eri kokoisissa yrityksissä kohtuullisen aktiivisia, miesvaltaisia hallituksia. Yritysten edustajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä edustamiensa hallitusten työskentelyyn, mutta erityisesti hallituksen tehtävien ja roolien sekä järjestelmällisen toiminnan osalta nähdään kehittämistarpeita. Hallitusten osaaminen nähdään olevan keskimäärin hyvällä tasolla, mutta yritysten edustajat tunnistavat myös monia osaamisen kehittämistarpeita, jotka kytkeytyvät muun muassa vastuullisuuden teemaan sekä strategiseen työskentelyyn. Alle puolet hallituksista arvioi säännöllisesti toimintaansa. Hallitustyöskentelyn kehittämiseen tähtäävää koulutusta nähdään olevan tarjolla riittävästi, mutta kehitysehdotuksia annettiin esimerkiksi sisältöjen ja koulutusmuotojen osalta. Lapin alueen yritysten hallituksissa on monipuolista osaamista, mutta samalla niissä tunnistetaan toimintaympäristön muutoksen ajamana erilaisia kehittämistarpeita. Arviointia voitaisiin hyödyntää kehittämisen tukena järjestelmällisemmin.

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	5
2 HALLITUSTYÖSKENTELY YRITYKSISSÄ .....	7
2.1 Yritysten toimintaa koskeva sääntely ja ohjeistukset .....	7
2.2 Yrityksen hallinnon muodostaminen ja tehtävät .....	9
2.3 Hallituksen jäsenet ja kokoonpano .....	12
2.4 Hyvä hallinto ja vastuullisuus hallitustyössä .....	14
3 JATKUVA OPPIMINEN JA OSAAMINEN HALLITUSTYÖSKENTELYSSÄ .....	17
3.1 Jatkuva oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä .....	17
3.2 Osaaminen ja asiantuntijuus hallitustyössä .....	20
3.3 Hallitustyöskentelyyn pätevytyminen ja koulutus .....	24
3.4 Hallitustyöskentelyn arviointi ja kehittäminen .....	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	28
4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta .....	28
4.3 Aineiston analyysi .....	32
5 TULOKSET .....	34
5.1 Aineiston kuvaus .....	34
5.2 Hallitustyöskentelyn nykytila Lapin alueella toimivissa yrityksissä .....	35
5.2.1 Hallitusten kokoonpano ja toiminta .....	35
5.2.2 Hallitusten toiminnan tarkastelu yleisesti .....	41
5.2.3 Palkkioiden maksaminen hallituksissa .....	47
5.3 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen Lapin alueella toimivien yritysten hallituksissa .....	49

5.3.1 Hallitusten toiminnan arviointi .....	49
5.3.2 Osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeet hallituksissa .....	51
5.3.3 Koulutus yritysten hallituksissa .....	54
5.3.4 Kokemukset ja näkemykset hallitustyöskentelyyn liittyvästä koulutuksesta ...	55
6 POHDINTA .....	61
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta.....	61
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat .....	66
6.3 Jatkotutkimuksen aiheet .....	69
LÄHTEET .....	72
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

”Hallitustyö on tällä hetkellä selvästi vaativampaa kuin 20–40 vuotta sitten” toteaa yli 40 vuotta eri kokoisten yritysten hallitusten puheenjohtajan roolissa toiminut Jorma Eloranta vuonna 2018 julkaistun yritysten hallitustyöskentelyä käsittelevän kirjansa johdannossa. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa (Sorama, Joensuu-Salo, Viljamaa & Varamäki 2018, 20). Toimintaympäristöön viitataan erilaisilla tekijöillä, jotka vaikuttavat muun muassa yritysten toimintaedellytyksiin, kannattavuuteen ja tulevaisuuden näkyymiin. Yritystoimintaa koskettavat niin laajat globaalit ja ajassa muuttuvat trendit kuin yksittäiset ilmiöt ja kriisit. Eloranta (2018) näkee, että hallitustyöskentelyn haasteellisin osuus on vastata toimintaolosuhteiden muutoksiin. Muutoksiin vastaaminen edellyttää sekä hallitukselta kokonaisuudessaan että yksittäisiltä hallituksen jäseniltä ymmärrystä yrityksen ansaintalogiikasta, asiakkaiden tarpeista sekä toimintaympäristössä tapahtuvan kehityksen tuomista mahdollisuuksista ja riskeistä. Esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat monien toimialojen liiketoimintamalleja (Sorama ym. 2018, 20).

Nopeasti muuttuvassa maailmassa jatkuvan oppimisen teema kytkeytyy virallisten koulutusorganisaatioiden lisäksi myös yritysmaailmaan. Toimintaympäristön muutokset perustelevat jatkuvan oppimisen tarvetta niin yrityksissä kuin oppilaitoksissa. Jatkuva oppiminen voidaan määritellä ihmisen koko elämänkaaren aikaiseksi, eri elämäalueille ulottuvaksi oppimiseksi (OKM 2019). Jo 2000-luvun alkupuolella Laitinen, Nurminen ja Soininen (2007, 7) toteavat osaamisen arviointia ja kehittämistä ammattikorkeakouluissa käsittelevän julkaisun esipuheessa, miten työ- ja yritys-elämän toimintaprosessit edellyttävät jatkuvan oppimisen merkityksen oivaltamista yhä vahvemmin. Yritysten kasvu on ollut jo pitkään elinkeinopolitiikan keskiössä erityisesti työllistämisaikutustensa vuoksi. Yrittäjyyttä koskevassa politiikassa on yritysten lukumäärän sijaan keskitytty yhä enemmän yrittäjyyden laatuun sekä yritysten kasvuun, kehittymiseen ja innovointiin. (Sorama ym. 2018.)

Toimintaympäristön muutosta ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tarvetta ajavat monet tekijät. Globaalina trendinä voidaan nähdä esimerkiksi yritystoimintaa kohtaan kasvaneet

vaatimukset kestävän kehityksen ja vastuullisuuden näkökulmasta. Kestävä kehitys ja vastuullisuus on usein jaettu kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu (Aaltonen 2022; Bärlund & Sipilä 2023). Esimerkiksi ekologisesta vastuusta puhuttaessa yhtenä maailmanlaajuisena trendinä voidaan nähdä vihreä siirtymä. Vihreällä siirtymällä viitataan muutokseen kohti ekologisesti kestävää taloutta ja kasvua, joka nojaa kiertotaloutta ja luonnon monimuotoisuutta edistäviin, vähähiilisiin ratkaisuihin (Ympäristöministeriö 2024). Tällöin talous ja talouden kasvu eivät perustu luonnonvarojen ylikulutukseen tai fossiilisiin polttoaineisiin. Esimerkiksi Lapissa vihreään siirtymään kytkeytyvät muun muassa tuulivoima ja kaivokset (ks. esim. Lapin kauppakamari & Gaia Consulting 2023), jotka eivät kuitenkaan ole saaneet kiistatonta vastaanottoa julkisessa puheessa.

Hyvin hoidetun talouden ja ekologisen vastuunkannon lisäksi yrityksiltä odotetaan yhä laajemmin myös sosiaalista vastuuta. Sosiaalisen vastuun voidaan nähdä tiivistyvän yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja oikeiden mukaisuuden käsitteisiin (Aaltonen 2022). Sosiaalinen vastuu on perinteisesti tullut vasta kolmantena taloudellisen ja ekologisen vastuun jälkeen (Littig & Griessler 2005), mutta sen merkityksen voidaan nähdä nykypäivänä kasvaneen. Myös Lapin alueella teema on ollut näkyvästi viime aikoina esillä. Esimerkiksi Lapin kansa julkaisi vuoden 2023 syksyn aikana sarjan tutkivia juttuja, joissa käsiteltiin matkailualan kausityöntekijöiden joissakin yrityksissä kohtaamia huonoja työoloja Lapin alueella. Kyseinen Lapin Kansan toimittajan juttusarja palkittiin myös Vuoden juttuna (Niemelä 2024).

Vuodesta 2020 alkaen on koettu myös erilaisia yksittäisiä, vaikutuksiltaan laajaksi levinneitä ilmiöitä ja kriisitilanteita, joilla on ollut suuri merkitys niin yritysten kuin yksityisten henkilöiden arkeen. Vuoden 2020 keväällä alkanut maailmanlaajuinen COVID19-pandemia aiheutti laajasti terveydellistä haittaa ja suuria haasteita myös suomalaisten yritysten toimintaan. Lapissa erityisesti matkailuala koki pandemian suurena taloudellisena raskautuksena, ja monet pienet yritykset joutuivat käyttämään säästönsä loppuun. Venäjän keväällä 2022 aloittama hyökkäyssota Ukrainaan ja ainakin osittain tästä tilanteesta johtuva Euroopan laajuinen energiakriisi on aiheuttanut pitkän aikaa haasteita energian hinnannousun myötä myös lappilaisille yrityksille. (Lapin kauppakamari & Gaia Consulting 2023.)

Osaaviin työntekijöihin liittyvät kysymykset ovat myös olleet ajankohtaisia niin Lapin alueella kuin koko Suomessa. Osaavasta työvoimasta on Suomessa monella alalla pulaa. Esimerkiksi Keskuskauppakamarin syyskuussa 2023 jäsenilleen tekemän kyselytutkimuksen tulosten mukaan 66 prosenttia 1154 kyselyyn vastanneesta yrityksen edustajasta näki, että osaavan työvoiman saatavuus rajoittaa yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä. Kyselyn mukaan pulaa on erityisesti ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen suorittaneista osaajista. Toisen asteen koulutuksen suorittaneita osaajia tarvitsevien yritysten johtohenkilöistä 39,2 prosenttia myös koki, ettei ammattiin valmistuneiden osaaminen vastaa työelämän tarpeita. Kyselyssä osaajapulan osalta korostuivat toimialoista erityisesti kauppa, hallinto ja oikeustieteet, tietojenkäsittely ja tietoliikenne sekä tekniikan alat ja palvelualat. (Valtonen 2023.) Lapin osalta kyselyn tuloksissa korostui ulkomaisten työntekijöiden työperäisten oleskelulupaprosessien koettu kankeus. Lisäksi kyselyn tulosten perusteella lappilaisissa yrityksissä kaivataan koulutusta ja ohjausta muun muassa kansainvälisiin rekrytointeihin sekä työpaikan sosiaalisen monimuotoisuuden huomioimiseen liittyen. (Ansala 2023.)

Vuoden 2024 keväällä on myös uutisoitu, miten Suomessa eletään talouden taantumaa ja useissa yrityksissä on käynnistetty yt-neuvotteluita. Samaan aikaan Suomen hallituksen vaihduttua, uuden hallituksen ajamat työelämää ja sosiaaliturvajärjestelmää koskevat muutokset ovat johtaneet työntekijäpuolen liittojen käynnistämiin laajoihin lakkoihin. Kokonaisuudessaan 2020-luku on jo tähän mennessä näyttäytynyt haasteelliselta ajalta monestakin näkökulmasta.

Yritysten johtamisen näkökulmasta voidaankin nähdä monenlaisia toimintaympäristöstä nousevia tarpeita ja haasteita. Osaamisen ja tiedon tarve on yrityksissä hallitustyötä tekevien osalta kasvanut jatkuvasti (Erma, Rasila & Virtanen 2019, 5). Yrityksen hallituksen yleisenä tehtävänä on huolehtia yrityksen hallinnosta ja yrityksen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:2), mutta hallituksella on tutkimuksen ja ohjeistavan kirjallisuuden perusteella nähty myös muita yrityksen menestystä ja kasvua tukevia tehtäviä ja rooleja. Yhtiöiden hallituksissa on syytä seurata, minkälaisia ilmiöitä yhteiskunnassa on meneillään ja minkälaisia vaikutuksia näillä voi olla yrityksen toimintaan. Pelkkä lakien ja voimassa olevien ohjeistusten seuraaminen ei myöskään välttämättä riitä, vaan avoin ja rehellinen raportointi kannattaa. (Remes 2013, 10.) Myös

ennakointikyvyn merkitys on suuri maailmassa, jossa tieto liikkuu nopeasti ja maine on helposti vaakalaudalla (Airaksinen 2013, 17).

Pro gradu -tutkielmassani kytkeytyvät toisiinsa toimintaympäristön muutos, jatkuva oppiminen ja yritysten hallitustyöskentelyyn liittyvä osaaminen ja sen kehittäminen. Tutkielmassani tarkastelen lappilaiseen yritystoimintaan kytkeytyvän hallitustyöskentelyn nykytilaa sekä siihen kytkeytyvää osaamista ja osaamisen kehittämistä. Mielenkiintoa aiheetta kohtaan on herännyt työharjoittelujaksoni myötä. Olen aiemmalta koulutukseltani kauppatieteen maisteri, joten minulla on työkokemuksen lisäksi koulutuksen tuomaa ymmärrystä liiketoiminnan periaatteista ja edellytyksistä. Nykyiset kasvatustieteen opinnot sivuaineineen ovat vahvistaneet omassa ajattelussani ja ilmiöiden tarkastelussa inhimillisempää ja kriittisempää lähestymistapaa organisaatioiden toimintaan ja johtamistapoihin. Tutkielmassani selvitän, miten ja minkälaisella kokoonpanolla hallitukset käytännössä muodostuvat ja työskentelevät. Hallitustyöskentelyyn kytkeytyvän osaamisen kannalta tarkastelen, minkälaista osaamista hallituksen jäsenillä on, miten osaamista kehitetään ja minkälaista osaamista ja koulutusta tarvittaisiin lisää hallitustyöskentelyn kehittämiseksi. Tutkimukseni teen toimeksiantona Lapin kauppakamarille.

Hallitustyöskentelystä löytyy taloustieteiden ja oikeustieteiden näkökulmasta sekä suomalaista että kansainvälisesti julkaistua tutkimusta. Esimerkiksi Kuokkanen (2011) on tarkastellut väitöskirjassaan tapaustutkimuksen muodossa kansainvälistyneen perheyrittäjien hallituksen toimintaa ja hallitustyöskentelyä. Kuokkanen tutkii etnografisin menetelmin, toimijoiden silmin, miten hallituksen jäsenet itse näkevät hallitustyöskentelyn vaikuttaneen yrityksen menestymiseen. Pro gradu -tutkimuksen muodossa esimerkiksi Uurtamo (2010) on tarkastellut hallitustyöskentelyä pienten ja keskisuurten yritysten (myöhemmin pk-yritys) menestystekijänä. Laadullisessa tutkimuksessaan hän on tarkastellut Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin läänin alueella kolmea perheyrittäjästä. Hän vertailee ammatikirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen suhdetta hallitustyötä tekevien pk-yritysten hallitusten puheenjohtajien näkemyksiin keskeisistä hallitustyöhön liittyvistä ulottuvuuksista. Huittinen (2018) on puolestaan tutkinut pro gradu -tutkielmassaan ulkopuolisen hallituksenjäsenen vaikutusta pk-yrityksen menestykseen. Hallitustyöskentelyä on kuitenkin yleisesti ottaen tutkittu Suomessa verrattain vähän erityisesti pk-yritysten osalta (Kuokkanen 2011; Sievinen, Ikäheimonen & Pihkala 2020).



Hallitustyöskentelyä tarkastelevaa tutkimusta on kritisoitu siitä, että se on pitkään tarkastellut hallituksia ja niiden työskentelyä ainoastaan ulkoa päin kiinnittämättä huomioita siihen, miten hallitukset käytännössä työskentelevät ja suorittavat tehtäviään. Hallitustyöskentelyn kontekstissa onkin puhuttu niin sanotusta mustasta laatikosta. Suuressa osassa 2000-luvun vaihteen ympärille sijoittuvia tutkimuksia on tarkasteltu hallituksen ja yrityksen menestymisen välistä yhteyttä ja keskittytty usein hallituksen kokoonpanoon. Hallitustutkimuksen osalta on nostettu esiin tarpeita uudistaa tutkimusta perinteisten taloustieteellisten mallien ja teorioiden sijaan kohti uusia vaihtoehtoisia tutkimussuuntauksia. (Kuokkanen 2011.)

Esimerkiksi Zahran ja Pearcen (1989, 297) mukaan liika keskittyminen hallituksen kokoonpanoon tai muihin hallituksen ominaisuuksiin tarkastelematta niiden yhteyksiä hallituksen tehtäviin ja rooleihin, voi johtaa ristiriitaisiin tutkimustuloksiin. Tutkimusta on kuitenkin myöhemmin tehty lisää prosessien ja käyttäytymisen näkökulmasta, jolloin tutkimuksen tulokulma on ollut sosiaalinen ja konstruktionaalinen (Sievinen ym. 2020, 874). Tutkimuksessani tarkastelen hallitustyöskentelyä osittain näistä kritisoiduista perinteisistä näkökulmista, mutta tuon tarkasteluun mukaan nykytilanteen kartoitusta Lapin alueen osalta sekä kasvatustieteellisen näkökulman osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarkastelun myötä.

Kuokkasen (2011) mukaan aktiivisesti toimivan hallituksen merkitys on ymmärretty yrittäjyystutkimuksessa jo pitkään. Ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä, että kaikki yritykset tarvitsevat aktiivisen hallituksen. Muun muassa yrityksen koko, toimiala, ikä ja omistajarakenne vaikuttavat tarkoituksenmukaiseen hallituksen toimintaan, kokoon ja koostumukseen (Erma ym. 2019). On varsin tavallista, että suomalaisissa yrityksissä hallitustyöskentely on hyvin epämuodollista tai hallitus on käytännössä olemassa vain niin sanotusti paperilla (Kuokkanen 2011). Pienemmät yritykset henkilöityvät usein perustajayrittäjään ja ovat yrittäjän tai yrittäjäperheen vetämiä, jolloin myös yrityksen päätöksenteolla on taipumus keskittyä (EK & Nordea 2013, 6). Jos yrityksen omistus ja johto ovat yhden henkilön käsissä, on usein riittävää, että hallitukseen kuuluu vain yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen (Keskuskauppakamari 2016). Erityisesti kasvua hakevan, uudistumiseen ja innovointiin panostavan yrityksen, voidaan kuitenkin nähdä hyötyvän aktiivisesta hallituksesta, jossa on myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä (Sievinen ym.

2019: Sorama ym. 2018). Esimerkiksi yrittäjävetoinen kehittyvillä markkinoilla kilpaileva yritys hyötyy erilaisesta hallituksesta kuin asemansa vakiinnuttanut vakailta markkinoilla toimiva yritys. Näissä yrityksissä hallituksen roolien tärkeys myös painottuu eri tavalla. (Zahra & Pearce 1989, 305–306.)

Tutkimuksessani tarkastelen Lapin alueella toimivia osakeyhtiömuotoisia yrityksiä, joissa hallitus ohjaa ja valvoo yrityksen toimintaa omistajien mandaatilla (Erma ym. 2019, 77). Valtaosa Suomessa toimivista yrityksistä on määritelmältään pk-yrityksiä (vrt. Yrittäjät 2020), joihin myös tutkimukseni pääosin kohdistuu. Euroopan unionissa pk-yritykset määritellään yrityksiksi, joissa työskentelee alle 250 työntekijää ja joiden vuosiliikvaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai yrityksen omaisuutta, vastuita ja velkoja tilikauden päättyessä kuvaavan taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen määritelmään kuuluu riippumattomuuden käsite, jolloin yrityksellä on vähemmän kuin 25 prosentin omistus toisen yrityksen pääomasta tai äänimäärästä ja toisella yrityksellä on alle 25 prosentin omistus kyseisestä yrityksestä. (Euroopan komissio 2015).

Hallitustyöskentelystä on käytetty tutkimuksessa ja kirjallisuudessa erilaisia käsitteitä. Tutkielmassani viitataan hallitustyöskentelyn käsitteellä laajasti sekä hallitusten toimintatapoihin että ominaispiirteisiin. Tarkastelen tutkielmassani ensisijaisesti yksityisiä osakeyhtiöitä. Hallitustyöskentelyn kehittämisen näkökulmasta tuon kuitenkin esiin myös julkisia, Helsingin pörssiin listattuja osakeyhtiöitä koskevaa sääntelyä sekä kansainvälistä tutkimusta eri kokoisten ja eri yhtiömuotoisten yritysten hallitustyöskentelyn näkökulmasta siltä osin, kuin näen sen aiheelliseksi tutkielmani näkökulmasta.

## 2 HALLITUSTYÖSKENTELY YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa tarkastelen Suomessa hallitustyöskentelyä ohjaavia lakeja ja suosituksia sekä hallitustyöskentelyyn kohdistuvia suomalaisen ja kansainvälisen tieteellisen tutkimuksen näkökulmia. Kansainvälisen tutkimuksen osalta on hyvä huomioida, että eri maissa on erilaisia hallintomalleja (ks. esim. Eloranta 2018; Krause, Polzer & Sidki 2023). Osa hallitustyöskentelystä on lainsäädännön määrittämää, mutta suuri osa jää yritysten hallitusten oman päätäntävällän ja osaamisen varaan. Tarkastelu keskittyy ainoastaan tutkielmani kannalta keskeisiin hallitustyöskentelyyn kytkeytyviin aihepiireihin, joiden avulla on mahdollista ymmärtää paremmin myös seuraavassa luvussa käsiteltäviä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Esimerkiksi hallitustyön yksityiskohtaisempia prosesseja, kuten päätöksentekoon liittyvää toimintaa sekä tyyliä toimia ja pitää kokouksia (vrt. Zahra & Pearce 1989), käsittelen tutkimuksessa vain pintapuolisesti.

### 2.1 Yritysten toimintaa koskeva sääntely ja ohjeistukset

Suomen lainsäädäntö kattaa kymmeniä erilaisia yritys- ja yhteisötyyppejä, joita ovat esimerkiksi osakeyhtiöt, säätiöt, yhdistykset ja paliskunnat (Erma ym. 2019). Osakeyhtiöiden toimintaa säätelee Suomessa osakeyhtiölaki. Osakeyhtiölakia sovelletaan kaikkiin Suomessa rekisteröityihin osakeyhtiöihin, jollei osakeyhtiölaissa tai muissa laeissa toisin säädetä (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 1:1.) Esimerkiksi asunto-osakeyhtiöitä koskien on olemassa erityislaki. Osakeyhtiöt voivat olla joko yksityisiä osakeyhtiöitä (lyhenne Oy) tai julkisia osakeyhtiöitä (lyhenne Oyj), joilla erottavana tekijänä on yhtiöjärjestys sekä toiminimi. Ainoastaan julkisen osakeyhtiön osakkeita voidaan ottaa säännellyillä arvopaperimarkkinoilla, toisien sanoen pörssissä, kaupankäynnin kohteeksi. (Erma ym. 2019, 11.)

Erilaisissa yritys- ja yhteisötyypeissä toimiviin hallituksiin voidaan soveltaa pitkälti samoja periaatteita. Näistä toimintatavoista esimerkkejä ovat hallitusten jäsenten toimiminen edustamansa yhteisön, ei oman taustatahonsa hyväksi, sekä pöytäkirjojen pitäminen kokouksista ja niiden arkistointi asianmukaisesti. Eri yhteisötyyppien hallituksissa voi

kuitenkin olla omia ominaispiirteitä esimerkiksi organisoitumisen ja työnjaon suhteen. (Erma ym. 2019, 81.)

Helsingin pörssin listalla olevien julkisten osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn toimintaa ohjaa osakeyhtiölain lisäksi muun muassa arvopaperimarkkinalaki sekä Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema Hallinnointikoodi (Erma ym. 2019, 16). Arvopaperimarkkinayhdistys on Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n, Keskuskauppakamarin ja Nasdaq Helsinki Oy:n perustama yhteistyöelin, jonka tehtävänä on muun muassa hyvän hallinnointitavan edistäminen. Yhdistyksen julkaisema hallinnointikoodi on yhdistyksen säännöllisesti päivittämä kokoelma suosituksia, jotka täydentävät lainsäädännöstä tulevia velvoitteita. Hallinnointikoodin tarkoituksena on yhtenäistää pörssiyhtiöiden toimintatapoja ja edistää hallinnointiin ja palkitsemiseen liittyvää avoimuutta sekä hallinnointikäytäntöjen laatua ja kansainvälistä vertailukelpoisuutta. Helsingin pörssin sääntöjen mukaan pörssilistalla kaupankäynnin kohteena olevien yritysten on noudatettava hallinnointikoodia. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020, 6–9.)

Hallinnointikoodin sisällöt on ensisijaisesti suunnattu pörssiin listatuille tai pörssilistausta suunnitteleville yrityksille, mutta toimintaperiaatteita voidaan soveltuvin osin pitää Kuokkasen (2011) mukaan hyvänä ohjenuorana myös listaamattomien osakeyhtiöiden hallitusten toiminnalle. Listaamattomien yritysten hallinnoinnin kehittämiseksi Keskuskauppakamari on julkaissut lisäksi asialuettelon, jonka avulla myös pienemmät yritykset voivat kehittää toimintaansa hallinnointikoodin ohjeistusten mukaiseksi. Asialuettelon avulla pienemmätkin yritykset voivat arvioida omia menettelytapojaan ja tarkastella omista lähtökohdistaan käsin, olisiko niillä tarve muuttaa tai kehittää hallinnointiaan. (Keskuskauppakamari 2021.) Keskuskauppakamari on Suomessa toimivien alueellisten kauppakamareiden yhteiselin, joka edistää muun muassa elinkeinoelämän edellytyksiä koko maassa sekä osallistuu lainsäädännön ja viranomaisten päätösten valmisteluun (Keskuskauppakamari 2017). Edellä esiteltyjen lisäksi vastaavanlaisia suosituksia ja ohjeistuksia julkaisee muun muassa Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry, joka edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa ja kuuluu alan eurooppalaiseen kattojärjestöön, the European Confederation of Directors' Associations (DIF 2024). Keskuskauppakamari toteuttaa myös kahden vuoden välein pk-hallitusbarometrin nimellä julkaistua selvitystä, joka tarkastelee koko Suomen laajuudessa yritysten

johtavassa asemassa toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia pk-yritysten hallitustyöskentelystä (Keskuskauppakamari 2023).

## **2.2 Yrityksen hallinnon muodostaminen ja tehtävät**

Osakeyhtiölain yleisiä periaatteita tarkasteltaessa laki määrää, että osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 1:5). Osakeyhtiölaki myös määrää, että osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Lisäksi osakeyhtiöllä voi olla toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:1.) Osakeyhtiön hallituksella on yleistuomivalta, jonka mukaan hallitus huolehtii yrityksen hallinnosta ja yrityksen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen vastuulla on valvoa, että osakeyhtiön kirjanpito ja varainhoito on järjestetty asianmukaisesti. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:2.)

Yleisellä tasolla tarkasteltaessa osakeyhtiölain (2006/624 § 1:8) mukaan osakeyhtiön johdon tehtävä on edistää yrityksen etua huolellisesti toimien. Johdolla tarkoitetaan hallitusta, hallintoneuvosta ja toimitusjohtajaa (Keskuskauppakamari 2016). Hallituksen tehtävänä on myös yhtiökokouksen koolle kutsuminen, jollei yhtiöjärjestyksessä ole tätä tehtävää määrätty hallintoneuvostolle (Osakeyhtiölaki 2009/1413 § 5:17). Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Tällöin yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöstä tai ryhtyä johonkin muuhun toimenpiteeseen, joka voisi tuottaa osakkeenomistajalle epäoikeutettua etua yrityksen tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 1:7).

Osakeyhtiöiden rakennetta, hallintoa ja päätöksentekoa tarkasteltaessa suomalaisissa osakeyhtiöissä on pääsääntöisesti niin kutsuttu yksitasoinen hallintomalli, jossa yrityksen toimieliminä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja, mikäli yritys on valinnut toimitusjohtajan. Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Vain harvassa yrityksessä on hallintoneuvosto. Osakeyhtiössä on yleensä myös yhtiökokouksen valitsema tilintarkastaja, jolla on tärkeä asema osakkeenomistajien asettamana tarkastuselimenä. (Keskuskauppakamari 2016, 5–6.)

