



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Pörssiyhtiön hallituksen monimuotoisuus - henkilöstöjohtajat jäseninä

Niemi, Elina

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Pörssiyhtiön hallituksen monimuotoisuus - henkilöstöjohtajat jäseninä

Elina Niemi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Elina Niemi

Pörssiyhtiön hallituksen monimuotoisuus - henkilöstöjohtajat jäseninä

Vuosi 2012 Sivumäärä 119

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miksi vasta kolme henkilöstöjohtamisen ammattilaista on nimitetty globaalisti toimivien suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksiin jäseniksi. Tutkimuskysymykseen siitä, mitä esteitä nimityksille on, haettiin vastauksia. Opinnäytetyön tarkoitus oli myös selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöjohtajan hallituksessa menestymiseen. Miten henkilöstöjohtamisen osaamista hyödynnetään hallitustyöskentelyssä ja mikä on henkilöstöjohtajataustaisen hallitusjäsenen lisäarvo kollegiona toimivassa hallituksessa, olivat myös tutkittavia asioita. Lisäksi selvitettiin, mikä on hallituksen jäsenenä toimivan funktiojohtajan suhde saman funktion toimivaan johtoon, tässä tutkimuksessa yrityksen operatiiviseen henkilöstöjohtajaan.

Teoriaosuudessa kuvattiin hallituksen toimintaympäristöä, velvollisuuksia ja tehtäviä sekä Corporate Governancea. Myös hallitusjäsenen rekrytointiprosessi ja -kriteereitä sekä henkilöstöjohtamista esiteltiin. Teoriaa täydensi kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelulla yksilöllisesti kolmea pörssiyhtiön puheenjohtajaa, kolmea ensimmäistä pörssiyhtiön hallitukseen nimitettyä henkilöstöammattilaista ja kolmea suorahakukonsulttia.

Hallitusehdokailta edellytetään laajaa liiketoimintaosaamista. Sen vuoksi nimityksissä priorisoidaan hallituskokemusta sekä pää- ja toimitusjohtajia, jotka ovat toimineet itsellisessä asemassa. Osakkeenomistajien ja nimitysvaliokuntien asenteet henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtajia kohtaan ovat yksi este henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille. Henkilöstöjohtajat eivät välttämättä myöskään itse aktiivisesti osoita kiinnostustaan hallitustyöskentelyä kohtaan. Haastatteluaineistosta saatiin vastauksia siihen, mitkä seikat kuitenkin tekevät henkilöstöjohtajista päteviä ja kiinnostavia vaihtoehtoja hallitusehdokkaiksi. Heitä koskevat samanlaiset vaatimukset kuin muitakin hallituksen jäseniä. Kaikilla tulee olla riittävät valmiudet eli aikaa, osaamista ja kokemusta mutta menestyminen on enemmän yksilöstä ja hänen ominaisuuksistaan kuin ammatista kiinni. Hallituksen jäsenen suhde operatiiviseen johtoon pitää tutkimuksen mukaan olla avoin ja läpinäkyvä.

Tutkimustulokset osoittivat lisäksi, ettei Corporate Governancen edellyttämä hallituksen monimuotoisuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksiin nimitettyjen henkilöstöjohtajien kohdalla tarkoita ainoastaan työkokemukseen ja osaamiseen liittyvää monimuotoisuutta. Myös sukupuolella on saattanut olla valinnassa merkitystä. Muita hallituksen jäsenen monimuotoisuustekijöitä ovat mm. ikä, koulutus, kansallisuus ja kulttuuriin liittyvä tieto tai osaaminen, jotka kaikki esiteltiin teoriaosuudessa.

Aihe henkilöstöjohtajat pörssiyhtiön hallituksissa oli vielä Suomessa tutkimaton. Sen vuoksi haastattelut muodostivat ajankohtaisen, kiinnostavan ja ainakin kotimaassa ainutlaatuisen materiaalin vaiheessa, jossa pörssiyhtiön hallitusjäsenen valintakriteerit muuttuvat ja tarkentuvat.

Asiasanat Corporate Governance, henkilöstöjohtaminen, monimuotoisuus, nimitykset, pörssiyhtiöt

Elina Niemi

Board Diversity in Listed Companies - Human Resources Directors as Members

Year	2012	Pages	119
------	------	-------	-----

The objective of this study was to clarify the obstacles that prevent human resources directors' nominations in the boards of Finnish listed companies. What the requirements are for a successful contribution in the board while a human resources director has been nominated was also studied. The research aimed also to understand how the knowhow is utilized and what the added value is of human resources professionals in the board level. What the relationship is between a functional board member and an operative colleague, in this study human resources director, was also examined.

Environment, general tasks and responsibilities that board members in a listed company face are described in the theory section. Also Corporate Governance, recruitment process and the criteria for a board member candidate as well as human resources function were described. The study was based on a qualitative research, which contains the interviews of three chairmen of the board, three already nominated Human Resources Directors and three headhunters.

A board candidate is expected to have a wide business experience. Board nominations are therefore traditionally based on already gained board experience and the position of a CEO or managing director in a listed company. The interviews showed that the obstacles preventing human resources director nominations originate from for instance attitudes and the lack of appreciation of shareholders and the nomination committee members towards human resources function and directors. It was found out that human resources professionals themselves are at the same time not always active, ambitious or interested enough in being available for board membership. The factors and criteria that make human resources directors a competent and interesting choice was one part of the study. Based on the interviews they are expected to have similar qualifications as the other members. The position at a board is a time consuming task where certain knowledge and experience are needed. But whether a human resources professional succeeds in this position of trust is more depending on the quality of the person than the profession. It is obvious that the relationship between a board member and an operative director has to be transparent.

The research findings stated that the board diversity required by the Corporate Governance has not been realized only by the nominations of human resources directors' profession but also partly by the gender. The other board diversity factors that were described in the theory section are for instance age, education, nationality and cultural knowledge or experience.

Three human resources professionals have so far been nominated in the boards of global Finnish listed companies. As the topic human resources directors in the boards of listed companies was not yet researched in Finland this study provided an interesting and, at least in Finland, unique material in a situation where the election criteria for a board member are changing and becoming more accurate.

Keywords corporate governance, boards of directors, listed companies, management, recruiting

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusaukko	8
1.2	Tutkimusongelma ja osaongelmat	8
1.3	Tutkimusaineisto, viitekehys ja rajaus	9
1.4	Tutkimusmenetelmä	10
2	Pörssiyhtiön hallitus.....	10
2.1	Toimintaympäristö	11
2.2	Merkitys	12
2.3	Rakenne	13
2.3.1	Riippumattomat ja ulkopuoliset jäsenet	13
2.3.2	Ei-riippumattomat ja sisäiset jäsenet	14
2.3.3	Valiokunnat.....	14
2.4	Koko.....	15
2.5	Velvollisuudet	16
2.6	Tehtävät	17
2.7	Hyvän hallituksen tuntomerkit	20
3	Corporate Governance.....	21
4	Pörssiyhtiön hallitusjäsenen valintaprosessi	24
4.1	Kriteerit	27
4.1.1	Osaaminen ja kokemus.....	28
4.1.2	Ominaisuudet	30
4.2	Viestintä.....	32
5	Monimuotoisuus pörssiyhtiön hallituksessa.....	32
5.1	Historiaa	33
5.2	Merkitys	33
5.3	Muuttujat	37
5.3.1	Sukupuoli	38
5.3.2	Ikä	40
5.3.3	Kansalaisuus.....	42
5.3.4	Koulutus.....	44
5.3.5	Työkokemus	46
6	Pörssiyhtiön henkilöstöjohtaminen.....	46
6.1	Merkitys	47
6.2	Tehtävät	49
6.3	Henkilöstöjohtaja liiketoimintakumppanina.....	51

7	Tutkimus henkilöstöjohtajien hallitusjäsenyydestä pörssiyhtiöissä	54
7.1	Keskeiset henkilö- ja pörssiyhtiöesittelyt	55
7.2	Tutkimuksen kuvaus.....	58
8	Tutkimustulokset	61
8.1	Nimitysten kriteereitä	61
8.2	Ensimmäisten nimitysten merkitys	65
8.3	Menestymisen edellytykset	67
8.3.1	Osaaminen ja kokemus.....	69
8.3.2	Ominaisuudet	72
8.4	Osaamisen hyödyntäminen.....	74
8.5	Lisäarvo	78
8.6	Suhde operatiiviseen henkilöstöjohtajaan	80
8.7	Esteet nimityksille.....	82
8.7.1	Ulkoiset	83
8.7.2	Sisäiset	86
9	Johtopäätökset.....	89
9.1	Tutkimuksen arviointi.....	94
9.1.1	Reliabiliteetti	95
9.1.2	Validiteetti	97
9.1.3	Etiikka ja luottamuksellisuus.....	99
9.2	Jatkotutkimuksen aiheita	100
	Lähteet	101
	Kuviot	110
	Kaavio	111
	Taulukko	112
	Liitteet	113
	Liite 1 Kaupparekisterin luottokelpoisuusraportti	113
	Liite 2 Kysymyksiä suoramarkkinakonsultille	114
	Liite 3 Kysymyksiä pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajalle	116
	Liite 4 Kysymyksiä pörssiyhtiön hallituksessa istuvalle henkilöstöammattilaiselle	118

1 Johdanto

Esimerkiksi teknologia, kansainvälistyminen, kannattava kasvu ja asiakkaiden tarpeet edellyttävät yritysten jatkuvaa ja kiihtyvää muutosta (Ulrich 2007, 15). Se on harvoin lineaarista ja ennustettavaa (Lumijärvi 2007, 246). Arvojohtamisen, eettisten kysymysten ja kulttuuriosaaamisen merkitys on kasvussa. Mitä tiukemmin kilpailusta alasta on kyse, sitä tärkeämpiä pitkän tähtäimen strategisia menestystekijöitä ovat henkilöstön lisäksi johtamis- ja yrityskulttuurit. (Kurkilahti & Äijö 2011, 112, 143.) Yrityskulttuurilla pyritään saamaan ihmiset toimimaan yrityksen kannalta oikein ja tekemään oikeita valintoja muutoksessa silloinkin, kun heidän ohjeistamisensa on vaikeaa. Olemme siirtymässä vaiheeseen, jossa innovaatiot ja jatkuva uudistuminen ovat yritysten ehtoja (Lumijärvi 2007, 249, 254) ja ihmiset sekä osaaminen nousevat tärkeinä kilpailutekijöinä keskiöön (Ulrich 2007, 15). Organisaatioita johdetaan ja menestystä haetaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin henkilöstönäkökulmien avulla. Henkilöstön merkitystä korostetaan ja se näkyy esimerkiksi yritysten Internet-sivuilla, arvoissa ja puheissa ”henkilöstö on tärkein voimavaramme”.

Hallituksen jäsenet pitäisi valita liiketoiminnallisista kriteereistä yrityksen strategian perusteella (Noponen 2011). Perinteisesti pörssiyritysten hallituspaikat on miehitetty hallitusammattilaisilla sekä pää- ja toimitusjohtajilla, joiden taloudellinen ja tekninen koulutus ja osaaminen on ollut etusijalla. Yhteiskunnallinen, humanistinen, filosofinen, inhimillinen, sosiaalinen ja eettinen ulottuvuus on ollut numero-orientoituneessa, voittoa tavoittelevassa pörssiyrityksien maailmassa vähemmän tärkeää. Funktiojohtajista erityisesti talous- ja lakiasiainjohtajilla on ollut pääsy hallitusten jäseniksi, sillä heidän osaamistaan osakeyhtiölaki ja Corporate Governance eli hyvä hallinnointitapa edellyttävät. Milloin henkilöstöjohtaminen saavuttaa sellaisen aseman, että sillä on hallitustasolla todellinen strateginen arvo? Ensimmäiset nimetykset on jo tehty vuonna 2010, jolloin globaalien suomalaisten pörssiyritysten Componenta Oyj:n, Ixonos Oyj:n ja Kemira Oyj:n hallitukseen tulivat yhtiöistä ja omistajista riippumattomiksi jäseniksi henkilöstöjohtamisen ammattilaiset.

Osakkeenomistajat ymmärtävät, että organisaation kehittäminen ja hyvä työnantajakuva ovat edellytyksiä menestymiselle ja osaavien ihmisten rekrytoimiselle (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 236). Omistajien tulisi ajaa omaa etuaan ja käyttää aktiivisemmin heille kuuluvaa valtaa hallitusjäsenien nimitysprosessissa. Kertooko henkilöstöjohtajan hallitusnimitys suomalaisen pörssiyritykseen siitä, että siellä vaalitaan ja halutaan laajasti ymmärtää henkilöstöasioita sekä johtamis- ja yrityskulttuuria myös hallitustasolla? Maailmanluokan osaajien rekrytoinnin lisäksi heidän kehittämisensä, palkitsemisensä sekä muu sitouttaminen ja motivointi on entistä kilpailumpaa ja yhä tärkeämpää. Heidän lopulta tarttuvuutensa haasteisiin, tekevät valinnat asteittain tapahtuvassa muutoksessa, toteuttavat strategian ja tekevät tulosta osakkeenomistajille.

1.1 Tutkimusaukko

Hallituksen monimuotoisuus eli diversiteetti (Diversity) on ajankohtainen aihe (Karlöf & Helin Lövingsson, 2009, 59). Sitä on tutkittu ja aihepiiristä on kansainvälisten lähteiden lisäksi kotimaista luettavaa. Suomalaisten pörssiyritysten hallitusten monimuotoisuustutkimuksissa mitataan usein jäsenten sukupuolta ja naisten vähyttä tässä luottamustehtävässä. Poliittisista ja tasa-arvoisista ministeritasolla naiskiintiöiden puolesta puhutaan ja kotimainen media pitää aihetta esillä.

Hallituksen monimuotoisuutta saatetaan tutkia ja mitata myös iän, kansalaisuuden ja koulutuksen näkökulmasta mutta vähemmän tutkimus- ja mediahuomiota on saanut ammatin ja työkokemuksen, erityisesti jonkun funktion johtamisosaamisen hyödyntäminen pörssiyritysten hallitustyöskentelyssä, elleivät kyseessä ole talous- ja lakiasianjohtajat.

Henkilöstöjohtamisen merkityksen voimakas kasvu ja henkilöstöjohtajien arvostuksen nousu ovat kiinnostavia aiheita. Ensimmäisten henkilöstöammattilaisten nimityksistä pörssiyritysten hallitukseen löytyi paitsi luonteva jatkumo henkilöstöjohtamisen kehitykselle ja asemalle myös selkeä ja ajankohtainen tutkimusaukko.

1.2 Tutkimusongelma ja osaongelmat

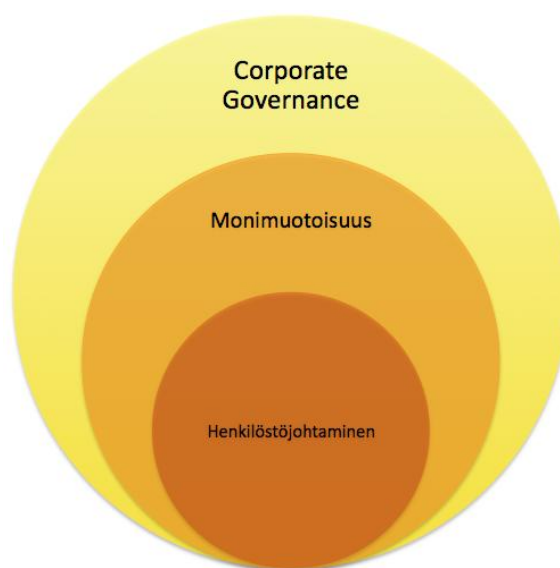
Opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen osaamisen hyödyntämistä osana monimuotoisuutta suomalaisten pörssiyritysten hallitustyöskentelyssä. Työssä oli tarkoitus saada vastauksia tutkimusongelmaan "Mitä esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille pörssiyritysihin on?". Tutkimusongelman ratkaisu valotti sitä, miksi vasta kolmeen suomalaiseen pörssiyritykseen on valittu henkilöstöjohtaja hallituksen jäseneksi.

Tutkimuksessa saatiin vastauksia osaongelmiin, joita on neljä. Yksi pohdinnan aihe oli "Mitkä ovat henkilöstöjohtajien menestymisen edellytykset hallitustyöskentelyssä". Työssä pyrittiin selvittämään "Miten henkilöstöjohtajan osaamista hyödynnetään hallituksen jäsenenä" ja "Mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi jäsenenä kollegiaaliseen hallitukseen tuoda". Kun hallitustyö on alkanut, vastauksia siihen "Mikä on henkilöstöjohtajan suhde saman yhtiön operatiiviseen eli toimivaan henkilöstöjohtajaan" pyrittiin myös saamaan haastateltavilta tässä työssä esiin kysymyksillä "Miten hallituksen ja johdon vuoropuhelu on järjestetty?" ja "Mikä on yksittäisen hallitusjäsenen suhde itselleen tutun funktion toimivaan johtoon?". Suorahakukonsultteille kysymys esitettiin muodossa "Mikä on funktiojohtamistapaustaisen hallituksen jäsenen suhde saman funktion toimivaan johtoon?". Opinnäytetyössä oli tarkoitus lisäksi selvittää pörssiyrityksen hallituksen jäsenen rekrytointiprosessia ja ensimmäisten henkilöstöjohtajataustaisten hen-

kilöiden kohdalla käytettyjä kriteereitä sekä nimitysten merkitystä. Tämän tiedon saaminen tuki ja syvensi tutkimusongelman ja osaongelmien tulosten ymmärtämistä.

1.3 Tutkimusaineisto, viitekehys ja rajaus

Esimerkiksi osakeyhtiölaki, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, aiemmat tutkimukset, johtamiskirjallisuus ja media muodostivat julkaistun eli sekundäärin tutkimusaineiston, jonka avulla työhön tuotiin pörssiyrityksen hallitusta, Corporate Governancea eli hyvää hallinnointitapaa, hallitusjäsenen valintaprosessia, monimuotoisuutta ja henkilöstöjohtamista esittelevä teoriaosuus kokonaisuuden hahmottamiseksi. Corporate Governancen edellyttämää monimuotoisuutta tarkasteltiin ikä-, sukupuoli-, kansalaisuus-, koulutus- ja työkokemuksen näkökulmasta, mutta mm. rotu, uskonto ja sukupuolinen suuntautuminen jäivät kokonaan huomiotta. Monimuotoisuuden tekijöistä työkokemus rajautui funktiojohtamiseen ja tarkemmin henkilöstöjohtamiseen. Työn viitekehukseksi (Kuvio 1) muodostuivat hallituksen työtä ohjaava Corporate Governance, sen edellyttämä monimuotoisuus ja monimuotoisuuden tekijöistä työkokemusta edustava henkilöstöjohtaminen.



Kuvio 1: Viitekehys.

Sekundäärisen tutkimusaineiston avulla rakennettiin teoriaosuuden lisäksi tutkimuskysymykset haastatteluihin, jotka muodostivat primäärin tutkimusaineiston. Tavoitteena oli ensisijaisesti päästä haastattelemaan niitä henkilöitä, jotka on henkilöstöjohtamisen ammattilaisina valittu pörssiyrityksen hallituksen jäseniksi sekä näiden hallitusten puheenjohtajia. Haastatteluaineisto ei ole julkinen pörssiyritysten toiminnan luottamuksellisuuden sekä haastateltavien aseman tai asiakassuhteiden vuoksi.

Opinnäytetyö rajattiin tarkastelemaan suomalaisia, globaalisti toimivia, julkisia osakeyhtiöitä, koska niiden hallitusta ja hallituksen jäseniä koskevat yhdenmukaiset Corporate Governance -

ohjeistukset. Henkilöstöammattilaisia hallitusjäseninä on pörssiyhtiöiden lisäksi muissakin yrityksissä, mutta niiden toimintaan eivät samat Corporate Governance -ohjeet ja periaatteet aina sovi (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 20). Tutkimuksen tarkoitus ei ollut tutustua yrityksiin Componenta Oyj, Ixonos Oyj ja Kemira Oyj, joiden hallitustyöskentelystä osalla haastateltavista on kokemusta. Aihepiirin ja yksittäisten pörssiyhtiöiden asioiden sensitiivisyys oli esteenä yritysten käytäntöjen tarkempaan esittämisen.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisesti eli laadullista menetelmää käyttäen, joka tarkoittaa haastatteluita. Haastateltavia oli yhdeksän. Heistä kolme oli haastatteluiden aikaan hallituksen puheenjohtajia, kolme pörssiyhtiöön nimitettyjä henkilöstöammattilaisia ja kolme suorahakukonsulttia. Yksilölliset haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Julkaistua aineistoa ei henkilöstöjohtajien hallitusjäsenyydestä suomalaisessa pörssiyhtiössä aiheesta vielä löytynyt. Sen vuoksi tutkimusmenetelmällä pyrittiin saamaan ajantasaista ja ainakin Suomessa ainutlaatuista materiaalia esiin.

2 Pörssiyhtiön hallitus

Suomessa rekisteröityihin osakeyhtiöihin, jotka jaetaan yhtiöjärjestyksen ja toiminimen mukaan julkisiin ja yksityisiin osakeyhtiöihin, sovelletaan osakeyhtiölakia 21.7.2006/624. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä (Erma ym. 2010, 11). Pörssiyhtiö on yhtiö, jonka osakkeita noteerataan pörssissä eli voidaan ottaa arvopaperimarkkinalaissa 26.5.1989/495 tarkoitetun julkisen kaupan käynnin kohteeksi. Suomessa julkisesti noteerattujen yhtiöiden osakkeilla käydään kauppaa Helsingin pörssissä, joka on viralliselta nimeltään NASDAQ OMX Helsinki Oy, Helsingin Pörssi (Finanssivalvonta). NASDAQ OMX:n mukaan Helsingin pörssissä oli vuoden 2012 alussa yli 120 yhtiötä.

Yrityksen perustehtävät, eli voitontavoittelun lisäksi kasvu ja yhteiskuntavastuu, riippuvat omistajien tarpeista ja yritysfilosofiasta. Myös kvartaalitalous vaatii jatkuvaa tuloksen tekoa tai kasvua tai peräti molempia, etteivät pääomat karkaa muualle. On pysyttävä vähintään kilpailijoiden kanssa samalla tasolla tuloksessa ja kasvussa. Pörssiyhtiön omistajat ja hallitus ovat lopullisessa vastuussa asetettujen tulos- ja kasvutavoitteiden saavuttamisesta. (Kurkilah-ti & Äijö 2007, 91-94.)

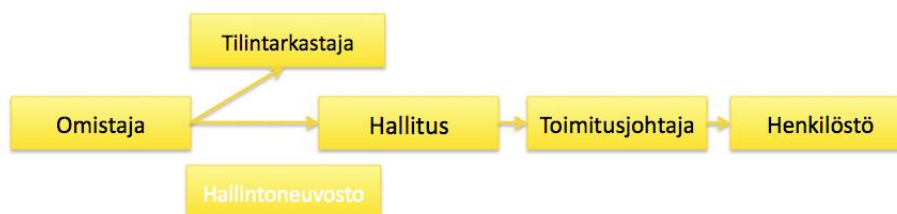
2.1 Toimintaympäristö

Omistajuus on markkinatalouden peruselementti. Osakkeenomistajat osallistuvat yrityksen toimintaan sijoittamalla siihen riskinotolla pääomaa ja sen vuoksi heille kuuluu ylin päätösvalta (Karhu, Miettinen, Reinikainen & Wahlroos 1998, 38, 59). Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa, joka on osakeyhtiön korkein päättävä elin (Erma ym. 2010, 44). Kaikilla osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen (Alftan ym. 2008, 124), jossa pätee enemmistöperiaate (Lainema 2006, 102).

Yhtiökokouksen ja siten osakkeenomistajien suurin vaikutusvalta on oikeus nimittää pörssiyhtiön toinen elin eli hallitus tai hallintoneuvosto (Karhu ym. 1998, 24), joista jälkimmäisen merkitys on kaventunut. Omistajarakenteet vaikuttavat omistajien rooliin ja vallan jakautumiseen päätöksentekoketjun toimijoiden välillä. Suomalaisissa yrityksissä löytyy usein yksi hallitseva omistaja tai vahva omistajaryhmä, joka päättää asioista. (Lainema & Haapanen 2010, 15). Omistajien tekemistä keskeisimmistä päätöksistä sijoituspäätöksellä ja hallituksen jäsenten valinnalla he pystyvät eniten vaikuttamaan omistukseensa yrityksessä (Haapanen ym. 2002, 205). Hallitusjäsenten valinta ja voitonjakopäätös ovat suuromistajien mielestä yhtiökokouksen tärkeimmät päätökset (Karhu ym. 1998, 120).