Osakeyhtiölain mukaan hallitus kokoontuu tarvittaessa. Koolle kutsumisesta vastaa hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen kokous on kutsuttava koolle myös, mikäli hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Hallituksen kokouksessa on lähtökohtaisesti läsnä vain hallituksen jäsenet, mutta hallitus voi päättää, että muukin henkilö kuin hallituksen jäsen, voi olla läsnä kokouksessa. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:5.) Kokouksesta on laadittava pöytäkirja, jonka allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja lisäksi vähintään yksi hallituksen valitsema jäsen, mikäli hallitukseen kuuluu useampia jäseniä. Kokousten pöytäkirjat tulee numeroida juoksevasti ja säilyttää luotettavalla tavalla. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:6.)

Yrityksen hallitus valitsee toimitusjohtajan, päättää hänen palkitsemisestaan ja voi myös erottaa toimitusjohtajan (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:20). Osakeyhtiölain (2006/624 § 6:17) mukaan toimitusjohtajalla on yleistoimivalta, kuten myös hallituksella, ja hän hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Laissa on myös toimitusjohtajan osalta määrätty, että hänen tulee vastata siitä, että yrityksen kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tarvittavat tiedot hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Hän saa ryhtyä yrityksen toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yrityksen toiminnalle oleellista haittaa. (2006/624 § 6:17.) Toimitusjohtajalla on myös oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää kokouksessa puhevaltaa, vaikka hän ei olisi hallituksen jäsen, jollei hallitus päättä toisin (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:18).

Hallituksen ja toimitusjohtajan välistä tehtävänjakoa ja suhdetta säätelevät sekä osakeyhtiölaki että hallinnointia koskevat ohjeistukset. Isommissa yrityksissä voi toimia myös johtoryhmä. (Erma ym. 2019, 57.) Johtoryhmä muodostuu tavallisesti yrityksessä päätoimisesti työskentelevistä johtajista tai avainhenkilöistä, ja johtoryhmän työskentely kohdistuu operatiivisen toiminnan pyörittämiseen sekä strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Johtoryhmän tehtävä on myös avustaa toimitusjohtajaa päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa. (Kuokkanen 2011, 27.) Johtoryhmiä on usein erityisesti voimakasta kasvua hakevissa pk-yrityksissä (EK & Nordea 2013). Sillä ei kuitenkaan ole juridista asemaa. Hallitusten ja johtoryhmien välimaastossa toimii joskus myös niin sanottuja

epämuodollisia neuvonantajatiimejä (engl. advisory boards). Hallituksen työskentely kohdistuu toimivan johdon valvontaan ja avustamiseen sekä strategisten linjausten tai muiden laajakantoisten päätösten käsittelyyn ja tekemiseen johtoryhmän ja toimitusjohtajan tekemien esitysten pohjalta. (Kuokkanen 2011, 27.) Yrityksen muun johdon ja mahdollisen johtoryhmän suhde hallitukseen sovitaan yrityksen tarpeiden mukaan (Erma ym. 2019, 57). Pk-yrityksissä on tavallista, että yrityksen hallinto koostuu usein tiivistä joukosta, jossa omistajan, hallituksen ja ylimmän johdon roolit ovat usein päällekkäisiä (Mustakallio, Autio & Zahra 2002; Nordqvist & Wiklund 2007).

Kansainvälisessä, pääosin suuriin julkisiin osakeyhtiöihin kohdistuvassa tutkimuksessa osakeyhtiön hallituksen tehtäviä ja rooleja, toisien sanoen mitä hallituksen odotetaan tekevän, on tarkasteltu eri teorioiden näkökulmasta (ks. esim. Kuokkanen 2011; Zahra & Pearce 1989). Näistä teorioista tarkastelen lähemmin agenttiteoriaa ja resurssiriippuvaista teoriaa. Agenttiteoria on ollut yksi tunnetuimpia teorioita yritysten hallitukseen liittyvän tutkimuksen osalta (Zahra & Pearce 1989, 301). Resurssiriippuvainen teoria puolestaan kytkeytyy hallitusten jäsenten osaamiseen ja sitä kautta tutkielmani painotukseen hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarkastelussa.

Agenttiteoriassa yrityksen omistajia nimitetään päämiehiksi ja yrityksen ylintä johtoa agenteiksi. Teorian edustajat näkevät, että yrityksen johdolla on vapautta ja valtaa, joka saattaa johtaa siihen, että he käyttävät asemaansa hyväkseen tavoitellakseen omia etujaan. Nämä edut voivat olla ristiriidassa yrityksen omistajien tavoitteiden kanssa. Hallituksen tärkein rooli tässä kontekstissa on toimia yrityksen ylimmän johdon toiminnan valvojina ja palkitsijoina, varmistaakseen osakkeenomistajien omistuksen arvon maksimoinnin. Hallitus pystyy toiminnallaan vähentämään niin kutsuttuja agenttikustannuksia selventämällä omistajien tahtoa ylimmälle johdolle, keskittämällä ylimmän johdon huomion yrityksen menestykseen, osallistumalla yrityksen strategian kehittämiseen, tekemällä strategisia päätöksiä sekä ohjeistamalla ja valvomalla niiden toteuttamista. (Zahra & Pearce 1989, 301–302.)

Resurssiriippuvaisessa teoriassa hallitus ja sen jäsenet nähdään tärkeinä linkkeinä organisaation ja sen toimintaympäristön välillä. Hallituksen avulla yrityksen ylin johto saa käyttöönsä ajankohtaista tietoa yrityksen ulkopuolelta. Hallituksen jäsenillä nähdään olevan arvovaltaa, jonka avulla yritys voi saada käyttöönsä resursseja ja vahvistaa

oikeutustaan toimia ympäröivässä yhteisössä sekä auttaa saavuttamaan parempaa tehokkuutta ja tulosta. Hallitusten jäsenten kokemuksen ja osaamisen kautta yrityksellä voi olla parempia valmiuksia kohdata toimintaympäristönsä sekä kilpailijansa. Teorian mukaan hallitus voi aktiivisesti osallistua strategiseen toimintaan neuvonantajina, mutta hallitus ei itsessään kehittä tai laita toimeen strategioita, sillä ne nähdään toimitusjohtajan asemaan kuuluvina tehtävinä. (Zahra & Pearce 1989, 297–298.)

Hallituksen tehtävät ja roolit on hallitustyötä koskevassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa eri teoreettisia näkökulmia yhdistellen jaettu usein kolmeen osaan: valvova, strateginen ja neuvoa antava tai palveleva. Näin on myös kahden edellä esitellyn teorian osalta. Eri teorioissa eri roolien tärkeysjärjestys kuitenkin vaihtelee. (Zahra & Pearce 1989.) Näissä rooleissa, niiden nimityksissä ja siinä mikä tehtävä minkäkin rooli alle kuuluu, on kuitenkin kansainvälisessä tutkimuksessa erilaisia tulkintoja (Sievinen ym. 2020, 874–875). Vaikka kirjallisuus ja tutkimus tunnistavat nämä kolme erityyppistä roolia, toteavat Zahra ja Pearce (1989, 304), että yritysten hallitukset eivät käytännössä välttämättä toimi näiden roolien mukaan. Hallituksissa ei välttämättä esimerkiksi arvioida toimitusjohtajan toimintaa, eikä hallitusten jäsenillä ole välttämättä heille kuuluvaa valtaa tehdä tarvittavia muutoksia tai juurikaan osallisuutta yrityksen strategiseen kehittämiseen. On tavallista, että erityisesti pk-yritysten hallituksilla, niin Suomessa kuin kansainvälisesti, on passiivisempi rooli (ks. esim. Brunninge, Nordqvist ja Wiklund 2007).

Kuokkanen (2011, 29–30) tuo esiin, miten yritysten hallituksia koskevan tutkimuksen yhteydessä on käsitelty usein hallituksen tuottamaa lisäarvoa. Lisäarvolla tarkoitetaan Kuokkasen mukaan sitä, miten hallitus toiminnallaan tai olemassaolollaan edistää yrityksen hyvinvointia ja menestymistä. Osaavan ja pätevän toimivan johdon valinta sekä strategisten linjausten hyväksyminen ja vahvistaminen edustavat Kuokkasen näkemyksen mukaan suurinta potentiaalia hallituksen työskentelyssä ja erottaa aktiivisen, lisäarvoa tuottavan hallituksen passiivisemmin toimivasta hallituksesta. Lakien noudattamisen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen seuranta edellyttää hallitukselta tietoja ja valmiuksia käytännön toiminnan alueilta.

### **2.3 Hallituksen jäsenet ja kokoonpano**

Hallituksen kokoonpanon määräytymistä Osakeyhtiölain mukaan tarkasteltaessa hallitukseen on valittava yhdestä viiteen jäsentä, jollei yhtiöjärjestykseen ole määritelty toisin.



Mikäli hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, on hallitukseen valittava ainakin yksi varajäsen. Jos hallituksessa on useita jäseniä, on hallitukselle valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valinnan tekee hallitus, jollei hallitusta valittaessa ole toisin päätetty tai yhtiöjärjestyksessä toisin määrätty. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:8.)

Hallituksen jäsenet valitsee yhtiökokous, jollei tehtävää ole yhtiöjärjestyksessä määritelty hallintoneuvostolle (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:9). Jäsenen kelpoisuusvaatimuksia tarkasteltaessa hallituksen jäsenenä ei voi toimia oikeushenkilö tai alaikäinen. Myöskään henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa, ei voi toimia hallituksen jäsenenä. Vähintään yhdellä hallituksen jäsenistä on myös oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen ole myöntänyt yritykselle tätä koskien poikkeuslupaa. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:10.)

Yksityisessä osakeyhtiössä hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi. Hallituksen jäsenen toimikaudesta voidaan kuitenkin yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:11.) Hallituksen jäsen voi halutessaan erota tehtävästään. Eroaminen tulee voimaan aikaisintaan silloin, kun siitä on ilmoitettu hallitukselle. (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:12.) Hallituksen jäsenen voi myös erottaa ennen toimikauden päättymistä se, joka kyseisen jäsenen on valinnut (Osakeyhtiölaki 2006/624 § 6:13).

Zahra ja Pearce (1989) ovat määritelleet useampia hallitusten ominaisuuksiin kytkeytyviä käsitteitä. Hallituksen kokoonpanolla voidaan heidän mukaansa viitata hallituksen jäsenen määrään sekä erityyppisten jäsenten kokonaisuuteen, jolloin voidaan tarkastella esimerkiksi hallituksen niin kutsuttujen ulkopuolisten jäsenten määrää. Ulkopuoliselle jäsenelle ei ole olemassa selkeää määritelmää, mutta usein sillä viitataan jäseneseen, joka ei ole yhtiön palveluksessa, eikä merkittävä omistaja tai omistajan lähisukulainen. Listattujen yhtiöiden kohdalla käytetään käsitettä riippumaton jäsen, jolla on selkeä ja laajempi määritelmä (ks. esim. Erma ym. 2019, 29.) Hallituksen ominaispiirteillä Zahra ja Pearce (1989) viittaavat hallituksen jäsenten taustaan, jota edustaa esimerkiksi jäsenten ikä, koulutustausta, arvot ja kokemus sekä hallituksen tyyliin toimia, johon ovat yhteydessä muun muassa hallituksen taipumus keskittyä yrityksen sisäisiin tai ulkopuolisiin asioihin sekä hallituksen jäsenten mahdollinen osakkuus yrityksessä. Zahran ja Pearcen mukaan hallituksen ominaisuudet ovat myös kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi hallituksen kokoonpano on yhteydessä hallituksen ominaispiirteisiin. Kun hallituksen jäseneksi tulee

ulkopuolisia, on heidän tarkastelunäkökulmansa todennäköisesti objektiivisempi ja he voivat ottaa tarkasteluun laajemmin myös muiden ryhmien kuin osakkeenomistajien intressit.

Hallitustyötä ohjeistavissa dokumenteissa ja suosituksissa käsitellään usein myös hallituksen jäsenille maksettavia palkkioita. Palkkiot voidaan Erman ym. (2019, 77) mukaan nähdä korvauksena hallituksen jäsenen tekemästä työstä sekä hänen kantamastaan vastuusta huolimatta siitä, että yrityksillä saattaa olla vastuuvakuutus hallituksilleen. Hallitukseen nähden esihenkilön asemassa ovat yrityksen omistajat, jotka myös päättävät palkkioiden maksusta. Palkkioiden maksuun on kehitetty rahapalkkioiden lisäksi monenlaisia muita vaihtoehtoja, kuten osakepalkkioita.

#### **2.4 Hyvä hallinto ja vastuullisuus hallitustyössä**

Hallitustyöskentelyä koskevassa kirjallisuudessa toistuvat käsitteet hyvä hallinto, hyvä hallintotapa tai englannin kielestä myös suomalaiseseen käyttöön vakiintunut corporate governance. Mähösen ja Villan (2019) mukaan osakeyhtiön tapauksessa corporate governance on kyse säännöistä, joilla varallisuus, valta, tehtävät ja vastuu jaetaan yrityksessä keskeisten sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien ja yrityksen johdon kesken. Sääntelyn ytimessä on osakeyhtiölaki, mutta myös muita säädöksiä, ohjeita, suosituksia ja koodeja, kuten hallinnointikoodi. Bärlundin ja Sipilän mukaan (2023, 99) hyvä hallinto voidaan siis määritellä sellaiseksi päätöksentekorakenteeksi ja käytännöiksi, jotka ovat lainsäädännön ja muiden yritysten toimintaa linjaavien päätösten mukaisia. Laajemmin määritellen hyvään hallintoon voidaan sisällyttää myös muun muassa eettiset periaatteet, korruption torjunta ja vastuullinen veronmaksu. Kuviossa 1 (s.15) olen kerännyt yhteen keskeisiä, eri suosituksissa toistuvia hyvään hallintoon liittyviä ohjeita, joita voidaan soveltavasti hyödyntää eri kokoisissa yrityksissä.

## Hyvä hallinto

- Hallitus toimii siten, että se edistää yhtiön kestävästä arvonluontia pitkällä aikavälillä
- Hallitus tuntee merkittävien omistajien omistajastrategian
- Hallitus valvoo yhtiön toiminnan asianmukaista järjestämistä ja lainmukaisuutta, mikä edellyttää hallitukselta perehtymistä liiketoimintaan sekä toimintaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin
- Hallitus valmistelee yrityksen strategiaa yhdessä toimivan johdon kanssa, päättää strategiasta sekä seuraa sen toimeenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista
- Hallitus tukee toimitusjohtajaa työssään ja tekee yhteistyötä toimivan johdon kanssa tukien, innostaen ja tarvittaessa haastaen rakentavasti
- Hallituksen toimintaa organisoidaan ja kehitetään tarkoituksenmukaisesti huomioiden mm. jäsenten perehdytys, hallituksen työjärjestys ja vuosikello, kokouskäytännöt ja työkalut sekä jäsenten vastuualueiden ja tehtävien määrittely
- Hallituksen puheenjohtaja vastaa hallituksen toiminnasta ja varmistaa, että hallituksessa vallitsee keskinäinen luottamus sekä avoin ja arvostava keskusteluilmapiiri
- Hallituksessa on yrityksen tilanteeseen nähden riittävän monimuotoinen kokoonpano huomioiden jäsenten osaaminen, ikä, sukupuoli, näkemykset ja kulttuuri
- Hallituksen osaaminen ja verkostot ovat yrityksen tilanteeseen ja tulevaisuuteen sopivat
- Hallituksen kokoonpanossa on riittävä vaihtuvuus, mikä tukee hallituksen osaamisen kehittymistä toimintaympäristön muuttuessa
- Hallituksen ja toimivan johdon toimintaa ja työskentelytapoja arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti
- Hallituksen jäsenet toimivat huolellisesti ja eettisesti yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti
- Hallituksen jäsenet tietävät oikeudelliset vastuunsa, ja hallitus huolehtii riskienhallinnasta

**Kuvio 1.** Hyvän hallinnon keskeisiä tekijöitä (mukaillen Bärlund & Sipilä 2023; DIF 2024a; Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2019; Keskuskauppakamari 2016).

Hyvään hallintoon yhdistyy vastuun ja vastuullisuuden näkemykset. Bärlund ja Sipilä (2023, 101) tuovat esiin, miten ilman pitkäjänteistä ja kestävästä talouden hoitoa ja menestystä yrityksen on vaikea olla ekologisesti tai sosiaalisesti vastuullinen. Kannattamaton yritys tekee jossain vaiheessa konkurssin, jolloin muun muassa omistajat menettävät sijoittamansa pääoman, työntekijät työpaikkansa ja muut toimijat yhteistyökumppaninsa. Yrityksen kannattavuus sekä vastuullinen ja kestävä toiminta, toisin sanoen taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu, kulkevat käsi kädessä. Hallituksen tulee huolehtia, että yrityksellä on edellytykset menestyä taloudellisesti myös tulevaisuudessa. Journeault, Perron ja Vallières (2021) tuovat esiin, miten kansainvälisesti tarkasteltaessa eri maiden hallituksissa on kasvavassa määrin alettu kiinnittää huomiota pk-yritysten toimintaan

sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökulmasta. Tämä on nähty tärkeänä tekijänä kansallisen tason kestävä kehityksen tavoitteiden täyttymisessä.

Hallituksella ja sen jäsenillä on myös juridinen vastuu tehtävässään. Osakeyhtiölaki sisältää säännökset muun muassa hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan korvausvastuusta, jos toiminnassa on rikottu osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen määräyksiä. Vahingonkorvausvastuun katsotaan syntyvän silloin, kun yrityksen johto on huolellisuusvelvoitteen vastaisesti tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle vahinkoa. Säännökset eivät myöskään sulje pois muuta vahingonkorvausvastuuta, kuten arvopaperimarkkinlakiin tai vahingonkorvauslakiin liittyvä vastuuta. Yhtiön johto voi joutua myös rikosoikeudelliseen vastuuseen. (Erma ym. 2020, 77.)

Bärlundin ja Sipilän (2023) mukaan viime vuosiin asti valtaosa yritysten vastuullisuuden huomioivasta toiminnasta on perustunut vapaaehtoiseen toimintaa, mutta lisääntyvä oikeudellinen sääntely ja vastuuseen liittyvät oikeudelliset riskit ovat viimeistään herättäneet yritysten huomiota siihen, että vastuullinen ja kestävä toiminta tulisi nostaa yritysjohdon asialistalle ja koko liiketoimintaa lävistäväksi asiaksi. Vastuullisuuteen liittyvä sääntely lisääntyy jatkuvasti. Esimerkiksi tietosuoja-asetus GDPR tuli voimaan EU-alueella vuonna 2016 ja Whistleblower-direktiivi, joka velvoittaa organisaatioita perustamaan anonyymin ilmoituskanavan väärinkäytösepäilyille, tuli pakolliseksi yli 50 työntekijän organisaatioille vuonna 2023. EU:n uusi kestävyysraportointidirektiivi on astunut voimaan portaittain vuoden 2024 alusta. Direktiivin tavoitteena on ollut luoda standardeja, joiden avulla kestävyysraportoinnin tiedot ovat nykyistä vertailukelpoisempia ja luotettavampia. Yrityksiä velvoitetaan raportoimaan muun muassa ympäristöä, työntekijöitä ja ihmisoikeuksia koskevasta toiminnastaan sekä ehkäisemään haitallisia vaikutuksia. Vaikka direktiivi velvoittaa alkuun ainoastaan suurimpia yrityksiä, on niiden selvittävä ja arvioitava toiminnan vastuullisuutta koko toimitusketjun osalta. Pk-yritysten osalta EU aikoo kehittää vapaaehtoiset raportointistandardit, joiden käyttö tulisi voimaan 1.1.2026 alkaen. Nämä ovat muutamia esimerkkejä vastuullisnäkökulmien lisääntymisestä yritystoiminnan näkökulmasta.

## **3 JATKUVA OPPIMINEN JA OSAAMINEN HALLITUSTYÖSKENTELYSSÄ**

### **3.1 Jatkuva oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä**

Jatkuva oppiminen määritellään Suomen valtionhallinnon tasolla ihmisen koko elämänsä aikana aikaiseksi, eri elämäntilanteille ulottuvaksi oppimiseksi (ELY-keskus 2023; OKM 2019; TEM 2024). Jatkuva oppiminen kattaa niin formaalin, muodollisen koulutusjärjestelmän mukaisen oppimisen kuin koulutusjärjestelmän ulkopuolella tapahtuvan oppimisen, kuten työssä oppimisen (OKM 2019, 12). Jatkuva oppiminen nähdään vastauksena tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa (ks. esim. OKM 2024). Jatkuvan oppimisen kautta yksilöiden toivotaan saavuttavan kansalaisina ja työntekijöinä ne keskeiset tiedot, taidot, arvot ja asenteet, joiden uskotaan edesauttavan työelämässä vaadittavan osaamisen kehittymistä, akateemista menestystä ja ihmisenä kasvamista (Siirilä, Mäki & Kinnari 2021, 68–69).

Jatkuva oppiminen tunnetaan myös rinnakkaiskäsitteellä elinikäinen oppiminen. Kinnari (2020) tarkastelee väitöskirjassaan elinikäisen oppimisen käsitettä ja historiaa ja kutsuu elinikäistä oppimista oppimisen politiikaksi. Elinikäistä oppimista ovat rakentaneet ylikansalliset organisaatiot ilman selkeää syntypistettä ja sillä on ollut eri aikakausina eri nimityksiä ja rinnakkaiskäsitteitä. Jatkuvan oppimisen Kinnari näkee yhtenä elinikäisen oppimisen uutena nimityksenä. Hän näkee elinikäisen oppimisen kunkin ajan hallinnan tapaan kiinnittyvänä hallinnan tekniikkana, joka muokkaa käsitystämme yhteiskunnasta ja ihmisestä. Elinikäisen oppimisen Kinnari näkee kulttuurissamme vallitsevana itsensäanselvyytenä. Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön alla toimivan jatkuvan oppimisen työryhmän väliraportissa todetaankin, miten osaamisen ja jatkuvan oppimisen merkityksestä on muodostunut laaja kansallinen yhteisymmärrys (OKM 2019, 12).

Kinnari (2020) tarkastelee, mihin ongelmiin elinikäinen oppiminen on eri aikoina esitetty vastauksena ja minkälaista ihmistä ja yhteiskuntaa elinikäisen oppimisen kautta on eri aikoina yritetty rakentaa. Jatkuvan oppimisen käsite saa hieman erilaisia sisältöjä tai

painotuksia riippuen siitä, kenen oppimisesta puhutaan. Esimerkiksi UNESCO:n näkökulmaa edustava Bélanger (2016) korostaa elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien yhteyttä mielekkääseen elämään, autonomian tukemiseen ja ihmisoikeuksiin toteutumiseen, kun taas suomalaisessa kontekstissa, erityisesti esimerkiksi julkisissa keskusteluissa, korostuu enemmän työllistymisen ja työssä etenemisen näkökulma.

Kinnari (2020) erottaa elinikäisen oppimisen politiikassa neljä eri sukupolvea, joista viimeisimpänä hän erottaa yrittäjämäisen talouden sukupolven. Hänen mukaansa uusliberaali hallinnan tapa, joka painottaa kilpailua ja vapaata kauppaa, valtion sääntelyn rajoittamista sekä yleisemmin valinnan vapautta (Rizvi & Lingard 2010), on ottanut omakseen elinikäisen oppimisen määrittelyn. Elinikäisen oppimisen politiikka pyrkiikin muuttamaan ihmiset työmarkkinoiden moraalien määrittäviksi itsensä kontrolloijiksi. Elinikäisen oppimisen valtaa käytetään hänen mukaansa useista eri lähtökohdista ja sen tärkeyttä määrittävät useat intressiryhmät, jotka ovat jopa toisilleen vastakkaisia. Elinikäinen oppiminen kytkeytyy monista lähtökohdista talouteen ja on muodoltaan tuottavaa, koska oppimisen avulla halutaan luoda jotakin uutta tai vastata johonkin ongelmana esitettyyn. Elinikäisestä oppimisesta tuli Siirilän ym. (2021, 67) mukaan 1980-luvulla erityisesti markkinatalouden työkalu ja tuolloin alettiin puhua myös inhimillisen pääoman teoriasta, jonka mukaan inhimilliset tekijät nähtiin tietoyhteiskunnan suurimpina kilpailutekijöinä.

Kinnari (2020) näkee, että elinikäinen oppiminen määrittää jokaisen ihmisen elämää, jota jokainen uusintaa ja määrittää itsensä hallitsemisella. Kinnari tarkoittaa, ettei elinikäinen oppiminen ole valtaa pitävien salaliitto ihmiskuntaa vastaan ihmisten ohjaamiseksi, vaan eräänlainen muotti, jonka mukaiseksi itseämme muokkaamme. Se on pikemminkin poliittinen työkalu, joka on läsnä kaikkialla. Tällöin jokainen on osa sitä. Sen tuottavan vaikutuksen vuoksi elinikäiseen oppimiseen usein kannustetaan yhteisellä hyvällä.

Myös Saari (2012) kuvaa, miten kriittisessä analyysissä jatkuvan oppimisen tematiikka kytetään usein yksilöivään hallintavaltaan, jossa ihmisiä pyritään hallitsemaan vapaina ja vastuullisina yksilöinä. Pakottavan vallankäytön sijaan voidaan puhua mahdollista vasta vallankäytöstä, joka kannustaa yksilöitä kantamaan vastuuta omasta oppimisestaan nyky-yhteiskunnan nopeiden muutosten keskellä tunnistaen oman autonomiansa ja omien tavoitteidensa toteutumisen mahdollisuuden. Tällaisen vallankäytön myötä ihmisellä vahvistuu oma henkilökohtainen käsitys siitä, että hän on yritteliäs ja vastuullinen yksilö.

Puhe vapaista, autonomisista sekä omasta oppimisestaan ja menestyksestään vastuuta ottavista yksilöistä yhdistää Saaren mukaan niin uusliberalistia hallinnan periaatteita kuin jatkuvaa oppimista kuvaavia koulutuspoliittisia dokumentteja.

Saaren (2016, 4) mukaan elinikäisestä, tai jatkuvasta oppimisesta, on viimeisimpien vuosikymmenien aikana tullut keskeinen koulutuspoliittinen käsite sekä ylikansallisten toimijoiden keskuudessa että kasvatustieteissä. Jatkovaa oppimista ajetaan esimerkiksi OECD:n ja Euroopan unionin toimesta. Saaren mukaan jatkuvan oppimisen suosiot selittää nykyinen yhteiskuntamme, jossa jo johdannossa mainitsemani toimintaympäristön muutokset ovat yhä nopeampia ja ennakoimattomampia. Työelämä ja sen edellyttämät osaamisvaatimukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla digitalisaation ja automatisaation myötä, mikä on vahvistanut jatkuvan oppimisen tärkeyttä (Siltanen ym. 2022, 21). Nämä muutokset koskettavat muun muassa työmarkkinoita ja työn sisältöjä.

Jatkuva oppiminen ja muutos kietoutuvat kiinteästi toisiinsa. Jatkuvan oppimisen tarvetta on Kinnarin (2020, 23–24) mukaan yleensä perusteltu jo edellä mainitulla yhteiskunnan muutoksella. Erityisesti jatkuva oppiminen yhdistyy yhteiskunnan kantokykyyn, työllisyysasteen nostoon ja lopulta talouskasvuun. Elinikäisen oppimisen on ajateltu estävän yksilön vieraantumista yhteiskunnasta, edistävän työmarkkinoiden toimivuutta ja talouskasvua sekä vahvistavan identiteettiä. Teknologian nopea murros, vanhojen töiden katoaminen, työväestön vanheneminen, työelämän ja koulutuksen kohtaamattomuus sekä eri oppimismuotojen ja aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ovat erityisesti 2020-luvun haasteita. Elinikäisen oppimisen tarvetta perustelevat erilaiset yhteiskuntaan kiinnittyvät ongelmat eivät Kinnarin mukaan kuitenkaan ole välttämättä muuttuneet ajan saatossa yhtä paljon kuin usein ehkä ajattelempa. Jatkuvasta tai elinikäisestä oppimisesta on esitetty erilaisia määritelmiä ja näkökulmia, mutta tutkielmassani käytän jatkossa ainoastaan käsitettä jatkuva oppiminen, jolla kuvaan työuran aikaista, säännöllistä osaamisen kehittämistä.

Opetus- ja kulttuuriministeriössä (2019, 12) nähdään, että toimintaympäristön muutoksella on laaja-alaisia vaikutuksia koko jatkuvan oppimisen ketjuun ja prosessiin. Toimintaympäristön muutosta edustaa opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan muun muassa teknologian kehitys ja työn murros. Uudet osaamistarpeet ja -vaatimukset edellyttävät koko

koulutusjärjestelmän kehittämistä saumattomaksi kokonaisuudeksi, joka varmistaa jokaiselle osaamisen, jonka pohjalta jatkuva oppiminen on mahdollista.

Jatkuva oppiminen on kansallisella tasolla kuuma poliittinen aihe ja tärkeä tutkimuskohde (Kinnari 2020, 24). Jatkuvan oppimisen tematiikka on ollut viime vuosina näkyvästi esillä Suomessa valtionhallinnon tasolla. Valtioneuvoston (2023, 8–10) mukaan Suomessa vuosina 2019–2023 toteutuneen, Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman, Jatkuvan oppimisen uudistus -hankkeen ohjaamiseksi nimitetyn jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaarinen ryhmä linjasi vuoden 2020 lopussa vuoteen 2030 ulottuvan vision sekä toimenpiteitä asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Työryhmän linjauksen mukaisesti jatkuvan oppimisen visiona on, että ”kaikilla on merkityksellisen elämän edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen, että jokainen kehittää osaamistaan työuran aikana ja että osaaminen uudistaa työelämää ja työelämä osaamista”. Vision mukaisia keskeisimpiä tavoitteita ovat muun muassa väestön osaamistason nousu, osallistumisen tasa-arvon lisääntyminen sekä osaavan työvoiman saatavuuden paraneminen. Vision saavuttamiseksi edellytyksenä on laaja-alainen toimeenpano, jota toteuttavat niin ministeriöt ja muut valtionhallinnon toimijat kuin työelämän edustajat, koulutuksen järjestäjät, työ- ja elinkeinopalvelujen tuottajat, kunnat ja järjestöt. Jatkuvan oppimisen uudistuksen tavoitteena on vastata työelämän muutoksista aiheutuviin osaamistarpeisiin, painottaen työikäisten osaamisen kehittämistä (TEM 2024).

### **3.2 Osaaminen ja asiantuntijuus hallitustyössä**

Hallitustyöskentelyyn liittyvässä tutkimuksessa osaamiseen viitataan usein käsitteellä kompetenssi (engl. competence). Salman, Ganién ja Saleemin (2020, 727) mukaan kompetenssin käsitettä on tarkasteltu kansainvälisesti eri tieteenalojen ja kontekstien näkökulmasta. Kompetenssille on näin ollen annettu myös monia erilaisia määritelmiä ja luokitteluja. Kansainvälisten tutkimusten määritelmiä tarkasteltaessa yksilön kompetenssi voidaan jakaa näkyvämpään, niin sanotusti kovempaan puoleen, kuten tietoon, taitoihin ja käyttäytymiseen, ja enemmän piilossa olevaan, pehmeämpään puoleen, jota edustavat muun muassa luonteenpiirteet, motiivit, asenteet ja arvot. Hallituksen kyvystä toteuttaa tehtävänsä on myös käytetty käsitettä hallituspääoma (board capital), jonka on katsottu olevan seuraus hallituksen suorittamasta valvonnasta sekä resurssien tuottamisesta ja



muodostuvan esimerkiksi ammattitaidosta, kokemuksesta ja yhteyksistä strategisesti tärkeisiin organisaatioihin (Kuokkanen 2011, 27).

Vaikka osaamista ja kompetenssia on määritelty eri tavoin, on osaamisen ja kompetenssin käsitteistä käytetty käytännössä samaa määritelmää (vrt. Nurminen, Soininen & Laitinen 2007; Siirilä ym. 2021). Edellä käsiteltyyn jatkuvan oppimisen käsitteeseen peilaten Siirilä ym. (2021, 68) toteavat, että jatkuva oppiminen voidaan nähdä kilpailukykystrategiana, jonka avulla pyritään ylläpitämään ja kehittämään työikäisten ihmisten kompetensseja. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa (ks. esim. Nurminen ym. 2007) käytetään usein käsitettä kompetenssi tarkoittaen laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat yksilön pätevyyttä, suorituspotentiaalia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Käytän jatkossa käsitettä osaaminen kuvaamaan hallituksen jäsenillä olevaa tietoa, taitoja, kokemusta, verkostoja, asenteita, arvoja ja muita erilaisia valmiuksia, joiden avulla he pystyvät menestyksellisesti hoitamaan hallituksen vastuulle kuuluvia tehtäviä.

Hallitustyöskentelyn näkökulmasta ei voida Virtasen ja Salmisen (2023, 50) mukaan todeta, että jokaisen yrityksen hallituksessa jäsenillä pitäisi olla tietynlaista osaamista. Jokainen yritys on omanlaisensa kokonaisuus ja tarvitsee näin ollen omanlaisensa hallituksen. Osaamistarpeet voivat myös vaihdella yrityksen kehitysvaiheiden mukaan (Sievinen ym. 2020). Jotta yrityksen hallitus voisi tuottaa lisäarvoa, on niin osaamisen kuin esimerkiksi kokoonpanon, yhteistyökyvyn ja toimintatapojen oltava kunnossa (Virtanen & Salminen 2023, 50).

Virtanen ja Salminen (2023, 53) näkevät, että erityisesti hallituksen puheenjohtajan osaamisella on keskeinen merkitys. Puheenjohtajan osaamisella myös muiden hallituksen jäsenten osaaminen voidaan saada mahdollisimman hyvin hallituksen käyttöön. Puheenjohtajan tulisi osata suunnitella, johtaa ja fasilitoida hallituksen työskentelyä siten, että hallituksessa oleva osaaminen, persoonallisuudet ja hallituksen jäsenten verkostot saataisiin käyttöön yrityksen kehittymisen ja omistajastrategian toteutumisen näkökulmasta. Erityisesti puheenjohtajan kyky luoda hyvä yhteistyöilmapiiri on keskeistä puheenjohtajan työn onnistumiselle.

Usein pk-yritys on syntynyt omistajan tai omistajien tietynlaisen substanssiosaamisen ympärille. Tämä substanssiosaaminen voi liittyä esimerkiksi kiinteistöhuoltoon, rakentamiseen tai sovellusten kehittämiseen. Yrityksen elinkaaren aikana liiketoimintaosaamisen, kuten johtamisen, strategisen ajattelun, markkinoinnin tai taloushallinnon osaamisen, puuttuminen yrityksen omistajilta ja johdolta voi kuitenkin vaarantaa toiminnan jatkuvuuden tai pysäyttää yrityksen kasvun. Osaamista voidaan tarvita esimerkiksi kansainvälistymiseen, digitalisaation hyödyntämiseen, yritysostoihin, investointien ja kasvun hallintaan tai uuden toimialan avaamiseen. Yrityksen hallitukseen voi olla helpompi saada sellaista erityisosaamista, jota yritys ei muuten pystyisi rekrytoimaan. Lyhytaikaisiin erityisosaamistarpeisiin voidaan vastata ostopalveluiden avulla esimerkiksi käyttämällä konsulttien apua. Hallituksen osaamistarpeiden määrittely on luontevaa tehdä omistajastrategian määrittelyn jatkumona. Tällöin yrityksen omistajat määrittelevät sen, missä yritys on tällä hetkellä ja mitä kohti yritystä halutaan kehittää. Tällöin on myös luontevaa arvioida, millaista osaamista yritys tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa. (Virtanen & Salminen 2023, 53–54.)

Leblanc ja Fraser (2016, 761) tuovat esiin, miten pk-yritysten hallituksissa voidaan hyödyntää monentyyppisestä osaamisesta: esimerkiksi sosiaaliset taidot sekä verkostot ja kyky rakentaa verkostoja, käytännön osaaminen oman yrityksen toiminnan kohdalla sekä esimerkiksi markkinoinnin tai tuotannon osalta, päätöksentekokyky ja kriittisen ajattelun taidot, yleinen liiketalouden osaaminen sekä kokemus hallitustyöskentelystä. Hallituksen jäsenillä olisi heidän mukaansa hyvä olla myös suoraselkäisyttä ja käsitystä moraalista sekä kykyä ottaa huomioon eri intressiryhmien näkökulmia. Monialainen osaaminen luo heidän mukaansa hyvän alustan myös luovalle ajattelulle ja innovaatioille.

Hallitustyöskentelyä koskevassa kirjallisuudessa käy selväksi, että hallitustyöskentelyn kehittämiseksi hallitusten nähdään hyötyvän yhä enemmän asiantuntijuudesta ja asiantuntijoiden avusta. Siklanderin ja Impiön (2018) haastattelemat eri aloja edustaneet asiantuntijat näkivät, että asiantuntijoiden työssä korostuu tulevaisuusorientaatio sekä kehityksellinen näkemys. Heidän odotetaan suhtautuvan työhönsä analyyttisesti ja kehittävän uusia tai uudistavan nykyisiä käytänteitä. Asiantuntijuus kehittyy tiedon hankinnan ja jatkuvan oppimisen kautta, jolloin myös prosesseihin sekä omaan ja muiden ihmisten tekemiseen kohdistuva reflektio on keskeistä. Asiantuntijoiden työssä korostuu kyky asettaa

tavoitteita, hyödyntää erilaisia strategioita sekä seurata ja arvioida omaa toimintaansa. Asiantuntijat ovat myös valmiita tekemään vaativaa työtä ja ottamaan riskejä.

Asiantuntijuus on myös sosiaalinen ja yhteistyöhön kytkeytyvä ilmiö; asiantuntijuus voi vahvistua keskustelujen ja yhteistyön kautta, jolloin keskeisessä roolissa ovat muun muassa sosiaaliset taidot, kommunikaatio, neuvottelu, konsultointi sekä pyrkimys ja kyky ymmärtää ihmisiä. Asiantuntijat työskentelevätkin nykypäivänä yhä useammin erilaisissa tiimeissä. Asiantuntijoiden työssä korostuvat lisäksi erilaiset vastaantulevat monimuotoiset haasteet. Soveltavan asiantuntijuuden osalta näkemyksillä ja luovuudella näyttää olevan myös keskeinen rooli. Soveltamiseen kykenevät asiantuntijat myös kykenevät oppimaan enemmän vastaantulevista haasteellisista tilanteista ja niissä tarvittavasta ongelmanratkaisusta. (Siklander & Impiö 2018.)

Edellä asiantuntijoiden työhön ja osaamisen yhdistetty kriittinen reflektio on liikkeenjohdon tutkimuksissa ja kirjallisuudessa yhdistetty kykyyn saada aikaan muutosta organisaatioissa ja yleisesti kompetenssien kehittämisen prosessissa (De souza & Brunstein 2018). Kriittistä reflektiota voidaan tarkastella niin yksittäisen johtajan tai asiantuntijan kohdalla kuin laajemmin johtajuuden kehittämisen näkökulmasta useampaa yksilöä koskien (Wu & Crocco 2019, 409).

Cunliff (2009) erottaa toisistaan itsereflektion (engl. self-reflexivity) ja kriittisen reflektion (engl. critical-reflexivity). Itsereflektiolla hän tarkoittaa kykyä tunnistaa, että ihmiset muokkaavat sosiaalisia kokemuksiaan ja ovat sosiaalisten kokemustensa muokkaamia. Itsereflektion avulla pystymme tunnistamaan, mihin me uskomme, miten ymmärrämme tiettyjä tapahtumia, ja miten nämä asiat muokkaavat sitä, miten me itse toimimme ja miten toiset ihmiset vastaavat toimintaamme. Itsereflektion avulla on mahdollista tulla vastaanottavaiseksi muille tavoilla olla ja toimia. Kriittisellä reflektiolla Cunliff puolestaan tarkoittaa olettamuksiemme ja toimintamme sekä niiden vaikutusten tutkimista ja kyseenalaistamista.

Johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta kriittisen reflektion avulla on mahdollista esimerkiksi tarkastella niitä olettamuksia, että on vain yhdenlainen oikea tapa johtaa organisaatioita ja että päätökset voidaan perustella vain tehokkuuden ja tuloksen pohjalta. Kriittisen reflektion avulla on myös mahdollista tunnistaa tarpeen ottaa huomioon

erilaisia kilpailevia intressejä päätöksenteon ja hallinnon prosesseissa, jotta yritysten johdossa voitaisiin muodostaa laajemmin eri näkökulmia huomioivia tapoja toimia. Kriittisen reflektion avulla yritysten toimintaa on mahdollista tarkastella kriittisesti ja avoimesti keskustellen, pitämättä organisaation rakennetta ja tapoja toimia itsestäänselvyyksinä. (Cunliff 2009.)

### **3.3 Hallitustyöskentelyyn pätevytyminen ja koulutus**

Suomen lainsäädäntö ei aseta vaatimuksia hallitusten jäsenten osaamiselle. Yrityksen hallituksen jäsenyys ei siis hallitustyötä ohjaavan lain mukaan edellytä jotain tiettyä koulutustaustaa tai kokemusta. Käytännössä hallituksen lakisääteisen tehtävän ja huolellisuusvelvoitteen näkökulmasta tulisi jokaisella hallituksen jäsenellä kuitenkin olla riittävä ymmärrys yrityksen toiminnasta ja osaamista talousasioiden suhteen.

Suomessa hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta järjestävät eri toimijat. Hallituspartnerit ry ja Tampereen Kauppakamari ovat kehittäneet Hyväksytyt hallituksen jäsen eli HHJ-koulutuskokonaisuuden, joka on suunnattu erityisesti pk-yritysten hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen kehittämiseen. Koulutuskokonaisuuden tarkoitus on aktivoita ja kehittää pk-yritysten hallitustyöskentelyä. Koulutus sisältää monipuolisesti tietoa hallitustyöskentelystä ja mahdollistaa jo hallituksissa työskentelevien tai hallitustyöhön tähtäävien osallistujien jakaa kokemuksiaan ja keskustella hallitustyöhön liittyvistä teemoista. (Hallituspartnerit 2018.)

HHJ-kokonaisuus muodostuu HHJ-kurssista ja -tutkinnosta, HHJ-puheenjohtajakurssista sekä HHJ Pro -kurssista. HHJ-kurssi on neliosainen kurssikokonaisuus, joka koostuu neljän eri teeman käsittelystä sekä ryhmätyöjaksosta. Kurssilla käsiteltävät teemat ovat hyvä hallintotapa, hallituksen ja hallitustyön organisointi, strategiatyö sekä yrityksen talouden seuranta ja ohjaus. HHJ-tutkintoon voi osallistua HHJ-kurssin suorittanut henkilö, ja tutkinnon läpäiseminen oikeuttaa HHJ-nimikkeen käyttöön. Tutkinto perustuu ennakkotehtävään sekä yleistä hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista mittaavaan monivalintakokeeseen. (Hallituspartnerit 2018.)

Myös HHJ-puheenjohtajakurssi on tarkoitettu HHJ-kurssin käyneille tai vastaavat tiedot hallitseville henkilöille, jotka joko toimivat hallituksen puheenjohtajina tai tähtäävät

hallituksen puheenjohtajaksi. Kurssilla tarkastellaan hallituksen johtamista, ryhmädynamiikan kehittämistä sekä tärkeimpiä puheenjohtajan tehtäviä. HHJ Pro -kurssi on tarkoitettu HHJ-kurssin, -tutkinnon tai -puheenjohtajakurssin käyneille henkilöille, joilla on jo hallitustyöskentelystä kokemusta. Kurssilla syvennetään muiden kurssien sisältöjä käytännön tapauksiin pohjautuen ja keskustellaan muun muassa hallituksen kriisitilanteista, tulevaisuuden ennakoinnista, kasvun mahdollistamisesta sekä kestävästä liiketoiminnasta hallituksen näkökulmasta. Kurssi koostuu lähipäivistä sekä etätehtävistä ja opinnäytetyöstä. (Hallituspartnerit 2018.) Lapin alueella helmikuun 2024 loppuun mennessä HHJ-kurssin oli suorittanut 383 henkilöä, HHJ-tutkinnon 182, HHJ-puheenjohtajakurssin 92 ja HHJ-Pro-kurssin 3 henkilöä. (Lapin kauppakamari, henkilökohtainen tiedonanto, 27.2.2024).

Hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta ja muunlaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia löytyy Suomesta eri kokoluokan yrityksiä silmällä pitäen. Esimerkiksi Directors' Institute Finland järjestää jäsenilleen tapahtumia, julkaisee Boardview-lehteä sekä ylläpitää tietopankkia. Jäseniin kuuluu erityisesti suurempien yritysten hallituksen jäseniä, yhteisöjäseniä sekä asiantuntijakumppaneita. Esimerkiksi vuonna 2020 suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksen puheenjohtajista 36 prosenttia ja toimitusjohtajista 28 prosenttia oli yhdistyksen jäseniä. (Directors Institute Finland 2024b.) Myös esimerkiksi Boardman-osaamisverkosto järjestää jäsenilleen tapahtumia ja valmennuksia, tuottaa julkaisuja sekä yritysten omistajien, hallituksen ja johdon päätöksentekoa tukevia arviointityökaluja (Boardman 2024).

Aalto-yliopistoon kuuluva Aalto University Executive Education and Professional Development-yksikkö tarjoaa Board of Directors -nimistä koulutusohjelmaa, joka on suunnattu henkilöille, joilla on kokemusta hallitustyöskentelystä tai jotka tavoittelevat hallitustehtäviä sekä hallituksen kanssa yhteistyössä toimiville johtajille. Koulutuksen keskiössä on strategisen osaamisen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi vuonna 2024 koulutus järjestetään puoli vuotta kestäväenä, kesäkuusta joulukuuhun, lähiopetuksen muodossa Aalto-yliopiston tiloissa Töölössä. (Aalto University Executive Education 2024.) Hyvään hallintotapaan liittyviä sisältöjä ja hallitustyöskentelyyn valmiuksia antavia opintojaksoja on löydettävissä myös esimerkiksi eri korkeakoulujen koulutusohjelmista.

### 3.4 Hallitustyöskentelyn arviointi ja kehittäminen

Yksityisille osakeyhtiöille ei ole olemassa sääntelyä, joka velvoittaisi yritysten hallituksia arvioimaan toimintaansa. Hallinnointikoodi edellyttää, että pörssilistatuissa yrityksissä hallituksen arviointi tehdään vuosittain (Arvopaperimarkkinayhdistys 2019). Keskuskauppakamarin asialuettelo hyvästä hallinnointitavasta suosittelee myös yksityisille osakeyhtiöille säännöllistä arviointia (Keskuskauppakamari 2016).

Minichilli, Gabrielsson ja Huse (2007) tuovat esiin arviointiin liittyen neljä tarkastelevaa näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on se, kenen tarpeista nähden eli kenelle arviointia tehdään. Toisien sanoen, tuleeko arviointi hallituksen sisäiseen käyttöön vai esimerkiksi yrityksen omistajien käyttötarkoitukseen. Toiseksi voidaan tarkastella sitä, kuka arvioinnin suorittaa. Kolmantena tarkastelun kohteena on arvioinnin sisältö, eli mitä käytännössä arvioinnissa arvioidaan. Neljäntenä näkökulmana on arvioinnin käytännön toteutus ja käytetyt mittarit. Heidän mukaansa on tärkeää, että arvioinnissa on keskiössä se, miten kunkin yrityksen hallitus toimii suhteessa siihen, mitä yrityksen hallituksen odotetaan tekevän.

Arvioinnin tullessa hallituksen sisäiseen käyttöön siinä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti hallituksen tehtäväkenttää ja auttaa hallituksen jäseniä kiinnittämään huomiota hallituksen tilanteeseen ja kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Hallituksen ulkopuolista näkökulmaa ajateltaessa arvioinnin avulla esimerkiksi yrityksen omistajat voivat saada tietoa siitä, miten yrityksen hallitus ja sen yksittäiset jäsenivät toimivat, mikäli omistajat eivät itse ole hallituksen jäseniä. Arvioinnin avulla omistajat voivat näin samalla tarkastella jäsenten sopivuutta yrityksen hallitukseen. (Erma 2019, 80.)

Booth ja Nordberg (2021) toteavat arviointiin liittyvän kansainvälisen kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta että, sisäisestä näkökulmasta tarkastelun kohteena on usein hallituksen tehokkuus ja ulkoisesta näkökulmasta tarkastelun kohteena on usein hallituksen legitimitetti eli toiminnan hyväksyttävyyys. Arviointi voi kattaa koko hallituksen kokoonpanon tai tarkastella yksittäisiä hallituksen jäseniä. Arvioinnissa on mahdollista käyttää myös selektiivistä valintaa.

Arvioinnin sisällöllistä näkökulmaa tarkemmin tarkasteltaessa Asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi (Keskuskaupakamari 2016) todetaan, että arvioinnissa voidaan selvittää esimerkiksi ”hallituksen sisäistä työnjakoa ja sen tehokkuutta, kunkin hallituksen jäsenen panosta hallitustyöskentelyyn ja osaamista suhteessa yrityksen strategiaan, jäsenten tyytyväisyyttä ja vaihtamistarvetta, puheenjohtajan toimintaa sekä kokousten valmistelua ja muita kehittämistarpeita”. Arviointi on ohjeistuksen mukaan syytä tehdä aina ennen hallituksen jäsenten valintaa.

Erman ym. (2019, 79–80) mukaan hallituksen arviointi voidaan käytännön tasolla tehdä usealla eri tavalla riippumatta siitä, kuka arvioinnin tekee. Sisäisessä itsearvioinnissa puheenjohtaja voi valmistella kaavakkeen, jonka hallituksen jäsenet täyttävät itsenäisesti. Ulkoisessa arvioinnissa ulkopuolinen asiantuntija voi valmistella arviointia varten kysymykset, joihin hallituksen jäsenet vastaavat joko kirjallisesti tai suullisesti haastattelun muodossa. Sisäistä ja ulkoista arviointia voidaan myös yhdistellä. Hallituksen puheenjohtajaa voidaan arvioida erikseen. Heidän mukaansa arviointiprosessiin on hyvä osallistaa myös toimitusjohtaja, jonka roolia suhteessa hallitukseen on myös hyvä arvioida säännöllisesti. Toimitusjohtaja osallistuu arviointiin muuten, paitsi itseään koskevien kysymysten osalta. Toimitusjohtaja on heidän mukaansa hyvä osallistaa arviointiin riippumatta siitä, onko toimitusjohtaja hallituksen jäsen vai ei. Boothin ja Nordbergin (2021) mukaan arvioinnit saattavat prosessiltaan olla hyvin muodollisia ja systemaattisia tai hyvin epämuodollisia.

Booth ja Nordberg (2021) tuovat esiin, että arviointiprosesseihin ja arvioinnin lopputuloksiin liittyen on tehty vain vähän tutkimusta, vaikka yritysten, erityisesti julkisen kaupankäynnin kohteena olevien, hallitusten arviointiin on kansainvälisesti tarkasteltuna kohdistunut enemmän huomiota ja sääntelyä 90-luvulta lähtien ja erityisesti 2000-luvulla. He toteavat, että hallitustyöhön liittyvä arviointi on aiheena arka ja siihen liittyy jo aikaisemmin esiin tuomani niin sanotun mustan laatikon ongelma, jonka on nähty kohdistuvan yleisemmällä tasolla hallitustyöskentelyyn liittyvään tutkimukseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella Lapin alueella toimivien yritysten hallitustyöskentelyä sekä hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista ja osaamisen kehittämistä. Tarkastelun kohteena tutkimuksessani ovat Lapin alueella toimivien yritysten hallitusten kokoonpano ja toiminta sekä kyselyyn vastanneiden henkilöiden näkemykset edustamiensa yritysten hallitukseen kytkeytyvästä osaamisesta ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä tarpeista. Tarkastelen myös vastaajien omaa koulutus- ja kokemustaustaa sekä näkemyksiä hallitustyöskentelyn kehittämiseen tarjolla olevista koulutuksista. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että kartoittamalla Lapin alueella toimivien yritysten hallitustyöskentelyä ja siihen kytkeytyvää osaamista, on mahdollista kehittää yrityksille tarjolla olevaa koulutusta sekä yleisemmällä tasolla tukea lappilaisen yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämistä.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- 1) Minkälainen on hallitustyöskentelyn nykytila Lapin alueella toimivissa yrityksissä?
- 2) Minkälaisena Lapin alueella toimivien yritysten hallitustyöskentelyyn liittyvä osaaminen ja osaamisen kehittäminen näyttäytyy jatkuvan oppimisen kontekstissa?

### 4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkielmani toteutin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena kyselytutkimusta hyödyntäen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti, jolloin tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään kuvaillen niitä numeroiden avulla. Tutkijan tehtävänä on tällöin tulkita ja selittää olennainen numeraalisessa muodossa oleva tieto sanallisesti. (Vilkkä 2007, 14.) Tutkimukseni tarkoitus on tuoda laajemmalla



näkökulmalla ymmärrystä Lapin alueella toimivien yritysten hallitusten työskentelystä ja hallitustyöskentelyyn liittyvästä osaamisesta ja sen kehittämisestä.

Tutkimuksessani hyödynnetään myös laadullista, niin sanotusti pehmeämpää, lähestymistapaa, sillä aineiston keruuseen käytetyssä kyselyssä oli useampia avoimia kysymyksiä. Jos vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi ja helposti myös kirjallisesti kantaa ottavaksi, avointen kysymysten käyttö voi olla kyselytutkimuksessa hyvinkin perusteltua. Esitutkimusvaiheessa avoimia kysymyksiä voi myös käyttää aihepiirin eri ulottuvuuksien kartoittamiseksi. (Tietoarkisto 2024.) Tutkimukseni on luonteeltaan esitutkimuksen kaltaista, sillä pyrin saamaan tarkasteltavina olevista aihepiireistä yleiskuvaa sen sijaan, että pureutuisin tarkoin vain tiettyyn tarkoin rajattuun ilmiöön. Avointen kysymysten avulla pyrin saamaan numeerista tietoa laajempaa näkemystä tarkasteltaviin aihepiireihin. Avointen kysymysten avulla mahdollistin myös sen, että tutkimuksessa kävisi ilmi asioita, joita en ennakkoon olisi tullut huomioineeksi kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtymisen kautta. Laadullisella tutkimusotteella pyritäänkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita eli kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Lisätietojen antaminen, kuten pääosin muihinkin kysymyksiin vastaaminen, oli kyselyssä kuitenkin vapaaehtoista.

Kysely (liite 3) muodostuu kahdesta eri osasta. Kyselyn ensimmäinen osa tarkastelee yleisemmällä tasolla kohdeyritysten hallitusten kokoonpanoa ja toimintaa. Kyselyn toinen osa keskittyy osaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmiin. Ennen kyselyn suunnittelua perehdyin molempia aihepiirejä koskevaan kirjallisuuteen. Kysymysten suunnittelussa käytin apuna myös Keskuskauppakamarin pk-hallitusbarometri-selvityksen kyselyä (Keskuskauppakamari 2023). Tästä kyselystä hyödynsin kysymysten sisältöjä, muotoiluja ja valintatyypisten kysymysten vastausvaihtoehtoja. Kyselyn perusrungon ja lopulliset muotoilut kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin suunnittelin kuitenkin itse.

Molempia kyselyn aihepiirejä on kyselyssä tarkasteltu operationalisoimalla kumpaankin aihepiiriin liittyviä keskeisiä asioita ja näkökulmia mittariksi eli kysymyksiksi (ks. Vallin 2018). Operationalisoinnilla tarkoitetaan teoreettisten ja käsitteellisten asioiden muuttamista sellaiseen muotoon, että kyselyyn vastaava henkilö voi ymmärtää tarkasteltavana olevan asian arkiymmärryksellään (Vilkkä 2007, 14). Kyselyssä ei siis suoraan puhuta esimerkiksi jatkuvasta oppimisesta. Hallitusten nykytilaa tarkasteltiin yritysten

hallitusten kokoonpanon, ominaispiirteiden ja toiminnan näkökulmasta. Tällöin vastaajilta kysyttiin kysymyksiä esimerkiksi hallituksen ikä- ja sukupuolijakaumasta, ulkopuolisista hallituksen jäsenistä, yleisestä tyytyväisyydestä hallituksen toimintaan sekä ajatuksia hallituksen kehittämistarpeista. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmaa tarkasteltiin hallituksen toiminnan arvioinnin, hallituksen jäsenten osaamisen arvioinnin, yritysten järjestämän koulutuksen sekä vastaajan oman hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen näkökulmasta.