Kolmas pörssiyhtiön elin on toimitusjohtaja, joka johtaa yritystä operatiivisella tasolla. Hän muodostaa yhdessä lähimpien alaistensa kanssa johtoryhmän. Johtoryhmällä ei ole juridista asemaa, vaan se toimii toimitusjohtajan vastuulla ja käyttää hänen valtaansa. (Erma ym. 2010, 32, 55.) Osakeyhtiölain osan II 6 luvun 17 § mukaan "toimitusjohtajan tulee hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti". Osakeyhtiölaissa sanotaan lisäksi "Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi".

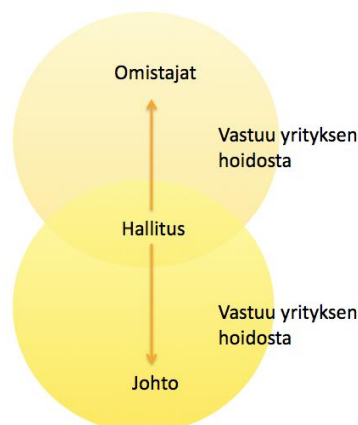
Neljäs julkisen osakeyhtiön elin ovat tilintarkastajat (Lainema 2006, 104), jotka osakkeenomistajat valitsevat. Lakisääteisellä tilintarkastuksella varmistetaan osakkeenomistajien tiedonsaanti. (Karhu ym. 1998, 35.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) esitetään pörssiyhtiön hallintorakenne.



Kuvio 2: Hallintorakenne (Reinikainen, Malmi & Ikonen 2005, 14 muokattu alkuperäiskuvioista).

2.2 Merkitys

Osakeyhtiölain osan II 6 luku 1 § määrää, että osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Hallitus on yrityksen tärkein päätöksentekijä (Lainema & Haapanen 2010, 20). Sen työ on monimuotoista ja asema yrityksessä on olla omistajan asialla ja johdon tukena (Haapanen ym. 2002, 9). Hallitus on siis omistajien ja yritysjohdon välinen lenkki ja sen pitää harjoittaa kaksitahoista viestintää, jota esittää alla oleva kuvio (Kuvio 3). (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 60).



Kuvio 3: Hallituksen kaksitahoinen asema (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 60).

Hallitus toimii omistajien mandaatilla eli valtuutuksella. Hallituksen laaja edustus-oikeus tuottaa laajan vastuun, joka kohdistuu osakkaisiin, yhtiöön ja ulkopuolisiin, kuten velkojat (Erma ym. 2010, 41, 75). Hallitus on kollegiaalinen elin (Haapanen ym. 2002, 148), joka käyttää yleistoimivaltaa yhdessä tehdyissä päätöksissä. Hallituksen kokoukset ovat sen keskeisin toimintatapa (Erma ym. 2010, 56). Hallituksen puheenjohtajalla on vain yksi ääni (Haapanen ym. 2002, 148) ja äänten mennessä tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee (Erma ym. 2010, 32).

Hallitus on omistajien tärkein hyvän hallinnan väline (Lainema 2006, 16) ja sen hyväksymä näkemys ja tahtotila yrityksen strategiasta ja johtamisesta ovat yrityksen hallinnan lähtökoh- ta (Haapanen ym. 2002, 207). Omistajien etuja yhtiössä on edistettävä kaikissa olosuhteissa eli yksinkertaistettuna se tarkoittaa voiton tuottamista osakkeenomistajille pitkällä aika välil- lä ja osakkeen arvon kasvattamista yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti. Jokaisen hallituk- sen jäsenen tulee toimia kaikkien osakkeenomistajien yhteiseksi hyväksi. Tällä suojellaan ta- sapuolisesti jokaista osakkeenomistajaa ja erityisesti vähemmistöosakkaita (Erma ym. 2010, 42-44), joilla todellista valtaa usein ei ole. Määrällisesti ja läsnä yhtiökokouksessa heitä voi kuitenkin olla paljon (Karhu ym. 1998, 25).

Hallitus on myös keskeisin foorumi eri tahojen odotusten ja suhteiden yhteensovittamiselle (Haapanen ym. 2002, 203). Hyvää hallintaa voidaan pitää johtamisen sidosryhmävalvontana (Lainema 2006, 16). Hallituksen tulee johtamisen valvonnassa huomioida kaikki tahot eli

omistajien lisäksi henkilöstö, yhteiskunta ja muut tärkeät sidosryhmät ja niiden odotukset ja muodostaa niistä yksi yhteinen yrityksen toimintaa ohjaava tahtotila (Haapanen ym. 2002, 203). Esimerkiksi henkilökunnasta huolehtimiseen tähtäävät strategiat eivät ole ristiriidassa omistajien edun kanssa, vaan päin vastoin (Haapanen ym. 2002, 74).

2.3 Rakenne

Hallituksen rakenne on keskeinen kysymys Corporate Governance -aihepiirissä. Osakeyhtiömuodon mahdollistama ja liiketoimintaa tehostava asia on johdon ja omistuksen eriytyminen toisistaan (Karhu ym. 1998, 50).

2.3.1 Riippumattomat ja ulkopuoliset jäsenet

Hyvän hallinnointikoodin 2010 suosituksessa 14 sanotaan näin "Eturistiriitojen välttämiseksi hallituksen jäsenten enemmistöllä ei tule olla riippuvuussuhdetta yhtiöön. Vaikka on suositeltavaa, että hallituksen jäsenet omistavat yhtiön osakkeita, yhtiöstä riippumattomien hallituksen jäsenten enemmistöön tulee kuulua vähintään kaksi jäsentä, jotka ovat riippumattomia myös yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tällainen hallituksen kokoonpano tukee sitä, että hallitus toimii yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti." Riippumattomuus tarkoittaa jäsenten suhtautumista käsiteltäviin asioihin täysin objektiivisesti (Lainema 2006, 40). Riippumattomuus selviää henkilön taustoista ja mahdollisista muista kytköksistä ja intresseistä yhtiöön (Erma ym. 2010, 28). Riippumattomuus voi vaarantua esimerkiksi siten, että on aikaisemmin työskennellyt yrityksen johdossa, kuuluu sen henkilökuntaan tai yritykseen on pitkäaikainen liiketoimintayhteys (Alftan ym. 2008).

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet, jotka edustavat osakkeenomistajia, ovat sivutoimisia (Hirvonen, Niskakangas & Wahlroos 1997, 49). Heillä ei ole yhtiössä muuta roolia kuin hallituksen jäsenyys eli he eivät ole yhtiön palveluksessa olevia henkilöitä (Erma ym. 2010, 28). Ulkopuolisuus vahvistaa omistajina toimivien ammattisijoittajien mielestä hallituksen osaamista, asiantuntijuutta ja riippumattomuutta. Sen vuoksi ammattisijoittajat haluavat yleensä, että hallituksen, johdon ja henkilöstön välinen roolijako säilyy. (Kurkilahti & Äijö 2011, 162.) Analyttikot arvostavat yrityksen ulkopuolista hallitusta (Haapanen ym. 2002, 14). Ulkopuolinen katsoo organisaatiota ylhäältä ja ulkoa eikä sisältä, jolloin tulkinnat organisaation tilanteesta ovat objektiivisia. Viisaan päätöksenteon mahdollistaa tällainen puolueeton kokonaisnäkemys, joka koostuu analyysien tuottamaan faktatietoon, omiin havaintoihin ja intuitioon eli ennakkointiin ja vahvaan käsitykseen siitä, millainen valinta tulee tehdä. (Juuti & Luoma 2009, 108-110.)

Pitkän linjan hallitusammattilainen, Georg Ehrnrooth (Skippari 2008) tähdensi vuonna 2002 hallituksen jäsenen integriteettiä ja riippumattomuutta seuraavasti "Hallituksen jäsen ottaa henkilökohtaisen vastuun, minkä vuoksi hänen on pystyttävä muodostamaan näkemyksensä itsenäisesti. Jotta hän siihen kykenisi, hänen on oltava riittävän riippumaton muista hallituksen jäsenistä ja myös toimitusjohtajasta. Integriteetin vaaliminen tuo tullessaan vaatimuksen riittävästä kokemuksesta ja osaamisesta." (Tiiri 2002.) Ulkopuolisen jäsenen odotetaan tuovan yritykseen hallituksen kautta näkemystä ja kokemusta valitulta alueelta. Tällainen osaaminen voi olla esimerkiksi markkinointiin, tuotantotalouteen, logistiikkaan, juridiikkaan, raha- ja pääomamarkkinoihin, kansainvälistymiseen (Erma ym. 2010, 25) tai henkilöstöjohtamiseen liittyvää.

2.3.2 Ei-riippumattomat ja sisäiset jäsenet

Esimerkiksi KONE Oyj:n hallituksesta kerrotaan yhtiön Internet-sivuilla seuraavaa "Jäsenistä Antti Herlin ja Jussi Herlin eivät ole riippumattomia yhtiöstä eivätkä merkittävistä omistajista, Matti Alahuhta ja Shunichi Kimura eivät ole riippumattomia yhtiöstä mutta ovat riippumattomia merkittävistä omistajista" - Kemira Oyj:n Internet-sivut kertovat seuraavaa "Hallituksen kaikki jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia. Hallituksen jäsenistä muut paitsi hallituksen puheenjohtaja Pekka Paasikivi ovat riippumattomia merkittävistä osakkeenomistajista. Pekka Paasikivi on Oras Invest Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja Oras Invest Oy omistaa yli 10 % Kemira Oyj:n osakkeista.

Sisäisen hallituksen muodostaa toimiva johto ja sen puheenjohtaja on toimitusjohtaja. Jos toimitusjohtaja toimii puheenjohtajana ja hänen alaisensa jäsenenä, ei aitoa ohjaus- ja valvontajärjestelmää pääse syntyämään. (Hirvonen ym. 1997, 49.) Esimerkiksi Nokia Oyj:ssä Jorma Ollilalla on ollut kaksoisrooli, kun hän toimi sekä pääjohtajana että hallituksen puheenjohtajana. Tällainen duaalirooli voi kuitenkin heikentää hallituksen kykyä valvoa johtoa (Haapanen ym. 2002, 171). Internet-sivujen mukaan Nokian nykyinen President ja CEO Stephen Elop on myös hallituksen jäsen.

2.3.3 Valiokunnat

Pääsääntöisesti hallitus toimii kollektiivina eli valmistelee asiat, tekee päätökset ja vastaa asioihin kokonaisuutena (Haapanen ym. 2002, 227). Erityisesti suurissa, pörssilistatuissa yhtiöissä ja suurikokoisissa hallituksissa valiokuntatyöskentelyä käytetään tehostamaan hallituksen toimintaa. Mikäli yhtiöjärjestyksessä on määräyksiä valiokunnista, ne ovat virallisia. (Erma ym. 2010, 58.) Hallitus määrittelee valiokuntien tehtävät ja hyvän hallinnon koodi muodot (Alftan ym. 2008, 30). Valiokuntien tehtävänä on valmistella asioita hallituksen kokouksia ja

kollegiaalista päätöksentekoa varten eikä pienentää tai poistaa hallituksen vastuuta yhtiön asioista (Haapanen ym. 2002, 108).

Tarkastus-, palkitsemis- ja nimitysvaliokunnissa valmistellaan tarpeellisella syvyydellä ja tarkkuudella asioita, joihin koko hallituksen ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista osallistua (Haapanen ym. 2002, 108). Pienemmässä ryhmässä asioista pystytään keskustelemaan syvemmin (Lainema & Haapanen 2010, 191) mutta valiokuntatyöskentelyllä voidaan lievittää esteellisyys-, riippumattomuus- ja sisäpiiriongelmiä valmistelemalla asioita suppeassa ja riippumattomassa ryhmässä (Lindholm, Rasinaho & Virtanen 2004, 84).

Yksittäinen hallitusjäsen valitaan valiokuntaan valmistelemaan asioita ja päätöksiä oman asiantuntemuksensa perusteella (Erma ym. 2010, 58). Tarkastusvaliokunnan jäsenen on oltava pätevä eli taloutta ja riskienhallintaa ymmärtävä henkilö, joka on yhtiöstä riippumaton (Alftan ym. 2008, 107). On selvää, että usein talousjohtajataustaiset jäsenet ovat tarkastusvaliokunnissa, jossa käsitellään valvontaan liittyviä asioita yhdessä tilintarkastajien kanssa (Haapanen ym. 2002, 228).

Nimitysvaliokunta valmistelee johdon nimitykset ja usein myös ehdotukset hallituksen uusista jäsenistä (Haapanen ym. 2002, 228). Tavoitteena on parantaa valintamenettelyn järjestelmällisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Sen vuoksi nimitysvaliokunnan jäsenenä ei voi olla yhtiön toimitusjohtaja eikä yhtiön muuhun johtoon kuuluva hallituksen jäsen. (Alftan ym. 2008, 30.)

Palkitsemisvaliokunta valmistelee johdon palkitsemisjärjestelmät ja itse palkitsemiseen liittyvät asiat (Haapanen ym. 2002, 228). Palkitsemisvaliokunnan työhön liittyvät asiat kiinnostavat sijoittajia yhä enemmän (Alftan ym. 2008, 30). Internet-sivujen mukaan Nokia Oyj:ssä toimii tarkastus- ja nimitysvaliokuntien lisäksi henkilöstöpoliittinen valiokunta, jonka ensisijainen tehtävä on valvoa Nokian henkilöstöpolitiikkaa ja käytäntöjä. Se avustaa hallitusta mm. kaikissa ylimmän johdon työsuhteisiin ja palkitsemiseen liittyvissä tehtävissä. Esimerkiksi Outotec Oyj:ssä on henkilöstöasiain valiokunta ja UPM Kymmene Oyj:ssä henkilöstövaliokunta.

Hallitus voi muodostaa tietyn tehtävän suorittamiseen tai projektin läpiviemiseen poikkeuksellisesti myös ad hoc -työryhmiä. Vastaavasti erilaiset komiteat voivat tulla kyseeseen. (Haapanen ym. 2002, 227.)

2.4 Koko

Omistajien laatima yhtiöjärjestys määrää hallituksen jäsenten määrän (Karhu ym. 1998, 32). Suomen osakeyhtiölain II osan 6 luvun 8 § mukaan hallituksessa tulee olla yhdestä viiteen jäsentä, jollei yhtiöjärjestys toisin määrää. Hallituksen optimaalinen koko tehokasta työskente-

lyä ajatellen on viisi - seitsemän jäsentä. Siten jäsenten aktiivisuus ja rakentava keskustelu sekä tehokas päätöksenteko yhtenä tiiminä varmistuu parhaiten. (Haapanen ym. 2002, 224-226.)

Suomalaisissa pörssiyrityksissä oli vuonna 2008 yhteensä 783 hallituksen jäsentä eli keskimäärin kuusi henkeä yhtiötä kohden. Vaihteluväli oli kolme - yksitoista jäsentä kussakin hallituksessa. Hallitusten jäsenten lukumäärä on pysynyt ennallaan tämän vuosituhannen aikana. Pörssiyrityksien hallituksissa oli vuonna 2008 yhteensä 643 eri henkilöä. (Leinonen 2010, 20.)

2.5 Velvollisuudet

Hallitusjäseniä koskee huolellisuusvelvollisuus. Hallituksella on velvollisuus toimia sellaista huolellisuutta noudattaen, että yhtiön etu asianmukaisella tavalla tulee turvatuksi (Lainema 2009, 107-108). Oleellinen osa hallituksen toimintaa ovat jäsenten kokouksissa esittämät kysymykset, jotka myös osoittavat jäsenten huolellisuusvelvoitteen toteutumisen. Se ei täyty jäsenen ollessa paikalla mutta passiivinen. (Erma ym. 2010, 61-62.)

Hallituksen jäseniä koskee lojaliteettivelvollisuus, joka tarkoittaa sitä, ettei omia tai ulkopuolisten etuja saa asettaa yhtiön edun edelle. Useimmiten yhtiön etu tarkoittaa osakkeenomistajien yhteistä etua. (Lainema 2009, 107-108.)

Hallituksella on lisäksi tiedonantovelvollisuus (Erma ym. 2010, 14-15), joka koskee tilinpäätöksen, vuosikatsauksen ja osavuositarkastusten lisäksi merkittäviä yrityksen taloudelliseen asemaan vaikuttavia seikkoja mukaan lukien henkilömuutokset hallituksessa (Hirvonen ym. 1997, 92). Yritystotarjousista hallituksen on välittömästi kerrottava julkisuuteen (Haapanen ym. 2002, 206). Arvopaperimarkkinalain säännökset koskevat tiedonantovelvollisuuden lisäksi sisäpiiritiedon säätelyä (Erma ym. 2010, 14-15).

Ajantasaisen, tarkan ja riittävän informaation saanti vähentää sijoittajien epävarmuutta (Haapanen ym. 2002, 34-36) ja auttaa heitä reagoimaan omistukseensa ja päättämään, mitä he tekevät omistamallaan osakkeilla jatkossa (Haapanen ym. 2002, 206). Avoin viestintä yrityksen taloudellisesta asemasta, toiminnasta, omistukseen ja hallintaan liittyvistä asioista lisää luottamuksen lisäksi uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä ja samalla sosiaalinen pääoma kasvaa olettaen, että se on juridisesti ja eettisesti korkeiden standardien mukaan valmisteltu, tarkistettu ja esitetty (Haapanen ym. 2002, 232).

Hallituksella on velvollisuuksia omistajien ja pääomamarkkinoiden lisäksi asiakasmarkkinoiden ja keskeisten sidosryhmien suhteen (Haapanen ym. 2002, 11). Myös yhtiöoikeudellinen vahingonkorvausvelvollisuus koskee kaikkia hallituksen jäseniä (Erma ym. 2010, 71). Kaikessa toi-

minnassa hallituksen tulee ottaa huomioon yhteiskunnallisesti hyväksyttävien menettelytapojen noudattaminen silloinkin, kun lainsäädäntö ei sitä edellytä (Erma, Rasila & Virtanen 2009, 39). Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) esitetään KPMG:n näkemys hyvästä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.



Kuvio 4: KPMG:n näkemys hyvästä hallinto- ja johtamisjärjestelmästä (Aiftan ym. 2008, 27).

2.6 Tehtävät

Osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys määrittelevät hallituksen tehtävät (Aiftan ym. 2008, 11). Hallituksen työtä ohjaa sen itselleen laatima työjärjestys, joka sisältää mm. määräyksiä jäsenten välisestä työnjaosta (Haapanen ym. 2002, 110). Hallituksen osakeyhtiölain mukainen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (Erma ym. 2010, 71). Hallitus keskittyy sellaisiin keskeisiin yritystä koskeviin tehtäviin ja asioihin, joita kukaan muu ei voi hoitaa ja joita se ei voi delegoida (Haapanen ym. 2002, 213). Hallituksen toimintamallin ja fokuksen määrää yrityksen sen hetkinen tilanne (Lainema 2006, 20).

Hallituksella on kaksi perustehtävää, jotka ovat strateginen ohjaus ja ylin valvontatehtävä, joka perinteisesti on tarkoittanut taloudellista valvontaa. Riskien hallinta kuuluu valvontatehtävään. Riskit voivat olla mm. ulkoisia ja sisäisiä, operatiivisia ja strategisia, tietoisia ja tiedostamattomia, välillisiä ja välittömiä, oikeudellisia sekä sopimus- ja vastuuriskejä. (Erma ym. 2010, 48-51.) Riskit liittyvät mm. rahoitus-, vakuutus-, investointi-, sijoitus- ja tietosuojapolitiikkaan. Esimerkkinä tarvittavista ohjeistuksista toimivat liikesalaisuuksien varjellemiseksi laaditut ohjeistukset. Merkittävin riski omistajille ja hallitukselle on kuitenkin se, ettei hallitus ymmärrä yrityksen perimmäistä ansainta- ja arvologiikkaa. (Haapanen ym. 2002, 231.)

Hallituksen tärkein tehtävä on Matti Laineman (2006, 52) mielestä huolehtia yrityksen menestyksestä pitkällä aikavälillä. Omistajien edustajana hallituksen tehtävä on määritellä tulevaisuuden tahtotila ja alustavat tavoitteet. Kaiken pohjana on omistajien tahto. (Lainema & Haapanen 2010, 75-114.)

Hallituksen pääsiällinen strateginen tehtävä on varmistaa, että yrityksessä tehdään strategia-työtä (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 64). Johto työstää ja määrittelee sellaisen strategian, jolla tavoitteet saavutetaan (Lainema & Haapanen 2010, 114). Strategian on oltava uniikki, selkeä ja terävä sekä globaalista näkökulmasta johtava. Sen tehtävä on määrittellä, miten yrityksen on toimittava menestyäkseen. (Kurkilahti & Äijö 2011, 24.) Hallitus hyväksyy johdon esittelemiin erilaisiin analyysihin ja vaihtoehtoihin pohjautuvan strategian. Työ tapahtuu vuorovaikutteisesti ja interaktiivisesti hallituksen ja johdon kesken. Osana strategiaprosessia hallitus arvioi liiketoimintaympäristön ja toimialan yleisiä sekä yrityksen erityisiä menestystekijöitä ja riskejä, kilpailuetuja ja puutteita. Arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja muutoksia ennakoivaa. (Haapanen ym. 2002, 230.) Strategisen liikkeenjohdon onnistumisen tärkein mittari on yrityksen menestyminen, jonka siis määrittelevät omistajat hallituksen välityksellä (Kurkilahti & Äijö 2011, 21).

Hallituksen tehtävänä on valvoa, että osakeyhtiön toiminnassa noudatetaan yhtiöjärjestystä ja lakeja, joista keskeisiä ovat mm. osakeyhtiölain lisäksi kirjanpitolaki, verolait, kaupparekisterilaki, arvopaperimarkkinalaki ja kilpailua koskeva lainsäädäntö (Erma ym. 2010, 9). On oleellista, että hallitus valvoo johdon toimia, pystyy näkemään pidemmälle ja kritisoi sekä puuttuu epäkohtiin ajoissa (Haapanen ym. 2002, 26). Hallituksen täytyy kyetä ennakoimaan ongelmat ja osoittaa totuttujen ja hyväksytyjen ajatusmallien rakentavaa kyseenalaistamista ja tarvittaessa tyytymättömyyttä (Lainema 2006, 28-29). Kyseenalaistamisen lisäksi hallituksen on myös kysyttävä, mitä johto on jättänyt tekemättä (Haapanen ym. 2002, 141). MPS BoardCompetence Ltd:n liiketoimintajohtaja Mikael Heikfolk on sitä mieltä, että hallituksen tehtävä on tiedostaa, mitä ratkaisuja operatiivinen eli toimiva johto kaihtaa ja miksi (Kallonen 2008, 10).

Organisatorinen kyseenalaistaminen ja valvonta kuuluvat niin ikään hallitukselle (Lainema 2006, 38). Keskeisin kysymys on, pystyykö yritys resurssiensa ja osaamisensa avulla toteuttamaan aiotun strategian menestyksellisesti (Haapanen ym. 2002, 133). Organisatorinen kyseenalaistaminen liittyy operatiivisen johdon rekrytointeihin ja osaamiseen. Erityisesti toimitusjohtajan ja yrityksen sekä toimialan tilanteen yhteensopivuus tulee varmistaa. (Lainema 2006, 30-38.) Hallituksen kiistattomin tehtävä ja tärkein resursointitehtävistä on nimittää ja tarvittaessa erottaa toimitusjohtaja tehtävästään (Erma ym. 2010, 36). Toimitusjohtajan valintaa voidaan pitää hallitustyön ytimenä (Lainema & Haapanen. 2011, 77). Olennaisena kriteerinä toimivat yrityksen arvot ja toimitusjohtajan sitoutuminen niihin (Lainema 2006, 27). Oikeanlaisen toimitusjohtajan valinnalla pyritään saavuttamaan tulos- ja kasvutavoitteet (Kurkilahti & Äijö 2007, 101). Omistajat vaikuttavat toimitusjohtajan valintaan välillisesti asettamalla tavoitteensa ja valitsemansa hallituksen kautta (Lainema & Haapanen 2010, 133).

Hallitus toimii valitsemansa toimitusjohtajan esimiehenä ja haluaa tämän onnistuvan. Hallitus määrittelee toimitusjohtajan toiminnalle puitteet ja pelisäännöt sekä seuraa ja arvioi tätä työssään (Lainema 2006, 12, 62). On toivottavaa, että hallitus tekee tätä arviointityötä yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hallituksen tulee myös tukea toimitusjohtajaa tämän tehtävässä. (Kurkilahti & Äijö 2007, 101). Samaa mieltä on hallitusammattilainen Tom von Weymarn, joka toteaa, että hallituksen tulee innostaa ja tukea ylimmän johdon itsetuntoa ja jaksamista (Lehtipuu 2010). Mikäli toimitusjohtaja epäonnistuu, tosiasiallinen epäonnistuja on hallitus, joka on hänet valinnut, häntä ohjannut, arvioinut ja tukenut (Lainema & Haapanen 2010, 129).

Vaikka toimitusjohtaja nimittää ja tarvittaessa erottaa alaisensa, hallituksen on hyväksyttävä toimitusjohtajan välittömien alaisten nimittämiset ja erottamiset (Haapanen ym. 2002, 222). Hallituksen roolin pitää näkyä tulevaisuuden pätevyysvaatimusten ennakoimisessa (Lainema 2006, 30-38). Hallituksen resursointitehtävä voi ulottua ydinosaamisten ja kyvykkyyksien kehittämiseen sekä potentiaalisten toimitusjohtajaehdokkaiden kasvattamiseen ja tulevaisuuden johtajien valmentamiseen yrityksen sisällä (Haapanen ym. 2002, 131). Valtion sijoitusyhtiö Solidiumin toimitusjohtaja Kari Järvinen toteaa, että hallitusten tulisi kehittää ”mahdollisimman hyviä ja pitkäjänteisiä prosesseja yhtiöiden johdossa tapahtuviin henkilövaihdoksiin valmistautumisessa” (Aaltonen 2011, B6).

Lähes jokainen hallitus asettaa tavoitteet kannattavuudelle, vakavaraisuudelle ja likviditeetille ja seuraa niitä säännöllisesti. Hallitus vastaa tilinpäätöksen valmistelusta, päättää investoinneista ja tekee sopimuksia. (Haapanen ym. 2002, 124, 188.) Tulevaisuuden haasteiden tunnistaminen on hallituksen vastuulla (Lainema 2006, 49). Parhaimmillaan hallitus tuo yrityksille aitoa lisäarvoa ennakoimalla ympäristössä tapahtuvia muutoksia, ohjaamalla yrityksen toimintaa sekä tuomalla yleistä elämäkokemusta ja hyvää arvostelukykä yritykseen (Haapanen ym. 2002, 211).

Arvot ovat vakiintuneet yhdeksi liiketoiminnan ohjausvälineeksi (Aaltonen ym. 2004, 95). Parhaimmillaan ne ohjaavat organisaatiota käyttäytymään strategian mukaisesti. Arvot kertovat, millaisia asioita yritys arvostaa ja haluaa henkilöstönsä arvostavan. (Lainema & Haapanen 2011, 73, 91.) Yrityksen arvojen määrittäminen on hallituksen yksi tärkeä tehtävä (Haapanen ym. 2002, 37), vaikka johto vastaakin valmistelutyöstä (Lainema 2006, 27) osallistamalla henkilöstön mukaan prosessiin (Aaltonen ym. 2004, 90). Arvot ovat nopeasti muuttuvassa maailmassa edelleen hyvin ajankohtaisia. Globaalin yhtiön arvoja työstettäessä on huomioitava kulttuuriset erot. Arvopohja esimerkiksi länsimaisissa ja aasialaisissa yhteiskunnissa ja yrityksissä voi olla hyvin erilainen. Globaalin yhtiön arvojen jalkautustyö on silloin erityisen haastavaa. (Lehtinen 2009, 13.)

Hallituksen strategiatyöhön vaikuttavat yrityksen koko ja kehitysvaihe sekä hallituksen kokoonpano (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 64). Hallituksen on määriteltävä, kuinka paljon ja miten se osallistuu ja vaikuttaa strategisen päätöksenteon kontekstiin, sisältöön ja prosessiin sekä sen toteutukseen (Lainema 2006, 38).

Yrityksen kilpailuedun terävyyteen ja menestymiseen vaikuttaa myös strategian toteutuksen laatu, joka hallituksen tulee varmistaa (Lainema 2006, 30-37). Laatu tarkoittaa käytettävissä olevia fyysisiä, taloudellisia, inhimillisiä ja sosiaalisia resursseja. Sosiaaliset resurssit ovat mm. niitä ulkopuolisia yhteyksiä ja verkostoja, joita yrityksen jäsenillä on esimerkiksi rahoittajiin, jälleenmyyntikanaviin, raaka-aineen toimittajiin tai poliittisiin päättäjiin. (Juuti & Luoma 2009, 113.) Myös se, miten resurssit ja pätevyydet saadaan käyttöön strategian tueksi, vaikuttaa toteutuksen laatuun. Ei voida myöskään unohtaa kilpailuympäristön jatkuvan muutoksen ja sen tulkinnan vaikutusta yrityksen valintojen toimivuuteen ja sitä kautta menestymiseen. Hallituksen vastuu ei siis pääty päätöksen tekoon, vaan jatkuu strategian toteutuksen ja kilpailuympäristön seurantana. (Lainema 2006, 22-24.)

Strategiseen ajatteluun ja strategian terävyyteen kohdistuu entisestään kiristyvät vaatimukset (Kurkilahti & Äijö 2007, 49). Strateginen johtaminen on perinteisesti järjen käyttöä, tiedon hankintaa, analyyseja, kaikkien vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamista, syy-seuraussuhteiden päättelyä ja viisaiden, riskejä minimoivien valintojen tekemistä. Loogisuus, oleellisuus ja tyhjentävyys tekevät hallittavuuden strategiatyön keskeiseksi arvoksi. (Juuti & Luoma 2009, 10.)

Toteutunut strategia ei aina suinkaan ole samanlainen kuin alunperin suunniteltu, koska kilpailuympäristö muuttuu ja sitä ymmärretään ja tulkitaan paremmin. Kilpailijoiden toimenpiteet ja muut muutokset liiketoimintaympäristössä avaavat mahdollisuuksia ja vaikuttavat strategiaan. (Lainema 2006, 31-37.) Erilaisuudesta, yllätyksellisyydestä ja paradoksaalisuudesta on tullut strategiatyön keskeisiä keinoja (Juuti & Luoma 2009, 21). Tulevaisuudessa hallituksen rooli tulee yhä tärkeämmäksi, koska ympäristö muuttuu yhä nopeammin ja muutoksen ennakoiminen vaikeutuu entisestään (Lehtinen 2009, 113).

2.7 Hyvän hallituksen tuntomerkit

Rohkea, perinteisiä toimintamalleja kyseenalaistavaan johtamiseen kannustava hallitus on vaativan omistajan lisäksi monen yrityksen menestyksen taustalla (Kurkilahti & Äijö 2007, 92). Hallituksen terve kyseenalaistaminen ja laaja näkökulma haasteisiin auttavat yritystä eteenpäin (Erma ym. 2010, 26). Hyvä hallitus on lisäksi omistajalähtöinen, osallistuva, osaava, oppiva ja oikeudenmukainen (Haapanen ym. 2002, 248). Jäseniksi tarvitaan lisäksi muutosagentteja (Lainema & Haapanen 2011, 132).

Tom von Weymarnin mukaan hyvän hallinnon koodi ei ole tae hallituksen työn onnistumiselle, jolleivät henkilökemiat toimi hallituksen sisällä ja operatiivisen johdon suuntaan (Hirvikorpi 2008, 12). Hallituksen pitää pystyä toimimaan tiiminä (Lainema & Haapanen 2011, 132). Menestykselliseen hallitustyöskentelyyn kuuluu ennakkoluuloton ja avoin keskusteluilmasto (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 62). Pitkäjänteisen ja eettisen hallitustyöskentelyn edellyttämistä keskustelukulttuurista ovat kaikki jäsenet vastuussa. Hallitustyöskentelyssä tulee kehittää yhteistyön strategia, joka on suora yhteistyö tai keskinäinen konsultaatio eli neuvonpito. Se on mahdollista saavuttaa, kun jäsenillä on yhteinen tavoite ja tietoa jaetaan avoimesti. (Lievegoed 2008, 67.) Hallituksessa vallitsee hyvä henki ja se toimii kollektiivina siten, että kaikki jäsenet antavat täyden panoksensa sen toimintaan (Lindholm ym. 2004, 135).

Hyvässä hallituksessa, joka luo arvoa, on yksimielisyyden ohella myös jännitteitä eri näkemysten välillä. Jäsenten keskinäinen luottamus ja henkilökemia ovat avain siihen, miten eri näkemyksiä käsitellään ja syntykö aiheista syvempää keskustelua vai energiaa kuluttavaa erimielisyyttä. (Lainema 2006, 45.)

Parhaimmillaan hyvä hallitus tarjoaa yhtiön johdolle tukea, ohjausta ja keskustelukumpanuutta laaja-alaisella ja syvällisellä, kollektiivisella näkemyksellään. Hallituksessa eri osajien ja osaamisalueiden yhdistäminen ovat keino saavuttaa tehokas toimintatapa ja toimiva kokonaisuus. Hallituksen tehokkuuteen vaikuttavat jäsenten henkilökohtaiset kyvyt ja persoonallisuus, jäsenten sitoutuminen yhtiöön ja sidosryhmiin sekä hallituksen näkemys roolistaan. Tarvittavan tiedon ja taidon lisäksi oikea suunta ja voima työskentelyssä on ratkaisevaa. (Haapanen ym. 2002, 9, 167-168, 214.)

Kokeneet ja toimialan logiikan ymmärtävät jäsenet ovat välttämättömiä mutta eivät vielä takaa hallituksen strategisen roolin onnistumista. On todettu, että suurempi merkitys on sillä, miten hallitus toimii. Epäonnistuneiden hallitusten jäsenten profiilit poikkeavat harvoin ihan-teesta. (Lainema 2006, 32-39.)

3 Corporate Governance

Yhdysvalloissa alkunsa saanut pörssiyrityiden toimintaa ohjaava, pääasiassa maakohtainen Corporate Governance tarkoittaa hyvää hallinnointitapaa tai -koodia, jota esittää seuraava kuvio (Kuvio 5). Se saapui anglosaksisista maista Suomeen vuonna 1997. Koska suomennokset ovat osoittautuneet jonkin verran ongelmallisiksi ja englanninkielinen termi on Suomessa laajasti omaksuttu (Erma ym. 2010, 19-20), käytetään tässä tutkimuksessa termiä Corporate Governance.

Ensimmäisestä Corporate Governance -suosituksesta vastasivat Helsingin Pörssi, Keskuskaupakamari ja silloinen Teollisuuden ja työntekijöiden keskusliitto eli TT, joka nykyisin on Elinkeinoelämän keskusliitto eli EK. Nämä organisaatiot perustivat Arvopaperimarkkinayhdistyksen, joka vastaa Corporate Governancesta Suomessa. Se kehittyi koko ajan ja samalla erilaiset painopisteet korostuvat. (Erma ym. 2010, 6, 19-20.) Uusin Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi astui voimaan 1.10.2010 (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010).

Alunperin Corporate Governancen tarkoitus oli lisätä avoimuutta, koska osakkeenomistajat halusivat enemmän tietoa omistamistaan yrityksistä. Samalla he halusivat vaikuttaa merkittävästi päätöksentekoon. Corporate Governance toimii yhtiöiden ”käyttäytymissääntöinä” ja käsittää kokonaisvaltaisesti omistajien, hallituksen, johdon ja eri sidosryhmien suhteet, vallan, vastuut ja niiden tasapainottamisen. Koodin tarkoitus on viestittää sidosryhmille toiminnan uskottavuutta mutta myös tehostaa sisäistä johtamista ja päätöksentekoa. (Erma ym. 2010, 19-20.) Sidosryhmänäkökulma ja rakenne tekevät pörssiyhtiön toiminnan läpinäkyväksi (Haapanen ym. 2002, 9-12). Mikäli yhtiöt eivät esimerkiksi rakenteellisista syistä tai tietyn tilanteen vuoksi noudata Corporate Governance -suositusta, täytyy niiden antaa asiasta hyvä selitys. (Erma ym. 2010, 19-20.)



Kuvio 5: Yritystä tulee hallita asiakas- ja pääomamarkkinoiden välisessä kentässä yhteiskunta ja muut sidosryhmät huomioiden (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 77-93).

Omistajaohjauksen merkitystä ovat nostaneet mm. takavuosina sattuneet yritysten romahdukset ja suuret virheinvestoinnit. Niiden johdosta on ollut syytä tarkentaa juuri yritysten valvontaa ja hallintaa sekä selkeyttää vastuita ja rooleja. (Haapanen ym. 2002, 9-12.) Samalla pyritään estämään väärinkäytökset, joita toki lainsäädännölläkin suitsetaan (Erma ym. 2010, 19).

Yksittäisellä pienomistajalla ei voi olla taitoa, resursseja eikä halua hallituksen ja johdon valvontaan. Hallituksen toimintaa pystyy seuraamaan ainoastaan sen tekemien päätösten nopeus-

den, sisällön ja toteuttamisen perusteella. Käytännössä omistajat seuraavat osakekurssin kehitystä ja yrityksen tuloskehitystä hallituksen työskentelyn sijaan. (Haapanen ym. 2002, 159.) Omistus voi pörssin kautta tulleen rahoituksen vuoksi olla kovin hajautunut. Institutionaaliset sijoittajat, kuten eläke- ja vakuutusyhtiöt, pankit ja sijoitusrahastot (Pörssisäätiö 2008) toimivat välimiehinä päämiehilleen eli eläkkeensaajille ja rahastosäästäjille. Institutionaalisilta sijoittajilta löytyvät sekä taito, resurssit että halu seurata ja valvoa hallitusta ja johtoa. Institutionaalisten sijoittajien toiminta on ammattimaista (Haapanen ym. 2002, 32-34) ja he käyttävät apunaan toimialaan erikoistuneita analyytikoita (Karhu ym. 1998, 25). On oletettavaa, että yhä enenevässä määrin osakkeenomistajat haluavat informaatiota hallituksen toiminnasta ja sen tuomasta lisäarvosta. Passiivinen omistajapolitiikka voi pahimmillaan aiheuttaa yrityksen kehityksen huonontumisen. Mutta omistajakunta voi olla myös nopeasti ja yllättäen reagoiva markkinavoima. (Haapanen ym. 2002, 26, 68.) Vaikka Corporate Governance merkitsee eri yhtiöille eri asioita, lisää se uskottavuutta erilaisten osakkeenomistajille suuntaan (Erma ym. 2010, 19-20).

Yritysten hyvän hallinnan voidaan sanoa olevan yksi suomalaisen hyvinvointiyhteiskuntaan vaikuttavista perusarvoista ja sen vuoksi hallitustyöskentelyn kehittämisen tulisi nousta vahvemmin esiin (Haapanen ym. 2002, 248). Alla olevasta kuvioista (Kuvio 6) puuttuvat järjestöt ja vapaaehtoistyö, jotka ovat osa hyvinvointiyhteiskuntaa.



Kuvio 6: Yrityksen hyvä hallinta osana suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 245).

Corporate Governance ohjaa kohdassa kolme hallitusta ja sen työskentelyä. Suositus kahdeksan pureutuu hallitusjäsenen valintaan ja kertoo, että valitsemalla hallituksen jäsenet osakkeenomistajat vaikuttavat suoraan ja tehokkaasti yhtiön hallintoon ja sen toimintaan. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.)

4 Pörssiyhtiön hallitusjäsenen valintaprosessi

Hallituksen kokoonpano riippuu omistajista, jotka nimittävät hallituksen (Lainema & Haapanen 2010, 136). Ehdotus hallituksen kokoonpanosta on osingonjaon ohella yhtiökokouksessa olevia osakkaita eniten kiinnostava aihe. Useimmissa pörssiyhtiöissä yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet vuodeksi kerrallaan. (Lindholm ym. 2004, 133.) Hallituksen toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä (Erma ym. 2010, 27). Muodollisesti kaikki jäsenet valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa mutta käytännössä useimmat hallituksen jäsenet valitaan uudestaan (Lindholm ym. 2004, 133). Hallituskauden pituus on keskimäärin neljästä kahdeksaan vuotta mutta myös pidempään (Erma ym. 2010, 27).

Yhtiön tavoitteiden kunnianhimoisuus ratkaisee, millaisen hallituksen se tarvitsee. Tärkeimmät tavoitteet liittyvät omistaja-arvon lisäksi muihin taloudellisiin mittareihin sekä strategiseen asemaan. (Haapanen ym. 2002, 119.) Hallituksen kokoonpanoon ja työskentelyyn yhtiössä vaikuttavat mm. sen koko, yritysmuoto, toimiala, verkostot eli samassa omistuksessa, yhteisomistuksessa ja sopimussuhteessa olevien yritysten verkosto (Haapanen ym. 2002, 44). Hallitusten jäsenten valintaprosessin merkitys on kasvanut erityyppiskandaalien vuoksi ja hallituksen katsotaan olevan nyt entistä enemmän vastuussa yhtiön menestymisestä (Hirvonen ym. 2003, 187). Keväällä 2011 yli kuusikymmentä pörssiyhtiötä uudisti hallitustaan (Noponen 2011).

Hallitusjäsenen valintaprosessi ei aina muodostu systemaattiseksi etsinnäksi. Jäseniksi saateen nimittää tuttuja henkilöitä. (Lehtinen 2009, 9.) Osakkeenomistajat voivat valita hallituksen jäsenet itse mutta harvoin he tekevät analyysin siitä, minkälainen hallitus yhtiölle tarvitaan (Haapanen ym. 2002, 121). Usein he delegoivat rekrytointitehtävän (Lainema 2006, 22). Laineman ja Haapasen (2010, 136) mukaan hallituksen kokoonpanosta vastaava nimitysvaliokunta pitäisi kuitenkin muodostua pääomistajista. On lisäksi mahdollista, että ehdotuksen hallituksen uudesta jäsenestä tekee osakkeenomistaja, vaikkei hän nimitysvaliokunnan jäsen olikaan (Lindholm ym. 2004, 133-134). Yksittäisen osakkeenomistajan on kuitenkin lähes mahdoton arvioida objektiivisesti, kuka hallituksen jäsenistä pitäisi vaihtaa ja mistä löytyisi uusi, kulloiseenkin tilanteeseen sopiva jäsen. Täten pienen osakkeenomistajan vaikutusmahdollisuudet ovat marginaaliset. (Erma, Rasila & Virtanen 2009, 22.)

Toisinaan hallituksen kokoonpanoon voivat vaikuttaa mandaattipaikat, jolloin jollain omistajataholla on oikeus nimittää yksi tai useampi edustaja jäseneksi. Tällaisia mandaattipaikkoja voivat olla pääomasijoittajien edustajat tai poliittiset luottamushenkilöt. (Erma ym. 2010, 26.) Suuret institutionaaliset osakkeenomistajat eivät suinkaan aina halua olla mukana rekrytointiprosessissa (Lindholm ym. 2004, 135) mutta Suomessa voi käydä niin, että institutionaalisten sijoittajien palkkajohtajat istuvat nimitysvaliokunnissa (Koskinen 2010, 15). Myös insti-

tutionaalisten omistajien nimityksissä pitäisi jäsenvalinnoilla aina pyrkiä hallituksen lisäarvon maksimoimiseen eli toimivaan ja osaavaan hallitukseen (Erma ym. 2010, 26). Hallitukseen valinnan jälkeen omistajan vaatimukset eivät voi vaikuttaa jäsenen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon (Haapanen ym. 2002, 205).

Vuonna 2009 institutionaaliset sijoittajat omistivat suurimman osan suomalaisten pörssi-yhtiöiden osakkeista ja instituutioista suuri osa oli ulkomaisia (Pörssisäätiö 2009). Ulkomaiset osakkeenomistajat eivät usein osallistu edes yhtiökokoukseen tai aseta omia edustajiaan hallitukseen. Sen sijaan he pitävät yhteyttä yritysjohtoon. Ulkomaalaiset omistajat ovat kuitenkin kiinnostuneita siitä, mitä kriteereitä hallitusjäsenten valinnassa käytetään ja odottavat, että valituksi tulee hyvin asiantuntevia ja riippumattomia henkilöitä. (Karhu ym. 1998, 25.) Georg Ehrnrooth oli vuonna 2002 sitä mieltä, että "pääomistajien, jos sellaisia on, on syytä olla edustettuina, sillä se antaa hallitukselle pitkäjänteisyyttä ja valtaa" (Tiiri 2002). Dominoivan suuromistajan oma hallitusedustaja voi johtaa kaupankäynnin rajoituksiin (Haapanen ym. 2002, 16, 34).

Esimerkiksi KTM Sirpa Pietikäinen tuli valituksi KONE Oyj:n hallitukseen vuonna 2006 puheenjohtaja Antti Herlinin isosiskon Hanna Nurmisen ehdotuksesta. Herlinillä ja Nurmisen puheenjohtamalla Koneen Säätiöllä on osakassopimus, joka antoi Koneen Säätiölle oikeuden nimittää hallitukseen oma ehdokkaansa. (Seppänen 2006.)

Myös hallitus tai sen jäsenistä muodostettu nimitysvaliokunta voi tehdä esityksen hallituksen kokoonpanosta (Hallitus valvoo ja ohjaa yrityksen toimitusjohtajaa 2010, B6). Tällainen sisäinen nimitysvaliokunta toimii esim. Nokia Oyj:ssä (Sajari 2011). Ehdotukselle on järkevää hakea pääomistajien tuki etukäteen, joten yleensä se hyväksytään yhtiökokouksessa (Hallitus valvoo ja ohjaa yrityksen toimitusjohtajaa 2010, B6). Suomessa hallitusjäsenten poimimisesta ovat lisäksi vastanneet toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kaksikko (Noponen 2011).

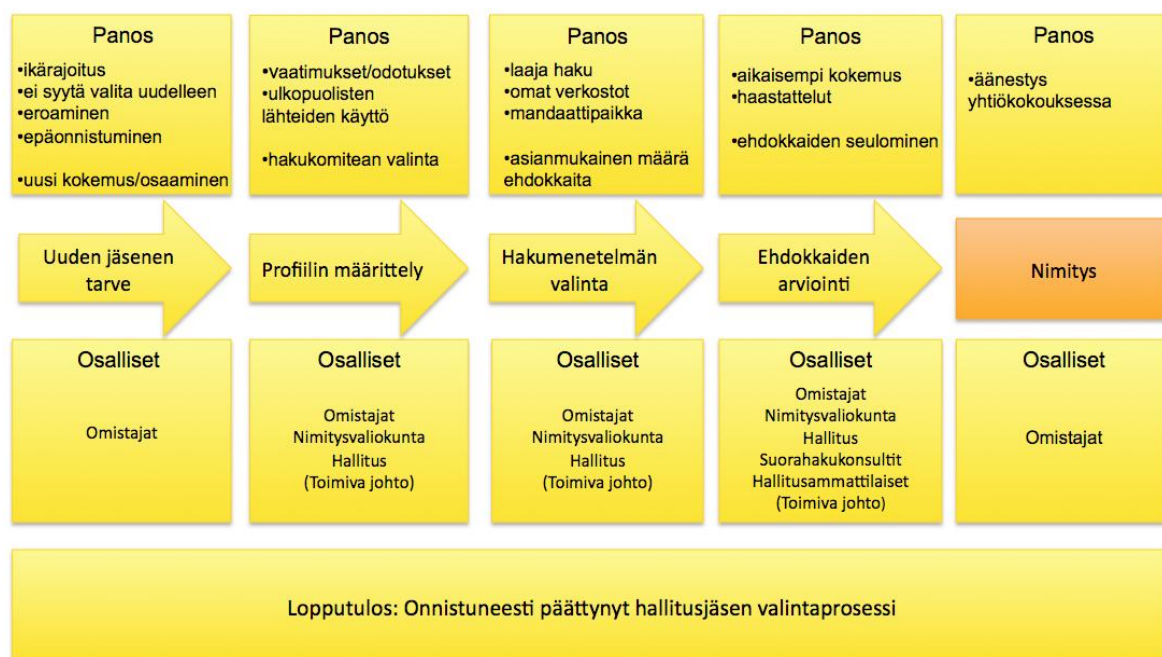
Hallituksen jäsenten rekrytoinnissa voivat olla mukana siis osakkeenomistajat, hallitus itse tai joissain tapauksissa yhtiön toimitusjohtaja. Suomen Osakesäästäjien Keskusliiton puheenjohtaja Timo Rothoviuksen mielestä piensijoittajien pitäisi saada äänensä paremmin kuuluviin yhtiöissä käyttämällä joukkovoimaa. Hänen mukaansa ei ole tervettä, että hallitukset täydentävät itse itseään ja jopa operatiivinen johto saattaa valita hallitusjäsenet. Rothovius ehdottaa, että nimitysvaliokunnat pitäisi valita yhtiökokouksissa omistajien keskuudesta eikä hallitusten sisältä, jotta osakkeenomistajat tietäisivät, millä perusteella nimitysvaliokunta kootaan. Avoimuuden lisäksi silloin saataisiin Rothoviuksen mielestä uusia nimiä hallitustyöskentelyyn mukaan. (Omistajat joukkovoimalla valiokuntiin 2010, 15.) Valtion sijoitusyhtiö Solidi

um Oy:n omistamista yhtiöistä suurimmassa osassa yhtiökokous valitsee nimitysvaliokunnan Suomen Osakesäästäjien Keskusliiton suosituksen mukaisesti (Koskinen 2010, 15).