Kyselyssä hyödynnettiin erilaisia valinta- ja monivalintatyyppisiä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Osa vastausvaihtoehdoista oli luokiteltu valmiiksi, ja esimerkiksi mielipidekysymyksissä hyödynsin erilaisia vastausasteikkoja, kuten Likertin-asteikon mukaista jaottelua ”erittäin tyytyväisestä” ”erittäin tyytymättömään”. Esimerkiksi kysymyksen ”Kuinka usein yrityksenne hallitus kokoontuu vuoden aikana?” tai ”Kuinka paljon olisit valmis maksamaan palkkiota ulkopuoliselle jäsenelle?” vastauksen osalta olen hyödyntänyt tekstikenttää, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus antaa vastaus haluamassaan muodossa. Muodostin kyselyyn myös sääntöjä siten, että joidenkin kysymysten kohdalla annettu vastaus vaikutti siihen, mitä kysymyksiä vastaajalle näkyi seuraavaksi.

Taustakysymykset sijoitin kyselyn loppuun. Tällöin myös kyselyn loppuosaan saatiin helposti vastattavia kysymyksiä, sillä lomakkeen loppua kohden vastaajan vastaamismotivaatio voi hiipua (Vallin 2018, 82). Kyselyssä on ainoastaan kolme pakollista kysymystä, joista ensimmäinen on kyselyn alussa oleva suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja kaksi muuta kyselyn taustakysymyksissä koskien vastaajan asemaa yrityksessä sekä yrityksen keskimääräistä henkilöstömäärää.

Tutkimuskysymysten alustavan, Exceliin tapahtuneen muotoilun jälkeen kysyin palautetta kyselyn sisällöstä tutkimuksen toimeksiantajalta. Palautekeskustelumme pohjalta tein muokkauksia yksittäisiin kysymyksiin sekä kyselyn rakenteeseen. Kyselyn kysymysten ja rakenteen suunnittelun jälkeen käytin kyselyn luomiseen Webropol-ohjelmistoa. Ohjelmiston avulla tein muokkauksia kyselyn kieliasuun sekä esimerkiksi valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Tämän jälkeen lähetin kyselyn testattavaksi toimeksiantajalle. Kolme henkilöä testasi kyselyn. Saamani palautteen perusteella tein vielä muokkauksia kyselyn rakenteeseen sekä vastausvaihtoehtoihin.

Tutkimuksen aineiston keräsin kahdessa osassa. Ensimmäisen kyselykutsun lähetin Webropolin kautta 25.4.2024 ja vastausaikaa oli 3.5.2024 asti. Kohdeyritysten ja vastaanottajien valinta perustui Suomen asiakastiedon rekisteristä saatuun raporttiin Lapin alueella toimivista yrityksistä. Yritysten yhteystietoja täydensin itse etsimällä puuttuvia tietoja julkisista internet-lähteistä. Kutsun osallistua tutkimukseen (liitteet 1 & 2) lähetin yritysten toimitusjohtajille, yritysten yleiseen sähköpostiosoitteeseen tai muuhun yritysten edustajien itse määrittelemän yhteyshenkilön sähköpostiin.

Kyselyn saatteessa ohjeistin, että kustakin yrityksestä kyselyyn toivotaan ainoastaan yhtä vastausta yritystä kohden, lähtökohtaisesti joko yrityksen toimitusjohtajalta tai hallituksen puheenjohtajalta. Lähetin kutsut Webropolin kautta, sillä koin tämän oman sähköpostin käyttämistä varmemmaksi vaihtoehdoksi sähköpostilistan käsittelyyn tietoturvan näkökulmasta. Lisäksi muistutusten lähettäminen on helpompaa Webropolin kautta. Kutsut lähtivät ensimmäisellä aineistokeruukierroksella henkilökohtaisina kutsulinkkeinä, mutta anonymisoin kyselyn Webropolissa siten, etten pystynyt näkemään, ketkä vastaanottajista ovat vastanneet kyselyyn. Toimimattomien sähköpostiosoitteiden ja muun saamani palautteen perusteella lähetin kutsun uudestaan muutamille vastaanottajille 26.4.2024. Samaan aikaan laitoin kyselyn yritysten yleisiin sähköposteihin, mikäli en löytänyt kyseisen yrityksen toimitusjohtajan sähköpostiosoitetta. Ensimmäisellä kierroksella vastaanottajia oli 193 ja vastauksia kyselyyn tuli 23.

Ensimmäisen kyselykierroksen kohdejoukkoa tarkasteltaessa olin ajatellut lähettäväni kyselyn Lapin alueelle rekisteröityjen pk-yritysten toimitusjohtajille. Pk-yrityksen määritelmää en kuitenkaan käyttänyt täsmällisesti vastaanottajien rajaamisessa, sillä kyselyä ei toimeksiantajan kanssa tehtyjen pohdintojen myötä kohdistettu aluksi pienimpiin yrityksiin, vaan vuosiliikevaihdon alaraja asetettiin 4 miljoonaan euroon. Pk-yrityksen määritelmää en myöskään suoraan noudattanut yrityksen koon ylärajassa, vaan kohdeyrityksiin valitsin mukaan myös pk-yrityksen määritelmää suurempia yrityksiä. Osan yrityksistä jätin kuitenkin tutkimuksen kohdeyritysten ulkopuolelle muun muassa sillä perusteella, ettei yritys ollut yksityinen osakeyhtiö.

Ensimmäinen kyselykierros ei tuottanut riittävästi vastauksia, jotta aineistoa olisi voinut mielekkäästi analysoida tilastollisin menetelmin. Toteutin toisen aineistonkeruukierroksen, jossa kyselykutsu lähetettiin toimeksiantajan toimesta kaikkiin toimeksiantajan

jäsenyrityksiin. Uusi kyselykutsu lähti jäsenyritysten sähköposteihin 14.5.2024 ja vastausaikaa oli 17.5.2024 asti. Tässä vaiheessa luovuin kokonaan käyttämästä kohdejoukon osalta yrityksen kokomääritelmiä tai muita ensimmäisellä kierroksella valintakriteereinä käyttämiäni määritelmiä. Vastaanottajina oli sekä yksityisiä ja julkisia osakeyhtiöitä että muita yhtiömuotoja edustavia yrityksiä ja yhteisöjä. Vastaajia kuitenkin yhdistää se, että ne toimivat Lapin alueella ja sellaisessa yhtiömuodossa, jossa yrityksellä on hallitus. Lapin kauppakamarin jäsenyritysten sähköpostijakelulistalla oli lähetyksen aikana 518 yritystä tai muuta yhteisöä. Vastauksia kyselyyn tuli lopulta yhteensä 46 kappaletta.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Tutkimukseni tulosten osalta hyödynnän tutkimuskohteena olevien ilmiöiden kuvailevaa analyysiä. Kuvailevien tilastollisten menetelmien tavoitteena on tiivistää aineistossa esiintyvää mittaustulosten vaihtelua helpommin ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon (Nummenmaa 2009, 17). Jotta pystyin laskemaan esimerkiksi keskiarvoja ja suhteellisia osuuksia, muokkasin vastauksia tarpeen mukaan yksittäisiksi luvuiksi tai numeeriseen muotoon. Jos esimerkiksi hallituksen kokousten määrä oli ilmoitettu muodossa ”6–8 kertaa” muokkasin arvon muotoon 7.

Aineiston pieni koko rajoitti pidemmälle menevän tilastollisen tarkastelun tekemistä. Tätä en koe tutkimukseni kannalta suureksi puutteeksi, koska lähtökohtaisesti tutkimuksen tarkoitus oli nimenomaan kuvata hallitustyöskentelyn nykytilaa ja hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista, ei pureutua yksittäisiin tarkastelukohteisiin esimerkiksi syy-seuraussuhteita tarkastellen. Tutkielmassa olevien mielipidekysymysten kohdalla tein kuitenkin tarkastelua ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnin on tarkoitus antaa yleiskuva tarkasteltavien muuttujien jakaumasta tai muuttujien välisestä riippuvuudesta (Holopainen & Pulkkinen 2008, 52). Esimerkiksi kysymyksen 39 avulla tarkastelin, onko eri vastaajatyyppeiden välillä eroa siinä, kuinka tärkeänä he pitävät säännöllistä kouluttautumista hallituksen jäsenten kohdalla. Tarkastelua varten luokittelin selittävän ja selitettävänä olevan muuttujan arvoja tarvittaessa pienempään määrään luokkia, jotta tulkinnasta tulisi pienen aineiston kohdalla helpompaa ja saisin mahdollisesti myös tilastollisten testien käyttöehdot toteutumaan. Aineiston koon asettamien rajoitusten takia ristiintaulukoinnin tulokset

ovat ainoastaan hyvin suuntaa antavia ja kahden esimerkkinä olevan tarkastelun tulokset esitän liitteissä (liite 4).

Kyselyn avointen kysymysten vastausten kohdalla tein laadullista analyysiä. Laadullisessa analyysissä tekstiä usein tarkastellaan teemoitellen ja tyypitellen. Etsin avointen kysymysten vastauksista toistuvia teemoja eli käytännössä aineiston sisältämiä keskeisiä aiheita (Eskola & Suoranta 1998, 125; Juhila 2021). Eskolan ja Suorannan (1998, 129–130) mukaan tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tietynlaisiksi ryhmiksi samankaltaisia kuvauksia. Eri aihepiireihin liittyen etsin sekä yhteneviä kuvauksia että toisistaan poikkeavia kuvauksia. Teemoja ja tyypillisiä tai poikkeavia kuvauksia havainnollistan tulososiossa lainausten avulla. Lainauksissa viitataan kuhunkin vastaajaan kirjaimen ja numeron yhdistelmällä, esimerkiksi ”v12”. Avointen kysymysten vastauksissa annettua tietoa pystyin hyödyntämään myös silloin, jos muiden kysymysten vastauksissa oli jotain epäselvää.

Kyselyn pakolliset kysymykset koskivat tutkielmaan suostumista, vastaajan asemaa edustamassaan yrityksessä sekä edustetun yrityksen kokoa henkilöstömäärällä mitattuna. Vaikka muihin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, vastasi erityisesti numeerista vastausta vaativiin kysymyksiin sekä valinta- ja monivalintatyypisiin kysymyksiin lähes kaikki vastaajat. Avoimiin kysymyksiin tuli vaihteleva määrä vastauksia, mutta suurin osa vastaajista oli vastannut jotain myös näihin.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Aineiston kuvaus

Kyselyyn vastasi 46 Lapin alueella toimivan yrityksen edustajaa. Vastaajista 31 henkilöä on yritysten toimitusjohtajia, seitsemän yrityksen hallituksen puheenjohtajia ja neljä henkilöä toimii sekä yrityksen toimitusjohtajana että hallituksen puheenjohtajana. Lisäksi yksi vastaajista toimii hallituksen puheenjohtajana ja johtajan roolissa, yksi vastaajista on hallituksen jäsen ja yksi yrityksen omistaja. Yksi vastaaja on ilmoittanut toimivansa josain muussa roolissa, mutta kyseisestä roolista ei ole annettu lisätietoa. Vaikka tutkimukseen oli lähtökohtaisesti tarkoitus vastata joko yrityksen toimitusjohtajan tai hallituksen puheenjohtajan, en ole nähnyt tarvetta jättää mitään annetuista vastauksista tulosten analyysin ulkopuolelle vastausten tarkempia sisältöjä tarkasteltuani.

Taulukossa 1 on kuvattu kyselyssä tarkasteltuja muita taustamuuttujia. Suurin osa kyselyyn vastanneista yritysten edustajista on miehiä. Yksi vastaaja ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajien koulutustaustassa on laajaa vaihtelua. Suurin osa vastaajista on suorittanut joko ylemmän asteen tutkinnon yliopistossa (43 %) tai ammattikorkeakoulututkinnon (24 %). Selvästi eniten vastauksia on tullut yrityksistä, jotka työllistävät keskimäärin 10–49 henkilöä (50 %) tai 50–99 henkilöä (24 %). Yritysten koossa on kuitenkin selvää vaihtelua ja kaikki vastausvaihtoehdoiksi annetut kokoluokat ovat kyselyssä edustettuina. Aineistossa 91 prosenttia edustetuista yrityksistä työllistää keskimäärin alle 250 henkilöä, mikä täyttää pk-yrityksen määritelmän henkilöstömäärän osalta.

**Taulukko 1.** Taustamuuttujia

	lkm	%
<b>Sukupuoli</b>		
nainen	8	18
mies	37	82
<b>Koulutusaste</b>		
kansa- tai kansalaiskoulu	1	2
peruskoulu	2	4
ammattikoulu tai -kurssi	3	7
opistotason ammatillinen koulutus	4	9
ammattikorkeakoulu	11	24
yliopisto, alemman asteen tutkinto	1	2

ylempi ammattikorkeakoulututkinto	4	9
yliopisto, ylemmän asteen tutkinto	20	43
<b>Yrityksen koko (hlöä)</b>		
1–9	6	13
10–49	23	50
50–99	11	24
100–249	2	4
250–	4	9

Taustakysymyksissä kysyttiin myös sitä, kuinka monta vuotta vastaaja on toiminut nykyisessä asemassaan edustamassaan yrityksessä. Vaihteluväli annetuissa vastauksissa (n=45) oli vajaan vuoden ja 42 vuoden välillä. Keskimäärin vastaajat olivat toimineet nykyisessä asemassaan noin yhdeksän vuotta ja tyypillisimmin kolme vuotta. Kokemusten määrä kyselyssä edustetun yrityksen ja sen toiminnan osalta vaihteli siis vastaajilla suuresti. Valtaosalla vastaajista oli kuitenkin useamman vuoden kokemus edustamansa yrityksen toiminnasta.

Hallituksen puheenjohtajilta kysyttiin kyselyssä tarkentavia kysymyksiä hallitustyöskentelyyn liittyvästä kokemuksesta. Tarkasteltaessa kyselyyn vastanneiden hallituksen puheenjohtajien (n=10) kokemusvuosien määrää hallitustyöskentelyyn liittyen, kokemus vaihteli viidestä vuodesta 20 vuoteen. Keskimäärin kokemusvuosia hallitustyöstä oli noin 12 vuotta. Hallituksen puheenjohtajat olivat toimineet yhdestä kuuteen eri yrityksen hallituksessa. Kokemusvuosia hallituksen puheenjohtajan roolissa (n=12) vastanneilla oli kolmesta vuodesta 17 vuoteen, keskimäärin noin 7 vuotta. Kahden vastaajan antamissa vastauksissa oli selkeästi näppäilyvirhe tai muusta syystä johtunut epälooginen vastaus, minkä vuoksi en ottanut näitä vastauksia huomioon kaikissa edellä tehdyissä tarkasteluissa. Kyselyyn vastanneilla hallituksen puheenjohtajilla on kuitenkin selkeästi keskimäärin useamman vuoden kokemus hallitustyöskentelystä.

## 5.2 Hallitustyöskentelyn nykytila Lapin alueella toimivissa yrityksissä

### 5.2.1 Hallitusten kokoonpano ja toiminta

Kaikkien kyselyyn osallistuneiden yritysten osalta hallitusten varsinaisten jäsenten, varajäsenten, naisjäsenten sekä miesjäsenten määrää ja jakaumaa kuvaavat tunnusluvut on

esitetty taulukossa 2. Taulukossa on kuvattu kunkin muuttujan kohdalla vaihteluväli, keskiarvo ja tyypillisin arvo eli moodi. Hallitusten koossa on selkeää vaihtelua, mutta keskimäärin hallituksessa on viisi varsinaista jäsentä. Ristiintaulukoinnin avulla on havaittavissa, että aineiston pienimmissä yrityksissä on myös pienempiä hallituksia, mutta hallituksen koon ja yrityksen koon välillä ei ole selkeää yhteyttä tässä aineistossa. Miesjäseniä hallituksissa on keskimäärin 3 ja naisjäseniä keskimäärin 1. Keskimäärin miehiä on 73 prosenttia hallituksen jäsenistä ja naisia vastaavasti 27 prosenttia. Noin kolmasosassa yrityksiä (33 %) hallituksessa on ainoastaan miesjäseniä. Vastaavasti pelkistä naishenkilöistä koostuvia hallituksia ei ole aineistossa ollenkaan. Miehiä on siis tyypillisesti selkeästi enemmän tämän aineiston yritysten hallituksissa kuin naisia.

**Taulukko 2.** Hallitusten kokoonpanon tunnuslukuja

	Varsinaiset jäsenet (lkm)	Varajäsenet (lkm)	Naisjäsenet (lkm)	Miesjäsenet (lkm)
Minimi	1	0	0	1
Maksimi	11	10	7	7
Keskiarvo	5	1	2	3
Moodi	5	0	0	2 & 3

Aineistossa on 10 yritystä (22 %), joissa varsinaisten jäsenten lukumäärä on alle kolme henkilöä ja näissä yrityksissä on keskimäärin ja tyypillisesti 1 varajäsen. Vaihteluväli on 0–1 henkilöä. Kuten luvussa 2 toin esiin, Osakeyhtiölain mukaan hallituksessa tulisi olla vähintään yksi varajäsen, jos jäseniä on alle kolme. On kuitenkin hankala sanoa, mitä tämän tuloksen taustalla on. On myös mahdollista, että kyseessä on erilainen tulkinta hallituksen kokoonpanosta tai esimerkiksi virheellinen näppäily kyselyyn vastatessa.

Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin hallitusten jäsenten ikäjakaumaa. Kyselyyn vastanneiden yritysten osalta arvioita hallituksen nuorimman ja vanhimman jäsenen iästä sekä hallituksen jäsenen keskimääräisestä iästä on havainnollistettu taulukossa 3. Noin puolessa yrityksistä (46 %) hallituksen nuorin jäsen on iältään yrityksen edustajan arvion mukaan 35–44-vuotias. Vastaavasti noin puolessa yrityksistä (46 %) hallituksen vanhin jäsen on arviolta vähintään 65-vuotias. Noin puolessa yrityksistä (48 %) hallituksen jäsenten arvioitu keskimääräinen ikä on 45–54 vuotta. Hallituksen jäsenten keskimääräinen ikä on siis aineiston yrityksissä paremminkin korkea. Yrityksistä 89 prosentissa hallituksen jäsenen keskimääräinen ikä on arviolta vähintään 45 vuotta.



**Taulukko 3.** Hallitusten arvioitu ikäjakauma

	Nuorin		Vanhin		Keskim. ikä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
<b>Ikä (v.)</b>						
18–24	4	9	0	0	0	0
25–34	6	13	0	0	0	0
35–44	21	46	2	4	5	11
45–54	10	22	9	20	22	48
55–64	5	11	14	30	17	37
65-	0	0	21	46	2	4
<b>Yhteensä</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Vuoden 2023 pk-hallitusbarometrin tuloksien mukaan (Keskuskauppakamari 2023) koko Suomen tasolla on hallituksissa keskimäärin 4 jäsentä. Tähän verrattuna tutkielmani aineiston yrityksissä hallitukset ovat keskimäärin hieman suurempia. Sukupuolijakaumaa vertailtaessa lukemat ovat pk-yritysbarometrissä lähestulkoon samat: miesjäseniä keskimäärin 71 prosenttia ja naisia 29 prosenttia. Oman aineistoni hallitukset olivat hieman miesvaltaisempia. Hallitusten ikäjakaumaa tarkasteltaessa tulokset ovat myös lähes yhteneväisiä. Barometrin tuloksissa hallituksen jäsenen keskimääräinen ikä on 53 vuotta, mikä asettuu aineistossani olevaan 45–54-vuotiaiden luokkaan. Barometrin tuloksissa hallituksen nuorin jäsen on keskimäärin 41-vuotias, joka myös asettuu vastaavaan 35–44-vuotiaiden luokkaan.

Hallituksen kokoonpanoa ja sen merkitystä tarkastelevissa kansainvälisissä tieteellisissä tutkimuksissa eri sukupuolten edustus hallituksissa on saanut erityistä huomiota. Sen sijaan esimerkiksi ikä, ammatillinen tausta, koulutus, kansallisuus ja etninen tausta ovat saaneet huomattavasti vähemmän huomioita. (Kent Baker, Pandey, Kumar, & Halder 2020.) Vaikka korkeampi ikä voi luonnollisesti tuoda mukanaan enemmän kokemusta, ei pitkä kokemus automaattisesti tarkoita kunkin yrityksen tarpeisiin sopivaa osaamista. Esimerkiksi Kotzee (2014) kuvaa, miten asiantuntijuutta määriteltäessä asiantuntijuuden tulisi perustua myös teoriapohjalle, ei pelkkään käytännön kokemukseen. Hyvää hallintoa koskevissa suosituksissa (ks. esim. Arvopaperimarkkinayhdistys 2019) hallituksen kokoonpanon monimuotoisuuden todetaan edistävän kykyä suhtautua avoimesti innovatiivisiin ajatuksiin sekä tukevan avointa keskustelua ja itsenäistä päätöksentekoa. Esimerkiksi hallitusten laajemman ikäjakauman ja naisjäsenten osallistumisen

hallitustyöskentelyyn on todettu vahvistavan kestävyteen ja eettiseen toimintaan liittyvien näkökulmien huomiointia (Jizi 2017).

Viimeiset hallituksen kokoonpanoa käsittelevät kysymykset suuntautuivat kyselyssä hallituksen ulkopuolisiin jäseniin. Koko aineistoa tarkasteltaessa ulkopuolisia jäseniä oli vähintään yksi hieman vajaassa puolessa (48 %) vastanneita yrityksiä. Vastaavasti hieman yli puolessa yrityksiä (52 %) ulkopuolisia jäseniä ei ollut ollenkaan. Ulkopuolisten jäsenten lukumäärä vaihteli välillä 1–9 henkilöä. Keskimäärin ulkopuolisia jäseniä on aineiston yrityksissä 1 henkilö ja tyypillisesti ei yhtään. Niissä yrityksissä, joissa oli ulkopuolisia jäseniä, ulkopuolisten jäsenten osuus on 52 prosenttia eli noin puolet jäsenistä. Niissä yrityksissä, joiden hallituksissa ei ole ulkopuolisia jäseniä (n=24), on hieman vaajassa puolessa yrityksiä (46 %) pohdittu ulkopuolisen jäsenen hankkimista ja vastaavasti yli puolessa yrityksiä asiaa ei ole pohdittu (54 %). Pk-hallitusbarometrin tuloksiin vertailtaessa tutkielmani aineiston yrityksissä näyttäisi olevan hieman enemmän ulkopuolisia jäseniä, sillä pk-barometrin tuloksissa 43 prosentissa suomalaisia yrityksiä on ulkopuolisia jäseniä. Sen sijaan, jos tarkastellaan sitä, kuinka suuri on ulkopuolisten jäsenten osuus niissä yrityksissä, joissa ulkopuolisia jäseniä on, ovat tulokset yhteneviä, eli noin puolet hallituksen jäsenistä.

Vaikka yrityksen omistajuuspohjaa ei kyselyssä kysytty, vastauksista on luettavissa ja tulkittavissa, että aineistossa on edustettuna useampia julkisomisteisia yrityksiä eli tässä tapauksessa kuntaomisteisia yrityksiä. Yrityksen omistajan ollessa kunta hallitustyöskentely saa omanlaisiaan piirteitä. Kuntien omistamien yhtiöiden hallitukset valitaan yleensä puoluepoliittisin perustein kunnanvaltuuston voimasuhteiden mukaisesti. Kuntayritysten omistaja eli kunta päättää yleensä hallituksen kokoonpanosta. Jos valinnat tehdään poliittisin perustein, käytännössä asianomainen puoluejärjestö tekee valinnasta esityksen kunnan omistajaohjauksesta vastaavalle taholle. Omistajaohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla kunta omistajana vaikuttaa yhtiön hallintoon ja toimintaan. Omistajavaltaa kunnassa käyttää konsernijohto, kunnanhallitus tai pormestari ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Kunnan keskeiset toimielimet ja tytäryhteisöt muodostavat kuntakonsernin. Konsernijohto vastaa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Pienissä kunnissa omistajaohjauksesta voi vastata kunnanjohtaja

noudattaen valtuuston ja kunnanhallituksen määrittämiä periaatteita. (Erma ym. 2019, 87–89.)

Koska kuntaomisteisten yritysten kohdalla kokoonpanon määräytymisperuste on usein poliittinen ja havaitsin, että ulkopuolisten jäsenten määrää on saatettu tulkita eri tavoin, päätin tehdä aineistosta tarkastelua myös ilman kuntaomisteisiksi vastausten perusteella tunnistamiani yrityksiä. Eroa aiempiin lukuihin ei kuitenkaan juurikaan ollut. Ilman kuntaomisteisiä yrityksiä ulkopuolisia jäseniä on aineistossa vähintään yksi puolessa (50 %) vastanneita yrityksiä ja vastaavasti puolessa yrityksiä ei ulkopuolisia jäseniä ollut ollenkaan. Keskimäärin ulkopuolisia jäseniä oli tässä tarkastelussa 2 henkilöä ja tyypillisesti ei yhtään. Vastaavasti ulkopuolisten jäsenten osuus niissä yrityksissä, joissa ulkopuolisia jäseniä on, on tarkastelun mukaan 48 prosenttia. Tässä tarkastelussa oli mukana 41 yritystä.

Kysymyksessä 12 pystyi antamaan perusteluja kysymykseen siitä, onko hallitukseen harjittu ulkopuolisten jäsenten hankkimista. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä kuusi ja ne olivat vaihtelevia. Erään yrityksen hallituksessa oli aiemmin ollut ulkopuolinen jäsen, mutta koettu hyöty oli jäänyt vähäiseksi. Tässä tapauksessa ulkopuolisen jäsenen koettiin myös kasvattavan hallituksen kokoa ja kustannuksia, ilmeisemmin vastaajan näkemyksen mukaan turhan suureksi. Tässä tapauksessa yrityksen omistajat olivat mukana hallituksessa ja yrityksen osakassopimus, eli omistajien välinen sopimus yhtiön hallinnosta ja asioiden hoitamisesta (Keskuskauppakamari 2016), määritteli oikeuden hallituspaikkaan. Toisessa tapauksessa ulkopuolisen jäsenen hankintaa ei koettu ajankohtaiseksi, sillä tarvittava asiantuntemus on pystytty ostamaan asiantuntijapalveluna projektiluontoisesti. Kolme vastaajaa toi kuitenkin esiin, että ulkopuolisesta jäsenestä olisi heille hyötyä asiantuntemuksen ja uusien näkökulmien tuojana:

*Laajemman kuvan näkeminen on ulkopuolisella helpompaa. v38*

*Tarvittaisiin toimitusjohtajatasolle tukea ja asiantuntemusta ulkopuolisilta tahoilta, mikä tukee myös hallituksen toimintaa. v35*

Kysymyksessä 13 kartoitettiin avoimen kysymyksen avulla kokemuksia ulkopuolisen jäsenen tai jäsenten koetusta merkityksestä hallituksen toiminnassa. Kysymykseen tuli yhteensä seitsemän vastausta. Viidessä näistä vastauksista kuvattiin, että kyseisellä

hallituksen jäsenellä oli suuri tai erittäin tärkeä merkitys. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin, miten heidän tapauksessaan merkittävää eroa muihin jäseniin ei ollut ja kyseisen hallituksen jäsenen osaamiseen ja toimintaan hallituksessa oltiin jonkin verran tyytyväisiä. Ulkopuolisen jäsenen koettiin tuovan tervetullutta erilaista näkökulmaa sekä substanssiosaamista. Eräs vastaajista kuvasi ulkopuolisen jäsenen merkitystä edustamansa yrityksen hallituksessa seuraavasti:

*Ulkopuoliset jäsenet tuovat erityisesti liiketoimintaosaamista sekä oman alan ulkopuolista näkemystä hallitustoimintaan, mitä hallituksen koostumuksen (omistajia) takia ei välttämättä ole. v14*

Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin näkemys siitä, että kaikkien hallituksen jäsenten ollessa poliittisin perustein valittuja kaupungin luottamushenkilöitä, tilanne ei ole välttämättä ideaali ja ulkopuolisuuden määritelmää voidaan ajatella eri näkökulmasta:

*Ulkopuolisella jäsenellä voisi tässä ympäristössä ennemminkin nähdä henkilöitä, jotka eivät liity kaupungin, eli omistajan, päätöksentekoon. Näkisin positiivisena, että ainakin yksi olisi. v20*

Kysymyksessä 14 tarkasteltiin, kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat hallituksen ulkopuolisen jäsenen tai jäsenten toimintaan ja osaamiseen edustamansa yrityksen hallituksessa. Vastausten jakauma on esitetty taulukossa 4. Vastaajista 95 prosenttia on vähintään tyytyväisiä ulkopuolisen jäsenen toimintaan ja osaamiseen. Erittäin tyytymättömiä tai tyytymättömiä vastauksia ei ollut ollenkaan. Tulos näyttää yhtä myönteiseltä pk-hallitusbarometrin (Keskuskauppakamari 2023), jonka tuloksissa 86 prosenttia vastaajista on ollut hyvin tai erittäin tyytyväinen ulkopuolisen jäsenen toimintaan. Vastausasteikon kuvaukset eivät kuitenkaan olleet täysin yhtenevät.