Yksi väylä hallitusehdokkaiden löytymiselle ovat hallitusammattilaisia Suomessa edustavat verkostot, kuten Board Professionals BPF Finland Oy, Boardman Oy, Hallitusammattilaiset ry, Hallituspartnerit ry ja Nestor-Partners Oy. Nämä yhteisöt ovat omalta osaltaan kehittäneet hallitustyöskentelyn kulttuuria. Vuodesta 2003 toimineen Board Professionalsin tarkoitus on edistää yhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien moninaisuutta sukupuolen, ikäjakautuman ja koulutus- ja työkokemuksen osalta. Se tarjoaa resurssipankin, josta ehdokkaat löytyvät haku-koneella. (Sahiluoma 2010, 10.) Ainoastaan naisista koostuvasta jäsenistöstä löytyvät mm. KTM Anne Haggrén, joka on toiminut mm. Kemira Oyj:n henkilöstöjohtajana ja KTM Tiina Mel-las Lemminkäinen Oyj:n nykyinen henkilöstöjohtaja ja johtoryhmän jäsen (Board Profes-sionals).

Suorahakua (Executive Search tai Headhunting) käytetään osana hallitusjäsenen rekrytointi-prosessia erityisesti merkittävissä pörssiyhtiöissä. Pörssiyhtiöiden hallitusjäseniä etsiviä suo-rahakutoimistoja edustavat esimerkiksi kansainvälisesti toimivat Boyden, Egon Zehnder ja Heidrick & Struggles, joiden konsultteja tässä opinnäytetyössä on haastateltu. Mm. läpinäkyvä ja ammattitaitoinen prosessi ovat syitä hallituksen jäsenen rekrytointiin suorahakua käyttä-mällä. Toiminnan lisäarvo on erityisesti siinä, että suorahaun keinoin löytyy monimuotoisista lähteistä ja verkostoista osaavia sekä potentiaalisia henkilöitä, jotka eivät muuten päätyisi ehdolle tehtävään. (Rask 2007, 24.) Suorahakuyritykset ovat ehdokkaiden valinnassa "ratkai-sevassa sivuosassa", sillä harvoin tehtävään valitaan niiden ehdottaman listan ulkopuolisia henkilöitä (Erkko 2010, 6). Asiakkaat kiinnittävät suorahakutoimiston valinnassa eniten huo-miota asiantuntemukseen, luotettavuuteen ja toimialan tuntemukseen (Harva yritys vaihtaa headhunteriaan 2008, 2).

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) esitellään hallitusjäsenen valintaprosessin eri vaiheet ja niihin osalliset tahot ja heidän panoksensa. Kuvio pohjautuu Elina Lindforsin 2009 laatimaan kuvioon pääjohtajan (CEO) valintaprosessista. Sitä on muokattu ja täydennetty, jotta se paremmin vastaisi pörssiyhtiön hallitusjäsenen valintaprosessia.



Kuvio 7: Hallitusjäsenen valintaprosessi (Lindfors 2009, 40).

4.1 Kriteerit

Osakeyhtiölain 10 § mukaan hallituksen jäsenen tulee olla täysi-ikäinen, luonnollinen henkilö eikä hän saa olla esimerkiksi vajaavaltainen tai henkilökohtaisessa konkurssissa. EU-maiden yhteisen päätöksen mukaan sen alueella yritysten hallitusten jäsenistä vähintään puolen pitää olla EU-maiden kansalaisia (Erma ym. 2010, 23). Muodollisissa kriteereissä korostuu hallituksen jäsenten riippumattomuus (Lainema 2006, 40).

Onko hallitusehdokkaalla riittävästi aikaa ja halua sitoutua yhtiön kehittämiseen, on varmasti kriteereistä tärkeimpiä. Corporate Governancen suositus yhdeksän esittää, että ajan riittävyyteen vaikuttavat päätoimi, sivutoimet ja samanaikaiset hallitustehtävät. Hallituksen jäsenet eivät käytä riittävästi aikaa tutustuakseen ja ymmärtääkseen riittävän syvällisesti yhtiöiden nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä (Pozen 2010). Suomessa keskimääräisellä hallituksella on viidestä yhdeksään kokousta vuodessa ja kukin kokous kestää kahdesta kolmeen tuntia, paitsi strategiakokous, joka on yleensä työpäivän mittainen. Tähän päälle tulee vielä mahdollinen valiokuntatyöskentely. Erilaisten arvioiden mukaan hallituksen jäsen käyttää vuodesta kuukauden tehokasta työaikaan yhden yhtiön hallitustehtävien hoitoon (Erma ym. 2010, 60-62). Myös Lainema (2006, 41) sanoo, että tärkeimpiä hallituksen jäsenen profiiliin liittyviä asioita on aika, joka jäsenillä on käytettävissään hallitustehtäviin. Hallitusjäsenen tulee ymmärtää, että hän on jatkuvasti vastuussa yhtiöstä, joka tarkoittaa tietynlaista saavutettavuutta ja ajankäyttöä myös kokousten ulkopuolella (Erma ym. 2010, 67). Liian monen hallituksen jäsenyys on haitaksi. Päätöksen ohella yksi - kolme hallitusjäsenyyttä on hallittavissa

oleva määrä. Koska Suomi on pieni maa, intressiristiriidat lisääntyvät, jos toimii useassa hallituksessa. (Alftan ym. 2008).

Aiemmin hallitus usein esitti ja yhtiökokous valitsi hallitusjäseniksi arvostettuja ja vaikutusvaltaisessa asemassa olevia ihmisiä. ”Johtajan arvo punnitaan hänen näkyvyydellään ja painoarvolla yritysmailmassa, tuloksetekokyvyllä ja hyvällä maineella, mutta myös sillä, miten johtaja toimii”. (Liukkonen 2008, 147.) Enää hallituksen jäsenyys ei ole kunnia- tai palkkiovirka, sanoo Mikael Heikfolk (Kallonen 2008, 10). On varmistettava, että jäsenehdokkaalla on oikeasti annettavaa hallitukselle ja yhtiölle (Erma ym. 2010, 26).

Omistajat odottavat hallitukselta erilaista osaamista yhtiön elinkaaren eri vaiheissa. Yhtiön hallinnan kulloinkin kriittiset tehtävät toimivat kriteerinä hallitusjäseniä valittaessa. (Haapanen ym. 2002, 212.) Elinkaaren vaiheet voivat olla esimerkiksi markkinoille etabloituminen, markkinoiden valtaaminen, aseman puolustaminen ja poistuminen markkinoilta (Karlöf & Hellin Lövingsson 2009, 112). Heikfolkin mukaan yrityksen elinkaaren vaiheen, kilpailuasetelmien ja strategisesti tärkeiden markkinasegmenttien pitäisi olla avainkriteereitä yhtiön hallitusta miehitettäessä (Kallonen 2008, 10).

”Uusien jäsenten hakemisen täytyisi olla aina kytköksissä yhtiöiden strategiaan eli palvella tulevaa, kuten rekrytointien yleensäkin” toteaa Arto Sormunen, Stanton Chasen suorahakukonsultti (Noponen 2011). Stanton Chase kokosi keväällä 2011 raadin, jonka jäseninä olivat partner Erkki Helaniemi Alexander Group Oy:stä, silloinen varatoimitusjohtaja Karri Kaitue Outokumpu Oyj:stä, partner Arto Sormunen Stanton Chase International Oy:stä, professori Janne Tienari Aalto yliopiston Johtamisen laitokselta sekä KTM Anssi Vanjoki, Nokia Oyj:n entinen johtaja. Raadin tehtävä oli käydä läpi 60 suomalaisen pörssiyhtiön tekemät kevään hallitusnimitykset ja palkita kaksi erinomaista hallituslöytöä. Valintakriteereinä raadilla olivat referenssit yhtiön strategia-alueilla, osaaminen ja kokemus suhteessa hallituksessa jo edustettuun kompetenssiin, tulokkaan hallitukseen tuoma diversiteetti eli monimuotoisuus sekä edellytykset panostaa uuteen hallituspaikkaan. (Stanton Chase 2011.) Nämä kriteerit lienevät käyttökelpoiset hyvin monen pörssiyhtiön hallituksen jäsenen rekrytoinnissa.

4.1.1 Osaaminen ja kokemus

Osakeyhtiölaki ei aseta hallituksen jäsenille osaamiseen liittyviä pätevyysvaatimuksia. Corporate Governancen suositus yhdeksän esittää hallituksen pätevydestä, että sen jäsenillä pitäisi olla riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus, joka pitää sisälleen yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemuksen. Valitsijan tulisi asettaa mahdollisimman korkeat kokemus- ja ammattitaitokriteerit ehdokkaille (Karhu ym. 1998, 32). Vaatimukset hallituksen jäsenten tuomasta lisäarvosta ja osaamisesta ovatkin kasvaneet (Haapanen

ym. 2002, 13). Ulkopuoliset hallituksen jäsenet valitaan hallitukseen puhtaasti osaamisen perusteella. Usein ensimmäinen kriteeri on hallitustyön osaaminen. (Erma ym. 2010, 25.)

Pääomistajien tai heidän muodostamansa nimitysvaliokunnan tiedossa pitäisi olla se, minkälaista osaamista hallituksesta nähdään puuttuvan, ennen kuin he ottavat kantaa uuden hallituksen kokoonpanoon (Lainema & Haapanen 2010, 136). Osaaminen koostuu tietämyksestä, kokemuksesta ja kyvykkyydestä. Tietämys taas rakentuu koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta. Kokemus karttuu työssä perehdyttäessä sisältöön ja ajan myötä. Kyvykkyys on kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta, kun ratkaistaan todellisia ongelmia. Myös tahdolla on osaamisessa merkitystä. Osaaminen voidaan jakaa luokkiin, joita ovat esimerkiksi organisaatiokohtainen osaaminen, joka liittyy toimialaan tai yhtiön rakenteeseen, liiketoimintaan liittyvä osaaminen, jota on organisaation toiminta mukaan lukien liikemiestaito sekä henkilökohtainen osaaminen. Se tarkoittaa kykyjä, jotka eivät liity ammattirooliin mutta joita voi hyödyntää tehtävässä. Esimerkiksi sosiaaliset taidot ja kyky työskennellä ryhmässä ovat tällaisia kykyjä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 177-178.)

Näsi ja Neillimo (2008, 62) esittävät liiketoimintaosaamisen liiketaloudellisena kokonaisuutena ja muutoksen johtamisena. Tämä on osa vielä suurempaa järjestelmää ja tapahtuu pitkällä aikavälillä. Erilaisuus, innovointi, systemaattisuus ja tehokkuus korostuvat. Liiketaloudellisen kokonaisuuden muodostavat kaikki yhtiön käytännön funktiot. Liiketoimintaosaamisessa ei tärkeitä ole ainoastaan funktioiden ja toimintojen hallinta, vaan niiden käsittäminen juuri kokonaisuuden osana sekä niiden keskinäisyyden ymmärtäminen. Tätä kokonaisuutta kuvataan alla olevan liiketoimintaosaamisen talon avulla (Kuvio 8).



Kuvio 8: Liiketoimintaosaamisen talo (Näsi & Neillimo 2008, 63).

Hallitus pitäisi valita liiketoiminnallisista lähtökohdista (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 58) ja sillä tulisi olla riittävästi toimialan ulko- ja yläpuolista näkemystä, koska operatiivisella johdolla sitä on (Haapanen ym. 2002, 157). "Hallituksen jäsenen tulee olla liike-elämässä koke-

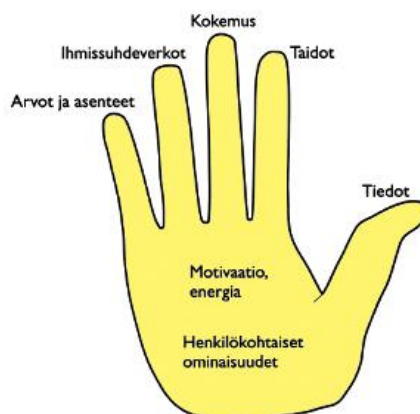
nut, liiketoimintaa ja yhtiön toimialaa laajasti tunteva, itsenäinen ja riippumaton henkilö, joka uskaltaa sanoa mielipiteensä, vaikka muut olisivatkin asiasta eri mieltä”. Erityisen arvokasta on ymmärtää yhtiön perimmäinen ansaintalogiikka. Toisaalta hallituksen jäsen, joka on liian lähellä yhtiön toimialaa, voi olla sokea tai hyödytön. (Haapanen ym. 2002, 28, 121, 223.) On oletettavaa, että riittävä talousosaaminen löytyy kaikilta pitkään ja menestyksellisesti pörssiyrityksen johdon tehtävissä toimineilta (Haapanen ym. 2002, 153). Taloutta ymmärtävä voi osallistua päätöksentekoon ja vaikuttamiseen (Liukkonen 2008, 93) myös hallituksessa.

Board Professionals -verkoston Minna Isoahon mielestä hallitusjäsenten pätevyyden kriteereitä pitäisi avata nykyistä tarkemmin, sillä yhtiöt kertovat vain vähän siitä, mitä hallitusjäsenen pätevyys on. “Usein vaaditaan esimerkiksi kokemusta isoista yrityskaupoista tai globaaleista hankkeista. Se ei ole ainoaa tarvittavaa osaamista. Toiset yritykset kaipaavat visioita, toiset tietoa operatiiviselta tasolta tai henkilöstön sitouttamisesta.” (Erkko 2011, 4.)

Hallituksen tulee uudistua ja sen jäsenten olisi hyvä täydentää toisiaan. Hallitus yhdistää jäsentensä henkilökohtaiset pätevyudet ja luo uudenlaisen hallitustason kompetenssin. Voidaan sanoa, että strategisen hallituksen pätevyys kasvaa, jos sen jäsenet ovat erilaisia. (Haapanen ym. 2002, 150-154.) Kaikilla jäsenillä ei tarvitse olla samoja valmiuksia mutta yhteenlasketuna hallituksella tulee olla riittävät tiedot ja taidot, jotta tehtävät saadaan menestyksellisesti hoidettua. On eduksi, jos kullakin hallituksen jäsenellä on erityisosaamista joltakin liiketoiminnan osa-alueelta. (Hirvonen ym. 1997, 61-64.) Hallitukseen olisi parasta valita paitsi osaamiseltaan ja kokemukseltaan myös luonteeltaan erilaisia ihmisiä, jotka pystyvät sietämään ja arvostamaan toisiaan (Lainema & Haapanen 2011, 191).

4.1.2 Ominaisuudet

Arvot ja asenteet ovat yksi osaamisen osa (Kauhanen 2009, 148). Kokemuksen ja osaamisen ohella potentiaalisen hallituksen jäsenen muuta sopivuutta ja pätevyyttä pitää punnita (Kuvio 9). Onko hän esimerkiksi yhteistyökykyinen ja -haluinen? (Erma ym. 2010, 25.) Hallitustyö on jaetun vastuun kantamista eli tiimityötä. Kuten missä tahansa tiimissä, yksilöltä edellytetään asenteiden lisäksi motivaatiota, kommunikaatiota, kykyjä, taitoja ja osallistumista (Skyttä 2005, 148). Suhteellisen harvat tapaamiset voivat hidastaa tiimiytymistä (Lainema & Haapanen 2010, 132) eli pitkäjänteisyyttä tarvitaan.



Kuvio 9: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2009, 147).

Talouselämän ydin on luottamus ja hallitusjäsenen tehtävä on mitä suurimmassa määrin luottamustehtävä. Johtajuusarvioissa hyvän johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ovat nousseet rehellisyys ja moraalinen selkäranka (Aaltonen ym. 2004, 41). Generalistien eli yleisjohtajien laaja-alaisuuden ja syvällisen tiedon specialistien osaamista esimerkiksi tietyltä sektorilta tai funktiosta täydentävät muu liike-elämän- ja elämäkokemus, hyvä arvostelukyky ja korkea moraalit (Haapanen ym. 2002, 214).

Hallituksessa tarvitaan strategista ajattelua, jonka lähtökohtana ja kulmakivenä Pentti Sydänmaanlakka pitää älykkyyttä. Se on monipuolista eli rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista sekä osaamiseen liittyvää tietoa. Pentti Sydänmaanlakka (2009, 234-235) lisää strategiseen ajatteluun viisauden ja luovuuden, joka on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja kyseenalaistaa (Kuvio 10). Luovilla ihmisillä on kokemusta ja pitkälle eteen päin suuntautuvaa, laajaa näkemystä (Lievegoed 2008, 151).



Kuvio 10: Yleisen strategisen ajattelun kulmakivet (Sydänmaanlakka 2009, 235).

KONE Oyj:n suuromistajan ja hallituksen puheenjohtajan Antti Herlinin mielestä hallitusjäsenen tärkein ominaisuus on itsenäinen ajattelu ja valmius sekä rohkeus totutun kyseenalaistamiseen (Sahiluoma 2010, 10). Myös Laineman (2006, 44) mukaan kyseenalaistaja on arvokas

hallituksen jäsen. Hän voi tehdä tiukkoja kysymyksiä ja saattaa vaatia johtoa arvioimaan ajatusmallejaan. Kyseenalaistajalla pitää Laineman mielestä kuitenkin olla riittävästi uskottavuutta, jotta muut jäsenet kuuntelevat häntä. Uskottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sopivan kyseenalaistamisen lisäksi tarkkuus, johdonmukaisuus, lupauksen pitäminen, henkilökohtaisuus, lahjomattomuus, uudenlaiset ja erilaiset ajattelumallit, luottamuksellisuus ja johdon ongelmien kuunteleminen ja niihin keskittyminen. Nämä käyttäytymismallit ja ominaisuudet pätevät yleisesti kaikkeen johtajuuteen. (Ulrich 2007, 306-307.)

4.2 Viestintä

Hallituksen jäsenen valintamenettelystä viestiminen on tärkeää (Haapanen ym. 2002, 35). Käytäntö nimitysvaliokunnan tai osakkeenomistajien ehdotuksen julkistamisesta kokouksutuksessa on yleistynyt. Tällöin kaikki osakkeenomistajat voivat varautua ennakkoon asian käsitteilyyn varsinaisessa kokouksessa. (Lindholm ym. 2004, 133-134.)

Yhtiökokouksessa nimitysvaliokunnan tai hallituksen puheenjohtaja esittelee ehdotuksen perusteluineen osakkeenomistajille. Esittelyssä käy ilmi, minkä kokemuksen omaavaa henkilöä haettiin ja miksi, millaisesta joukosta valinta tehtiin ja haastateltiin useampia ehdokkaita. Lisäksi selvitys siitä, mitkä tekijät johtivat ratkaisuun, on hyvä läpikäydä. Valitun henkilön nimi, ikä, arvo tai ammatti, nykyinen päätoimi, hallitusjäsenyydet ja muut tärkeimmät luottamustehtävät on hyvä kertoa ja jakaa kirjallisesti kokoukseen osallistuville osakkaille. On selvää, että valittavilta henkilöiltä on saatu suostumus tehtävän vastaanottamiseen. (Lindholm ym. 2004, 133-134.)

Pörsstitiedotteessa ja yhtiön Internet-sivuilla kerrotaan yhtiökokouksessa tehdyistä hallitukseen liittyvistä päätöksistä; ketkä edellisen hallituksen jäsenistä jatkavat ja kuka tai ketkä on valittu uusina jäseninä hallitukseen. Hallinnointikoodin suositus 19 määrittelee, että jäsenten nimi, syntymäaika, koulutus, päätoimi, keskeinen työkokemus, hallituksen jäsenyyden alkamisaika, keskeisimmät samanaikaiset luottamustehtävät, osakeomistukset yhtiössä sekä yhtiön osakejohdannaisiin kannustinjärjestelmiin perustuvat omistukset ja oikeudet tulisi ilmoittaa.

5 Monimuotoisuus pörssi-yhtiön hallituksessa

Monimuotoisuus eli diversiteetti (Diversity) voidaan jakaa kahteen ryhmään. Demografiset eli näkyvät tekijät tarkoittavat esimerkiksi ikää, sukupuolta ja kansalaisuutta. Ne voidaan usein havaita ja mitata. Kognitiivisia eli ei-näkyviä tekijöitä ovat mm. koulutus, tietämys ja arvot. Tällöin korostuu se, minkälainen henkilö on (Haapanen 2007, 14) ja se, mitä hänen ammatillinen taustansa ja asiantuntemuksensa ovat (Sydänmaanlakka 2009, 172). Monimuotoisuus il-

menee lisäksi näkökulmissa, käsityksissä, osaamisessa, toiminnassa sekä tarpeissa ja odotuksissa (Heikkinen 2005, 4).

Työelämän monimuotoisuus tarkoittaa yleensä työntekijöiden erilaisuutta ja yhdenvertaisuutta iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon ja vakaumuksen perusteella (Haapanen 2007, 10). Corporate Governance -suositukset sekä Suomen lait yhdenvertaisuudesta 20.1.2004/21 ja tasa-arvosta 8.8.1986/609 tukevat monimuotoisuuden toteutumista suomalaisissa hallituksissa.

5.1 Historiaa

Monimuotoisuuden käsite on syntynyt 1960-1970 -luvulla Yhdysvalloissa sukupuoleen ja alkuperään liittyvän työsyönnän vuoksi. Silloin haluttiin korjata historiallisia epäoikeudenmukaisuuksia. 1980- ja 1990-luvulla yritykset USA:ssa ja Euroopassa alkoivat soveltaa monimuotoisuus- ja integraatiopolitiikkoja. Niiden tavoitteena oli hyödyntää monimuotoisuuden tarjoamia etuja sekä kehittää organisaatiokulttuureita ja luoda integraatiomyönteinen ilmapiiri. (Heikkinen 2005, 31.)

2000-luvulla oppiminen ja tehokkuus olivat kimmokkeina monimuotoisuuden uudelleen tarkasteluun. Edelleen yhdenvertaiset mahdollisuudet ja erilaisuuden arvostaminen olivat ajankohdaisia. (Heikkinen 2005, 31.) Sydänmaanlakka (2009, 137) sanoo, että monimuotoisuudesta nousee innovatiivisuus ja yritysten menestys tällä vuosisadalla.

5.2 Merkitys

Yleensä monimuotoisuuden katsotaan lisäävän joustavuutta, reagoitakykyä ja innovaatioita, kun taas yhdenmukaisuus saattaa johtaa jähmeään yksisilmäisyyteen (Sydänmaanlakka 2009, 172). Monipuolisuus on välttämätöntä, jotta voidaan ajatella luovasti (mm. Haapanen ym. 2002, 238; Hamel 2007, 215). Useissa työpaikkatutkimuksissa onkin havaittu, että monimuotoinen ryhmä on innovatiivinen, luova ja joustava (esimerkiksi Cox & Blake 1991, 47). Heterogeenisen ryhmän jäsenten kognitiivinen eli tiedollinen monimuotoisuus edistää luovuutta, innovaatioita ja ongelman ratkaisua myös Horwitzin ja Horwitzin mielestä. Tällainen ryhmä on tehokkaampi kuin homogeeninen. (2007, 989.) Scott Pagen (2007) tutkimuksen mukaan monimuotoiset ryhmät ovat parempia ongelmanratkaisijoita kuin älykkäimmistä yksilöistä muodostuvat ryhmät. Tutkijat Robinson ja Dechant (1997, 27) ovat samoilla linjoilla. He ovat todenneet, että sellaisten demografisten muuttujien, kuten ikä, rotu ja sukupuoli, on havaittu vaikuttavan asenteisiin, kognitiiviseen toimintakykyyn (tiedot, taidot ja ymmärrys) sekä uskoihin. Heterogeeniset tiimit tuottavat homogeenisia tiimejä enemmän innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. Tiimin jäsenten erilaiset taustat mahdollistavat sen, että asiat nähdään eri

näkökulmista. Näin ollen mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja löytyy enemmän ja mahdollisia seurauksia kyetään analysoimaan paremmin.

Globalisaation myötä asiakkaat, toimittajat ja kuluttajat monimuotoistuvat. Tämä edellyttää yritysten monimuotoisuuden rakentamista, jotta pystytään paremmin ymmärtämään globaaleja ja markkinoita, luomaan strategioita, lisäämään luovuutta ja innovaatioita. Kulttuureihin liittyvä kompetenssi on yksi tämän päivän johtajan avaintaito, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien syntyminen. (Robinson & Dechant 1997, 26.) Monimuotoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen johtamiseen hallitustasolla, ovat todenneet myös tutkijat Carter, Simkins ja Simpson (2003, 36-37). Monimuotoisuus edesauttaa laajan perspektiivin ja globaalien suhteiden syntymistä. Kulttuurinen herkkyys on erityisen tärkeää tietysti kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimiville yrityksille.

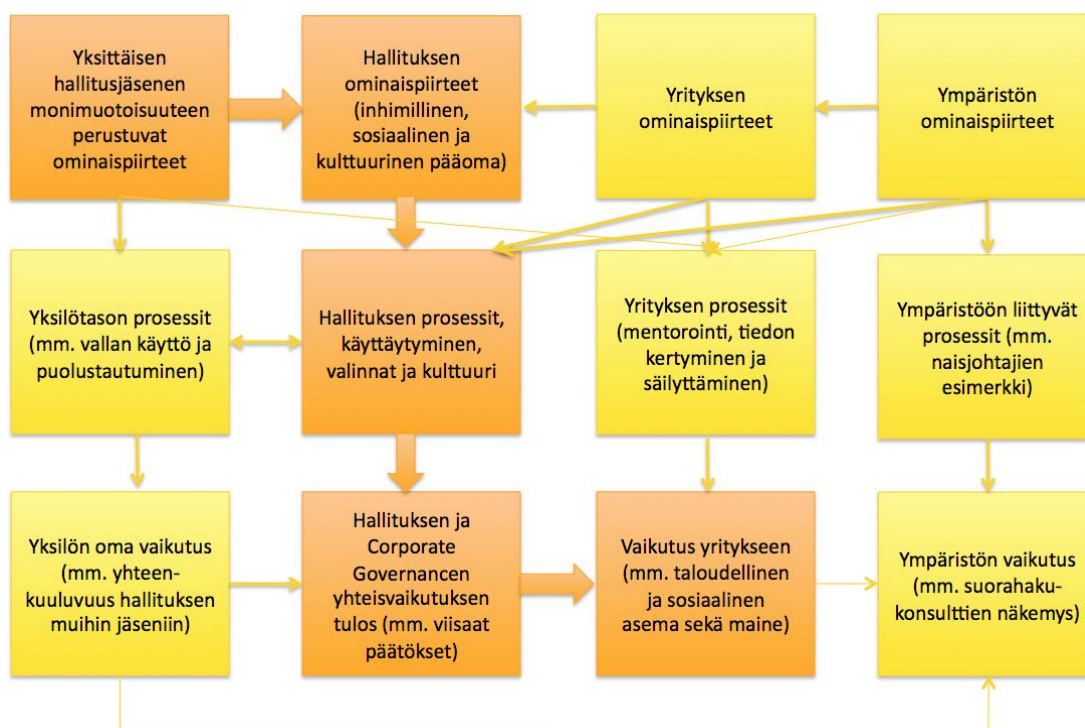
Pääasiassa monimuotoisuutta pidetään positiivisena asiana mutta siihen nähdään liittyvän myös ongelmia, kuten erilaisten ihmisten ja kulttuurien yhteensovittaminen ja siitä johtuvat konfliktit (Haapanen 2007, 14). Heterogeenisessä tiimissä saattaa syntyä viestinnällisiä ja ymmärtämisen ongelmia. Erityisesti tiimityön alkuvaiheessa tiimin jäsenten voi olla vaikea toimia yhdessä. Ristiriitoja saattaa silloin syntyä helposti. (Robinson & Dechant 1997, 27.) Monimuotoisen johtajista koostuvan tiimin päätöksenteko voi hidastua. Päätös voi olla laadukkaampi mutta markkinat saattavat vaatia nopeampia ratkaisuja. (Hambrick, Cho & Chen 1996, 659.)

Monimuotoisuuden edistämät seikat, kuten luovuus, innovatiivisuus ja päätöksenteon laatu ovat kriittisiä hallitustyöskentelyssä. Hallituksen täytyy asemansa vuoksi kyetä vaikuttamaan strategiaan ja hoitamaan valvontatehtävänsä tehokkaasti. Erityisesti konfliktitilanteissa hallituksen tulee edustaa osakkeenomistajia ja silloin monipuolinen asioiden tarkastelu ja mielipiteet ovat tarpeen. (Erhardt, Werbel & Shrader 2003, 104-108.) Monimuotoinen hallitus kykenee ymmärtämään paremmin yhä monimuotoisempia markkinoita, potentiaalisia asiakkaita ja toimittajia. Se kykenee tuottamaan monia näkökulmia ja arvioimaan vaihtoehtoja ja niiden seurauksia sekä päättämään tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. (Carter ym. 2003, 36.) Yhteenkuuluvuus ei edellytä samanlaista taustaa, ominaisuuksia tai valmiuksia. Yritysten hallitukset voivat pikemminkin hyötyä erilaisista kokemuksista ja taustoista muodostuvista näkökannoista. Monimuotoisuus voi rikastuttaa yhteistä keskustelua ja edesauttaa omaperäisten ja rakentavien näkökulmien tarkastelua. Päätöksenteon laatu paranee. (Australian Government 2009, 19.)

Hallitusten monimuotoisuutta on tarkasteltu kannattavuuden ja talouden näkökulmasta, joka kiinnostanee osakkeenomistajia. Monimuotoinen hallitus ja sen jäsenten ainutlaatuiset ominaisuudet tuovat lisäarvoa osakkeenomistajille. Monimuotoinen hallitus lisää yrityksen arvoa,

on havaittu tutkimuksessa, joka kattaa amerikkalaiset Fortune 1000 yritykset ja käsittelee sukupuolta ja etnistä taustaa. (Carter ym. 2003, 51.) Suomalaisessa tutkimuksessa Komscha (2010, 70) toteaa, että hallituksen monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Negatiivinen vaikutus nousisi varmasti tutkimuksissa ja keskustelluissa esiin (Carter, D'Souza, Simkins & Simpson 2007, 3). Monimuotoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen pitkän- sekä lyhyentähtäimen taloudelliseen tulokseen (Robinson & Dechant 1997, 28). Tämä tutkimustieto pätee Carterin ym. (2003, 36) mielestä myös hallituksiin ja on kiinnostavaa juuri yrityksen lyhyen- ja pitkätähtäimen arvon kannalta.

Terjesen, Sealy ja Singh (2009, 332) ovat alla olevassa kuviossa (Kuvio 11) esittäneet, miten yksittäisten hallituksen jäsenten monimuotoisuus muodostaa hallituksen erityispiirteet ja inhimillisen, sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman. Näin erityisesti, kun kriittinen massa naisia on mukana. Hallituksen pääoma puolestaan vaikuttaa monimuotoisen hallituksen käyttäytymisen, kulttuurin, valintojen ja prosessien, kuten päätöksenteon laatu, kautta hallituksen lopputuloksiin ja päätöksiin. Monimuotoisuudella on viime kädessä vaikutusta yrityksen taloudellisen ja sosiaalisen menestymisen lisäksi maineeseen.



Kuvio 11: Yksittäisen hallitusjäsenen tuoman monimuotoisuuden vaikutukset (Terjesen, Sealy & Singh 2009, 332).

Carter ym. (2007, 23) ovat tutkineet hallitusten valiokuntien monimuotoisuuden, tarkennettuna sukupuolen ja etnisen taustan, vaikutusta yrityksen tulokseen. Tutkimuksen mukaan tarkastusvaliokuntien sukupuoleen liittyvällä monimuotoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksen tekoon. Sen sijaan palkitsemis- ja nimitysvaliokuntien sukupuolen monimuotoi-

suuden ei selkeästi nähty parantavan yrityksen tulosta. Hallitusten jäsenten etninen monimuotoisuus tarkastus-, palkitsemis- ja nimitysvaliokunnissa puolestaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen positiivisesti.

Toisenlaisiakin tuloksia on tutkimuksissa saatu. Tanskan, Norjan ja Ruotsin 500 suurimman yrityksen hallituksen monimuotoisuus, sukupuoli-, ikä- ja kansalaisuusmuuttajat huomioiden, ei ole tuonut merkittävää vaikutusta markkina-arvoon tai ROA:an (Return on Asset) eli koko pääoman tuottoasteeseen. Tutkimuksessa on huomioitu yrityksen toimiala, koko ja maa. (Randøy, Oxelheim & Thomsen 2006, 23.) Monimuotoisuus voi hallitustyöskentelyn päätöksentekoprosessissa aiheuttaa ristiriitoja. (Carter ym. 2003, 36).

Aalto-yliopiston laskentatoimen professori Seppo Ikaheimo toteaa, että vaatimukset hallituksen monimuotoisuudesta perustellaan usein yhtiöiden kilpailukyvyn paranemisella. Vaikutusten mittaaminen on hänen mukaansa kuitenkin erittäin vaikeaa. Jotkut tutkimukset viittaavat Ikaheimon mukaan siihen, ettei hallitusten ominaispiirteillä, lukuun ottamatta ikäjakaumaa, ole juuri merkitystä yhtiön taloudellisen menestymisen kannalta. (Vain ikäjakaumalla on väliä 2011.)

”Pörssiyhtiön ylintä valtaa käyttää yleensä teknillisen tai taloudellisen yliopistokoulutuksen pääkaupunkiseudulla saanut suomalainen mies” (Erkko 2010, 6). Suomen listayhtiöiden vuoden 2010 hallinnointikoodin suositus yhdeksän esittää, että hallituksessa olisi hyvä olla monimuotoisia jäseniä. Heillä tulisi olla riittävä ja monipuolinen osaaminen ja kokemus. Suosituksessa sanotaan selkeästi, että ”hallituksessa on oltava molempia sukupuolia” mutta ikä, koulutus, kansalaisuus ja työkokemus jäävät tarkemmin avaamatta.

Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten monimuotoisuuden toteutumista voidaan tarkastella esimerkiksi vuosikertomuksista, Internet-sivuilta ja Kaupparekisterin luottokelpoisuusraportista (Liite 1). Yleisesti voidaan ajatella, että suurimmissa hallituksissa on monimuotoisuutta enemmän kuin pienemmissä, sillä ryhmädynamiikka ei ole enää riippuvainen muutamasta henkilöstä. (Komscha 2010, 62). Ulkopuolisen saattaa olla vaikea hahmottaa, mitä kaikkia kriteereitä uuden jäsenen valinnassa on ollut käytössä. Pyritäänkö monimuotoisuus kenties maksimoimaan uusien jäsenten rekrytoinneissa?

”Jokaisen hallitusnimityksen olisi edistettävä omistajien etua. Pörssiyhtiön hallitus ei ole paikka, jossa edistetään yhteiskunnallisia tavoitteita. Omistajien kannattaa kuitenkin muistaa, että monimuotoisuuden kieltävillä yhteisöillä on taipumus kaatua vaihtoehdottomuuden seurauksiin. Siksi hyvät omistajat haluavat löytää monimuotoisuutta ja parasta osaamista hallitukseen. Pääsääntö voikin olla, että yritys menestyy suuremmalla todennäköisyydellä, kun hallituksessa on muitakin kuin samaa sukupuolta edustavia henkilöitä samalta kotiseudulta,

samalla koulutustaustalla, samasta opinahjosta ja samasta postinumerosta. Kun ulkoisten paineiden huomioon ottaminen ja omistajien etujen ajaminen yhdistyvät, on tilanne aivan mainio enemmän kuin yhdeltä kantilta.” Näin kirjoittivat Antti Ainamo ja Risto Pennanen Taloussanomissa 28.5.2003.

Suomalaisessa liike-elämässä vallitsee yhteisymmärrys siitä, että hyvä hallitus on monimuotoinen (Pietarila 2011). Liian samantyyppiset ja -taustaiset henkilöt eivät välttämättä muodosta optimaalista hallitusta. Homogeenisuus voi rajoittaa ja hidastaa yhtiön kehittämistä. (Erma ym. 2010, 25.) Mitä monimuotoisempi hallitus on, sitä paremmat edellytykset sillä on toimia pitkäjänteisesti ja eettisesti (Haapanen ym. 2002, 150). Hyvässä hallituksessa jäsenet ovat kokemuksiltaan ja taustoiltaan riittävän erilaisia. Näin syntyy hyvä joukkue, joka näkee tarkasti sekä yhtiön sisään että ympäröivään maailmaan, todetaan Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa Hyvä hallitus on monipuolinen 24.10.2010.

Keskuskauppakamari ja Board Professionals jakavat vuosittain Hallitustimantti -tunnustuksen, jonka tarkoitus on edistää sukupuolten, ikäjakautuman sekä koulutus- ja kokemustaustojen moninaisuutta yhtiöiden hallituksissa. Vuonna 2010 palkinnon sai KONE Oyj:n hallitus ja valintaperusteissa korostui se, että KONE edustaa hyvin johdettua globaalia liiketoimintaosaamista ja hallitus on erittäin monipuolinen ja kansainvälinen. (Sahiluoma 2010, 10.) KONE Oyj:n hallituksen varsinaisina jäseninä jatkoivat Matti Alahuhta, Anne Brunila, Reino Hanhinen, Antti Herlin, Sirkka Hämäläinen-Lindfors, Juhani Kaskeala, Shunichi Kimura ja Sirpa Pietikäinen ja varajäsenenä Jussi Herlin (Ala-Mello & Korkiakoski 2010).

Yksi ongelma monimuotoisuuden lisääntymisessä on valitsijakunnan samanlaisuus. Valinnan tekee yleensä mieshallitus, jonka taustat ovat hyvin samanlaiset. ”On helppo ymmärtää ihmistä, jolla on samanlainen tausta ja kokemus. Siksi päättäjä valitsee helposti samankaltaisuutta ympärilleen”, sanoo suorahakukonsultti Ralf Hermansson Edward W Kelley & Partnersin toimitusjohtaja Suomessa. Hänen kollegansa Kalle Soikkanen Stanton Chaselta toteaa, että rekrytointiprosessit voivat olla ennakkoluulottomia, mutta lopulliset ratkaisut varsin konservatiivisia. (Erkko 2010, 6.) Vaikka taustojen ja näkökulmien erilaisuus on pääsääntöisesti hyödyllistä hallitustyöskentelyssä, ei monimuotoisuuteen kuitenkaan pidä pyrkiä kaikin keinoin, jos se ei takaa hyvää jäsenten välistä yhteistyötä (Australian Government 2009, 52).

5.3 Muuttajat

Monimuotoisuuden muuttujista tarkempaan tarkasteluun on otettu sukupuoli, ikä, kansallisuus, koulutus ja työkokemus, jotka ovat helposti mitattavissa. Näistä tekijöistä pörssiyritykset hallinnointikoodin suosituksen 19 mukaan hallitusjäsentensä kohdalla kertovat. Nimestä ja ainakin valokuvasta pystyy päättelemään sukupuolen, syntymäaika kertoo iän ja koulutus pi-

tää mainita. Päätoimen, keskeisen työkokemuksen ja luottamustoimien perusteella voi arvella myös kansalaisuutta, jota ei välttämättä erikseen kerrota.

5.3.1 Sukupuoli

Sukupuoli on todennäköisin hallituksen monimuotoisuutta mittaava seikka (Australian Government 2009, 51). Epäilijöiden mielestä valintakriteerinä tulisi kuitenkin aina olla pätevyys eikä suinkaan sukupuoli (Immonen-Seuguenot 2011, 10). Board Professionals -verkoston hallituksen puheenjohtaja Minna Isoaho sanoo, ettei naisten hallitukseen valitseminen saa olla itseisarvo (Moisio & Tyynysniemi 2011a, B5). Lappset Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Johanna Ikkäheimo on samaa mieltä ja toteaa, että hallituksen rakennetta pitäisi ajatella paljon laajemmalla näkökulmalla ja moni muu asia on paljon tärkeämpi kuin sukupuolikysymys (Pietarila 2011).

Vuoden 2003 suomalaisten pörssiyhtiöiden Corporate Governance -koodi oli ensimmäinen, jossa edistettiin molempien sukupuolien hallitusjäsenyyttä (Uusi Suomi 2010). Kymmenessä vuodessa naisten määrä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on kolminkertaistunut (Sari Baldauf Fortumin hallituksen johtoon 2011, 5). Vuonna 2010 neljäsosalla Suomen 126 pörssiyhtiöstä ei ollut vielä naisia hallituksissaan (Sahiluoma 2010, 10). 50 suurimman pörssiyhtiön hallituksissa naisten osuus oli 25 % vuonna 2011. Tikkurila Oyj oli ainoa suuri pörssiyhtiö, jonka hallituksessa enemmistö eli kolme viidestä jäsenestä oli naisia (Moisio & Tyynysniemi 2011a, B5). Vuonna 2010 naisilla oli pienempien yhtiöiden puheenjohtajuuksia neljässä yhtiössä (Erkko 2011, 4). Sari Baldauf on ensimmäinen suuren suomalaisen pörssiyhtiön, Fortum Oyj:n, hallituksen puheenjohtaja keväästä 2011 alkaen (Sari Baldauf Fortumin hallituksen johtoon 2011, 5).

Naisten hallituspaikat keskittyivät valtion ja kuntien vahvasti omistamiin pörssiyhtiöihin. Toimitusjohtaja Kari Järvinen Valtion sijoitusyhtiö Solidiumista sanoo, ettei se aja kiintiöajattelua, vaan keskeistä on luoda paras mahdollinen tiimi kuhunkin yhtiöön. Hän toimii itse Metso Oyj:n, Outokumpu Oyj:n, Rautaruukki Oyj:n, Sponda Oyj, Tieto Oyj:n, Kemira Oyj:n ja TeliaSonera Finland Oyj:n osakkeenomistajien nimitysvaliokunnissa. (Mykkänen 2011b, 4.) Vuonna 2010 Rautaruukissa, Outokummussa ja Kemirassa oli kussakin kolme naista hallituksen jäsenenä (Mykkänen 2011b, 4). Valtion salkkuyhtiöissä uusista hallituksenjäsenistä naisia oli vuonna 2010 jo 38 % ja vuonna 2011 peräti puolet (Erkko 2011, 4). Internet-sivujen mukaan edelleen vuonna 2011 Rautaruukin, Outokummun ja Kemiran hallituksissa oli kussakin kolme naisjäsentä. Valtio-omistajan mielestä tasa-arvotavoitteen minimi on saavutettu, kun 40 % hallitusten jäsenistä on naisia (Jaakkola 2010). Edellisen pääministerin Mari Kiviniemen mielestä lainsäädännön muuttamista tulee harkita, mikäli suositukset eivät riitä (Kiviniemi: Hallituspaikoista 40 % naisille 2011, 10). Nykyinen valtiovarainministeri Jutta Urpilainen on valmis asettamaan naisikiintiön pörssiyhtiöiden hallitukseen (Heikkinen 2011). Valtionyhtiöiden omista-

jaohjauksesta vastaava ministeri Heidi Hautala perustelee naisten osuuden kasvattamista Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksella, jonka mukaan naisten johtamat yritykset ovat hieman kannattavampia kuin miesten johtamat mutta hän ei vielä ota kantaa kiintiöön (Luotonen 2012).

Keskuskauppakamarin linja on se, etteivät suomalaisyritykset tarvitse naiskiintiötä hallituksiinsa (Keskuskauppakamari: Naiskiintiöt tarpeettomia 2011, 11). Hallitusammattilainen Sari Baldauf ei myöskään ole innostunut naiskiintiöistä pörssiyritysten hallituksissa. ”En ole suuri kiintiöiden tai regulaation ystävä, koska ne lisäävät hyvin usein tehottomuutta”, sanoo Baldauf. Kiintiöt eivät hänen mukaansa muuta aina asennetta, vaan niiden myötä helposti todetaan asian olevan muodollisesti hoidettu. Hän ei kuitenkaan tyrmää kiintiötä täysin, vaan toteaa ”Kiintiöllä, säännöksillä tai määräyksillä voi olla tietyssä murtopisteessä merkitystä. Se voi olla järkevää jossakin tilanteessa, kun ilman pakkoa muutos ei tapahdu.” Sen sijaan Baldauf pitää tärkeänä, että naisia on yritysten operatiivisessa johdossa erilaisissa tehtävissä. Tällaista kehitystä pitää Baldaufin mukaan tukea, sillä yritysten johtotehtävien kautta ihmiset kasvavat hallitusten jäseniksi. (Baldauf ei innostu naiskiintiöistä 2011.)

Samansuuntaista ajattelua löytyy muualtakin. ”Huomiota tulisi sen sijaan kiinnittää niihin lukuisiin ja usein vaikeasti havaittaviin mekanismeihin ja verkostoihin, jotka suosivat miesten taikka vaikeuttavat naisten nousua ylimpään liikkeenjohtoon.” (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007.) Yhdenkään suomalaisen pörssiyrityksen toimitusjohtajana ei tällä hetkellä ole naista. Niin sanottu lasikatto on johtoryhmätasolla, liiketoimintojen johtamisen kohdalla, toteaa Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa. Synä ovat asenteet ja stereotypiat, perhevapaat, naisten koulutusvalinnat ja oman aktiivisuuden puute. Lisäsyitä ovat liiallinen itsekritiikki, puutteelliset verkostot ja käytännön mentorin puuttuminen. (Mykkänen 2011a.) Sukupuolijakautuma on suhteellisen samanlainen suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä (Komscha 2010, 51).

Kansainvälisessä vertailussa Suomi edustaa sukupuoleen liittyvässä monimuotoisuudessa kärki-kaartia pörssiyritysten hallituksia mitattaessa (Saavalainen 2012). Japanissa naisia yritysten hallituksissa on alle prosentti (Puttonen 2011). Vuonna 2010 Fortune 500 -yrityksissä Yhdysvalloissa oli naisia 17 % (Kolme hallitusputkea 2010, 10.) Markkina-arvoltaan Euroopan 300 suurimman yrityksen hallituksissa naisten osuus on noin 12 % (Kervinen 2011, B11) mutta Suomessa naisten osuus on 27 % suurimpien pörssiyritysten hallituspaikoista (Suomessa EU:n eniten naisia pörssiyritysten hallituksissa 2012). Ranskassa ja Norjassa on otettu käyttöön sukupuoli-kiintiöt pörssiyritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari: Naiskiintiöt tarpeettomia 2011, 11). Norja oli ensimmäinen maa maailmassa, joka vuonna 2008 määräsi kaikille listayhtiöille 40 % minimirajan per sukupuoli (Puttonen 2011). Euroopan parlamentti on antanut päätöslauselman, jonka mukaan naisten osuutta pörssiyritysten johdossa pitäisi kasvattaa vuoteen 2015

mennessä vähintään 30 %. (Keskuskauppakamari: Naiskiintiöt tarpeettomia 2011, 11.)

Elinkeinoelämän Valtuuskunta Eva teki kannattavuustutkimuksen, joka käsitti vuonna 2003 vähintään kymmenen henkilöä työllistäneet suomalaiset osakeyhtiöt (yht. 14 020). Sen mukaan niiden yritysten, joiden hallitusten jäsenistä vähintään puolet on naisia, kannattavuus on 14.7 %, kun taas muiden yritysten kannattavuus oli 11.5 %. Yritys, jossa oli sukupuolittain tasapainoinen hallitus, oli tutkimuksen mukaan kymmenisen prosenttia kannattavampi kuin muuten vastaava mutta täysin miesten miehittämän hallituksen omaava yritys. (Kotiranta ym. 2007, 5.) Aalto-yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan sukupuolen monimuotoisuudella on positiivinen riippuvuussuhde yrityksen kannattavuuteen (Komscha 2010, 50).

Esimerkiksi Smith, Smith ja Verner tutkivat tanskalaisyriyten johdon sukupuolirakenteen yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tulosten mukaan naisten tietty osuus hallituksen jäsenistä sekä naispuolinen toimitusjohtaja parantavat yritysten kannattavuutta. (2006, 9, 13.) Rose (2007, 411) tutki tanskalaisten pörssiyritysten hallitusten sukupuolirakenteen ja kannattavuuden välistä yhteyttä. Tulosten mukaan hallituksen sukupuolijakaumalla ei ole vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.

5.3.2 Ikä

”Hallituksen monipuolisuusprofiiliin kannalta olisi eduksi, jos siihen kuuluisi eri-ikäisiä ihmisiä” (Hirvonen ym. 1997, 64). Hallituksen jäsenten iän monimuotoisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen ja kannattavuuteen, toteaa Komscha (2010, 62-71). Hallituksen iän monimuotoisuus korreloi hänen mukaansa melkein merkitsevästi jäsenten lukumäärän kanssa.

Vuonna 2010 pörssiyrityöiden hallitusten nuorimman ja vanhimman jäsenen ikäero oli 50 vuotta (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010). Syksyllä 2010 suomalaisten pörssiyrityöiden hallitusjäsenten keskimääräinen ikä oli 55 vuotta. Kaikista 829 hallituspaikasta 12 oli yli 70-vuotiailla ja yksi alle 30-vuotiaalla. 30-40 -vuotiailla oli 38 paikkaa. Suurimman ikäryhmän muodostivat 50-60 -vuotiaat. Heillä oli yhteensä 313 hallituspaikkaa ja 60-70-vuotiailla 263. (Kervinen & Pietiläinen 2010a.) Nuorimman eli Trainer’s House Oyj:n hallituksen keski-ikä oli 43,3 vuotta (Kervinen 2010b).