**Taulukko 4.** Tyytyväisyys ulkopuolisen jäsenen toimintaan ja osaamiseen

	lkm	%
<b>Erittäin tyytymätön</b>	0	0
<b>Tyytymätön</b>	0	0
<b>Jonkin verran tyytyväinen</b>	1	5
<b>Tyytyväinen</b>	10	50
<b>Erittäin tyytyväinen</b>	9	45
<b>Yhteensä</b>	20	100

Hyvää hallintotapaa käsittelevät suositukset painottavat riippumattomien hallitusten jäsenten hankkimista hallituksen jäseniksi (Kuokkanen 2011, 24). Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean (2013) tekemässä selvityksessä ulkopuolisia jäseniä esiintyi eniten voimakasta kasvua hakevissa yrityksissä. Suomalaisen tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tuodaan esiin, että hallituksissa oleva ulkopuolinen jäsen on usein yleisemmin ottaen jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntija, hallitustyöskentelyn ammattilainen tai jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntija (Keskuskauppakamari 2023). Ulkopuolinen jäsen saattaa käytännössä olla myös omistajille tuttu henkilö, kuten perheen asioita hoitava juristi, pankinjohtaja tai toimitusjohtajan ystävä (Sorama, Joensuu-Salo, Viljamaa & Varämäki 2018, 18). Ulkopuoliset jäsenet voivat tuoda hallitukseen erityisosaamista sekä uusia näkökulmia ja he voivat toimia kyseenalaistajina ja sparraajina (Kuokkanen 2011; Sorama ym. 2018). Yleisemmällä tasolla tarkasteltaessa ulkopuolisilla jäsenillä on nähty tärkeä rooli juuri riippumattomuuden näkökulmasta ja yrityksen johdon dominoivan vaikutuksen estämisessä (Minichilli ym. 2007, 617). Ulkopuolisten jäsenten on todettu autuvan myös strategisten muutosten tukemisessa ja toteuttamisessa erityisesti vahvasti omistajavetoisissa pk-yrityksissä (Brunninge ym. 2007; Sievinen ym. 2019).

### *5.2.2 Hallitusten toiminnan tarkastelu yleisesti*

Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin yleisemmällä tasolla kyselyyn osallistuneiden yritysten hallituksen toimintaa. Hallitusten aktiivisuutta tarkasteltiin kysymällä hallitusten kokousten lukumäärää vuoden aikana. Vastausten tilastollista tarkastelua varten jouduin muokkaamaan joitakin annettuja vastauksia keskiarvoksi tai numeeriseen muotoon. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen. Vaihteluväli vastauksissa on 1–15 kertaa vuodessa. Keskimäärin kokouksia pidetään noin 7 kertaa vuodessa ja tyypillisin määrä on 10 kertaa vuodessa. Kokousten määrällä mitattuna hallitukset näyttävät toimivan verrattain aktiivisesti.

Kysymyksellä 15 kartoitettiin vastaajan tyytyväisyyttä edustamansa yrityksen hallituksen työskentelyyn kokonaisuutena. Taulukosta 5 (s.42) on nähtävissä, että noin kolme neljäsosaa vastaajista (77 %) on vähintäänkin tyytyväisiä hallituksen toimintaan. Vastaavasti hieman vajaa neljännes (24 %) vastaajista kertoi olevansa tyytymätön tai ainoastaan jonkin verran tyytyväinen. Valtaosa vastaajista on tyytyväinen edustamansa yrityksen

hallituksen toimintaan, mutta neljäsosa vastaajista näkee toiminnassa myös paljon kehitettävää.

**Taulukko 5.** Tyytyväisyys hallituksen työskentelyyn kokonaisuutena

	lkm	%
<b>Erittäin tyytymätön</b>	0	0
<b>Tyytymätön</b>	2	4
<b>Jonkin verran tyytyväinen</b>	9	20
<b>Tyytyväinen</b>	26	57
<b>Erittäin tyytyväinen</b>	9	20
<b>Yhteensä</b>	46	100

Kysymyksessä 17 kartoitettiin avoimella kysymyksellä, miten hallituksen toimintaa voisi vastaajan mielestä kehittää. Kyselyyn osallistuneista yritysten edustajista 36 vastasi kysymykseen. Vastauksissa tulee esiin monia eri kehityskohteita, mutta selkeästi muutamat teemat toistuvat kommentteissa. Useissa vastauksista nähdään tarvetta selkeyttää hallituksen tehtäviä, roolia ja tavoitteita:

*Täsmentää vastuita, tavoitteita yms. v5*

*Ehkä vielä strategisempaan suuntaan. v13*

*Rutiineista strategisempaan suuntaan. v26*

*Edelleen keskittymällä hallitustason asioihin ja pitämällä fokuksen ”vain” niissä. v24*

*Pitäisi päästä todellisempaan hallitustyöskentelyyn. v38*

Erityisesti viimeisin kommentti kytkeytyy yleisemminkin hallitustyöskentelyn organisointiin. Yleisemmällä tasolla hallitustyöskentelyn järjestämiseen ja prosessiin liittyen nähdään myös useammassa yrityksessä kehittämisen varaa:

*Rakenteet kuntoon ja mittareita lisää. v29*

*Kokouksia voisi olla enemmän ja niiden rytmitys ja aiheet suunniteltu paremmin. v33*

*Järjestelmällisyys ja strategisessa työssä pysyminen vielä heikkoa. v21*

Esimerkiksi Kuokkanen (2011) tuo esiin, miten on tavallista, että suomalaisissa pk-yrityksissä hallitustyöskentely on varsin epämuodollista tai käytännössä olematonta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yrityksen johto muuten voisi toimia hyvin aktiivisesti. Yksi vastaajista tuokin esiin, miten yrityksen johtoryhmä on aktiivinen ja johtoryhmän tapaamisissa hoidetaan yrityksen kehittämiseen liittyviä asioita, mutta yrityksen hallituksessa lähinnä vain kirjataan asioita. Kommenteissa tuodaan esiin, että usean yrityksen tapauksessa hallituksella voisi tai paremminkin tulisi olla strategisempi rooli. Hallituksen rooliin edelleen kytkeytyen nähdään muutamassa yrityksessä, että hallitus voisi ottaa ylipäättänsä rohkeamman, aktiivisemmän ja innovatiivisemmän lähestymistavan toiminnassaan ja laajentaa myös ajattelumallejaan:

*Tällä hetkellä mennään turvallista keskietä, voisivat olla kunnianhimoisempia ja rohkeampia uuden kokeilussa. v36*

*Hallitus voisi haastaa toimivaa johtoa enemmänkin. v28*

*Lisää laaja-alaista keskustelua. v37*

Hallituksen tehtävien, roolien, toiminnan ja sen aktiivisuuden lisäksi osaamiseen kytkeytyvät näkökulmat korostuvat vastauksissa. Tarvetta vahvistaa hallituksessa olevaa osaamista tuodaan esiin eri tavoin. Osaamisen kehittämisen nähdään ensi sijassa tapahtuvan hallituksen kokoonpanoa muuttamalla ja lisäämällä hallitusten jäsenten monimuotoisuutta:

*Muutoksilla hallituksen kokoonpanossa. v22*

*Aluetuntemuksen lisäksi olisi mukava saada vahvempaa talousosaamista hallitukseen. v6*

*Hallitusta pitäisi ”nuorentaa”, mutta tämä toteutuu todennäköisesti vasta, kun omistus tulevaisuudessa vaihtuu. v12*

*Laajan, taustaltaan hyvin samankaltaisen omistajapohjan osallistuminen hallitukseen ei ”jalosta” hallituksen osaamista, vaan on päällekkäistä. Hallitus kaipaisi enemmän diversiteettiä (tausta, osaaminen, sukupuoli). v14*

*Hallitusta voisi vahvistaa kansainvälisellä osaamisella ja hieman monimuotoisuutta niin ikärakenteen kuin sukupuolenkin osalta, jotta tulee useita näkökulmia asioihin. Toki asiapuolelta hallitus on nyt hyvin monipuolinen. v34*

Vastauksissa korostuukin, että niin sanotusti oikeanlaisten ihmisten löytäminen hallitukseen nähdään tärkeänä. Yrityksen ulkopuolisten tai omistajatahon päätöksenteosta riippumattomien jäsenten rooli hallituksen osaamisen vahvistamisessa nähdään selkeänä hyödynnettävissä olevana tekijänä:

*Saada mukaan lisää hallitusosajia. v3*

*Ulkopuolinen asiantuntija hallituksessa voisi olla hyvä. v4*

*Ulkopuolisella jäsenellä aktiivisuutta ja järjestelmällisyyttä. v17*

*Asiantuntijuuden hyödyntämien varsinaisten hallituksen kokousten ulkopuolella. Verkostojen laajentamiseen. v45*

Esimerkiksi Sievinen ym. (2019) tuovatkin esiin, miten ulkopuolisten jäsenten rooli ei välttämättä rajoitu vain hallituksen kokouksiin, vaan esimerkiksi heidän tutkimuksessaan ulkopuoliset jäsenet toimivat aktiivisina yritysjohton neuvonantajina myös hallitusten kokousten ulkopuolella.

Hallituksen kokoonpanon kehittämiseen liittyvissä kommentteissa kuntaomisteisiin yrityksiin liittyvä kokoonpanon sääntely nähtiin ongelmallisena:

*Juridiikka-, talous- ja liiketoimintaosaaminen tulisi olla jäsenen valinnan perusteena. Poliittinen valinta ei ole osakeyhtiössä hyvä peruste. v19*

*Yksi kaupungin päätöksentekoon liittymätön jäsen olisi hyvä olla. Henkilö, jolla olisi kokemusta yhtiön hallinnosta ja mahdollisesti myös substanssiosaamista. v20*

Kysymyksen 17 vastauksissa mennään myös tarkempaan yksityiskohtiin hallitustyöskentelyn organisointia koskien. Muutama yrityksen edustaja tuo esiin esimerkiksi tietotekniikan hyödyntämisen ja erilaisten hallitustyöskentelyn prosessiin liittyvien suunnitelmien tekemisen:

*Vuosikellon kehittäminen, auditointiohjelman laatiminen, HHJ-koulutus kaikille, it-searviointin toteuttaminen, hallitusportaalin laatiminen. v44*



*Olen harkinnut hallitusportaalin käyttöönottoa, jolloin materiaalien jako ja pöytäkirjojen allekirjoitus helpottuisi ja kaikki dokumentit löytyisivät samasta paikasta tietoturvallisesti. v23*

Myös hallituksen työskentelyyn yleisesti, hyvään hallintotapaan, eettisiin näkökohtiin ja hallituksen jäsenten motivointiin kohdistuvia kehittämistarpeita tuodaan esiin:

*Jääviyskäytännöt selkeämmiksi. v32*

*Hallituksen jäsenten sitouttaminen v46*

Vaikka pääosa kyselyyn vastanneista yritysten edustajista näki, että edustamansa yrityksen hallitustyöskentely oli keskimäärin hyvällä tasolla, tunnisti moni kuitenkin selkeitä kehityskohteita. Osa asioista oli luonteeltaan laajoja, hallituksen tehtävään ja rooliin liittyviä asioita, osa pienempiä tiettyyn yksityiskohtaan kiinnittyviä asioita. Erilaisten kehityskohteiden tunnistaminen osoittaa, että yritysten edustajat ovat pohtineet kriittisesti hallituksen toimintaa yrityksissään.

Kysymyksellä 18 kartoitettiin niitä asioita, ilmiöitä ja tapahtumia, jotka ovat viimeisen viiden vuoden aikana vaikuttaneet tarpeeseen kehittää yrityksen toimintaa. Kysymys kytkeytyy toimintaympäristön ja yritystoiminnan muutoksiin, jotka on nähty ajavan tarvetta jatkuvalla osaamisen kehittämiseksi. Kysymykseen kommentoi 34 yrityksen edustajaa. Erilaisia asioita ja ilmiötä tuotiin esiin hyvin laajalla mittakaavalla. Vaikka kyselyssä ei kysytty yritysten edustamaa toimialaa, käy vastauksista myös ilmi, että kyselyyn on osallistunut yrityksiä usealta eri toimialalta.

Kysymyksen 18 vastauksissa tuodaan esiin sekä yritysten sisäisiä asioita että toimintaympäristöön liittyviä asioita ja ilmiöitä, jotka annetuissa kommentteissa yhdistyvät toisiinsa. Laajimpana asiana useissa vastauksissa tuodaan esiin globalisaatio ja maailmalla tapahtuvien muutosten, kriisien ja haasteiden vaikutukset lappilaisiin yrityksiin. Globalisaatio, eli laajasti määriteltynä asioiden ja ilmiöiden kansainvälinen linkittyminen toisiinsa (Rizvi & Lingard 2010), näyttäytyy sekä myönteisenä että kielteisenä asiana aineistossa. Myönteisenä asiana kansainvälistyminen tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kielteisinä asioina ja tapahtumina aineistossa mainitaan muun muassa Ukrainassa käytävä sota ja tilanne Gazassa, jotka heijastuvat myös lappilaisiin yrityksiin. Yleisesti ottaen geopolitiikka, joka voidaan tässä ymmärtää laajasti kansainvälisenä politiikkana ja sen

maantieteellisinä vaikutuksina, mainitaan useammassa vastauksessa. Edellisiin huomioihin kytkeytyen tuodaan esiin myös esimerkiksi kokonaisturvallisuustilanteen muutos ja huoltovarmuuden korostuminen. Covid19-pandemia yksittäisenä globaalina kriisinä tuodaan esiin useampaan otteeseen. Useassa vastauksessa kuvataan myös sitä, miten ylipäättänsä markkinat, liiketoiminta- ja kilpailuympäristö muuttuvat jatkuvasti:

*Kilpailuympäristön muutokset ja niiden vaikutus olemassa olevien liiketoimintamallien kannattavuuteen ja toimivuuteen (globalisaatio, verkkokauppa, digimarkkinointi, geopoliittiset haasteet, hintojen nousu ym.) v12*

*Koronapandemia, geopoliittikan aiheuttamat muutokset taloudelliseen toimintaympäristöön, digitalisaatio. v28*

*Covid, suhdanteet ja muuttuva markkina. v22*

*Toimiala kärsii merkittävästi vallitsevasta markkinatilanteesta. v31*

Kuten myös edellä olevista lainauksista käy ilmi, yleinen markkinoiden kehitys, talouden laskusuhdanne sekä hintojen ja kustannusten nousu tuodaan esiin useassa vastauksessa ja näihin kytkeytyvä kehitysvelka. Vastauksissa tuodaan esiin myös yleiseen kehitykseen kytkeytyvä rahoitusmarkkinoiden muutos ja rahoituksen hinta. Hintojen ja kustannusten nousu yleisemmällä tasolla mainitaan useaan otteeseen. Suomen mittakaavassa tuodaan esiin myös esimerkiksi kysynnän vaihtelut Etelä- ja Itä-Suomessa. Kiristynyt kilpailutilanne niin laajemmin kuin Lapin tasolla mainitaan aineistossa muutaman kerran.

Aineistossa tuodaan esiin kansainvälisiin ilmiöihin kytkeytyvinä yksittäisinä teemoina muun muassa vastuullisasiat ja niihin liittyvä sääntely:

*Erilaisten vastuullisuusteemojen jatkuvasti kasvava painotus. v14*

Erilaisten standardien ja sääntelyn lisääntyminen mainitaan myös yleisemmällä tasolla aineistossa. Myös digitalisaatio yksittäisenä ilmiönä tuodaan esiin useammassa vastauksessa. Digitalisaation vaikutukset näkyvät myös esimerkiksi matkailualalla. Globaaleihin ilmiöihin ja sääntelyyn liittyen tuodaan esiin muutamaan otteeseen energia-alalla tapahtuvat muutokset, esimerkiksi kiristynyt sääntely Energiaviraston toimesta, unohtamatta Euroopassa kohdattua energiakriisiä.

Vahvemmin yrityksen sisäiseen toimintaan kytkeytyen tuodaan esiin myös useita kehittämistarpeita synnyttäviä asioita. Erityisesti henkilöstö ja henkilöstöön liittyvät asiat, kuten henkilöstömäärän kasvu, mainitaan useamman kerran. Näitä näkökulmia ei vastauksissa kuitenkaan sen tarkemmin avata. Esimerkiksi Eloranta (2018, 67) tuo esiin, miten henkilöstöön ja sosiaaliseen kestävyysliittymiin liittyvät asiat ovat nousseet yhä enemmän keskeisiksi tarkastelun kohteiksi yritysten hallituksissa.

Yritysten kasvu ja investoinnit mainitaan myös useampaan otteeseen. Kasvun kytkeytymistä eri asioihin kuvataan muun muassa seuraavasti:

*Voimakas kasvu tuo haasteita monella tasolla: henkilöstö, investoinnit, sisäiset prosessit, johtaminen jne. v24*

Muita yksittäin mainittuja asioita olivat muun muassa yrityskaupat ja omistajamuutokset, oman pääoman kehittäminen, ulkomaankaupan loppuminen sekä yritystukien ja asiantuntijapalveluiden määrän vähentyminen.

Kaikki edellä mainitut teemat ja asiat kuvastavat sitä, että yritykset eivät toimi vakaassa ympäristössä. Vaikka kyseessä olisi suhteellisen pieni Lapissa toimiva yritys, on varsin todennäköistä, että erilaiset maailmanlaajuiset ilmiöt ja tapahtumat koskettavat myös tällaista yritystä, vaikkei yrityksellä suoraa kansainvälistä kauppaa tai muuta laajemmalle ulottuvaa toimintaa olisikaan. Yritystoiminta ja siihen vaikuttavat erilaiset yrityksen sisäiset, paikalliset, yksittäisiä toimialoja koskevat ja yhdistävät sekä globaalit tekijät kytkeytyvät nykypäivänä vahvasti toisiinsa. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa toimialojen ja organisaatioiden rakenteisiin ja sitä kautta myös työn ja erilaisten tehtävien ja roolien sisältöihin vaikuttaen näin myös osaamistarpeisiin ja osaamisen määrittelyyn (Salman ym. 2020, 718.)

### *5.2.3 Palkkioiden maksaminen hallituksissa*

Viimeisenä aihepiirinä hallituksen nykytilan osalta kyselyssä tarkasteltiin hallitusten toimintaan kytkeytyen palkkioiden maksua yritysten hallituksissa. Kaikkien kyselyyn vastanneiden yritysten osalta palkkioita maksetaan hallituksen puheenjohtajalle hieman yli puolessa yrityksistä (54 %) ja vastaavasti hieman vajaa puolet (46 %) yrityksistä ei maksa

puheenjohtajalle palkkioita. Hallituksen jäsenten osalta vastaavat prosenttiosuudet olivat 52 prosenttia ja 48 prosenttia.

Koska kuntaomisteisessa yrityksessä kuntasäädökset määrittävät palkkioiden maksua (Erma ym. 2019), tein tarkastelun myös ilman kuntaomisteiseksi vastausten perusteella luokittelemiani yrityksiä. Ilman kuntaomisteisiä yrityksiä hallituksen puheenjohtajille palkkiota maksoi 43 prosenttia ja jäsenille 41 prosenttia yrityksistä. Eli osuudet olivat pienemmät kuin edellä koko aineistoa koskevassa tarkastelussa.

Palkkioista oli myös mahdollista antaa halutessaan lisätietoa. Hallituksen puheenjohtajien osalta käytännöt annettujen vastausten perusteella ovat hyvin vaihtelevia. Mikäli hallituksen puheenjohtaja on yrityksen omistaja, käy aineistostakin ilmi, että tällöin on luontaista, ettei erillistä palkkiota hallitustyöskentelystä makseta. Yhdessä tapauksista yrityksen omistajuus on toisella yrityksellä, jolle maksetaan konsulttipalkkiota puheenjohtajan tehtävistä ja yleisemmin rahoitusasioiden konsultoinnista. Joissakin yrityksissä palkkio maksetaan vuosipalkkiona, joissakin joko kuukausipalkkiona tai kuukausi- ja kokouskohtaisen palkkion yhdistelmänä tai pelkästään kokouspalkkioina. Vuosipalkkion vaihteluväli on annetuissa vastauksissa 600–16000 euroa. Kuukausipalkkio vaihtelee välillä 140–1600 euroa kuukaudessa. Kokouskohtaisen palkkion vaihteluväli on 475–600 euroa. Vuosipalkkio on tässä aineistossa yleisin. Vastauksia on kuitenkin vain vähän (n=16), eli esimerkit perustuvat vain pieneen joukkoon yrityksiä. Muutamassa kommentissa tuotiin esiin, että palkkion tulisi olla suurempi rooliin liittyvään vastuuseen nähden.

Hallituksen jäsenten (kysymys 22) osalta vastaukset olivat myös hyvin vaihtelevia, mutta saman tyyppisiä kuin hallituksen puheenjohtajien osalta. Mikäli hallituksen jäsen on omistaja, tuotiin vastauksissa ilmi, ettei erillistä palkkiota makseta mahdollisia matkakorvauksia lukuun ottamatta. Ainoastaan yhden yrityksen osalta tuotiin esiin vuosipalkkio, joka tässä tapauksessa on 7000 euroa. Mainintoja oli myös kuukausipalkkiosta, kokouspalkkiosta tai näiden yhdistelmästä. Kokouskohtainen palkkio on näiden vastausten osalta yleisin. Kuukausipalkkion vaihteluväli on annetuissa vastauksissa 200–720 euroa ja kokouspalkkion osalta 65–600 euroa. Aineistossa mainitaan kuntasäännön mukainen kokouspalkkio (65–70 euroa), jota eräs vastaajista kuvasi valitettavan alhaisena korvauksena. Myös tämän tarkastelun osalta vastausmäärä (n=16) on alhainen, joten tarkempaa analyysiä en koe mielekkääksi tehdä tulosten osalta.

Palkkioiden osalta viimeinen kysymys kohdistui ulkopuolisiin jäseniin. Kysymyksessä 23 tarkasteltiin sitä, kuinka paljon yrityksen edustaja olisi valmis maksamaan ulkopuolisellemme jäsenelle korvausta tehtävästään vuosipalkkion muodossa. Kysymykseen tuli 37 vastausta. Vastaukset olivat edellisten kysymysten tavoin hyvin vaihtelevia. Useampi vastaaja oli antanut arvion vaihteluvälinä esimerkiksi 5000–10000 euroa. Vastauksista on myös tulkittavissa, että arviota on annettu myös sen mukaan isolla vaihteluvälillä, olisiko kyseessä hallituksen puheenjohtaja vai muu hallituksen jäsen. Vaihteluväli kaikkien annettujen vastausten osalta on 0–30000 euroa. Tulkitsin kuitenkin vastauksia tarkemmin tarkastelemalla, että muutama vastaaja oli antanut näkemyksenä kokouspalkkion muodossa (esimerkiksi 150 €/kokous tai 300 €). Poistamalla nämä muutamien arvojen tarkastelusta ja muokkaamalla vaihteluvälin muodossa annetut lukemat keskiarvoksi, keskimääräiseksi eurosummaksi sain pyöristettynä noin 7000 euroa vuodessa 31 vastauksen pohjalta. Vastausten jakaumassa 25 prosenttia vastauksista sijoittuu 2500 euron alle, puolet vastauksista 5000 euron alle ja 75 prosenttia vastauksista 10000 euron alle.

Edellisen kysymyksen osalta yksittäisiä vastauksia tarkastellessani kaksi vastaajaa oli antanut kysymykseen vastaukseksi nollan ja näissä tapauksissa tulkitsen, että ulkopuoliselle asiantuntijuudelle ei nähty ainakaan tällä hetkellä olevan tarvetta, eikä siis ulkopuolisen hallituksen jäsenen osalta oltaisi valmiita maksamaan korvausta hallitustyöskentelystä. Ulkopuolisen jäsenen hankintaa ei ollut näissä yrityksissä harkittu ja hallituksen toimintaan kokonaisuutena oltiin tyytyväisiä. Eräs vastaajista myös totesi, että kysymykseen on vaikea vastata.

### **5.3 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen Lapin alueella toimivien yritysten hallituksissa**

#### *5.3.1 Hallitusten toiminnan arviointi*

Kyselyyn osallistuneissa yrityksissä hallituksen toiminnan säännöllistä arviointia toteutettiin 39 prosentissa yrityksissä, eli vastaavasti 61 prosentissa yrityksissä ei toteutettu säännöllistä arviointia. Arviointia koskevissa lisätiedoissa useammassa kommentissa todettiin, että arviointi tapahtuu kerran vuodessa itsearviointina. Kahden vastauksen osalta

arviointia ei tehty, mutta se nähtiin hyvänä ajatuksena tai erittäin tarpeellisena. Muutamissa vastauksissa tuotiin esiin myös, että varsinaista arviointia ei tehty, mutta hallituksen jäsenet reflektoivat hallituksen sisäistä toimintaa:

*Järjestelmällistä arviointia ei ole, mutta kokeneet päättäjät kyllä reflektoivat toimintaansa ja tehtyjä päätöksiä. v44*

Arviointia myös saatettiin tehdä, mutta siinä nähtiin kehittämisen tarpeita ja nähtiin, että arvioinnin toteuttaminen vaatii aikaa:

*Arviointi on kuitenkin hiukan hataraa. Vaatisi vielä tarkempaa työstämistä. Aikaresurssia. v46*

Kysymyksessä 26 tarkasteltiin, miten niissä yrityksissä, joissa arviointia toteutettiin säännöllisesti, hyödynnetään tätä tehtyä arviointia hallituksen toiminnan kehittämässä. Arviointia säännöllisesti toteuttavia yrityksiä on aineistossa 18, joiden osalta tähän kysymykseen kommentoi 11 yrityksen edustajaa. Kommenteissa oli paljon vaihtelua. Yleisesti ottaen useammassa vastauksessa tuotiin esiin, että arvioinnin avulla haetaan hallituksen toiminnan osalta kehittämiskohteita, minkä jälkeen sovitaan toimenpiteistä jatkon osalta:

*Tuloksista haetaan kehittämiskohteet, jonka jälkeen tehdään suunnitelma niiden korjaamiseksi. v23*

*Hallitus päättää tammikuun itsearviointin perusteella tulevan vuoden toiminnalliset kehityskohteet. v37*

Kahdessa vastauksessa tuotiin yksityiskohtaisemmin esiin, että arvioinnilla haetaan mahdollisia koulutustarpeita ja perehdytyksen aiheita. Arviointia kuvattiin myös tehtävän laajemmin toimialan muutokseen peilaten:

*Verrataan osaamista yrityksen ja toimialan kehitystarpeisiin. v36*

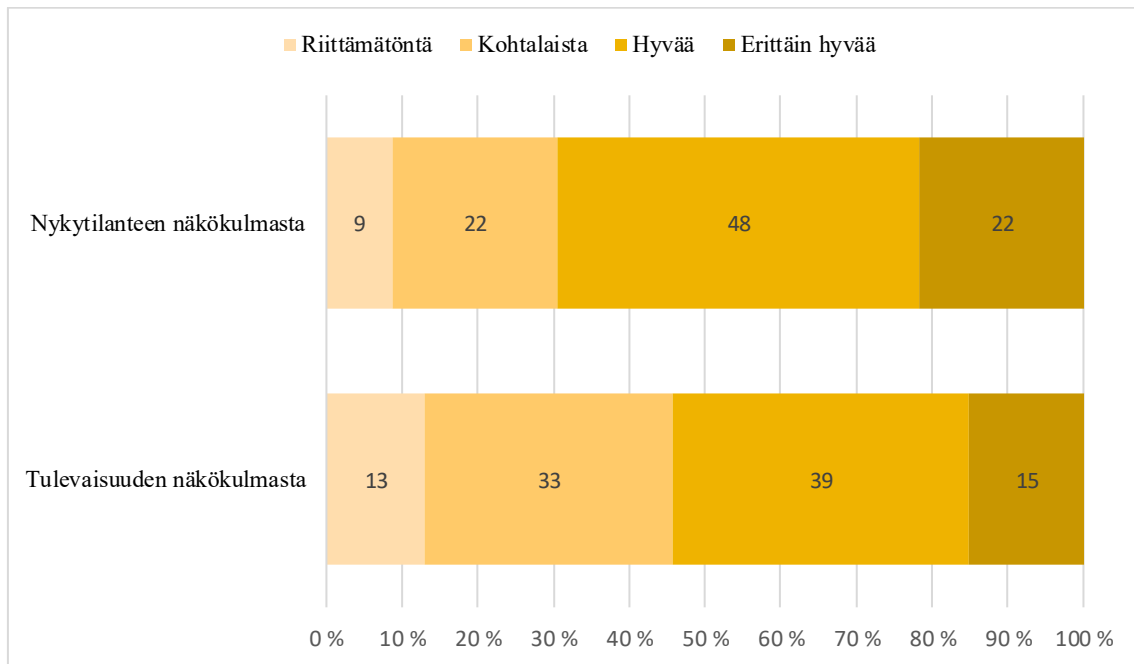
Yhdessä vastauksista ei ollut kuvattu sitä, miten arviointia käytännössä hyödynnetään, mutta todettiin, että arviointi hyödyttää aina. Näin varmastikin usein on, mutta aineistossa on myös esimerkki vastakkaisesta näkemyksestä:

*Arviointia ei ole hyödynnetty. Uusi arvio vuoden kuluttua... v19*

Edellinen esimerkki tuo esiin sen, että arviointia saatetaan yrityksissä tehdä, mutta käytännössä arvioinnin tuloksia ei välttämättä käydä läpi tai hyödynnetä. Tämän saman ilmiön tuovat esiin myös Minichilli ym. (2007). Esimerkiksi se, ettei tarkasteltavana olta-vaan kysymykseen ollut jätetty kovin montaa vastausta voi osaltaan selittyä myös sillä, ettei yrityksissä välttämättä systemaattisesti käydä läpi tehtyä arviointia ja hyödynnetä sitä kehittämistarpeiden analysointiin sekä kehittämiskohteiden määrittelyyn ja toimenpiteiden suunnitteluun. Edellisen kysymyksen vastauksissa tuotiin myös esiin esimerkki siitä, että arviointi oli kyllä tehty, mutta tulosten pohjalta tarpeelliseksi nähtyjä toimenpiteitä ei haluttu yrityksessä toteuttaa.