Hallitukseen tarvittava kokemus vaatii aikaa ja työvuosia, joten jäsenet ovat perustellusti yleensä keskimäärin hieman vanhempia (Komscha 2010, 51). Lievegoed (2008, 151-162) sanoo, että ihmisen sosiaalinen vaihe sijoittuu ikävuosiin 45-65. Silloin ihminen näkee itsensä yhtenä tekijänä laajassa kokonaisuudessa. Tämä vaihe mahdollistaa objektiivisen tilanteen ja kaikkien sen ulottuvuuksien tarkastelun sekä vastuullisten päätösten teon. Toiset ihmiset kypsyvät

todelliseen syvällisyyteen ja viisauteen, luovuuden vaiheeseen, vasta aktiivisyövuosien jälkeen. Silloin he voivat olla kyvykkyytensä huipulla ja koko kompetenssi saadaan hallitustyöskentelyssä käyttöön yrityksen sekä sen omistajien parhaaksi. Georg Ehrnrooth sanoi vuonna 2002 aina kannattaneensa sitä, että liikkeenjohdossa voi olla nuoriakin ihmisiä, mutta hallitus on hänen mielestään elin, jossa pidempi kokemus on eduksi (Tiiri 2002).

Yli 70-vuotiaiden hallitusjäsenyys on perusteltua vain poikkeustapauksissa (Hirvonen ym. 1997, 64). 1980- ja 1990-luvuilla kirjattiin useiden yhtiöiden yhtiöjärjestyksiin sääntö, jonka mukaan tietyn iän saavuttaneiden jäsenten tulee erota hallituksesta (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010). Edelleen monissa suomalaisissa yhtiöissä virallinen hallitustehtävien yläikäraja on 67 tai 68 vuotta (Puttonen 2010). Ikärajoituksia ollaan nyt poistamassa. Asiantuntijoiden mielestä yhtiön kannalta tärkeiden henkilöiden panos menetetään ikärajojen vuoksi. (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010.) Asia lienee ajankohtainen myös siksi, että yleistä työikää halutaan korottaa (Hallituksen linjauksia työiän pidentämiseksi odotetaan illansuussa 2009).

Vuonna 2010 Huhtamäki Oyj:n hallitus oli Helsingin Sanomien tutkimuksen mukaan keski-ikältään Suomen vanhin pörssiyhtiön hallitus keski-ikä ollessa 63,5 vuotta (Kervinen 2010b). Vuonna 2011 Huhtamäen hallituksen jäsenten syntymävuodet sijoittuvat yhtiön Internet-sivujen mukaan vuosiin 1942-1952. Hallituksen puheenjohtaja Mikael Lilius kertoi Helsingin Sanomien haastattelussa, että yhtiössä poistettiin 70 vuoden yläikäraja muutama vuosi sitten. "Totesimme, että on hyvin paljon vanhempaa, erittäin pätevää väkeä, joita voimme jossain vaiheessa haluta hallitukseemme". (Kervinen 2010b.)

Poikkeuksina hieman vanhemmista hallituksen jäsenistä ovat esimerkiksi perheomisteisten yritysten osakkeenomistajat tai osakkeenomistajista ei-riippumattomat jäsenet, kuten Lemmikäinen Oyj:n Kristina Pentti-von Walzel, s. 1978, Fiskars Oyj:n Louise Fromond, s. 1979 tai KONE Oyj:n varajäsen Jussi Herlin, s. 1984 (Kervinen & Pietiläinen 2010a). Kevään 2012 yhtiökokouksessa Herlin valittiin KONE:en hallituksen varsinaiseksi jäseneksi (Arola 2012). Nuorta hallituksen jäsenen ikää voivat puoltaa ymmärrys tuotteiden tai palveluiden käyttäjien tarpeista (Erma ym. 2010, 25). Timo Rothovius sanoo, että ikääntyvissä hallituksissa uuden luominen vähenee ja strategioissa painotetaan muutoksen sijaan pysyvyyttä. "Yrity maailmassa pitäisi koko ajan uudistua ja keksiä uusia innovaatioita. Siinä nuoremmat ovat vahvemmilla." (Kervinen 2010.) Myös Mikael Liliuksen mukaan nuorten jäsenten etuna ovat uudet näkemykset mutta haittana hallitustyöhön käytössä oleva vähäinen aika. Hän kuitenkin totesi, ettei hallitusjäseniä valita iän, vaan osaamisen perusteella. Se arvioidaan vuosittain. (Kervinen 2010b.)

5.3.3 Kansalaisuus

Suomalaiset pörssiyhtiöt, jotka toimivat ulkomailla, tarvitsevat strategiaan ratkaisuihinsa ulkomaalaisia hallituksen jäseniä, jotka tuntevat paikallisen yrityskulttuurin ja kilpailijat paremmin (Kervinen 2010a). "Monet asiat ovat edelleen kulttuurisidonnaisia, joten ulkomaiset jäsenet voivat tuoda ihan uutta osaamista hallitukseen", sanoi vuonna 2006 Eija Malmivirta, jolla on monipuolinen hallituskokemus. Hän totesi, että arvokkaan business-osaamisen lisäksi ulkomaalaiset voivat tuoda hallitukseen uutta keskustelukulttuuria. (Pennanen 2006.)

Uusilla markkina-alueilla yrityksille tärkeitä eroja voi tulla eteen niin lainsäädännössä, kaupantekotavoissa kuin toimialakohtaisissa toimintatavoissakin. Ulkomaisen jäsenen rooli on sitä merkittävämpi, mitä enemmän tärkeän markkina-alueen kulttuuri eroaa yrityksen kotimaisesta kulttuurista. (Pennanen 2006.) Aalto-yliopiston laskentatoimen professori Seppo Ikäheimon mukaan ulkomaalaiset tuovat hallitukseen paikallisten markkinoiden ja yrityskulttuurien lisäksi lainsäädännön tuntemista (Kervinen & Pietiläinen 2010b).

Seppo Ikäheimo sanoo, että viimeisen kymmenen vuoden aikana Suomessa on siirrytty pois tiivistä verkottuneesta yhteiskunnasta, jossa henkilökohtaisilla suhteilla oli suuri merkitys pörssiyhtiöiden johdossa. Professori toivoo, että vielä enemmän ulkomaalaisia ja ulkopuolista näkemystä saataisiin hallitukseen. "Suomalaiset ajatukset eivät välttämättä aina ole maailman parhaita. Ulkomaiset jäsenet tuovat hallitukseen tarvittavaa riippumattomuutta", Ikäheimo muistuttaa. (Jaakkola 2011.)

Vuonna 2010 ulkomaalaisten osuus kaikkien suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksista oli 17 %. Näistä yrityksistä suurin osa on markkina-arvoltaan suuria yrityksiä. (Kervinen & Pietiläinen 2010b.) Vuonna 2010 ulkomaalaisten osuus suurissa pörssiyhtiöissä oli 18,4 % ja yhteensä heitä oli 111 henkeä. Heistä suurinta valtaa käytti Nokia Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja Marjorie Scardino. (Kervinen 2010a.) Internet-sivujen mukaan hän on ollut Nokian hallituksessa vuodesta 2001 ja varapuheenjohtajana vuodesta 2007 asti. Vuonna 2011 ulkomaalaisten osuus 50 suurimman pörssiyhtiön hallituksissa oli 29 % (Moisio & Tynysniemi 2011b). Tällä hetkellä ulkomaalaisia on pörssiyhtiöiden jäsenistä 22 % (Lähtenmäki 2012).

Ensimmäinen ulkomaalainen tuli Huhtamäki Oyj:n hallitukseen 1990-luvun alussa. Nyt ulkomaalaiset muodostavat hallituksen enemmistön. Vuonna 2010 Huhtamäki Oyj:ssä oli kahdeksan hallitusjäsentä. Kolmen suomalaisen lisäksi hallituksessa oli yksi jäsen Singaporesta, kaksi Yhdysvalloista, yksi Ruotsista ja yksi Belgiasta. Erityisesti Yhdysvallat ja Aasia ovat Huhtamäelle tärkeitä ja kasvavia markkina-alueita, perusteli hallituksen puheenjohtaja Mikael Lilius jäsenvalintaa. Hänen mukaansa ulkomaalaiset tuntevat paikallisen yrityskulttuurin ja kilpailijat alueilla, jotka ovat suomalaisille vieraita. Se on tärkeää, kun suunnitellaan esimerkiksi

uusien strategioita tai yrityskauppoja. Mikael Lilius toteaa, että kansainvälisiä osaajia löytyy etenkin, jos yrityksellä on kontakteja. Vuonna 2010 Huhtamäen hallituksessa istuneet ulkomaalaiset jäsenet ovat löytäneet omia verkostoja käyttäen, ilman suoraan hakutoimistojen apua. (Kervinen 2010a.)

Vuonna 2010 suurten suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa oli 24 eri kansallisuuden edustajaa. Suurin ulkomaalaisten ryhmä olivat ruotsalaiset, joita oli 37 %. Omistajapohja selittää ruotsalaisten suurta osuutta mutta maantieteellään lienee merkitystä. Muita ulkomaalaisia olivat muuan muassa britit ja yhdysvaltalaiset, molemmilla on noin 10 hallituspaikka eli noin yhdeksän prosentin osuus. Saksalaisia oli kuusi henkeä. (Kervinen 2010a.) Vuonna 2012 yhteensä 38 pörssiyhtiössä istuvasta ulkomaalaisesta 15 on ruotsalaista, neljä hollantilaista ja kolme saksalaista. Yhdysvalloista on kuusi jäsentä. (Lähteenmäki 2012). Anglosaksisten hallitusjäsenten suhteellisen suureen määrään vaikuttavat kulttuuriset näkökulmat ja omistus, sanoo Tom Palmberg, CV Groupin hallituksen puheenjohtaja (Moisio & Tyynysniemi 2011b).

Aasian merkityksen kasvun myötä tarvitaan ulkomaista osaamista hallitukseen, toteaa Solidiumin toimitusjohtaja Kari Järvinen (Mykkänen 2011b, 4). Pörssiyhtiöiden hallituksissa ei vuonna 2010 ollut kuin yksi jäsen Venäjältä, Kiinasta ja Intiasta, jotka ovat suomalaisille yrityksille tärkeitä ja kasvavia markkina-alueita (Kervinen 2010). Kehittyviltä markkinoilta Venäjä, Kiina, Intia ja Etelä-Amerikka ei edelleenkään hallitusjäseniä juuri ole. Kemira Oyj:ssä on vuodesta 2011 asti ollut Hongkongissa asuva britti ja Nokian Renkaat Oyj:ssä on yksi venäläinen jäsen. (Lähteenmäki 2012.) Stora Enso Oyj:n hallitukseen on ehdolla Aasian markkinat tunteva Singaporen kansalainen (Stora Enso Yhtiökokouskutsu 2012, B4). Kone Oyj:n riveihin halutaan ulkomaista vahvistusta japanilaisesta ja UPM-Kymmene Oyj:n norjalaisesta hallitusehdokkaasta (Arola 2012).

Helsingin pörssiin listatuista 126 yhtiöstä yli puolen hallituksessa ei ollut yhtään ulkomaalaista (Hyvä hallitus on monipuolinen). Wärtsilä Oyj:n, Sampo Oyj:n, Stockmann Oyj:n, Cargotec Oyj:n, Kesko Oyj:n, Atria Oyj:n tai YIT Oyj:n hallituksissa ei istunut vuonna 2010 yhtään ulkomaalaista jäsentä, vaikka niiden strategia tai markkinat sitä edellyttäisivät (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010). Nämä yritykset ovat mukana kovassa, maailmanluokan suorassa kilpailussa. Myös Marimekko Oyj:ltä puuttui kokonaan ulkomaalaiset hallitusjäsenet edellisestä hallituksesta (Kervinen & Pietiläinen 2010b). Kauppalehti noteerasi, että niin ikään Rautaruukki Oyj, Elisa Oyj ja Sponda Oyj olivat ilman ulkomaalaisia hallitusjäseniä (Mykkänen 2011a, 4). Kaupparekisterin luottokelpoisuusraportin (Liite 1.) mukaan Wärtsilä Oyj:n yksi hallituksen jäsen on ruotsalainen Lars Josefsson 8.3.2011 alkaen mutta muut jäsenet ovat edelleen suomalaisia. Sittemmin konsernin toimitusjohtaja on vaihtunut. Internet-sivuilta selviää, että Sampo Oyj:n ja Marimekko Oyj:n hallitukseen on valittu keväällä 2011 suomalaisten joukkoon ruotsalainen jäsen. Stockmannin, Cargotecin, Keskon, Atrian, YIT:n, Rautaruukin, Elisan ja

Spondan hallitukseen ei valittu vuoden 2011 varsinaisessa yhtiökokouksessa edelleenkään yhtään ulkomaalaista jäsentä. Liiketoiminnaltaan globaalit Cargotec Oyj ja Outotec Oyj ovat niin ikään vailla ulkomaalaisia hallitusjäseniä (Lähtenmäki 2012). Stockmannin ilmoitus vuonna 2012 hallitukseen ehdolla olevasta ruotsalaisesta henkilöstä tuntuu vahvistavan jo entuudestaan suurimman ulkomaalaisryhmän osuutta (Kutsu Stockmannin varsinaiseen yhtiökokoukseen 2012, B4).

Ulkomaalaisen ottaminen hallituksen jäseneksi saattaa olla työlästä. Voi olla vaikea löytää ihmisiä, joilla on yhtiölle oikeasti annettavaa. Ulkomaalaisen jäsenen mukaantulo voi muuttaa hallituksen kokouskielen lisäksi myös muuta. Hän voi esimerkiksi terävöittää hallituskeskustelua, sillä hän ei tunne yhtiön kotipaikan sidonnaisuuksia ja valtapelejä. Ulkomaalainen, riippumaton hallituksen jäsen voi tehdä kysymyksiä, joita tuttu piiri ei huomaa, uskalla tai viitsi esittää. (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010.) Christian Ramm-Schimdt, Fortumin hallituksen jäsen, sanoo suomalaisilla olevan venäläisten hallitusjäsenten suhteen ennakkoluuloja ja siksi heitä ei valita (Lähtenmäki 2012). Hallitusammattilaiset ry:n toimitusjohtaja Juhani Erma on sitä mieltä, että kovan luokan ammattilaisen saaminen Suomeen on joillekin yhtiöille vaikeaa etenkin, jos osajia halutaan kaukaa. "Olemme hiukan syrjässä, mikä rajoittaa kasvua", toteaa Erma. Mikael Lilius sanoo "Jos haluamme hallitukseen ulkomaalaisia jäseniä, on tärkeää ottaa huomioon, että heille pitää maksaa tästä työstä myös asianmukainen korvaus" (Kervinen 2010a). Useimpien suomalaisten pörssiyritysten käytäntö valita jäsenet vain vuodeksi kerrallaan, ei motivoi kaikkia ulkomaalaisia sitoutumaan jäseniksi (Inkeroinen 2008, 78).

Yksi ulkomaalainen jäsen voidaan eristää tai unohtaa ja sen vuoksi heitä tulisi olla useampi samassa hallituksessa (Hyvä hallitus on monipuolinen 2010). Outokumpu Oyj:n hallitusta koskeva tutkimus osoitti, että jäsenten mielestä ulkomaalaisia pitäisi hallituksissa olla vähintään kaksi, jotta kansallisuuteen liittyvän monimuotoisuuden hyödyt tulevat esiin (Inkeroinen 2008, 75, 99). Suorahakutoimisto Spencer Stuartin vuonna 2010 tekemässä Pohjoismaita koskevasta vertailusta käy ilmi, että Tanskassa ulkomaalaisten osuus hallituksissa on suurin, 26 %. Keskiarvo oli 24 %. Ruotsin osuus on 24 %, Norjan 22 % ja Suomen 19 %, kun mukaan on otettu huhtikuussa 2010 markkina-arvon mukaan 20 suurinta pörssiyritystä kustakin maasta. Poikkeuksena oli Ruotsi, josta tutkittiin yhteensä 70 pörssiyritystä. (Spencer Stuart 2010, 11.)

5.3.4 Koulutus

Van den Berghe ja Levrau (2004, 466) ovat sanoneet, että hallituksessa tulisi olla toisiaan täydentäviä jäseniä moninaisilla koulutustaustoilla. Johtajuuden tehtävä on yhdistää yrityksen taloudellinen, tekninen ja sosiaalinen osajärjestelmä toisiinsa (Lievegoed 2008, 62). Hallituksissa tarvitaan oikeudellisten periaatteiden tuntemista ja niiden huomioonottamista päätöksenteossa (Lainema 2006, 97). Vaikka hallitustyössä korostuvat taloudelliset arvot, olisi siinä

hyvä olla mukana myös yhteiskunnallista, sosiaalista, humanistista tai filosofista osaamista (Haapanen ym. 2002, 150-151). Esimerkiksi organisaatiokäyttämiseen soveltavana tieteenä vaikuttavat psykologia, sosiaalipsykologia, sosiologia, antropologia, kasvatustiede ja politiikan tutkimus (Juuti 2006, 16). Näitä tieteitä opiskelleet ovat harvemmin pörssiyritysten hallituksen jäseniä.

Kaupparehden selvityksen mukaan 75:n suurimman pörssiyrityksen johtajana toimii yleensä teknillisen tai taloudellisen tai molemmat yliopistokoulutukset Suomessa ja pääkaupunkiseudulla saanut mies (Hartikainen & Tikkanen 2010). Voidaan olettaa, että moni tästä joukosta toimii samanaikaisesti tai tulee toimimaan myös pörssiyrityksen hallituksen jäsenenä. Komschan (2010, 53) mukaan vuonna 2004 suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä oli enemmän teknillisen tutkinnon omaavia, mutta sittemmin teknillinen koulutus on vähentynyt kaupallisen koulutuksen kasvaessa. Vuosina 2004–2009 noin 40 % suomalaisten pörssiyritysten hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä oli kaupallinen tutkinto. Alla oleva taulukko (Taulukko 1) kertoo vuoden 2007 pörssiyritysten hallitusjäsenien koulutustaustasta pohjoismaisissa pörssiyrityksissä Islantia lukuun ottamatta. Taulukossa on huomioitu ainoastaan kaupalliset, oikeustieteelliset ja tekniset tutkinnot. Tieto täydentyy niiden osuudella, joilta puuttuu korkeakoulututkinto.

	Kaupallinen	Oikeustieteellinen	Teknillinen	Ei korkeakoulututkintoa
Tanska	35,73	14,73	23,02	16,39
Suomi	44,33	9,35	25,92	9,34
Norja	47,99	8,38	21,14	14,22
Ruotsi	48,27	4,71	21,04	11,38

Taulukko 1: Pörssiyritysten hallitusjäsenien koulutus Pohjoismaisissa vuonna 2007 (Gregoric, Oxelheim, Randøy & Thomsen 2009, 14).

Jyväskylän yliopiston johtamisen professori, Anna-Maija Lämsä sanoo, että globalisaation etenemisen myötä johtajilta vaaditaan yhä enemmän kansainvälistä osaamista. Hän otaksuu, että tulevaisuudessa yhä useammalla johtajalla on tutkinto ulkomaisesta yliopistosta tai ulkomailla suoritettu MBA (Master of Business Administration). Lämsän mukaan koulutustaustan monipuolistumisesta olisi hyötyä työelämän muuttuessa. Esimerkiksi humanistisilla taidoilla on kysyntää, hän arvioi. (Hartikainen & Tikkanen 2010.)

Esimerkiksi vuonna 2011 Huhtamäki Oyj:n hallituksen jäsenien koulutukset ovat Internet-sivujen mukaan DE; DI, ekonomi; VTM; MBA, B.Sc (Chemical Engineering); MBA; M. Sc (Chemical Engineering); M. Sc (Computer Science) ja BA (Marketing). Koulutuksen monimuotoisuus on ilmeinen.

5.3.5 Työkokemus

Hallituksen jäseneltä edellytettävä työkokemus ja näkemys tarkoittavat liiketoimintaa yleensä sekä yhtiön toimintaa. Useimmiten tällainen kokemus saavutetaan toimimalla liikkeenjohdon tehtävissä ja ennen kaikkea toimitusjohtajana pörssiyhtiössä. (Erma ym. 2010, 24.) Hallitusammattilainen Maija-Liisa Friman, joka on Ekokem Oy Ab:n hallituksen puheenjohtaja, Metso Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja sekä Neste Oil Oyj:n ja TeliaSoneran AB:n hallitusten jäsen sanoo ”Hallitustehtäviin pätevyitys toimitusjohtajan tehtävissä ja toimitusjohtajan tehtäviin taas vastuuta ottamalla” (Pietiläinen 2011).

Mm. Elisa Oyj:n ja Pörssisäätiön sekä säätiön omistaman Pörssitalo Oy:n hallitusten jäsen Eira Palin-Lehtinen summaa, että hallitustyöskentely vaatii jonkinlaista kokemusta ylimmän johdon töistä isossa yhtiössä tai ainakin asiantuntijakokemusta (Pietiläinen 2010, C4). Hallituksessa tarvitaan operatiivisen toiminnan osaamisen lisäksi hallinnollista osaamista, jotta se pystyy valvomaan yhtiön toimintaa. Tällainen osaaminen liittyy laskentatoimeen, kirjanpitoon, riskienhallintaan ja rahoitukseen. (Erma ym. 2010, 24.)

Hallituksessa tulisi käsitellä asioita mahdollisimman monesta näkökulmasta. Tämä on mahdollista, jos jäsenten taustat, kokemus ja osaamisalueet ovat keskenään erilaiset. (Lievegoed 2008, 67.) Ne osaamisalueet, joita hallitukseen tarvitaan ovat talous- ja toimialaosamisen lisäksi monimuotoinen yhteiskunnallinen, sosiaalinen, humanistinen ja filosofinen osaaminen (Haapanen ym. 2002, 150-151), jotka koulutuksen kohdallakin jo mainittiin.

Kauppalehden haastattelussa Mikael Heikfolk toteaa, että ikä- ja sukupuolijakaumaa suurempi ongelma on se, että hallitukseen valikoituvien ihmisten taustat ovat liian samankaltaisia. IT-alan yrityksiin haetaan helposti IT-alan osaajia, vaikka saattaisi olla tärkeämpää saada hallitukseen esimerkiksi rahoituksen, kansainvälistymisen tai asiakkaiden toimialojen tuntemusta. ”Hyvässä hallituksessa löytyy sekä kokeneita hallitustyön osaajia että operatiivisessa työssä olevia eri alojen asiantuntijoita”, sanoo Heikfolk. (Kallonen 2008, 10.) Van den Berghe ja Levrau (2004, 466) ovat todenneet, että hallituksessa olevien jäsenten tulisi täydentää toisiaan ammatillisesti ja funktionaalisesti.

6 Pörssiyhtiön henkilöstöjohtaminen

Yrityksen strategian toteuttavat perustoiminnot eli funktiot (Kurkilahti & Äijö 2007, 131). Liiketoimintaa tukevia hallinnollisia ja tukifunktioita voivat olla esimerkiksi talous, rahoitus, viestintä, lakiasiat sekä tieto- ja henkilöstöhallinto (Juuti & Luoma 2009, 17, 107). Funktioiden yhteisiä tavoitteita ovat kustannustehokkuus, nopeus, joustavuus, toiminnan laatu ja uusiutuminen. Menestyksen perustaa luo myös keskitettyjen funktioiden, kuten talous- ja henki-

löstöhallinto, suhde yksikötason vastaaviin toimintoihin. (Kurkilampi & Äijö 2007, 185, 207.) Huippusuorituskykyinen yritys ymmärtää tukitoimintojen merkityksen lisäarvon tuottajina (Lumijärvi 2007, 259).

Isojen pörssiyritysten henkilöstöjohtaminen on monipuolinen ja monitasoinen, systemaattisesti hoidettu liikkeenjohdon tukifunktio (Näsi & Neillimo 2008, 217). Sitä ohjaavat lainsäädäntö, työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset sekä viranomaismääräykset ja ohjeet (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 324). Henkilöstöjohtamisen taso määräytyy yhtiön resurssien, toimintaympäristön muutosvauhdin, strategian kunnianhimoisuuden ja johdon osaamisen mukaan ja siihen vaikuttavat erityisesti ylin johto, henkilöstöjohto, esimiehet ja usein myös henkilöstön edustajat. Henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyttä ja asemaa organisaatiossa voidaan arvioida sillä, onko henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsen. (Aaltonen ym. 2004, 108-116.)

6.1 Merkitys

Henkilöstöjohtaminen ulottuu strategia-, politiikka- ja operatiiviselle tasolle ja perinteisesti se voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat henkilöstöresurssien johtaminen (Human Resources Management eli HRM), ihmisten johtaminen ja esimiestyö (Leadership) ja työelämän suhteiden hoitaminen. Ihmisten johtaminen painottuu organisaatiopsykologiaan ja yleisemmin organisaatiokäyttäytymiseen, henkilöstöresurssien johtaminen management- ja organisaatiotutkimukseen ja työelämän suhteet työelämän sosiologian keskusteluihin ja työlainsäädäntöön. (Vanhala ym. 2002, 310-325.)

Henkilöstöresurssien johtaminen tarkoittaa liikkeenjohdon päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstö on resurssi, jota liikkeenjohto käsittelee samalla tavalla kuin muitakin resursseja. Henkilöstöresurssien johtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö määrältään ja laadultaan vastaa kulloistakin tarvetta mutta myös sitä, että se on motivoitunut työskentelemään yhtiön päämäärien hyväksi. Henkilöstöresurssien johtamiseen sisältyvät henkilöstöhallinto (Personnel Administration eli PA) sekä henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (Strategic Human Resources Management eli SHRM). (Vanhala ym. 2002, 310-325.)

Henkilöstöhallinto on operatiivisen tason toimintaa, kuten esimerkiksi henkilöstön hankintaa ja pitämistä yrityksessä, palkan maksua sekä lakisääteisiä ilmoituksia verottajalle ja eläkevaikutuslaitokselle. Henkilöstöhallinnon ytimenä on henkilöstösuunnittelu, joka muodostuu mm. henkilöstöbudjetista, toimenkuvista, urasuunnitelmista, ikä- ja koulutussuunnitelmista, sijais- ja seuraajasuunnitelmista sekä varahenkilöstön tarpeesta. Henkilöstösuunnittelu nivoo henkilöstöhallinnon yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstöhallinto ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen ovat tehtäväkokonaisuuksia, joita toteutetaan eri aikajänteellä ja johtamisen eri

tasoilla eivätkä ne ole kaksi toisistaan kokonaan erillään olevaa toimintoa. (Vanhala ym. 2002, 310-325.)

Henkilöstöressurssien strateginen johtaminen käsittää henkilöstön resurssina mutta liittää sen yrityksen strategiaan. Henkilöstö mielletään keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu liitetään liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun ja samalla henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöjärjestelmät rakennetaan tukemaan tätä ajattelua. (Vanhala ym. 2002, 310-325.) Keskeisiä näkökulmia ovat henkilöstön tyytyväisyys, osaaminen ja innovatiivisuus sekä motivaatiotaso ja yhteistyökyky (Kurkilahti & Äijö 2011, 153). Strategisen henkilöstöjohtamisen eli prosessin, joka yhdistää henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan, omistajia, ohjaajia ja käyttäjiä ovat linjajohtajat. Strateginen henkilöstöjohtaminen muuttaa liiketoimintastrategiat organisaatio-osaamiseksi ja toiminnaksi. Se on apuväline strategisten päätösten toteuttamiseen. (Ulrich 2007, 232, 277.) Henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan tue strategian toteuttamista, vaan myös toteuttaa sitä (Aaltonen ym. 2004, 114).

Henkilöstöjohtaminen mielletään liiketoiminnan ytimeen kuuluvana kokonaisuutena, josta kertoo alla oleva kuvio 12. Koska henkilöstöjohtamisesta on tullut yritysten uusi kilpailutekijä, edellyttää se uudenlaista linjajohdon ja henkilöstöjohtajien välistä yhteistyötä. Oleellista on, että henkilöstöjohtaminen kytkeytyy liiketoimintaan ja organisaation perustehtävään niitä hyödyttävällä tavalla. Henkilöstökäytännöillä on tuotettava mitattavaa lisäarvoa ja edesautettava liiketoiminnan tuloksellisuutta. (Ulrich 2007, 20, 281.)



Kuvio 12: Henkilöstökäytäntöjen vaikutukset henkilöstöön, asiakkaisiin ja sijoittajiin (Ulrich 2007, 299).

2000-luvulla henkilöstöjohtamisen painopistealueita ovat olleet kansainvälinen johtaminen, organisaatio-osaaminen, organisaatiokulttuurin muutos ja osaamis pääoma. Myös laatu, uudelleenorganisointi, prosessien parantaminen, ydinosaaminen, oppiminen ja periaatteellinen johtaminen ovat ratkaisevan tärkeitä organisaation menestymistä ajatellen. Näiden tekijöiden taustalta löytyvät ne tavat, joilla tehdään työtä ja kohdellaan henkilökuntaa. Henkilöstöjoh-

tamiseen liittyvät asiat, kuten kykyjen ja osaamisen ymmärtäminen, hyödyntäminen ja kehittäminen, ovat keino saavuttaa organisaation ja sen johtajien menestys. (Ulrich. 2007, 15-16.)

Globalisaation aiheuttama kilpailun kiristyminen ja Aasian merkitys ovat nostaneet henkilöstön ja sen osaamisen merkittäväksi menestystekijäksi sisäisen paremmuuden ja ylivoimaisen asiakashyödyn rakentamisessa (Kurkilahti & Äijö 2007, 267). Epävarmuuden lisääntyminen ja reaaliaikaisen reagoinnin tarve korostavat inhimillisten tekijöiden merkitystä johtamisessa. Organisaatioita johdetaan ja tulee johtaa yhä enemmän henkilöstöön liittyvien näkökohtien avulla. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin mutta samalla muokkaa koko organisaation toimintaa. (Aaltonen ym. 2004, 81, 243.)

Henkilöstöjohtamisen roolin muuttumiseen ovat vaikuttaneet lisäksi yhteiskunnan muuttuminen, strategia-ajattelun kehittyminen ja henkilöstötyön sisäisten painotusten kehittyminen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa aiempaa enemmän mutta se on myös vastuussa enemmästä. (Aaltonen ym. 2004, 72.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yhtiön yksi keskeisimmistä menestystekijöistä (Syväjärvi 2005, 84). Dave Ulrich (2007, 15) uskoo, että kuluva vuosikymmen on todellista henkilöstöjohtamisen aikaa. Henkilöstöjohtamisen on tuotava lisäarvoa liiketoimintaan. Yritysjohto kyllä tiedostaa henkilöstöasioiden tärkeyden mutta henkilöstöjohtamisen profiilin nostaminen edellyttää sitä, että sen tehokkuutta ja investointien tuottoa on pystyttävä mittaamaan. (Lumijärvi 2007, 223-224.)

6.2 Tehtävät

Henkilöstö on yrityksen menestymisen mahdollisuus tai pahimmillaan este (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 144). Henkilöstöjohtamisen kiistaton tehtävä on varmistaa ja edistää organisaation toimivuus sekä kehittää henkilöstöä (Liukkonen 2008, 141). Henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen lisäksi muutosjohtamisen kyvykkyys on avainasia kovassa globaalissa kilpailussa (Porter 2004). Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö pystyy suoriutumaan nykyisten tehtävien lisäksi tulevista haasteista (Vanhala ym. 2002, 331).

Henkilöstön kehittämisen keinoja ovat mm. koulutus, työhyvinvointihankkeet, työtehtäviin perehdyttäminen, tehtäväkierto, sijaisuudet, projekteihin osallistuminen, ammattikirjallisuuden lukeminen, esityksien laatiminen ja pitäminen, omaehtoisen opiskelun tukeminen, henkilöstötilinpäätöksen ja palkitsemisjärjestelmän tarkastelu ja jalostaminen. Sitä ovat lisäksi työyhteisöjen kehittäminen, esimiestoiminnan parantaminen, vastuulliset irtisanomiskäytännöt ja uudelleensijoittaminen. Organisaatio voi järjestää myös mentorointia, henkilökohtaista valmennusta (Coaching), työhönohjausta tai ryhmäkonsultointia. Tärkeää on, että henkilöstön kehittäminen on järjestelmällistä ja tavoitteellista toimintaa, jotta sen avulla voidaan löytää uusia muotoja toteuttaa hyvää henkilöstöjohtamista. (Aaltonen ym. 2004, 127-128.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävät sisältävät prosessien eli työkalujen ja järjestelmien sekä ihmisten johtamisen. Neljä henkilöstöjohtamisen pääroolia ovat Ulrichin (2007, 46) mukaan strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistuksen johtaminen (Kuvio 13). Muutoksen onnistumisen tärkein este on usein johtamis- ja yrityskulttuuri (Kurkilahti & Äijö 2011, 48).

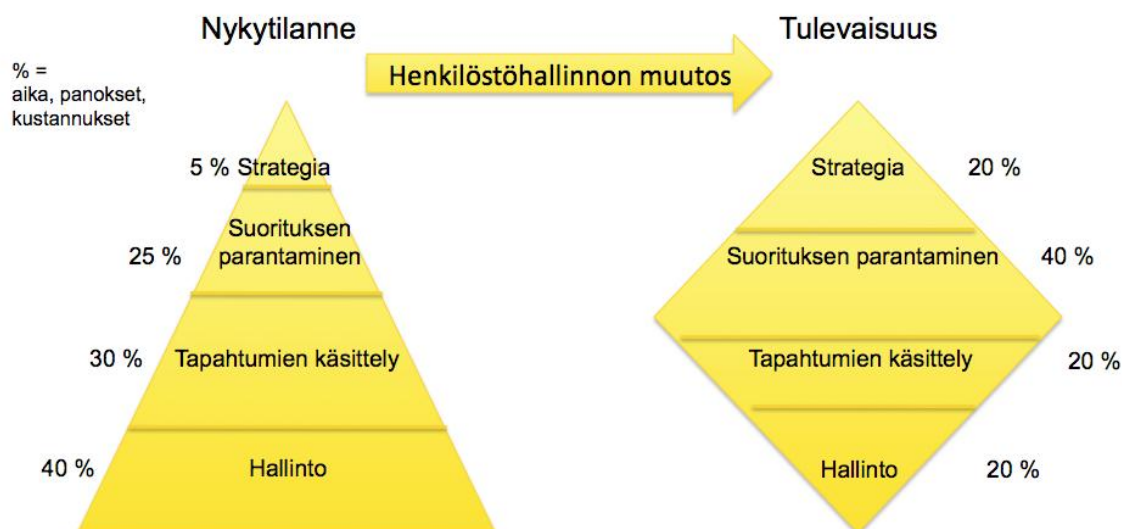


Kuvio 13: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47).

Esimerkkinä ajankohtaisesta sitouttamisen keinosta on Konecranes Oyj:n suunnittelema palkitsemisjärjestelmä, jossa työntekijöillä olisi halutessaan mahdollisuus ostaa yhtiön osakkeita summalla, joka olisi enintään viisi prosenttia palkasta. Järjestelmän on tarkoitus koskea koko henkilökuntaa ja sillä yhdenmukaistetaan toimitusjohtaja Pekka Lundmarkin mukaan työntekijöiden ja omistajien etuja. Yhtiön suurimmat omistajat ovat järjestelyn kannalla ja yhtiökokous päättää asiasta maaliskuussa. (Perttu 2012, B7.)

Henkilöstöjohtaminen nousee usein esiin, kun yrityksissä mietitään uutta tapaa luoda lisäarvoa ja saada aikaan tuloksia. Tuotanto, liiketoimintastrategia, markkinointi, palvelu, taloushallinto, teknologia, uudelleensuunnittelu ja laatu ovat sinällään päteviä keinoja mutteivät enää ilman organisaatiotekijöitä. Kilpailukykyyn lähde on organisaatio, sen ydinosaaminen, ihmiset, kulttuuri ja arvot sekä tietämys ja oppiminen, koska toimintaympäristö haasteineen on muuttunut. (Ulrich 2007, 280.) Henkilöstöhallinnolta toivotaan yhä enemmän liiketoiminnan strategista tukea. Sen vuoksi toimintatapoja ja rakenteita on tarkasteltava kriittisesti ja rutiinotoimia tehostettava. (Lumijärvi 2007, 225.) Lisäarvon tuottaminen rakentuu neljän kul-

makiven varaan, joita ovat yhtenäiset henkilöstöhallintoprosessit ja -politiikka, selkeät ja uudenlaiset henkilöstöhallinnon roolit ja niihin tarvittava osaaminen, yhtenäinen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä ja tehokas palveluntuotantomalli. Kuten alla olevasta, alunperin Lyle M. Spencerin laatimasta ja sittemmin suomeksi muokatusta kaaviosta 1 voidaan nähdä, henkilöstöjohtaminen muuttuu yhä strategisemmaksi. Toistuvien tehtävien osuus vastaavasti pienenee. (Lumijärvi 2007, 225-226.)



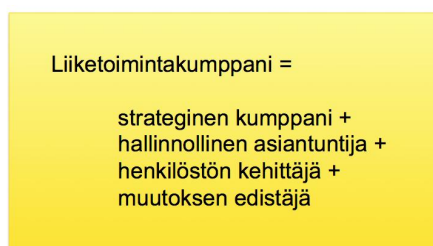
Kaavio 1: Toimintamallien uudistaminen mahdollistaa henkilöstöhallinnon keskittymisen tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle (Lumijärvi 2007, 226).

6.3 Henkilöstöjohtaja liiketoimintakumppanina

Kymmenisen vuotta Fortum Oyj:n henkilöstöjohtajana toiminut Mikael Frisk sanoo, että henkilöstöjohtajan tärkein tehtävä on olla kumppani ja sparrauspartneri toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle (Kuvio 14). Hänen tulee nostaa johtoryhmässä esiin ihmisiä koskevia asioita mutta samanaikaisesti haastaa liiketoiminnassa. Henkilöstöjohtajan pitää puhua liikkeenjohdon kielillä. Hyvän henkilöstöjohtajan pitää ymmärtää liiketoiminnan kokonaiskuva ja pystyä tuottamaan lisäarvoa. (Pitkäniemi 2011, 16.) Linjajohdon silmissä henkilöstöjohtajan vaikuttavuus mitataan myös sillä, miten kyvykäs hän on perustelemaan hankkeensa ja muut investointinsa. (Lumijärvi 2007, 224).

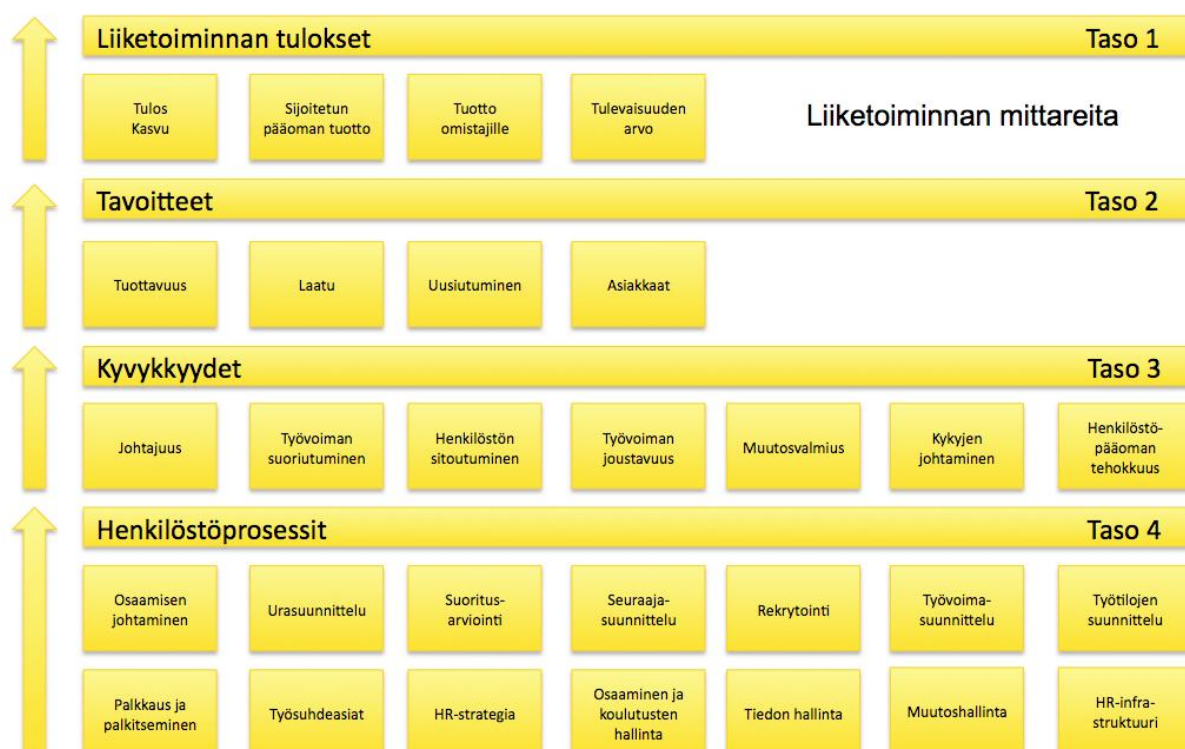
Jotta henkilöstöammattilainen voi olla liiketoiminnan kumppanina, on hänen toimittava operatiivisesti ja strategisesti sekä opittava keskittymään pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Liiketoiminnan strategisena kumppanina toimiminen edellyttää lisäksi kykyä ymmärtää, miten yritykselle rakennetaan sellainen organisaatio, jonka avulla pystytään saavuttamaan tavoitteet. Ne voivat olla taloudellisia tavoitteita, tasapainotettuja mittaristoja, visioita, missioita

tai päämääriä. Tarvitaan prosessi ja sen johtaminen, jotta liiketoiminnan vaatimukset täyttävä organisaatio pystytään luomaan. (Ulrich 2007, 46, 80.)



Kuvio 14: Henkilöstöjohtaja liiketoimintakumppanina (Ulrich 2007, 62).

Henkilöstöjohtaja voi osoittaa henkilöstöjohtamisen merkityksen liiketoiminnan osana ja sen tuoman lisäarvon esimerkiksi alla olevan henkilöstövoimavarojen kehittämismallin avulla (Kuvio 15). Siinä tarkastellaan yrityksen tunnuslukuja ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittyneisyyttä. Malli liittää henkilöstöhallinnon keskeiset tehtävät yrityksen tavoitteisiin ja sen avulla voidaan osoittaa henkilöstöhallinnon eri tehtävien vaikutus yrityksen ylatason tavoitteisiin, kuten kasvuun tai kannattavuuteen. (Lumijärvi 2007, 224-225.)

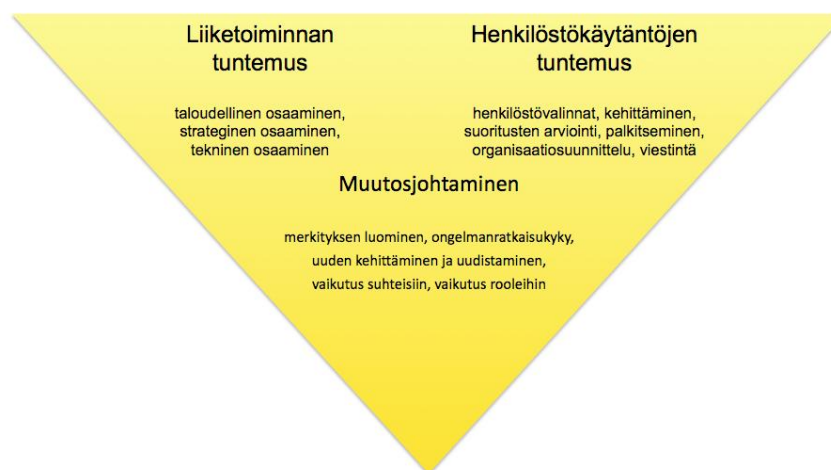


Kuvio 15: Henkilöstövoimavarojen kehittämismalli (Lumijärvi 2007, 224).

Henkilöstökäytäntöjen syvä ja monipuolinen tuntemus auttaa henkilöstöjohtajaa osallistumaan liiketoimintaan ja sen tulosten saavuttamiseen. Muutosjohtamisen osaamisella hän saa asioita tapahtumaan. Liiketoiminnan tuntemuksella henkilöstöjohtajan on mahdollista päästä

johtoryhmän jäseneksi. Hän pystyy tuottamaan lisäarvoa yritykselle, jos hän ymmärtää, kuinka yritys toimii ja pystyy sopeuttamaan henkilöstö- ja organisaatiotyön muuttuviin liiketoimintaolosuhteisiin. Strateginen keskustelu edellyttää yrityksen taloudellisen, strategisen ja teknisen osaamisen lisäksi organisaatio-osaamista. Liiketoimintaäly edellyttää henkilöstöjohtamisen osaamisen lisäksi operatiivista kokemusta, tuntemusta tai vähintään ymmärrystä markkinoinnista, taloushallinnosta, strategiasta, teknologiasta ja myynnistä. Henkilöstöjohtajan uskottavuutta ja arvostusta lisää, jos hän pystyy oman asiantuntemuksensa ansiosta toteuttamaan huippuluokan innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä. (Ulrich 2007, 305.)

Nokia Oyj:llä on kahdesti peräkkäin valittu operatiivisen henkilöstöhallinnon johtaja henkilöistöammattilaisen sijaan liiketoimintaorganisaatiosta. Tällä on saatettu tavoitella aitoa liiketoiminnan haasteiden ja tarpeiden tuntemusta mutta myös tehokasta linjajohtamisotetta henkilöstöorganisaatioon. (Lumijärvi 2007, 227.)



Kuvio 16: Liiketoimintakumppaneina toimivien henkilöistöammattilaisten osaaminen (Ulrich 2007, 304 muokattu alkuperäiskuviosta).

Yritysjohdon mielestä henkilöistöammattilainen voi olla strateginen kumppani, jos hän kykenee osallistumaan liiketoiminnan suunnitteluun, ymmärtää liiketoimintakysymyksiä, osallistuu erilaisiin liiketoiminnan työryhmiin, edistää systeemiajattelua ja varmistaa työvoiman suunnittelua. Hänen tulee varmistaa osaamisarviointiin, seuraajasuunnitteluun, uudelleen koulutukseen ja monimuotoisuuteen liittyvien ohjelmien suunnittelua sekä pystyy hallitsemaan yrityksen toimintatavat ja johtamiskäytännöt. Henkilöstöammattilaisten odotetaan olevan asiantuntijuuden lisäksi yhteistyökumppaneita, toimijoita ja uranuurtajia, jotka kykenevät teoriapohjan mukanaan tuoman tiedon varassa tekemään liiketoiminnallisia päätöksiä. (Ulrich 2007, 14, 94.) Henkilöstöhallinnon tehokkuutta ja investointien tuottoa on pystyttävä mittaamaan, jotta henkilöstöjohtamisen profiili saadaan nostettua. (Lumijärvi 2007, 223.) Samalla kun henkilöstöjohtajalla on paine muuttua ja kehittyä, sillä on oivallinen tilaisuus muuttaa rooliaan ja saada aikaan vaikuttavia tuloksia (Kuvio 16).

Ulrichin (2007, 281, 306-307) mukaan henkilöstöammattilainen tarvitsee osaamisen lisäksi uskottavuutta, jota lisäävät mm. tarkkuus, johdonmukaisuus, lupauksen pitäminen, sopiva kyseenalaistaminen, lahjomattomuus ja luottamuksellisuus. Henkilökemia eli hyvät ja luonnolliset suhteet kollegoihin, alaisiin ja esimiehiin sekä uudenlaiset ja erilaiset ajattelumallit ja johdon ongelmien kuunteleminen ja niihin keskittyminen ovat myös tarvittavia ominaisuuksia. Niitä voidaan soveltaa kaikkeen johtajuuteen. Jotta menestyy tulevaisuuden henkilöstöammattilaisena, osaamista täytyy käyttää olennaisen organisaatio-osaamisen kasvattamiseen, ei peräkkäisillä uravaiheilla etenemiseen. Henkilöstöammattilaisten on kehitettävä omaa osaamisaluettaan ja osaamistaan ja heidän on rohkeasti toimittava uusissa rooleissa. Uusi kilpailuympäristö yksinkertaisesti edellyttää uutta tapaa ajatella henkilöstöjohtamista ja henkilöstöammattilaisia (Kuvio 17). Löytyykö tästä heille tie hallitusjäsenyyteen?



Kuvio 17: Tulevaisuuden henkilöstöosaamisen malli (Ulrich 2007, 307).

7 Tutkimus henkilöstöjohtajien hallitusjäsenyydestä pörssiyrityksissä

Tässä osassa opinnäytetyötä kuvataan tutkimusta. Sen aihe kehkeytyi toukokuussa 2010 ja sitä seurasi julkaistun aineiston tutustuminen. Tutkimuksen metodiksi eli tiedonhankinnaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen työote, joka tarkoittaa haastattelumenetelmää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelumuoto, tarkemmin teemahaastattelu (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11). Etukäteen laadituilla teemakysymyksillä oli tarkoitus saada haastateltavien näkökulmat ja "ääni" esiin kuitenkin siten, että tutkijalla on ohjat käsissään. Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 202.) Haastateltavat nostivat esiin myös sellaisia asioita, joita ei varsinaisesti kysytty. Haastattelumenetelmää puoltaa se, ettei sopivaa julkaistua aineistoa henkilöstöjohtajien hallitusnimityksistä ja -työskentelystä pörssiyrityksissä löytynyt.