### *5.3.2 Osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeet hallituksissa*

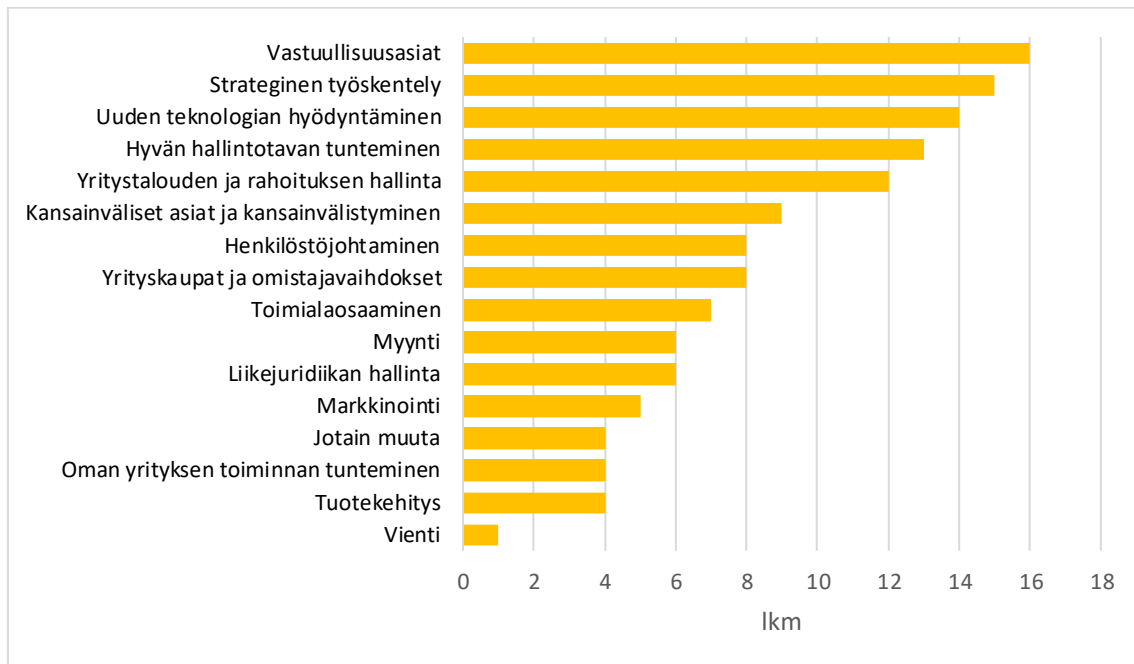
Kysymyksissä 27 ja 28 tarkasteltiin vastaajien näkemyksiä edustamansa yrityksen hallituksen jäsenten osaamisen tasosta yrityksen nykytilanteen kannalta sekä tulevaisuuden tavoitteiden näkökulmasta. Kumpaankin kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Vastauksen jakautumista on kuvattu kuviossa 2 (s.52). Nykytilanteen kannalta lähes puolet vastaajista (48 %) näkee, että yrityksen hallituksen jäsenten osaaminen on hyvää. Samaan aikaan lähes kolmannes yritysten edustajista näkee, että osaaminen on keskimäärin enintään kohtalaista. Tulevaisuuden tavoitteiden näkökulmasta osaamisen kehittäminen näyttää tarpeellisempänä. Tulevaisuuden kannalta tarkasteltaessa osaaminen näyttää arvon mukaan enintään kohtalaisena lähes puolessa yrityksissä (46 %). Kuitenkin myös tulevaisuuden osaamistarpeita ajateltaessa suurin osa yritysten edustajista näkee, että osaaminen on hyvää.



**Kuvio 2.** Arvioitu hallitusten jäsenten osaaminen

Kysymyksen 29 avulla tarkasteltiin, minkälaista erityisesti tiedollista osaamista kyselyyn osallistuneiden yritysten hallituksiin tarvittaisiin tällä hetkellä lisää. Kysymykseen vastasi 44 yrityksen edustajaa. Tulokset on esitetty kuviossa 3 (s.53). Eniten osaamista kaivattiin vastuullisuusasioiden osalta. Kysymyksen asettelussa vastuullisuusasioihin sisällytettiin muun muassa taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu, kestävä kehitys sekä näihin liittyvä raportointi tai liiketoimintamahdollisuudet. Tämä heijastaa selvästi vastuullisuusasioiden ja näkökulmien yleistä nousua yhteiskunnassamme. Pk-hallitusbarometrissa lähes kahdella kolmasosalla vastanneista yrityksistä vastuullisuus ja kestävä kehitys oli otettu huomioon yrityksen strategiassa ja noin neljäsosalla yrityksistä se oli avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Keskuskauppakamari 2023, 28–29). Myös hallitustutkimusta on viime vuosina yhä enemmän tehty vastuullisuusasioihin, kuten vastuullisuusraportointiin, kohdistuen. Myös strateginen työskentely, uuden teknologian hyödyntäminen, hyvän hallintotavan tunteminen sekä yritystalouden ja rahoituksen hallinta ovat kaikki selkeästi osaamistarpeiden kärjessä. Nämä kaikki mainitut osaamiseen kohdistuvat teemat ovat myös linjassa siihen, minkälaisia asioita on mainittu kyselyn avovastauksissa.





**Kuvio 3.** Tämänhetkiset osaamistarpeet yrityksissä

Kysymyksessä 29 oli myös mahdollista antaa esimerkkejä muista osaamistarpeista. Näitä mainittiin muutamia: verkkokauppa ja digimarkkinointi, epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen sekä organisaatiokehittäminen. Vastauksista voidaan nähdä myös se, että ainoastaan yhdessä yrityksessä nähtiin tarpeelliseksi kehittää vientiosaamista. Joko vientiosaaminen on vientiä harjoittavissa yrityksissä yritysjohton osalta yritysten edustajien näkemyksen mukaan jo riittävän vahvaa tai vientitoiminnan kehittämisen tai siihen liittyvät mahdollisuudet eivät näyttäyty keskimäärin kovin merkityksellisenä tai ajankoh- taisena kyselyyn vastanneiden yritysten osalta.

Osaamisen kehittämistarpeisiin liittyviä näkökulmia tarkasteltiin vielä tarkemmin kysymyksessä 30, jossa kysyttiin minkälaisia osaamistarpeisiin vaikuttavia asioita yrityksissä tai sen toimintaympäristössä on tapahtumassa lähiaikoina. Vastauksia kysymykseen tuli 19, ja vastauksissa oli suurta vaihtelua. Ne kuitenkin linkittyivät edellisen kysymyksen vastauksiin. Neljässä vastauksessa todettiin digitalisaation ja teknologisen kehityksen lisäävän osaamistarpeita. Samaan aihepiiriin liittyivät myös kommentit verkkokaupan roolin kasvamisesta viennissä sekä tietoturvaan liittyvät direktiivit. Vastuullisuusasioiden painottuminen ja vastuullisuusvaatimusten kiristyminen oli mainittu kolmessa

vastauksessa. Samoin yritysten kasvu ja kansainvälistyminen nähdään kolmessa vastauksessa lisäävän tarvetta kansainväliseen toimintaan liittyvälle osaamiselle sekä esimerkiksi ”organisaation eri osien organisointi- ja vetämiskyvyn” kehittämiseksi. Vihreä siirtymä sekä energiantuotantoon ja energialähteisiin kytkeytyvät muutokset mainittiin myös kolmessa vastauksessa. Muita mainittuja asioita olivat oikeudellinen eriyttäminen, tulevat investoinnit, sulautumiset ja konsolidaatio, jotka tässä tapauksessa tulkitseen liittyvän yrityskauppoihin ja -järjestelyihin, sekä yrityksen rahoitustarpeet. Yleistä toimintaympäristön muutosta kuvattiin mainitsemalla suhdanteisiin varautuminen sekä markkinoiden voimakas muutosnopeus. Myös uusien hallitusten jäsenten perehdyttäminen ja ”oikeamman hallintotavan” aloittaminen, nähdään lisäävän tarvetta kehittää osaamista hallituksessa.

### *5.3.3 Koulutus yritysten hallituksissa*

Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin koulutukseen liittyviä näkökulmia kyselyyn osallistuneiden yritysten hallitusten osalta. Kysymykseen 31 vastanneista 45 yrityksestä hieman yli puolet (53 %) oli järjestänyt hallituksensa jäsenille koulutusta. Koulutusta koskevissa lisätiedoissa kahdeksan yrityksen edustajaa kertoi, että yritys on järjestänyt hallituksensa jäsenet HHJ-kurssille. Yhden yrityksen osalta mainittiin, että HHJ-kurssi on määritelty kaikille hallituksen jäsenille pakolliseksi. Muita mainittuja koulutuksia oli kuntien omistamien yhtiöiden hallitustyöskentelyyn liittyvä koulutus, yleisempi hallitustyöskentelyyn, kuten jäsenten rooleihin ja vastuuseen liittyvä koulutus sekä ”iltakoulut”, vierailut ja luennot. Kolme vastaajaa toi kuitenkin esiin myös sen, että hallitusten jäsenille oli tarjottu koulutusta, mutta sitä ei ollut haluttu ottaa vastaan:

*Ne jäsenet, jotka tarvitsisivat eniten koulutusta, eivät osallistu koulutuksiin tai ilmoittautuvat esteellisiksi. v19*

Kysymyksen 33 avulla tarkasteltiin vielä tarkemmin, millaisiin teemoihin tai aiheisiin yritysten hallituksissa tarvittaisiin koulutusta. Vastauksia tuli yhteensä 19. Myös nämä vastaukset kattoivat laajoja aihepiirejä. Muutamassa vastauksessa mainittiin taloushallintoon ja laajemmin liiketoimintaan liittyvä koulutus, jotka voidaan nähdä ainakin osittain perusosaamisena hallituksen jäsenten osalta. Samoin muutama vastaaja toi esiin yleisemmän tason hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen ja tähän liittyen esimerkiksi

omistajien, hallituksen ja johtajien väliset roolit ja tehtävän jaon sekä hyvän hallintotavan. Hyvään hallintotapaan kytkeytyen mainittiin myös yksityiskohtaisempia koulutustarpeita: kokousasiakirjojen luottamuksellisuus, puheenjohtajan rooli, enemmistö päätösten kunnioittaminen sekä hallituksen yhteistä toimintaa tukeva toiminta yksilökohtaisen edun saamisen sijaan. Myös strategiaan liittyvä koulutus nähtiin tarpeelliseksi muutamassa vastauksessa. Koulutusta kaivattiin lisäksi toimialojen ja markkinoiden kehityksestä, toimialojen taloudellisista erityispiirteistä, asiakasdatan keräämisestä ja hyödyntämisestä, kyberturvallisuudesta, henkilöstöjohtamisesta sekä juridisista vaatimuksista ja kilpailuolueudesta. Digitalisaatioon ja vastuullisuusasioihin liittyvä koulutus mainittiin myös näissä vastauksissa.

Hallituksen koulutustarpeita koskevan kysymyksen vastauksissa tuotiin myös esiin, että tietynlaisen koulutuksen sijaan nähtäisiin tarpeelliseksi saada hallitukseen taustaltaan sopivampia henkilöitä. Toisaalta yksi vastaajista toi esiin myös sen, ettei hallituksessa tarvitse olla kaikkea mahdollista osaamista, vaan esimerkiksi heidän yrityksensä kohdalla operatiivisessa johdossa on useita korkeakoulutuksen tai hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen käyneitä henkilöitä, joiden osaamisella voidaan paikata mahdollisia puutteita hallituksen osaamisessa. Brunningen ym. (2007) pk-yritysten strategista muutosta koskevan tutkimuksen tulokset tuovat esiin saman näkökulman.

#### *5.3.4 Kokemukset ja näkemykset hallitustyöskentelyyn liittyvästä koulutuksesta*

Viimeisenä aihepiirinä kyselyssä tarkasteltiin kyselyyn vastanneiden yritysten edustajien omaa hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista sekä näkemyksiä hallitustyöskentelyn kehittämiseen tarjolla olevista koulutuksista. Taulukossa 6 (s.56) on kuvattu, mitä koulutuksia kyselyyn vastanneet henkilöt ovat suorittaneet hallitustyöskentelyyn liittyen. Hie-man vajaa puolet vastaajista (48 %) on suorittanut HHJ-kurssin. Useampi henkilö on suorittanut myös HHJ-tutkinnon. Lisäksi vastaajissa on 9 henkilöä, jotka olivat käyneet muita HHJ-kokonaisuuteen kuuluvia kursseja tai muita hallitustyöskentelyyn liittyviä koulutuksia. Muita käytyjä koulutuksia ovat muun muassa kuntayhtiön hallitusosaajakoulutus sekä Finnish Business Society ry:n tarjoamat erilaiset koulutukset. Vastausten perusteella voin päätellä, että Lapin alueella toimivissa yrityksissä on päättävässä asemassa henkilöitä, jotka ovat käyneet laajoja koulutuskokonaisuuksia hallitustyöskentelyyn ja sen

kehittämiseen liittyen. Kuitenkin iso osa vastaajia tässä aineistossa ei ole käynyt mitään erityistä hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta.

**Taulukko 6.** Käytyt hallitustyöskentelyyn liittyvät koulutukset

	lkm	%
Ei koulutusta	18	39
HHJ-kurssi	22	48
HHJ-tutkinto	11	24
Muut koulutukset	9	20
Yhteensä	60	

Kysymyksessä 35 kysyttiin jonkin hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen käyneiltä vastaajilta, miten he arvioivat koulutuksen vaikuttaneen osaamiseensa hallitustyöskentelyssä. Kysymykseen tuli vastauksia 23 kappaletta. Jokaisen vastauksen kohdalla käyty koulutus koettiin myönteisenä oman osaamisen kannalta. Yhdeksän vastaajista koki, että koulutus oli hyvinkin merkittävästi lisännyt osaamista ja ymmärrystä hallitustyöskentelystä ja antanut paljon uutta tietoa. Muut vastaukset olivat luonteeltaan neutraalimpia ja niissä tuotiin esiin, miten koulutus ei välttämättä tuonut mitään täysin uutta jo olemassa olevan kokemuksen kautta hankitun osaamisen rinnalle, mutta toi ehkä uusia ajattelumalleja tai toimi hyvänä kertauksena:

*Koulutukset ovat vahvistaneet käsitystä hallituksen roolista, vastuista ja tehtävistä. v19*

*Parantanut ja avannut ajattelumallia. v26*

*Täydensi hyvin jo käytännössä opittua. v41*

*Hyvää tietoa käytännön pitkän kokemuksen rinnalle. v45*

*Syventänyt osaamista. v46*

Erityisesti koulutukset näyttävät auttavan selkeyttämään yrityksen johdon erilaisten roolien merkitystä ja työnjakoa:

*Selkeyttää hallituksen ja toimivan johdon työnjakoa. v28*

*Ymmärrän paremmin hallituksen ja operatiivisen johdon välistä suhdetta. v21*

Koulutusten nähtiin antavan myös hyviä yleisvalmiuksia hallitustyöskentelyyn:

*Hyödyllinen yleiskoulutus. v37*

*Antanut hyvän lähtötiedon kokonaisuudesta, pitää saada käyttöön, jotta ei ehdi unohtua. v38*

Viimeisin kommentti tuo kuitenkin esiin sen, että ilman uuden tiedon aktiivista soveltamista käytäntöön (vrt. Ruohotie & Honka 2003, 75), saattaa kurssikokonaisuuksissa opitut tiedot herkästi unohtua. Pelkästään kurssilla istuminen ja asioiden lukeminen tai kuunteleminen ei siis automaattisesti muuta käsiteltyä tietoa henkilön osaamiseksi. Onkin luontaista ajatella, että kurseista hyötyvät eniten henkilöt, jotka sillä hetkellä ovat aktiivisesti mukana jonkin yrityksen tai muun organisaation hallituksessa ja ovat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan.

Kysymyksessä 36 tarkasteltiin vastaajien näkemyksiä siitä, onko heidän näkemyksensä mukaan hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen kehittämiseen tarjolla riittävästi koulutusta. Kaikki kyselyyn osallistuneet henkilöt vastasivat kysymykseen ja valtaosa (74 %) vastaajista näki, että hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen kehittämiseen on tarjolla riittävästi koulutusta. Vastaajista 20 prosenttia ei osannut sanoa, onko koulutusta tarjolla riittävästi vai ei, ja ainoastaan 6 prosenttia vastaajista näki, että koulutusta ei ole tarjolla riittävästi.

Niiltä, jotka näkivät, että koulutusta on riittävästi tarjolla, kysyttiin tarkentava kysymys siitä, minkälaisen koulutuksen he näkevät erityisen hyödyllisenä. Lisäohjeena vastaamiseen oli, että asiaa voi miettiä esimerkiksi koulutuksen sisällön tai suoritusmuodon mukaisesti. Vastauksia kysymykseen tuli 13 kappaletta. Kuusi vastaajaa totesi, että HHHJ-kurssin sisällöt olivat heidän mielestään toimivia. Kaksi vastaajista ei ollut käynyt HHHJ-kurssia, mutta koki sen sisällön kiinnostavana. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös Boardman-osaamisverkoston tarjoama koulutus hyvänä koulutuksena. Sisällöllisesti tarkasteltuna hyödyllisenä mainittiin strategisen tason talousmittarit ja niiden hyödyntäminen hallitustyöskentelyn tukena sekä vastuullisuussäätelyyn liittyvät asiat. Koulutuksessa nähtiin myös hyödyllisenä kuvata sekä hallinnon että toimivan johdon tehtäväkenttään kuuluvia asioita. Yksi vastaajista toi esiin pitkän listan keskeisistä hallitustyöskentelyyn liittyvistä aihepiireistä:

*”Omistajan, hallituksen ja johdon roolit ja tehtävät*

*Hallituksen tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan*

*Corporate Governance – Hyvä hallintotapa*

*Hallituksen kokouskäytännöt*

*Kokouksen pöytäkirjat ja materiaalit*

*Salassapitovelvoite*

*Hallituksen ja sen jäsenen juridinen vastuu*

*Riskien hallinta ja vastuun rajoittaminen*

*Huolellisuusvelvoite – liiketoimintapäätösperiaate*

*Hallituksen itsearviointi*

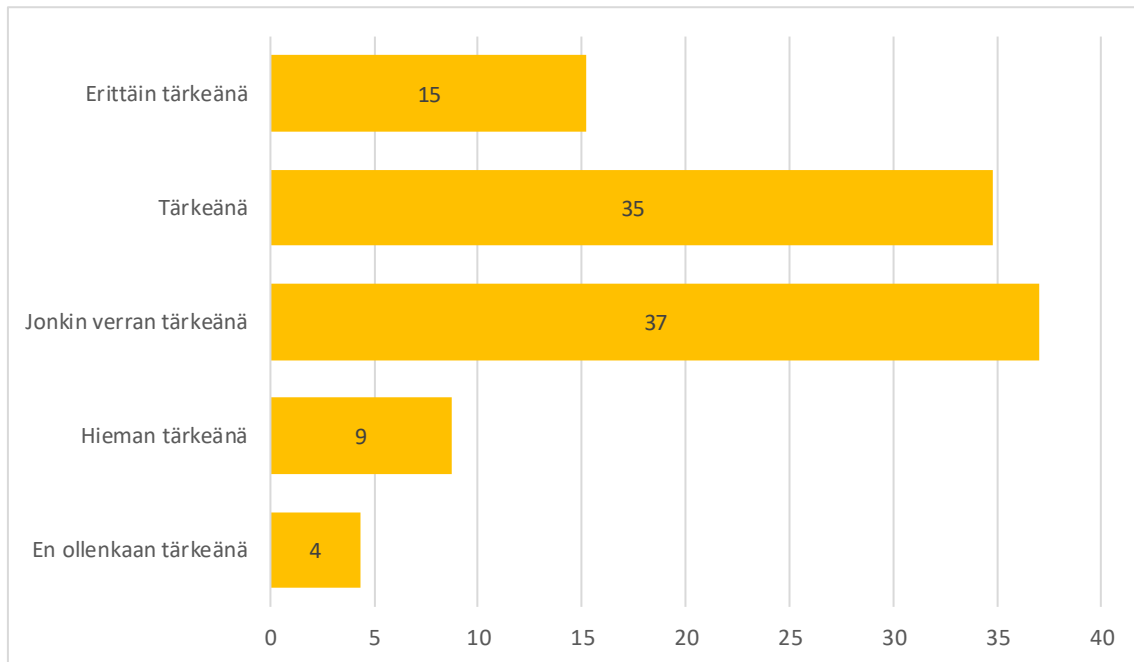
*Hallituksen puheenjohtajan rooli*

*Vastuuvapauden myöntäminen” v19*

Suoritustavan osalta todettiin, että koulutusta olisi hyödyllistä saada tarpeiden mukaan pienempiin osa-alueisiin jaettuna. Koulutusta toivottiin järjestettävän myös etänä. Myös tämän kysymyksen vastauksissa tuotiin esiin tarve käydä koulutusta muutaman vuoden välein, sillä asiat yhtäältä kehittyvät koko ajan ja toisaalta jotkin asiat unohtuvat myös herkästi.

Jos vastaajat näkivät, että koulutusta ei ollut riittävästi tarjolla tai eivät osanneet sanoa, onko koulutusta riittävästi tarjolla, kysyttiin heiltä, minkälaiselle koulutukselle he näkisivät olevan tarvetta. Vastauksia tuli ainoastaan 4 kappaletta. Näissä vastauksissa HHJ-kurssia toivottiin omalle alueelle. Sisällöllisesti järjestettävältä koulutukselta toivottiin napakkuutta, tiukkaa asiasisältöä ja käytännönläheisyyttä. Yhdessä vastauksista tuotiin myös esiin ”kansallisen tason yritystoiminnan vaatiman hallitusosaamisen kehittäminen alueellisen pienemmän mittakaavan sijaan”. Vastauksen tulkinnan koen kuitenkin hieman haasteelliseksi. Vastauksessa voi olla kyse siitä, että vastaaja kokee, että myös Lapin alueella olisi hyvä olla suuremman mittakaavan yrityksille suunnattuja koulutuksia ainakin helpommin saatavilla. Kyse voi myös olla siitä, että hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista ylipäätänsä pitäisi laajemmalla mittakaavalla pyrkiä vahvistamaan Suomessa maanlaajuisesti.

Viimeinen kysymys kyselyssä tarkasteli vastaajien näkemystä siitä, kuinka tärkeänä he näkevät hallituksen jäsenten säännöllisen kouluttautumisen. Kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Eniten vastauksia sijoittuu luokkaan jonkin verran tärkeänä (37%). Kuitenkin puolet vastaajista (50 %) piti hallituksen jäsenten säännöllistä kouluttautumista tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vastaajissa on myös muutama henkilö, jotka eivät nähneet säännöllistä kouluttautumista ollenkaan tärkeänä.



**Kuvio 4.** Näkemykset säännöllisen kouluttautumisen tärkeydestä (%)

Viimeisen kysymyksen kohdalla tein myös tarkempaa tilastollista tarkastelua ristiintaulukoinnin avulla. Vertailtaessa vastauksia sukupuolen mukaan, ei ole havaittavissa eroa vastausten jakauman osalta. Jos tarkastelua tehdään suhteessa koulutustaustaan hallitus-työskentelyn osalta, on havaittavissa, että koulutusta käyneet henkilöt keskimäärin myös näkevät säännöllisen kouluttautumisen hieman tärkeämpänä. Saman suuntaisia tuloksia antoi tarkastelu sen mukaan, onko kyseinen yrityksen edustaja ollut yrityksessä verrattain lyhyen aikaa vai onko kokemusvuosia jo enemmän. Vähemmän aikaa nykyisessä asemassaan toimineet arvioivat säännöllisen kouluttautumisen keskimäärin hieman tärkeämmäksi kuin jo pidemmän aikaa asemassaan toimineet. Kokemusvuodet ovat myös luonnollisesti ainakin jossain määrin yhteydessä vastaajan ikään, jota ei kuitenkaan kysytty

kyselyn taustakysymyksissä. Ristiintaulukointien tulokset on esitetty liitteessä 4. Tuloksia en kuitenkaan tässä tarkastele tarkemmin, sillä aineisto on pieni tilastolliseen tarkasteluun, joten tuloksia voi pitää ainoastaan hyvin suuntaa antavina. Kaikissa tarkasteluissa tilastollisten testien käyttöehtojen täyttymisessä oli haasteita, joten tarkastelua ei voi tilastollisessa mielessä pitää luotettavana.



## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta

Tutkimukseni tarkoitus oli tarkastella hallitustyöskentelyn nykytilaa sekä hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista ja osaamisen kehittämistä Lapin alueella toimivissa yrityksissä. Osaamista ja osaamisen kehittämistä tarkastelin jatkuvan oppimisen kontekstissa, jolloin tutkin hallitusten arvioitua osaamista ja osaamistarpeita suhteessa kyselyyn vastanneiden yritysten kokemiin muutoksiin yrityksen toiminnassa ja toimintaympäristössä.

Toimeksiantajan, Lapin kauppakamarin, näkökulmasta aihe on tärkeä, sillä organisaation tehtävä on tukea lappilaisten yritysten elinvoimaisuutta. Toimialueensa yritysten hallitustyöskentelyn nykytilaa selvittämällä ja esimerkiksi koulutusten kautta hallitustyöskentelyä kehittämällä, tätä tehtävää on mahdollista toteuttaa paremmin. Alueellista yritystoiminnan ja osaamisen kehittämistä laajemmin tarkasteltaessa Ryky (2023) tuo esiin, miten jatkuvan toiminta- ja markkinaympäristön muutoksen lukeminen ja muutoksiin reagointi vaatii verkostomaista toimintatapaa. Esimerkiksi Sorama ym. (2018) tuovat esiin korkeakoulujen merkitystä yritysten kasvun ja kehityksen tukena. Tutkimukseni aihe voi näistä näkökulmista tarkasteltuna kiinnostaa myös muita Lapin alueen toimijoita, kuten julkisen ja yksityisen puolen koulutuksen järjestäjiä.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa kyselyyn osallistuneiden yritysten keskuudessa hallitukset muodostuvat keskimäärin viidestä jäsenestä, jotka ovat pääsääntöisesti valtaosin miehiä. Nämä tulokset eivät juurikaan poikkea muuhun Suomessa tehtyyn hallitukseen kohdistuvaan selvitystyöhön verrattuna. Hallitusten jäsenten keskimääräinen ikä on aineistossa suhteellisen korkea, mikä ei kyselyn avokysymysten vastauksissa ollut selkeästi myönteinen tai kielteinen asia. Vastauksissa tuotiin kuitenkin esiin, että yrityksissä on nähty tarvetta niin sanotusti nuorentaa hallitusten kokoonpanoa laajempien näkökulmien esiin tuomiseksi.

Kyselyssä tarkasteltiin myös niin kutsuttuja hallituksen ulkopuolisia, yrityksen toiminnasta ja omistuksesta riippumattomia jäseniä. Aineistossa oli enemmän yrityksiä, joissa ulkopuolisia jäseniä ei ollut. Niissä yrityksissä, joiden hallituksessa ulkopuolisia jäseniä oli, koettiin ulkopuolisten rooli kuitenkin pääosin hyvin myönteisenä. He tuovat

vastausten mukaan uusia näkökulmia ja osaamista hallituksen kokoonpanoon. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ollut koettu vain myönteisiä kokemuksia, eikä kaikki yritykset olleet nähneet tarpeelliseksi harkita ulkopuolisten jäsenten hankkimista edustamansa yrityksen hallitukseen.

Monet tutkimukset ja hallitustyötä koskevat ohjeistukset tuovat esiin, että hallituksen kokoonpanon monimuotoisuudella voidaan vahvistaa erilaisten näkökulmien huomioimista yrityksen päätöksenteossa. Ulkopuolisen jäsenen avulla on lisäksi mahdollista lisätä tietynlaista substanssiosaamista hallituksen kokoonpanoon. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin tutkija ja professori Robert Quinn (2015) kuvaa, miten ihmisten ajattelu saattaa herkästi kapea-alaistua koulutustaustasta ja kokemuksesta johtuen. Esimerkiksi tietyn alan koulutuksen käyneet henkilöt herkästi näkevät asioita vahvasti vain tietyn tieteentien linssien läpi. Omista ajattelumalleista voi olla hankala irtautua, ja aineistossa tuotiinkin esiin, että joidenkin yritysten hallituksissa kaivattiin juuri tällaista ajattelumallien uudistamista.

Hallitusten toimintaa yleisemmin tarkasteltaessa kyselyyn vastanneet yritykset vaikuttivat keskimäärin toimivan hallitusten kokousten määrällä mitattuna varsin aktiivisesti. Kirjallisuudessa ja lainsäädännössä ei tuoda esiin vaatimuksia sen suhteen, kuinka usein hallituksen pitäisi kokoontua, vaan todetaan, että tarve määräytyy kunkin yrityksen sen hetkisten tarpeiden ja tilanteen mukaan. Hallituksen toimintaa laajemmin tarkasteltaessa hallitusten toimintaan kokonaisuutena oltiin keskimäärin tyytyväisiä, mutta noin neljäosa vastaajista näki, että toiminnassa olisi selkeästi kehitettävää. Selvimmin kehityskohteita nostettiin esiin hallituksen roolin ja järjestelmällisemmän toiminnan suhteen. Aineistosta onkin havaittavissa, että yritysten edustajat näkevät yrityksensä hallituksella olevan mahdollisuuksia tukea yrityksen toimintaa ja kehitystä aktiivisemmin ja rohkeammin. Näitä näkemyksiä ovat kyselyn tulosten perusteella vahvistaneet ainakin osittain kyselyyn vastanneiden henkilöiden käymät hallitustyöskentelyä ja sen kehittämistä käsittelevät koulutukset.

Tarkasteltaessa yritysten kehittämistarpeita ajaneita asioita, ilmiöitä ja tapahtumia, voin selkeästi havaita sen, miten nyky maailmassa globalisaation myötä erilaiset kriisit, ilmiöt ja yleiset markkinoiden muutokset heijastuvat selkeästi myös lappilaisten yritysten toimintaan. Yksittäisinä asioina tai ilmiöinä mainittiin selkeästi esimerkiksi Covid19-

pandemia sekä lisääntyvät vastuullisuuteen liittyvät vaateet sekä yhä voimistuva digitalisaatio. Erilaisia muutosta ajavia tekijöitä mainittiin hyvin suuri määrä sekä yrityksen toimintaympäristöön että yrityksen sisäisiin asioihin kytkeytyen. Vastauksista voin päätellä, että yritysten johdossa on hankala jäädä niin sanotusti lepäämään laakereilleen. Annetut kuvaukset kertovat siitä, miten monialaiset asiat vaikuttavat yritysten toimintaan ja menestymismahdollisuuksiin ja vaativat yrityksen johdolta jatkuvaa toimintaympäristön seurantaa ja hereillä oloa. Kyky reagoida nopeasti muutoksiin ja ennakoida tulevaa on varmasti tässä kontekstissa keskeistä.

Hallitusten jäsenilleen maksamien palkkioiden tarkastelu toi esiin, että käytännöt palkkioiden maksun suhteen ovat vaihtelevia ja maksettujen palkkioiden suuruudessa on myös huomattavaa vaihtelua. Palkkioiden maksussa voidaan nähdä olevan kyse hallitusten jäsenten vahvemmassa sitouttamisesta hallitustyöhön. Koska moni yritys Suomessa ja Lapin alueella on varsin pieni ja ilmeisen usein hallituksissa saattaa olla vain omistaja tai hänen lisäksi yksi tai muutama henkilö, on luontevaa ajatella, ettei hallitustyöstä makseta erikseen palkkiota. Hallituksen jäsenet saavat tällöin korvauksensa tavallisesti palkkojen, yrityksen arvonnousun tai osakkeiden muodossa (Keskuskauppakamari 2023). Palkkioita koskevissa kommentteissa tuotiin kuitenkin esiin, että erityisesti kuntaomisteisissa yrityksissä kuntasäännösten mukaan määräytyvät palkkiot nähtiin tehtävään kohdistuvaan vastuuseen nähden matalana. Saman asian tuovat esiin muun muassa Erma ym. (2019). Kyselyssä tarkasteltiin myös yritysten edustajien arvioita siitä, kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan palkkiota hallituksen ulkopuoliselle jäsenelle. Tämän kyselyn vastauksissa oli suurta vaihtelua.

Hallitusten osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarkastelu tuotti kaksijakoisia tuloksia. Noin kahdessa kolmasosassa yrityksiä hallituksen toimintaa ei arvioitu säännöllisesti. Niissä yrityksissä, joissa arviointia tehtiin, osa yrityksistä kuvasi järjestelmällisesti hyödyntävänsä arvioinnin tuloksia kehittämiskohteiden määrittelyyn ja jatkosuunnitelmien tekemiseen. Kuitenkin osa avovastauksista toi esiin sen, ettei tehtyä arviointia hyödynnetty tai arvioinnin tulosten pohjalta tarpeelliseksi nähtyjä muutoksia haluttu toteuttaa. Jonkin ulkopuolisen tahon tekemästä arvioinnista oli vain yksi maininta aineistossa. Arvioinnin merkitystä hallituksen toiminnan kehittämisessä korostaa sekä hallitustyötä koskeva sääntely ja ohjeistukset että kansainvälinen tutkimus. Säännöllisen arvioinnin

lisäämisellä hallitustyöskentelyn kehittämisessä voikin nähdä käyttämätöntä potentiaalia Lapin alueella. Näen tärkeäksi tuoda esiin sitä näkökulmaa, että arvioinnin ei tulisi olla itseisarvo, vaan sillä, mikä on arvioinnin lopputulema ja mitä käytännössä arvioinnin pohjalta tapahtuu, on suurempi merkitys.

Tarkasteltaessa vastaajien näkemyksiä edustamiensa yritysten hallituksen osaamiseen tasosta pääosa vastaajista näkee, että hallituksen jäsenten osaaminen on hyvällä tasolla. Kuitenkin lähes kolmannes vastaajista näkee, että osaaminen on enintään kohtalaista. Osaamisen kehittämistarpeita tarkasteltiin kyselyssä useamman kysymyksen avulla. Tuloksissa painottui selkeästi voimakkaimmin tarve vahvistaa vastuullisuusteemaan liittyvää osaamista, hallituksen roolin ja tehtävien vahvistaminen ja selkeyttämien strategiseen työskentelyyn liittyvän osaamisen vahvistamisen kautta sekä uuden teknologian hyödyntämiseen ja yritystalouden ja rahoituksen hallintaan liittyvän osaamisen vahvistaminen.

Yrityksiin kohdistuvien, osaamistarpeita synnyttävien lähitulevaisuuden tapahtumien osalta samat teemat toistuivat aiempiin kysymyksiin verrattuna: muun muassa digitalisaation ja vastuullisvaateiden lisääntyminen mainittiin useamman kerran. Myös esimerkiksi yritysjärjestelyt tuotiin esiin. Osaamistarpeet kytkeytyvät selkeästi yleisiin toimintaympäristön muutoksiin, mutta myös nähtyyn tarpeeseen kehittää hallituksen työskentelyä yrityksen toiminnan ja kehityksen tukemisessa. Yritystalouden tai rahoituksen hallintaan liittyvä osaaminen voidaan yhtäältä nähdä kytkeytyvän hallituksen jäseniltä yleisemmällä tasolla odotettavaan perusosaamiseen ja toisaalta myös esimerkiksi erilaisiin mahdollisuuksiin kehittää yrityksen talouden hallintaa ja hyödyntää erilaisia rahoitusmahdollisuuksia olemassaolon ja kasvun turvaamiseksi.

Koulutukseen kytkeytyviä vastauksia tarkasteltaessa aineisto näyttää myös kaksijakoiselta. Noin puolessa kyselyyn osallistuneista yrityksistä hallituksen jäsenille oli järjestetty jotain koulutusta. Vastaavasti hieman yli puolet vastaajista oli käynyt ainakin yhden hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen. Noin vajaalla puolella vastaajista ei siis ollut kokemusta hallitustyöskentelyyn liittyvästä koulutuksesta. Hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta käyneet kokivat koulutuksen keskimäärin hyödyllisenä ja ajatusmaailmaa avartavana. Käytyjen koulutusten nähtiin myös syventävän ja tukevan kokemuksen kautta hankittua osaamista. Vastaajista valtaosa näki, että koulutusta hallitustyöskentelyyn liittyen on tarjolla riittävästi, mutta sen sisällölliseen ja muodolliseen kehittämiseen tuotiin

esiin joitakin näkemyksiä. Tarkasteltaessa vastaajien suhtautumista säännölliseen koulutukseen, tulosten mukaan valtaosa vastaajista näki säännöllisen kouluttautumisen edes jonkin verran tärkeänä.

Tutkielmani tarkoitus ei ole tyhjentävästi kuvata hallintoa, johtamista tai hallitustyöskentelyä lappilaisissa yrityksissä. Monia tärkeitä hallitustyöskentelyyn liittyviä elementtejä on tutkimuksen rajallisen laajuuden takia jätetty pois tarkastelusta. Tutkielman tarkoituksena on ollut saada jonkinlaista laajempaa kuvaa siitä, minkälaisena hallitustyöskentely Lapin alueella näyttäytyy. Kuvaaviksi tekijöiksi olen valinnut vain muutamia tekijöitä suuresta joukosta kansainvälisessä tutkimuksessa tarkastelluista muuttujista. On kuitenkin huomioitava, että kyselyyn annetut vastaukset ovat tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisia näkemyksiä, eivät objektiivisia totuuksia asian tilasta – tällaista on käytännössä mahdoton edes mitata. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, mitä hallitustyöskentely lappilaisissa yrityksissä on ja näkevätkö yrityksen edustajat siinä kehittämisen kohteita.

Siirilän, Mäen ja Kinnarin (2021) mukaan jatkuvan oppimisen voidaan nähdä toteutuvan organisaatioissa erilaisten osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen menetelmien kautta. Jatkuvan oppimisen ilmiön voidaan siis nähdä toteutuvan myös tarkastelemieni yritysten toiminnassa. Vaikka isossa osassa aineiston yrityksiä, yrityksen edustajat olivat varsin tyytyväisiä edustamansa yrityksen hallituksen toimintaan, löydettiin toiminnassa ja osaamisessa kuitenkin pienempiä tai suurempia kehityskohteita. Tulokset eivät kuitenkaan ole mitenkään yksioikoisia: esimerkiksi arvioinnin osalta tuotiin esiin, ettei systemaattista arviointia isossa osassa hallituksia toteutettu ja vaikka arviointia olisi toteutettu, saattoi olla, ettei sitä osattu tai haluttu hyödyntää hallituksen toiminnan kehittämässä.

Yrityksessä, joka pääsääntöisesti työllistää vain omistajansa tai omistajan lisäksi vain pienen työyhteisön, ei hallitustyöskentelyllä välttämättä ole kovin suurta merkitystä, mikäli yrityksellä ei ole suurempia tavoitteita tulevaisuuden kannalta. Näissäkään yrityksissä ei voida kuitenkaan jättää toimintaympäristön muutosten seuraamista täysin huomiotta jo pelkästään lainsäädännön muutosten näkökulmasta. Muutoksen kohtaaminen ja asioiden muuttaminen ei välttämättä ole yrityksissä helppoa. Vaikka elämme jatkuvan muutoksen keskellä, jatkuvan oppimisen ideologian ympäröimänä, ei kuitenkaan voi pitää itsestäänselvyytenä, että kaikilla ihmisillä, yritysten johtavissa asemissa toimivat henkilöt mukaan

lukien, olisi kiinnostusta tai halua kehittää osaamistaan. Esimerkiksi Quinn (2015) kuvaa organisaatioiden kehittämistä tarkastelevassa teoksessaan sitä, miten erilaiset koulutukset voivat toimia alkulähteenä johtavassa asemassa toimivien henkilöiden ajatusmaailman muutoksessa ja organisaatioiden toiminnan muutosprosessien lähtölaukauksena. Hän kuitenkin painottaa, että muutosten toteuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on perinteisesti käytetty reliaaбелиuden ja validiteetin käsitteitä. Hirsjärven ym. (2009, 231–233) mukaan reliaaбелиuden käsitteellä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata.

Tarkasteltaessa tutkimukseni toteutusta reliaaбелиuden käsitteen mukaan, olen tutkimuksen toteutusta kuvaavassa osiossa mahdollisimman tarkoin pyrkinyt kuvaamaan, mikä on ollut tutkimukseni tarkoitus, miten olen tutkimukseni suunnittelut ja miten itse tutkimusprosessi aineiston hankinnasta aineiston analyysiin on edennyt. Validiuden käsitteen kautta tarkasteltaessa antoi tutkimukseni aineisto pääsääntöisesti relevantteja vastauksia sekä kyselyn yksittäisten kysymysten osalta että tutkimuksen varsinaisten tutkimuskysymysten osalta. Olen tuonut myös esiin näkemyksiäni siitä, että osa vastaajista on voinut tulkita osaa kysymyksistä eri tavoin. Yleisemmin aineiston pätevyyttä ja luotettavuutta tarkasteltaessa olen kuvannut tutkielmassani, miten olen aineistoa käsitellyt ja tehnyt esimerkiksi tarvittavia muokkauksia aineistoon tilastollisia menetelmiä hyödyntääkseni.

Vallin (2018, 81) mukaan mittarin eli kyselytutkimuksen rakentaminen tulisi alkaa teoriasta, eli tutkija tutustuu mitattavaan ilmiöön aiempien tutkimusten avulla. Ennen kyselyn suunnittelua perehdyin sekä hallitustyöskentelyä että jatkuvaa oppimista koskevaan tieteelliseen tutkimukseen ja muuhun kirjallisuuteen, minkä pohjalta muotoilin sekä tutkimuksen tutkimuskysymykset että itse kyselyyn tulevat kysymykset. Tutkimukseni pohjana olen käyttänyt pääsääntöisesti tieteellistä kirjallisuutta, erilaisia säädöksiä ja muita teemaan liittyviä, hallitustyöskentelyn edistämiseen tähtäävien organisaatioiden julkaisemia asiakirjoja ja muita dokumentteja. Olen myös hyödyntänyt hieman populaarimpia

lähdeteoksia käyttäen kuitenkin harkintaa sen suhteen, minkälaisia asioita teoksista poimin.

Tutkimusprosessini edetessä havaitsin tutkimukseni suunnittelun osalta kuitenkin myös kehitettävää. Vaikka pyrin huomioimaan sen, ettei kyselystä tulisi laajasta aihealueesta huolimatta liian raskas ja pitkä vastattavaksi, huomasin tuloksia analysoidessani, että taustamuuttujaksi olisi voinut lisätä kysymyksen yrityksen omistajuudesta. Erityisesti ulkopuolisia jäseniä ja palkkioita koskevien kysymysten osalta analyysiin olisi tuonut selkeyttä ja varmuutta tietää, minkälainen omistajuuspohja kussakin kyselyyn osallistuneessa yrityksessä on. Tätä pidän tutkimukseni laatua heikentävänä tekijänä. Toisaalta tämä puute antoi tukea esimerkiksi Zahran ja Pearcen (1989) sekä Sievisen ym. (2020) näkemyksille siitä, että liian yksinkertaistetut tutkimusasetelmat saattavat tuoda ristiriitaisia tutkimustuloksia, jos hallitustyöskentelyyn liittyvissä tutkimuksissa ei oteta riittävästi erilaisia toisiinsa kytköksissä olevia tekijöitä huomioon.

Tutkimuksen toteutusta tarkasteltaessa kyselyn kohdejoukko muuttui aineiston keruun aikana, mutta en kuitenkaan muuttanut itse kyselyn sisältöä tutkimuksen edetessä. Kyselyn sisältö toimii käytännössä riippumatta siitä, onko kyse yksityisestä vai julkisesta osakeyhtiöstä tai onko yrityksen omistus esimerkiksi yksityishenkilöillä tai kunnalla. Keskeistä on se, minkälaisia näiden yritysten hallitukset ovat kokoonpanoltaan ja osaamiseltaan ja mitä osaamisesta ja sen kehittämisestä ajatellaan yrityksen koosta, omistajuuspohjasta tai yhtiömuodosta riippumatta. Kaikilla kyselyyn vastanneilla yrityksillä on toimintaa Lapin alueella, joten niiden hallitusten työskentelyllä on merkitystä siitä näkökulmasta, miten yritykset toimivat osana lappilaista yhteisöä. Hallitustyöskentely yhdistyy muun muassa siihen, kuinka aktiivisesti yritykset hoitavat hallintoaan, miten yritykset toimivat vastuullisuusasioiden suhteen ja minkälaisia työnantajia yritykset ovat.

Kohdeyritysten ja vastaanottajien valinta kyselyn ensimmäisen kierroksen kohdejoukoksi perustui Suomen asiakastiedon rekisteristä saatuun raporttiin Lapin alueella toimivista yrityksistä. Koska tutkimuksen kohdeyritysten joukko perustui valmiiseen raporttiin, ei vastaanottajien lista kata välttämättä kaikkia Lapin alueella toimivia yrityksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli, että kyselyyn vastaisi ainoastaan yksi henkilö kutakin yritystä kohden, mutta esimerkiksi konsernirakenteisten yritysten kohdalla on mahdollista, että

tuloksissa on päällekkäisyyttä. Tämän tutkielman mittakaavassa kyse ei kuitenkaan pitäisi olla merkittävästä tekijästä, joka vaikuttaisi suuresti tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkielmani aineisto jäi kahden kyselykierroksen jälkeen edelleen suhteellisen pieneksi. Yleisesti ottaen kyselytutkimusten toteuttamista haastaa se, että vastausprosentit ovat pienentyneet vuosien varrella (de Leeuw 2008, 314). Esimerkiksi Vilkan (2007, 28) mukaan on tavallista, että tutkija joutuu tekemään myös uusintakyselyn. Erityisesti pidemmälle menevien tilastollisten tarkastelujen näkökulmasta pieni aineisto aiheutti tilastollisten testien toteuttamisedellytysten täyttymiselle haasteita. Tutkielmani ensisijaisena tarkoituksena oli kuitenkin kuvailevien menetelmien, esimerkiksi jakaumat, keski- ja suhdeluvut, avulla kuvata sitä, minkälaista hallitustyöskentelyä ja siihen liittyvä osaaminen Lapissa toimivissa yrityksissä on ja minkälaisena se yritysten edustajien silmissä näyttäytyy. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena ei ollut vertailla vastaajia tai etsiä täsmällisiä syyseuraussuhteita.

Tutkielmani tuloksia ei ole mahdollista yleistää koko Lapin alueella toimivia yrityksiä koskevaksi. Aineiston edustavuuden tarkastelu on myös hankalaa, sillä julkista tietoa yritysten todellisesta lukumäärästä ei esimerkiksi Lapin alueen tasolla ole julkisesti saatavilla. Kysely kuvaa kuitenkin kyselyyn vastanneiden yritysten edustajien antamien tietojen pohjalta sitä todellisuutta, mitä hallitustyöskentely on näiden kyselyyn osallistuneiden yritysten kohdalla. Koska kyselyyn on vastannut eri kokoisia ja eri toimialoja annettujen vastausten perusteella edustavia yrityksiä, voin todeta, että aineisto on kuitenkin Lapin alueen näkökulmasta suhteellisen monipuolinen. Kyselyyn ovat myös vastanneet sellaiset henkilöt, jotka asemansa perusteella ovat relevantteja henkilöitä arvioimaan hallitustyöskentelyyn kytkeytyviä tekijöitä edustamissaan yrityksissä.

Tutkimuksen näkökulmaa, tutkimuksen suunnittelua ja tulosten tulkintaa tarkasteltaessa koen aiheelliseksi tuoda esiin myös sen, minkälaisella taustalla aihetta tutkin. Tutkielmassani tarkastelen hallitustyöskentelyä erityisesti kasvatustieteen näkökulmasta kasvatustieteen opiskelijana. En voi kuitenkaan irrottautua siitä, että olen itse taustaltani taloustieteen maisteri ja käynyt myös HHJ-kurssin, jolloin en pysty asettamaan itseäni niin sanotusti puhtaasti kasvatustieteilijän asemaan. Haluan kuitenkin nähdä paremminkin vahvuutena sen, että tutkimusaihe on jo ennestään minulle jossakin määrin tuttu ja pystyn yhdistämään eri näkökulmia aiheen tutkimiseen.



Tutkimuksen eettisiä näkökulmia tarkasteltaessa olen noudattanut tutkimusprosessin aikana yleisiä tutkimuksen tekoon liittyviä tutkimusetiikan, aineistonhallinnan ja tietosuojan ohjeita (ks. esim. Vuojärvi 2024). Prosessin osia tarkasteltaessa olen pyrkinyt sekä aineiston keruussa, aineiston analyysissä että tulosten kuvaamisessa varmistamaan sen, ettei yksittäisiä vastaajia tai yrityksiä olisi mahdollista tunnistaa. Kyselyn aineiston keruussa käytin anonymoivia menetelmiä, kuten olen tuonut esiin tutkimuksen toteutusta kuvaavassa luvussa. Kyselyn vastauksia esittäessäni olen tuonut tulokset esiin sellaisella tasolla, ettei esimerkiksi käytyjen koulutusten perusteella voisi päätellä suoraan tietyn yrityksen tai henkilön osallistuneen kyselyyn. Aineistoviittauksissa en ole myöskään tuonut esiin vastanneiden henkilöiden asemaa tai muita yksityiskohtaisia tietoja, joiden avulla vastaaja voisi olla tunnistettavissa.

Olen täyttänyt ja liittänyt kyselyn kutsuun sekä kyselyn alkuun selosteen henkilötietojen käsittelystä. Kyselyyn osallistujilla oli kyselyn täytettyään mahdollista osallistua lahjakortin arvontaan, mutta arvontaan tarvittavat yhteystiedot keräsin kyselystä erillisille lomakkeelle, jonka tietoja ei voinut yhdistää kyselyn aineistoon. Kaikki tutkimukseen liittyvät aineistot olen säilyttänyt huolella tietoturvallisesti.

Kansainvälisissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on tuotu esiin sitä, että yritysten hallitustyöskentelyä voidaan pitää arkana aiheena, ja hallitusten työskentelyä voi olla haastavaa päästä tutkimaan tarkemmin. Kyselyyn tulleiden vastausten suhteellisen vähäinen määrä voi viitata myös tähän näkemykseen. Kyselyn suunnittelussa pidin kuitenkin tärkeänä sitä, että vastaaminen oli kaikin tavoin vapaaehtoista, eikä kyselyssä ollut kuin kolme kysymystä, joihin vastaaminen oli pakollista. Kyselyyn ovat vastanneet ja lisätietoja antaneet sellaiset henkilöt, jotka kokevat hallitustyöskentelyn ja sen kehittämisen aiheen edes jossain määrin merkityksellisenä ja kiinnostavana.

### **6.3 Jatkotutkimuksen aiheet**

Hallitustyöskentelyä on kansainvälisesti tutkittu paljon, mutta Suomen mittakaavassa varsin vähän. Erityisesti pienempiin yritykseen kohdistuvaa tutkimusta on toteutettu vähän (ks. esim. Sievinen ym. 2020). Tämän myötä hallitustyöskentelyyn liittyviä tutkimusaiheita ei välttämättä ole kovin vaikea aihepiiriin sisältä löytää.

Muutammat jatkotutkimuksen aiheet nousivat mieleeni tutkimusprosessin aikana. Tutkimukseni tuloksissa kävi ilmi, että hallitustyön arviointi näyttäytyy varsin vähän hyödynnettyltä mahdollisuudelta. Aiheen osalta olisi mahdollista selvittää tarkemmin, minkälaista arviointia yritykset tekevät, miten käytännössä arviointia toteutetaan, mitä aihealueita ja teemoja arvioinnissa tarkastellaan sekä miten arviointia hyödynnetään hallitustyöskentelyn kehittämisessä. Tutkimukseni aineiston perusteella vaikuttaa siltä, ettei arviointia ja arvioinnin tuloksia hyödynnetä kovin laajamittaisesti.

Toinen teema kytkeytyy kuntaomisteisten yritysten hallitustyöskentelyyn. Kuten tutkimuksen tulososiossa olen kuvannut, kuntayritysten hallitustyöskentelyyn liittyy omistajatahon takia erityisiä, esimerkiksi hallituksen kokoonpanon muodostumiseen ja palkkioiden maksuun kytkeytyviä piirteitä. Kuntaomisteisten yritysten osalta voisikin selvittää sitä, kuinka laajamittaisesti kokoonpanon sääntelyä käytännössä tapahtuu ja miltä osaaminen ja osaamisen kehittäminen kuntaomisteisissa yrityksissä laajemmalla mittakaavalla näyttäytyy. Tutkielmani tulosten perusteella poliittisesti määräytyvät yritysten hallitusten kokoonpanot nähdään ainakin osassa yrityksiä ongelmallisina.

Kolmantena teemana nostan esiin digitalisaation hyödyntämisen mahdollisuudet hallitustyöskentelyssä. Muutama tutkimukseeni osallistunut yrityksen edustaja toi esiin pohtineensa sähköisten tietojärjestelmien käyttöönottoa hallituksen työskentelyn ja tiedon jakamisen kehittämiseksi. Aiheesta olisi varmasti mahdollista tehdä esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla kartoitettavaa tutkimusta tai haastattelujen avulla laadullista tutkimusta siitä, missä mittakaavassa ja miten yritykset sähköisiä työkaluja hyödyntävät ja minkälaiset sähköiset työkalut hallituksissa yleensä ottaen nähdään tarpeellisina tai hyödyllisinä.

Vaikka kyselytutkimuksen toteuttaminen ei tutkielmani kohdalla ollut ongelmaton ja aineisto jäi varsin pieneksi, en silti koe, että kyselytutkimus olisi hallitustyöskentelyn kontekstissa huono vaihtoehto. On mahdollista, että kyselyyn olisi tullut enemmän vastauksia, mikäli kysely olisi ollut rajallisempi aihealueeltaan ja konkreettisesti myös lyhyempi ja nopeammin vastattavissa. Koska hallitustyöskentelyn aihepiiri saatetaan kokea araksi, pidän kyselytutkimuksen vahvuutena myös sitä, että kyselyjen avulla on mahdollista kerätä tietoa anonymisti.

Tutkielmassani hallitustyöskentelyä tarkasteltiin jatkuvan oppimisen kontekstissa. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että yritysten toimintaympäristö asettaa monenlaisia paineita yritysten toiminnalle ja yritysten johdossa olevien henkilöiden osaamiselle. Esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvät näkökulmat ovat aineistoni ja kirjallisuuden pohjalta vaikuttamassa yhä enemmän niin yritysten toimintaan yleisellä tasolla kuin myös yritysten hallitusten tehtäväkenttään. On siis varmasti väistämättä selvää, että hallitustyöskentely ja siihen kytkeytyvät tekijät jatkavat muutostaan ajansaatossa synnyttäen uusia näkökulmia tutkimukselle.

## LÄHTEET

Aalto University Executive Education. Board of Directors – koulutusohjelma. <https://www.aaltoee.fi/ohjelmat/board-of-directors>. (Luettu 30.4.2024.)

Aaltonen, E. 2022. Mitä sosiaalinen kestävyys on ja miten sitä voi mitata? Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnanverkkojulkaisu 2.6.2022. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2022/06/02/mita-sosiaalinen-kestavyys-on-ja-miten-sita-voi-mitata/>. (Luettu 27.5.2024.)

Airaksinen, O. 2013. Monimuotoisuus tuo erilaisia näkökulmia hallitustyöskentelyyn. Balanssi: raportointi & hyvä hallinto, 1, 14–17.

Ansala, L. 2023. Kauppakamarikysely: Osaajapula koettelee yrityksiä koko Suomessa – byrokratia hidastaa Lapin kansainvälisiä rekrytointeja. <https://lapland.chamber.fi/osaajakysely-2023/>. (Luettu 29.12.2023.)

Arvopaperimarkkinayhdistys 2019. Hallinnointikoodi – corporate governance 2020. <https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/05/hallinnointikoodi-2020.pdf>. (Luettu 29.4.2024.)

Belanger, P. 2016. Self-construction and social transformation: lifelong, lifewide and lifedep learning. Hamburg: Unesco Institute for Lifelong Learning. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244440>

Boardman 2024. Boardman-osaamisverkosto. <https://www.boardman.fi/meista/boardman-esittely/>. (Luettu 26.5.2024.)

Booth, R. & Nordberg, D. 2021. Self or other: Directors' attitudes towards policy initiatives for external board evaluation. International journal of disclosure and governance, 18(2), 120-135.

Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. 2007. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. Small business economics, 29(3), 295–308.

- Bärlund, A. & Sipilä, K. 2023. Vastuullinen hallituksen jäsen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Cunliffe, A. L. 2009. The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity. a critical perspective to teaching leadership. *Management learning*, 40(1), 87–101.
- Directors' Institute Finland 2024a. Hyvän hallitustyön kulmakivet. <https://dif.fi/mika-on-dif/hyvan-hallitustyon-kulmakivet/>. (Luettu 29.4.2024.)
- Directors' Institute Finland 2024b. Mikä on dif? <https://dif.fi/mika-on-dif/>. (Luettu 29.4.2024.)
- Elinkeinoelämän keskusliitto & Nordea 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa - Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin. [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Nordea\\_netiversio\\_2.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf)
- Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent.
- Ely-keskus 2023. Jatkuva oppiminen. <https://www.ely-keskus.fi/jatkuva-oppiminen>. (Luettu 30.12.2023.)
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2019. Hyvä hallitustyö (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio 2015. Käyttöopas – Pk-yrityksen määritelmä. [https://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](https://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1). (Luettu 29.12.2023.)
- Hallituspartnerit 2018. Koulutus. <https://hallituspartnerit.fi/koulutus/>. (Luettu 14.5.2023.)
- Hallituspartnerit Tampere 2023. Miten epävarmuus vaikuttaa yrityksen hallitustyöhön? <https://hallituspartnerit.fi/miten-epavarmuus-vaikuttaa-yrityksen-hallitustyohon/>. (Luettu 30.2.2024.)
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uud. p. Porvoo; Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Huittinen, D. 2018. Ulkopuolisen hallitusjäsenen vaikutus pk-yrityksen menestykseen. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Jizi, M. 2017. The Influence of Board Composition on Sustainable Development Disclosure. *Business strategy and the environment*, 26(5), 640–655.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (yläpäättäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. (Luettu 24.5.2024.)

Kent Baker, H., Pandey, N., Kumar, S. & Haldar, A. 2020. A bibliometric analysis of board diversity: Current status, development, and future research directions. *Journal of business research*, 108, 232–246.

Kinnari, H. 2020. Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä: Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja Unescon politiikasta. Väitöskirja. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.

Keskuskauppakamari 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final-2.pdf>

Keskuskauppakamari 2017. Keskuskauppakamarin säännöt. <https://kauppakamari.fi/tietoa-meista/keskuskauppakamarin-saannot/>. (Luettu 19.5.2024.)

Keskuskauppakamari 2021. Listaamattomien yhtiöiden hallinnointi. <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>. (Luettu 9.4.2024.)

Keskuskauppakamari 2023. Kauppakamarien pk-hallitusbarometri. <https://kauppakamari.fi/julkaisu/kauppakamarien-pk-hallitusbarometri/>. (Luettu 18.5.2024.)

Kotzee, B. 2014. Expertise, fluency and social realism about professional knowledge. *Journal of education and work*, 27(2), 161–178.

Krause, T., Polzer, T. & Sidki, M. 2023. 'Mind the board!': Board efficacy, managerial role dilemmas and performance in municipally owned corporations. *International review of administrative sciences*.

Kuokkanen, T. 2011. Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely: Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyrietyksestä. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Laitinen, A., Nurminen, R., & Soininen, L. 2007. Esipuhe. Teoksessa Nurminen, R., Soininen, L. & Laitinen, A. (toim.) *Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 7–11.

Lapin kauppakamari & Gaia Consulting 2023. Askeleet vihreän siirtymän kiihdyttämiseksi pohjoisella alueella. <https://lapland.chamber.fi/wp-content/uploads/2023/02/lapin-kauppakamari-askeleet-vihrean-siirtymän-kiihdyttämiseksi-pohjoisella-alueella.pdf>

Littig, B. & Griessler, E. 2005. Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International journal of sustainable development*, 8(1–2), 65–79.

Leblanc, R. & Fraser, J. R. S. 2016. *The handbook of board governance: A comprehensive guide for public, private and not-for-profit board members* (pdf-versio). Hoboken, New Jersey: Wiley.

de Leeuw, E. 2008. Self-Administered Questionnaires and Standardized Interviews. Teoksessa Alasuutari, P., Bickman, L. & Brannen, J. (toim.) *The SAGE handbook of social research methods*. Thousand Oaks (Calif.); London: SAGE Publications, 313–327.

Minichilli, A., Gabrielsson, J. & Huse, M. 2007. Board Evaluations: Making a fit between the purpose and the system. *Corporate governance: an international review*, 15(4), 609–622.

Mähönen, J. & Villa, S. 2019. *Osakeyhtiö: III, Corporate governance*. 3., uud. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family business review*, 15(3), 205–222.

Niemelä, N. 2024. Poikkeuksellisia paljastuksia ja rohkeaa puuttumista yhteen Lapin pääelinkeinoista – Lapin Kansan Niina Lavia palkittiin Suurella Journalistipalkinnolla. *Lapin Kansa*, verkkolehti 6.3.2024. <https://www.lapinkansa.fi/poikkeuksellisia-paljastuksia-ja-rohkeaa-puuttumis/6251653>. (Luettu 6.3.2024)

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1. p., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Nurminen, R. & Pennanen, S. 2007. Osaamisen hallinta – työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste. Teoksessa Nurminen, R., Soininen, L. & Laitinen, A. (toim.) *Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 12–27.

Nurminen, R., Soininen, L. & Laitinen, A. 2007. *Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. *Jatkuvan oppimisen kehittäminen Työryhmän väliraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019: 19. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-641-6>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>. (Luettu 30.12.2023.)

Osakeyhtiölaki 2006. 624/21.7.2006.

Osakeyhtiölaki 2009. 1413/22.12.2009.

Quinn, R. E. A. 2015. *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs* (pdf-versio). Berrett Koehler Publishers Inc.

Remes, M. 2013. Hyvä hallintotapa luo pohjan bisnekselle. *Balanssi: raportointi & hyvä hallinto*, 1, 8–11.



Rizvi, F. & Lingard, B. 2010. Globalizing education policy (pdf-versio). New York: Routledge.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ryky, P. 2023. Työ2030 – Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön. Katsaus jatkuvan oppimisen edistämistä työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145840/TTL-978-952-391-074-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salman, M., Ganie, S. A. & Saleem, I. 2020. The concept of competence: A thematic review and discussion. *European journal of training and development*, 44(6/7), 717–742.

Saari, A. 2016. Elinikäinen oppiminen ja yksilöivä valta. *Aikuiskasvatus*, 36(1), 4–13.

Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T. & Pihkala, T. 2020. The advisory role of non-family board members: A case-based study of a family firm. *Journal of management and governance*, 24(4), 871–903.

Siirilä, J., Mäki, K. & Kinnari, H. 2021. Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella - yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23(2), 65–82.

Siklander, P. & Impiö, N. 2018. Common features of expertise in working life: implications for higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 43(9), 1239–1254.

Sorama, K., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Varamäki E. 2018. Ammattikorkeakoulu vaikuttajana alueellisessa kasvuyrittäjäekosysteemissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(3), 8–24.

de Souza, R. & Brunstein, J. 2018. Critical reflection in the workplace and management competencies: In service of transformation? *Australian Journal of Adult Learning* 58 (2), 266–291.

Tietoarkisto 2024. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. (Luettu 14.5.2024.)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Jatkuva oppiminen. <https://tem.fi/jatkuva-oppiminen> (Luettu 30.12.2023.)

Uurtamo, M. 2010. Hallitustyöskentely pk-yrityksen menestystekijänä. Pro gradu -tutkielma. Oulu: Oulun yliopisto.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. Ik-kunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelle-valle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 81–99.

Valtioneuvosto 2023. Yhdessä jatkuvaa oppimista uudistamassa. Jatkuvan oppimisen uu-distus -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023: 11. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-950-2>.

Valtonen, M. 2023. Kauppakamarikysely 2023: Osaavan työvoiman saatavuus ja kansainväliset osaajat. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/10/Kauppakamarien-osaajakysely.pptx>. (Luettu 29.12.2023.)

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, A. & Salminen, I. 2023. Hallituksen puheenjohtajan opas: Johda pk-yritys menestykseen. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Vuojärvi, H. 2024. Tutkimusetiikka, aineistonhallinta ja tietosuojat. Kurssimateriaali.

Wu, Y. & Crocco, O. 2019. Critical reflection in leadership development. *Industrial and commercial training*, 51(7/8), 409–420.

Ympäristöministeriö 2024. Mitä on vihreä siirtymä? <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>. (Luettu 29.12.2023.)

Yrittäjät 2020. Yrittäjyystilastot. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/08/Yrittajyystilastot-2020.pdf>

Zahra, S. A., & Pearce, J. A., II. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334.

## **LIITE 1 SAATE TOIMITUSJOHTAJILLE**

Hyvä lappilaisen yrityksen toimitusjohtaja,

Kutsun sinut osallistumaan hallitustyöskentelyä koskevaan kyselyyn. Kyselyllä kerättävää aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassani, jota teen Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Ohjaajani on yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vuojärvi (KT, HTM). Aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella ja siinä ei kerätä henkilötietoja. Seloste henkilötietojen käsittelystä löytyy täältä.

Kyselyyn voi vastata yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja, mutta toivon vain yhtä vastausta/yritys. Aineisto jää yksin tutkielman tekijän käyttöön ja se tuhoetaan sen jälkeen, kun tutkielma on hyväksytty kasvatustieteiden tiedekuntaneuvostossa. Tutkielma on toimeksianto Lapin kauppakamarilta, mutta toimeksiantajalla ei ole pääsyä aineistoon.

Kyselyyn vastanneilla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa palkintona on yksi Likiliikkeen 100 euron arvoinen lahjakortti. Lahjakortin on lahjoittanut Lapin kauppakamari. Arvontaa varten tarvittavat yhteystiedot kerätään erillisellä lomakkeella ja näitä tietoja ei voida yhdistää tutkielmassa käytettävään aineistoon. Arvonta suoritetaan kyselyn vastausajan päätyttyä ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Kysely on avoinna 3.5. asti.

Tutkielman tuloksia hyödynnetään yrityksille tarjottavien koulutusten sekä lappilaisen yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämässä. Vastauksesi on erittäin tärkeä.

Pro gradu -tutkielman tekijä,

Anne Harjulahti

## LIITE 2 SAATE YRITYSTEN YLEISIIN SÄHKÖPOSTEIHIN

Hyvä vastaanottaja,

Lähestyn yritystänne pro gradu -tutkielmani kyselyn myötä. Kysely koskee hallitustyöskentelyä ja siihen voi vastata yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Toivon vain yhtä vastausta/yritys. Pyytäisin sinua ystävällisesti välittämään tämän kutsun yrityksessänne oikealle henkilölle.

Kyselyllä kerättävää aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassani, jota teen Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Ohjaajani on yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vuojärvi (KT, HTM). Aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella ja siinä ei kerätä henkilötietoja. Seloste henkilötietojen käsittelystä löytyy täältä. Aineisto jää yksin tutkielman tekijän käyttöön ja se tuhoetaan sen jälkeen, kun tutkielma on hyväksytty kasvatustieteiden tiedekuntaneuvostossa. Tutkielma on toimeksianto Lapin kauppakamarilta, mutta toimeksiantajalla ei ole pääsyä aineistoon.

Kyselyyn vastanneilla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa palkintona on yksi Likiliikkeen 100 euron arvoinen lahjakortti. Lahjakortin on lahjoittanut Lapin kauppakamari. Arvontaa varten tarvittavat yhteystiedot kerätään erillisellä lomakkeella ja näitä tietoja ei voida yhdistää tutkielmassa käytettävään aineistoon. Arvonta suoritetaan kyselyn vastausajan päätyttyä ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Kysely on avoinna 3.5. asti.

Tutkielman tuloksia hyödynnetään yrityksille tarjottavien koulutusten sekä lappilaisen yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämiseksi. Vastauksesi on erittäin tärkeä.

Kyselyyn pääset osallistumaan alla olevasta linkistä:

[https://link.webropolsurveys.com/R/ΨΨREDIRECTION\\_LINKΦΦ](https://link.webropolsurveys.com/R/ΨΨREDIRECTION_LINKΦΦ)

Pro gradu -tutkielman tekijä,

Anne Harjulahti

## **LIITE 3 KYSELYLOMAKE**

### **Pro gradu -tutkielma: lappilaisten yritysten hallitustyöskentelyn nykytilan ja hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen tarkastelu**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tervetuloa vastaamaan hallitustyöskentelyä koskevaan kyselyyn!

Kyselyllä kerättävää aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassani, jota teen Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa. Ohjaajani on yliopistonlehtori, dosentti Hanna Vuojärvi (KT, HTM). Aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella ja siinä ei kerätä henkilötietoja. Seloste henkilötietojen käsittelystä löytyy täältä.

Kyselyyn voi vastata yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja, mutta toivon vain yhtä vastausta/yritys. Aineisto jää yksin tutkielman tekijän käyttöön ja se tuhoetaan sen jälkeen, kun tutkielma on hyväksytty kasvatustieteiden tiedekuntaneuvostossa. Tutkielma on toimeksianto Lapin kauppakamarilta, mutta toimeksiantajalla ei ole pääsyä aineistoon.

Kyselyyn vastanneilla on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa palkintona on yksi Likiliikkeen 100 euron arvoinen lahjakortti. Lahjakortin on lahjoittanut Lapin kauppakamari. Arvontaa varten tarvittavat yhteystiedot kerätään erillisellä lomakkeella ja näitä tietoja ei voida yhdistää tutkielmassa käytettävään aineistoon. Arvonta suoritetaan kyselyn vastausajan päätyttyä ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 17.5. asti.

Tutkielman tuloksia hyödynnetään yrityksille tarjottavien koulutusten sekä lappilaisen yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämisessä. Vastauksesi on erittäin tärkeä.

Pro gradu -tutkielman tekijä,

Anne Harjulahti

1. Suostun tutkielmaan osallistumiseen \*

Kyllä

## **OSA 1 Hallitustyöskentelyn nykytila**

Tutkimus muodostuu kahdesta osasta. Tässä osassa tarkastellaan yleisellä tasolla yrityksenne hallituksen kokoonpanoa, toimintaa ja palkkioita. Aluksi tarkastellaan yrityksenne hallituksen kokoonpanoa.

2. Kuinka monta varsinaista jäsentä on yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä?

3. Kuinka monta varajäsentä on yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä?

4. Kuinka monta naista on yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä varsinaisena jäsenenä?

5. Kuinka monta miestä on yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä varsinaisena jäsenenä?

6. Onko yrityksenne hallituksen puheenjohtaja...?

Nainen

Mies

7. Minkä ikäinen on yrityksenne hallituksen nuorin jäsen?

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 tai yli

8. Minkä ikäinen on yrityksenne hallituksen vanhin jäsen?

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 tai yli

9. Arvioi yrityksenne hallituksen jäsenten keskimääräistä ikää.

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 tai yli

Seuraavaksi tarkastellaan hallituksen kokoonpanon osalta mahdollisia hallituksen ulkopuolisia jäseniä.

10. Kuinka monta ulkopuolista jäsentä on yrityksenne hallituksessa tällä hetkellä? Anna vastaus numeroina. Ulkopuolinen hallituksen jäsen ei ole yrityksen palveluksessa, eikä merkittävä omistaja tai omistajien lähisukulainen.

11. Oletteko jossain vaiheessa pohtineet ulkopuolisten jäsenten hankkimista yrityksenne hallitukseen? (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymyksen 10 vastauksen arvoksi antoi arvon 0.)

Kyllä

Ei

12. Voit halutessasi perustella valintaasi koskien tarvetta ulkopuolisille jäsenille.

13. Miten olet kokenut ulkopuolisen jäsenen/jäsenten merkityksen yrityksenne hallituksen toiminnassa? (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymyksen 10 vastauksen arvoksi antoi arvon 1 tai suurempi.)

14. Kuinka tyytyväinen olet hallituksen ulkopuolisen jäsenen/jäsenten toimintaan ja osaamiseen yrityksenne hallituksessa? (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymyksen 10 vastauksen arvoksi antoi arvon 1 tai suurempi.)

Erittäin tyytymätön

Tyytymätön

Jonkin verran tyytyväinen

Tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

Seuraavaksi tarkastellaan yrityksenne hallituksen toimintaa yleisellä tasolla.

15. Kuinka usein yrityksenne hallitus kokoontuu vuoden aikana?

16. Kuinka tyytyväinen olet yrityksenne hallituksen työskentelyyn kokonaisuutena?

Erittäin tyytymätön

Tyytymätön

Jonkin verran tyytyväinen

Tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

17. Miten yrityksenne hallituksen toimintaa voisi mielestäsi kehittää?

18. Minkälaiset asiat, ilmiöt tai tapahtumat ovat viimeisen viiden vuoden aikana vaikuttaneet tarpeeseen kehittää yrityksenne toimintaa?



Seuraavaksi tarkastellaan palkkioita yrityksenne hallituksen jäsenten osalta.

19. Maksetaanko yrityksessänne hallituksen puheenjohtajalle palkkioita?

Kyllä

Ei

20. Voit halutessasi antaa lisätietoja hallituksen puheenjohtajan palkkioista.

21. Maksetaanko yrityksessänne hallituksen jäsenille palkkioita?

Kyllä

Ei

22. Voit halutessasi antaa lisätietoja hallituksen jäsenten palkkioista.

23. Kuinka paljon olisit valmis maksamaan palkkiota ulkopuoliselle jäsenelle

(€/vuosi)?

## **OSA 2 Hallitustyöskentelyyn liittyvä osaaminen ja osaamisen kehittäminen**

Tässä osassa käsitellään yrityksenne hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista, osaamisen arviointia ja mahdollisia osaamisen kehittämisen tarpeita.

Aluksi tarkastellaan yleisellä tasolla toiminnan arviointia yrityksenne hallituksessa.

24. Arvioiko yrityksenne hallitus toimintaansa säännöllisesti?

Kyllä

Ei

25. Voit halutessasi antaa lisätietoja arviointiin liittyen.

26. Miten tehtyä arviointia hyödynnetään yrityksenne hallituksen toiminnan

kehittämisessä? (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymykseen 24 antoi vastauksen ”Kyllä”.)

Seuraavaksi tarkastellaan hallitusten jäsenten osaamista yrityksenne hallituksen osalta.

27. Millaiseksi arvioit yrityksenne hallituksen jäsenten osaamisen yrityksenne nykytilanteen kannalta?

Riittämätöntä

Kohtalaista

Hyvää

Erittäin hyvää

En osaa sanoa

28. Millaiseksi arvioit yrityksenne hallituksen jäsenten osaamisen yrityksenne tulevaisuuden tavoitteiden näkökulmasta?

Riittämätöntä

Kohtalaista

Hyvää

Erittäin hyvää

En osaa sanoa

29. Minkälaista osaamista yrityksenne hallitukseen tarvittaisiin tällä hetkellä lisää?

Voit valita useita vaihtoehtoja.

Yritystalouden tai rahoituksen hallinta

Liikejuridiikan hallinta

Yrityskaupat ja omistajavaihdokset

Kansainväliset asiat ja kansainvälistyminen

Strateginen työskentely

Hyvän hallintotavan tunteminen (corporate governance)

Toimialaosaaminen

Oman yrityksen toiminnan tunteminen

Henkilöstöjohtaminen

Markkinointi

Myynti

Uuden teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa (esim. tekoäly, robotiikka, 3D-tulostus)

Vastuullisuusasiat (taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu, kestävä kehitys, näihin liittyvä

raportointi tai liiketoimintamahdollisuudet)

Vienti

Tuotekehitys

Jotain muuta, mitä?

30. Minkälaisia yrityksenne hallituksen osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavia asioita yrityksessänne tai sen toimintaympäristössä on tapahtumassa lähiaikoina?

Seuraavaksi tarkastellaan koulutukseen liittyviä näkökulmia yrityksenne hallituksen osalta.

31. Onko yrityksenne järjestänyt hallituksensa jäsenille koulutusta?

Kyllä

Ei

32. Voit halutessasi antaa lisätietoja koulutukseen liittyen.

33. Millaisiin teemoihin/aiheisiin yrityksesi hallituksessa tarvittaisiin koulutusta?

Seuraavaksi tarkastellaan vastaajan omaa hallitustyöskentelyyn liittyvää osaamista sekä näkemyksiä hallitustyöskentelyn kehittämiseen tarjolla olevista koulutuksista.

34. Oletko käynyt jonkin hallitustyöskentelyyn liittyvän koulutuksen? Voit valita useita vaihtoehtoja.

En ole käynyt mitään erityistä koulutusta hallitustyöskentelyyn liittyen

HHJ-kurssi

HHJ-tutkinto

HHJ-puheenjohtaja-kurssi

HHJ-pro-kurssi

Jokin muu hallitustyöskentelyyn liittyvä koulutus, mikä?

35. Miten arvioit käymäsi koulutuksen vaikuttaneen osaamiseesi hallitustyöskentelyssä? (Tämä kysymys piilotettiin, jos kysymykseen 34 annettiin vastaukseksi, ettei ole käynyt mitään erityistä koulutusta hallitustyöskentelyyn liittyen.)

36. Onko hallitustyöskentelyyn liittyvän osaamisen kehittämiseen tarjolla riittävästi koulutusta?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

37. Minkälaisen koulutuksen näet erityisen hyödyllisenä? Voit arvioida asiaa esimerkiksi koulutuksen sisällön tai suoritustavan mukaan. (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymykseen 36 antoi vastauksen ”Kyllä”.)

38. Minkälaiselle koulutukselle näkisit olevan tarvetta? Voit arvioida asiaa esimerkiksi koulutuksen sisällön tai suoritustavan mukaan. (Tämä kysymys tuli näkyviin, jos kysymykseen 36 antoi vastauksen ”Ei” tai ”En osaa sanoa”.)

39. Kuinka tärkeänä näet hallituksen jäsenten säännöllisen kouluttautumisen?

En ollenkaan tärkeänä

Hieman tärkeänä

Jonkin verran tärkeänä

Tärkeänä

Erittäin tärkeänä

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen tilastolliseen käsittelyyn tarvittavia taustatietoja.

40. Mikä on asemasi yrityksessänne? Voit valita useamman vaihtoehdon. \*

Toimitusjohtaja

Hallituksen puheenjohtaja

Jokin muu, mikä

41. Oletko...?

Nainen

Mies

Muu

En halua kertoa

42. Mikä on korkein suorittamasi koulutusaste? Valitse vain yksi vaihtoehto.

Kansakoulu tai kansalaiskoulu

Peruskoulu

Ammattikoulu tai -kurssi

Lukio tai ylioppilas

Opistotason ammatillinen koulutus

Ammattikorkeakoulu

Yliopisto, alemman asteen tutkinto

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yliopisto, ylemmän asteen tutkinto

43. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisessä asemassasi yrityksessänne?

44. Kuinka monta henkilöä yrityksenne työllistää keskimäärin? \*

1–9

10–49

50–99

100–249

250 tai enemmän

45. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta hallitustyöskentelystä? (Tämä kysymys tuli näkyviin, mikäli kysymyksen 40 vastaukseksi antoi ”Hallituksen puheenjohtajat”.)

46. Kuinka monen yrityksen hallituksessa olet toiminut? (Tämä kysymys tuli näkyviin, mikäli kysymyksen 40 vastaukseksi antoi ”Hallituksen puheenjohtajat”.)

47. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta hallituksen puheenjohtajana toimimisesta? (Tämä kysymys tuli näkyviin, mikäli kysymyksen 40 vastaukseksi antoi ”Hallituksen puheenjohtajat”.)

Mikäli olisit käytettävissä haastateltavaksi jatkotutkimustarkoituksiin tai haluat osallistua lahjakortin arvontaan, voit jättää yhteystietosi tänne. Mikäli täytät erillisen yhteystietolomakkeen, muistathan vielä palata tähän kyselyyn ja lähettää vastauksesi. Kiitos!

## LIITE 4 RISTIINTAULUKOINTIEN TULOKSET

**Taulukko 7.** Käydyn hallituskoulutuksen tarkastelua suhteessa säännöllisen koulutuksen koettuun tärkeyteen (p=0,135)

	Hallituskoulutus					
	Ei koulutusta		Käynyt koulutusta		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Ei tärkeää	4	22	2	7	6	13
Jokseenkin tärkeää	8	44	9	32	17	37
Tärkeää	6	33	17	61	23	50
Yhteensä	18	100	28	100	46	100

**Taulukko 8.** Yrityksen edustajan kokemuksen (edustamassaan yrityksessä) tarkastelua suhteessa säännöllisen koulutuksen koettuun tärkeyteen (p=0,154)

	Kokemus edustetussa yrityksessä					
	alle 5v		5v tai enemmän		Yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Ei tärkeää	1	5	5	21	6	13
Jokseenkin tärkeää	7	33	10	42	17	38
Tärkeää	13	62	9	38	22	49
Yhteensä	21	100	24	100	45	100