Otin 14.2.2011 yhteyden Henry ry:n toiminnanjohtaja Leena Maliniin, joka antoi kattavat toimintaohjeet, jos haluaisin ehdottaa tutkimusyhteistyötä yhdistyksen kanssa. Päätin kuitenkin

omin ehdoin ja riippumattomana mistään organisaatiosta tehdä ainoastaan kvalitatiivisen työn ja keskittyä avainhaastatteluihin eikä laajentanut sitä niihin Henryn jäseniin, joilla ei pörssi-yhtiön hallitustyöskentelystä ole omaa kokemusta. Kvantitatiivisella menetelmällä eli esimerkiksi sähköisellä lomakekyselyllä (Hirsjärvi ym. 2007, 135, 174-175) Henryn jäseniltä olisi voinut tiedustella kiinnostusta ja motiiveita pörssi-yhtiön hallitustyöskentelyä kohtaan.

Ennen tutkimuksen kuvaamista kerrotaan lyhyesti tutkimuksen kannalta merkittävistä henkilöstöammattilaisista ja niistä globaaleista pörssiyrityksistä, joihin heidät on nimitetty hallituksen jäseniksi. Nämä kolme henkilöä toimivat ainakin Suomessa riippumattomina edelläkävijöinä ja he olivat keskeisiä haastateltavia. Heidän lisäksi esitellään lyhyesti muut tutkimukseen osallistuneet ja haastatellut henkilöt. Avainlähteenä haastateltiin aihepiirin keskiössä olevia kolmea pörssi-yhtiön hallituksen puheenjohtajaa. Heistä yhden johtamiin hallitukseen ei ole valittu henkilöstöjohtajaa jäseneksi. Tutkimuksessa haluttiin saada myös yhden sellaisen puheenjohtajan näkemykset esille. Yhtä puheenjohtajaa, jota ei tutkimuksessa haastateltu, haastateltiin sen sijaan suorassa televisiolähetyksessä puhelimitse. Lähetys nauhoitettiin ja litteroitiin. Kyseisen puheenjohtajan vastauksista on poimittu kohdan 8.1 tuloksiin relevantti osa. Puheenjohtajien ja nimitettyjen henkilöstöjohtajien lisäksi tutkimuksen haastatteluun osallistuivat kolmen ylimmän johdon suorahakutoimiston kolme konsulttia, jotka tekevät asiakkailleen, mm. pörssi-yhtiöiden nimitysvaliokunnille ja hallitusten puheenjohtajille toimeksiantoja sopivien hallitusjäsenten ja johdon rekrytoimiseksi. Henkilöstöjohtajia lukuun ottamatta haastateltavien valinnassa pyrittiin huomioimaan heidän koulutustensa monimuotoisuus.

7.1 Keskeiset henkilö- ja pörssi-yhtiöesittelyt

Vuodesta 2003 julkisen osakeyhtiön, Patria Oyj:n, hallituksen jäsenenä on toiminut KTM Jussi Itävuori, joka on ollut eurooppalaisen ilmailu-, avaruus- ja puolustusvälineteollisuuden yhtiön EADS:n henkilöstöjohtaja. EADS omistaa Patriasta noin 27 % ja Suomen valtio yli noin 73 %. (Patria Oyj.) Itävuori jättää EADS:n mutta jatkaa edelleen Patrian hallituksessa (Hirvelä 2012). UPM-Kymmene Oyj:n henkilöstöjohtaja KTM Riitta Savonlahti on myös uranuurtajana istunut vuodesta 2008 toisen merkittävän julkisen osakeyhtiön, Itella Oyj:n, hallituksen jäsenenä (Itella Oyj). Kesko Oyj:n henkilöstöjohtaja, KTM Riitta Laitasalo on ehdolla Keskinäisen työeläkevakuutusyhtiö Varman hallitukseen yhtiökokouksessa 22.3.2012.

Yhtiöiden pörssitiedotteiden ja Internet-sivujen mukaan Vuonna 2010 nimitettiin ensimmäiset kolme henkilöstöjohtajataustaista, yhtiöistä ja niiden omistajista riippumatonta jäsentä pörssi-yhtiöiden hallitukseen. KTM Pii Kotilainen on Componenta Oyj:n, DI Kirsi-Marja Kuivalainen Ixonos Oyj:n ja KTK Kerttu Tuomas Kemira Oyj:n hallituksen jäsen. Tuomas ja Kuivalainen kuuluvat palkitsemisvaliokuntiin, Kuivalainen puheenjohtajana. Componentan hallituksessa ei

ole valiokuntatyöskentelyä. Vaikka aikaisempaa pörssiyhtiön hallituskokemusta ei näillä kolmella henkilöllä ole, Kotilainen on toiminut Advansis Oy:n asiantuntijahallituksen (Advisory Board) jäsenenä, Kuivalainen Corporate Image Oy:n sittemmin Corporate Spirit Oy:n sekä Arconnet Business Solutions Oy:n ja Tuomas vuodesta 2007 Johtamistaidon Opiston hallituksessa ja CEMS:n (the Global Alliance in Management Education) strategisessa hallituksessa vuodesta 2008. Kotilainen, Kuivalainen ja Tuomas osallistuivat kaikki tutkimuksen haastatteluihin. Heidät samoin kuin ne yhtiöt, joihin heidät nimitettiin hallitusjäseniksi, esitellään seuraavaksi lyhyesti. Muutamalla lauseella kuvataan yhtiöt, joissa Kotilainen ja Tuomas ovat johtoryhmäjäseninä sekä Nokia Oyj, jonka palveluksessa Kuivalainen on aiemmin pitkään ollut. Lähteenä on käytetty yhtiöiden Internet-sivuja, ellei toisin ole merkitty.

Pii Kotilainen on Outokumpu Oyj:n operatiivinen johtaja vastuullaan henkilöstöjohtaminen, terveys ja turvallisuus. Hän on ollut konsernin palveluksessa ja johtoryhmän jäsen vuodesta 2009 asti. Sitä ennen Kotilainen on työskennellyt mm. Huhtamäki Oyj:n henkilöstöjohtajana, Nokia Oyj:n Technology Platformsin ja Nokia Mobile Phonesin henkilöstöhallintojen johtajana sekä Nokia Learning Center Networksin johtajana Milanossa. Hän on lisäksi johtanut Nokia Oyj:n Treasury Centeriä kolme vuotta.

Componenta Oyj on metalliteollisuusyritys, jonka komponenttituotantotoiminta sijaitsee Suomessa, Ruotsissa, Alankomaissa ja Turkissa. Myyntitoimistoja on pääasiassa Euroopassa mutta myös Yhdysvalloissa ja Turkissa. Vuonna 2010 konsernin liikevaihto oli 452 miljoonaa euroa ja henkilöstä oli noin 4 400. Internet-sivuillaan Componenta ilmoittaa, että yrityksen sosiaalinen vastuu tarkoittaa hyvinvoivaa henkilökuntaa ja heidän kehittämistään. Yrityksen tavoite on olla vastuullinen työnantaja myös tulevaisuudessa. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa lisäksi vastuullista sijoittajasuhdetoimintaa. Componenta toimii prosessiteollisuudessa ja samalla toimialalla kuin Outokumpu Oyj, jonka operatiivinen henkilöstöjohtaja ja johtoryhmäjäsenenä Pii Kotilainen on. Outokumpu Oyj valmistaa tuotteita ruostumattomasta teräksestä. Liikevaihto on noin 4,2 miljardia euroa. Henkilökuntaan kuuluu yli 8 000 ihmistä yli 30 maassa. Tehtaat sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Englannissa ja Yhdysvalloissa. Vientiin menee lähes 94 % tuotannosta. Componentan ja Outokummun välillä on selkeä liiketoimintasynergia.

Kirsi-Marja Kuivalainen toimii hallitustyön ohella itsenäisenä konsulttina ja henkilöstöjohtamisen neuvonantajana. Aikaisemmin hän on tehnyt pitkän henkilöstöjohtamisen johtamisuran Nokia Oyj:n palveluksessa. Ennen Nokiaa hän työskenteli Neste Oyj:n henkilöstöjohtamisen tehtävissä, viimeiseksi positiossa Assistant Vice President.

Ixonos Oyj on mobiiliteknologiaan keskittynyt yritys, jonka liiketoiminta kattaa langattoman teknologian, ohjelmistojen ja ratkaisujen kehittämisen sekä laitteisiin että palveluihin. Vuonna 2010 Ixonosin liikevaihto oli 84,9 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli noin 1 138. Yritys on

laajentanut nopeasti toimintaansa ulkomaille ja se toimii globaalisti. Ixonos kertoo Internet-sivuillaan, että sosiaalinen vastuu tarkoittaa osakkeenomistajien, asiakkaiden ja hyvän yrityskansalaisuuden lisäksi työntekijöistä huolehtimista. Nokia Oyj, jonka palveluksessa ja johdossa Kirsi-Marja Kuivalainen on pitkään aiemmin ollut, on Ixonosin asiakas ja käynyt aikanaan samankaltaisen nopean kansainvälistymisen vaiheen. Nokian liikevaihto oli vuonna 2010 noin 42 446 miljoonaa euroa ja henkilökuntamäärä oli 132 427. Nämä luvut eivät ole tutkimuksen kannalta relevantteja, koska Kuivalainen on päättänyt työsuhteen Nokiassa jo vuonna 2005. Ixonosin alihankintasuhde Nokiaan tuo selvän yritysten välisen liiketoimintayhteyden.

Kerttu Tuomas on toiminut vuodesta 2002 asti KONE Oyj:n henkilöstöjohtajana ja johtokunnan jäsenenä. Sitä ennen hän on ollut Elcoteq Networks Oyj:n henkilöstöjohtaja ja Masterfoods Oy:n henkilöstöpäällikkö. Tuomas on toiminut myös konsulttina (Tuomas 2011). Kemira Oyj on vesikemian yhtiö, joka toimii hyvin globaalisti. Sen liikevaihto oli vuonna 2010 yli kaksi miljardia euroa ja henkilökuntaa oli vajaa 5 000. Asiakkaita ovat mm. runsaasti vettä kuluttavat teollisuudenalat, joille Kemira tarjoaa veden laadun ja määrän hallintaratkaisuita. Kemiran visio on olla johtava vesikemian yhtiö. Kemiran arvojen joukosta löytyvät ”välitämme ihmisistä ja ympäristöstä” ja ”menestymme yhdessä”. Ihmisten hyvinvointi ja ammatillinen kasvu ovat arvoissa korostuneet. Myös KONE Oyj, jonka johtoon Tuomas kuuluu, on hyvin globaali ja omalla hissi- ja liukuporrastoimialallaan johtava yhtiö, jossa panostetaan työntekijöihin ja heidän johtamiseensa. Vuonna 2010 henkilökuntaa oli lähes 33 800 ja liikevaihto oli lähes viisi miljardia. Kemiran ja KONEen globaaliin henkilökuntaan ja johtamiseen liittyvät kysymykset ja ongelmat voivat olla samankaltaisia.

Haastateltaviksi hallitusten puheenjohtajiksi valikoituivat DI Heikki Bergholm, ekonomi, vuorineuvos Lasse Kurkilahti ja FM Tero Laaksonen. Heistä Bergholmin ja Laaksosen johtamien pörssiyhtiöiden eli Componentan ja Ixonosin hallitukseen on rekrytoitu jäseneksi henkilöstöjohtaja. Bergholm toimi tutkimuksen aikaan Componentan lisäksi puheenjohtajana Lassila & Tikanojan Oyj:ssä vuodesta 2011 ja Lakan Betoni Oy:ssä vuodesta 1986 asti. Lisäksi hänellä on lukuisia muita hallituspaikkoja. Bergholm on ilmoittanut, ettei ole käytettävissä Componentan hallitukseen valintaa varten vuoden 2012 yhtiökokouksessa. Laaksosen puheenjohtajuus Ixonosissa päättyi jo keväällä 2011 mutta hän on ollut vuodesta 1999 Teleste Oyj:n hallituksen jäsenenä. Kurkilahden johtamaan pörssiyhtiön hallitukseen, joka tutkimuksen aikana on ollut Honkarakenne Oyj, ei ole rekrytoitu henkilöstöjohtajaa eli hänen vastauksensa eivät perustu omaan kokemukseen asiasta. Kurkilahti on lisäksi SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja, FIM Oy:n hallituksen jäsen sekä Lumi Group Oy:n ja sen emoyhtiön Oversol Oy:n hallituksen puheenjohtaja (Seppälä 2011).

Kolmannen haastateltavien ryhmän muodostivat suorahakukonsultit OTK, MBA Veli-Pekka Elonen Egon Zehnderiltä, DI Jussi Eränen Boydenilta ja KTM Tuomo Salonen Heidrick & Struggle-

silta. Elosella on kokemusta useiden valtakunnallisten ja alueellisten viestintä- ja media-alan hallitusten jäsenyyksien lisäksi IMD:n Suomen alumnin hallituksen puheenjohtajana. Salonen on aiemmin toiminut Sähkö- ja Elektroniikkateollisuuden Liiton hallitusjäsenenä sekä Metalliteollisuuden Keskusliiton hallituksen varajäsenenä ja jäsenenä.

7.2 Tutkimuksen kuvaus

Eliitit ovat tavallisesti politiikan, hallinnon ja talouselämän päätöksentekijöitä, joiden haastattelutilanteisiin täytyy valmistautua huolellisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 112-113.) Eliiteiksi voidaan tässä tutkimuksessa lukea ainakin kaikki pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajat ja miljardiluokan pörssiyhtiön johtoryhmässä istuvat operatiiviset henkilöstöjohtajat, jotka on nimitetty hallituksen jäseniksi toiseen pörssiyhtiöön. Eliittejä voivat varjella organisaation suojamuurit (Koskinen ym. 2005, 113-115). Kaikki, joita alunperin haastateltaviksi pyydettiin, suostuivat tehtävään. Ainoastaan yksi suorahakukonsultti oli työkiireiden vuoksi estynyt osallistumaan mutta hän ohjasi haastattelun kollegalleen. Lukuun ottamatta kahta henkilöä, joille suoraan soitin, lähetin kaikille haastateltaville sähköpostiviestin, missä esittelin itseni, työkokemukseni johdon suorahaussa ja opiskeluun liittyvän tutkimuksen aihepiirin sekä alustavan tutkimusongelman ja alaongelmat. Yhteystietoni löytyivät sähköpostiviestistä mahdollisia kysymyksiä varten. Joidenkin henkilöiden sähköpostiosoitteiden saamisessa auttoivat assistentit. Viestissä lupasin soittaa viikon sisällä sähköpostin lähettämistä ja kysyä haastattelulupaa uudestaan puhelimitse. Sitä mukaan, kun haastattelulupauksia tuli, lisäsin haastateltavien nimet niiden sähköpostiviestiin, jotka eivät vielä olleet sitä saaneet. Kaikkien puheenjohtajien asenne haastattelua kohtaan oli hyvin positiivinen eivätkä he nähneet oman asemansa vuoksi tutkimusta tai sen aihepiiriä ongelmallisena. Haastateltaville puheenjohtajille ja henkilöstöammattilaisille lupasin, ettei litteroitua, luottamuksellista haastatteluaineistoa lue lisäkseni kukaan muu kuin opinnäytetyön arvioija.

Eliittien haastattelukysymykset täytyy valmistella hyvin ja heidän asemansa huomioon ottaen (Koskinen ym. 2005, 118-120). Haastattelujen teemat ja kysymykset oli johdettu sekundääriaineiston muodostavasta johtamiskirjallisuudesta. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, jonka mukaan edettiin. Se sisälsi yhden avainkysymyksen tutkimusongelmasta ja jokaisesta osaongelmasta lukuun ottamatta suorahakukonsulttien runkoa, josta kysymys henkilöstöjohtajan tuomasta lisäarvosta puuttui kokonaan. Avainkysymysten lisäksi haastattelussa oli lisäkysymyksiä, joiden avulla saatiin avainkysymysten vastauksiin joko tarkennusta, taustaa tai laajempaa näkökulmaa. Kysymysten järjestys vaihtui jonkin verran kolmen haastateltavan ryhmän mukaan. Näin voi teemahaastattelussa toimia (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11). Vaikka teemahaastattelurunkoa käytettiin, oli haastateltavilla mahdollisuus nostaa esiin asioita valmiiden kysymysten ulkopuolelta. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen haastateltaville. Ainoastaan yksi henkilö pyysi ja sai kysymykset luettavakseen kuusi päivää ennen haas-

tattelua. Sen sijaan kysymykset vietiin kaikille haastateltaville ja he tutustuivat nopeasti niihin ennen haastattelun käynnistymistä ja saattoivat halutessaan seurata haastattelun etene- mistä paperista.

Tutkimus toteutettiin yksilohaastatteluin. Yksi haastateltavista ehdotti kolmikantakeskuste- lua, johon kaikki hallitukseen nimitetyt henkilöstöjohtajat olisivat osallistuneet. Ryhmäkes- kustelu tai -haastattelu olisi ollut mahdollisesti hyvin mielenkiintoinen ja hedelmällinen, mut- ta yhdelle tutkijalle hyvin työläs vaihtoehto. Litterointivaiheessa eli haastatteluaineiston muuttamisessa nauhalta tekstimuotoon (Vilka 2005, 180) olisi voinut myös tulla virheitä siltä osin, jos olisin kohdistanut äänen väärään henkilöön.

Suorahakukonsulteista Elosen haastattelu tapahtui 1.10.2010, Eräsen 29.10.2010 ja Salosen 8.11.2010. Aikaa heidän haastatteluihinsa kului 55 min-1 h 30 min. Puheenjohtajista Laakso- nen haastateltiin 13.9.2011, Kurkilahti ja Bergholm 14.9.2011. Aikaa kuhunkin haastatteluun meni 37 min-1 h 10 min. Henkilöstöjohtajista Kotilainen haastateltiin 19.9.2011, Kuivalainen 22.9.2011 ja Tuomas 3.10.2011. Aikaa näihin haastatteluihin kului 46 min-1 h 6 min. Haastat- teluista kuusi tapahtui yrityksissä, joita haastateltavat edustavat ja loput kolme yksityisko- deissa.

Johtamiskirjallisuudesta löytyi seikka, joka muutti haastattelujen aikatalutusta. Suorahaku- konsulttien ja seuraavien haastattelujen välillä aikaa kului noin vuosi, sillä hallituksen jäse- neltä menee vuosi tai puolitoista, ennen kuin hän on omaksunut organisaatioon, markkinoihin ja hallitustyöskentelyyn liittyvät haasteet (esimerkiksi Erma ym. 2009, 23). Puoli vuotta halli- tuksessa istunutta jäsentä ei olisi kannattanut vielä haastatella. Kullakin haastateltavalla henkilöstöjohtajataustaisella hallitusjäsenellä oli kokemusta pörssiyhtiön hallitustyöskentelys- tä jo tarvittavat puolitoista vuotta haastatteluun mennessä. Pitempi kokemus samassa halli- tuksessa työskentelevästä henkilöstöjohtamisen ammattilaisesta edesauttoi varmasti kahta puheenjohtajaa arvioimaan heidän osaamisensa hyödyntämistä ja hallitukseen tuomaa lisäar- voa.

Ensimmäisiin haastatteluihin, joihin osallistuivat siis suorahakukonsultit, oli valmisteltu haas- tavia ja liian laajoja kysymyksiä (Liite 2). Haastatteluissa kysyttiin hallituksen jäsenen rekry- toinnista suorahaun keinoin ja pörssiyhtiön hallitustyöskentelystä ylimmän johdon suorahaun näkökulmasta. Kaikki saatu tieto ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen kannalta relevanttia. Hirsjärven ym. (2007, 220) mukaan kaikkea aineistoa ei yleensä pystytä hyödyntämään eikä sitä ole sellaisenaan myöskään tarpeen analysoida. Suorahakukonsulteilta kysyttiin lisäksi nä- kemyksiä yleisellä tasolla funktiojohtamisen osaamisesta ja sen hyödyntämisestä hallitukses- sa. Muuten heille esitetyt kysymykset olivat lähes samat kuin muillekin ja kattoivat tutkimus- ongelman lisäksi kaikki alaongelmat lukuun ottamatta henkilöstöjohtajan tuottamaa lisäarvoa

hallituksen jäsenenä. Kaikkiin esitettyihin kysymyksiin heillä ei voinut olla omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa vastausta. Suorahakukonsulttien vastausten litteroinnin jälkeen kysymysten toimivuus arvioitiin heidän vastaustensa perusteella. Jos jokin kysymys ei antanut riittävästi tietoa, pyrittiin kysymyksenasettelua muuttamaan tai parantamaan seuraavia haastatteluja varten. Joitakin turhia tai liian laajoja kysymyksiä poistettiin kokonaan. Vastaavasti lisättiin joitakin kokonaan uusia kysymyksiä, jotka koskivat vain hallituksen puheenjohtajia tai nimitettyjä henkilöstöammattilaisia. Suorahakukonsulttien vastauksia arvioitaessa pyrittiin huomioimaan se, etteivät he olleet avainhenkilöitä vastaamaan kaikkiin osaongelmiin liittyviin kysymyksiin. Haastattelut olivat tarpeellisia heidän vastausten lisäksi kuitenkin myös siksi, että sain tuntuman kysymysten toimivuuden lisäksi aihepiiriin liittyvästä haastattelutilanteesta ja siinä kuluva ajasta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kustakin hallituksen puheenjohtajan haastatteluista tuli litteroituja sivuja yhteensä 6,2-10,5 ja henkilöstöjohtajien 7,5-9,5 sekä suorahakukonsulttien 9-13. Litteroinnin tarkkuuteen pitää kiinnittää erityistä huomiota, jotta aineisto on kattava ja luotettava (Koskinen ym. 2005, 318-321). Haastatteluaineisto litteroitiin sanasta sanaan ja myös naurut, huokaukset ja muut äänet kirjoitettiin mukaan. Sen sijaan nonverbaaliin viestintään kuuluvat ilmeet, eleet ja tauot (Alasuutari 2011, 85), jäivät tässä tutkimuksessa huomiotta. Sanantarkka litterointi on riittävää lähes kaikkeen tutkimukseen ja aineistosta voi lisätä suoria lainauksia tekstiin (Koskinen ym. 2005, 317-321). Haastateltaville puheenjohtajille ja henkilöstöjohtajille sanottiin kuitenkin haastattelun jälkeen, että laajoja suoria lainauksia pyritään tuloksia opinnäytetyöhön avattaessa aihepiirin sensitiivisyyden vuoksi välttämään.

Keskeisenä tiedonhankintalähteenä toimivat hallitusten puheenjohtajien ja hallitukseen nimitettyjen henkilöstöjohtajien haastattelut, joihin valmistellut kysymykset (Liitteet 3 ja 4) siis vähenivät ja tarkentuivat suorahakukonsulteille esitetyistä kysymyksistä tutkimuksen edetessä. Puheenjohtajien kysymykset erosivat henkilöstöjohtajien kysymyksistä jonkin verran. Vastauksia tutkimusongelmaan ja lähes kaikkiin alaongelmiin saatiin kuitenkin hyvin kultakin kolmelta haastateltavien ryhmältä. Suorahakukonsulteilta ei kysytty lainkaan, mitä ensimmäiset henkilöstöjohtamisen ammattilaisten hallitusnimitykset pörssiin merkitsevät. Se ei varsinainen alakysymys ollutkaan.

Tutkimuksen tuloksissa kohdassa 8.1. Nimitysten kriteereitä on hyödynnetty Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Pekka Paasikiven litteroitua televisiohaastattelua. Vaikka hän ei osallistunut haastateltavana tutkimukseen eikä hänelle ole esitetty samoja kysymyksiä kuin varsinaisille haastateltaville, saadaan hänen vastauksistaan kriteereitä Kerttu Tuomaksen nimitykselle Kemiran hallitukseen.

8 Tutkimustulokset

Haastatteluaineistosta on valittu käyttöön sellainen tieto, joka vastaa tutkimusongelmaan ja neljään osaongelmaan. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan "Mitä esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille pörssiyhtiöihin on". Tällä kysymyksellä haluttiin vastauksia siihen, miksi henkilöstöjohtajia on vasta vähän nimitetty suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksiin. Tulokset esitetään tutkimusosiossa viimeisenä, kohdassa 8.7., koska ensin esitettävien osaongelmien tutkimustulokset pohjustavat ja tekevät tutkimusongelman tulokset helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Yksi osaongelma oli "Mitkä ovat henkilöstöjohtajien menestymisen edellytykset hallitustyöskentelyssä". Työssä pyrittiin selvittämään myös toista "Miten henkilöstöjohtajan osaamista hyödynnetään hallituksen jäsenenä" ja kolmatta osaongelmaa "Mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi jäsenenä kollegiaaliseen hallitukseen tuoda". Kun hallitusrekrytointi on tehty ja uusi jäsen aloittanut hallitustyönsä, "Mikä on henkilöstöjohtajan suhde saman yhtiön operatiivisen henkilöstöjohtajaan?", oli neljäs osaongelma, jota johtamiskirjallisuudessakin on pyritty selvittämään. Kaikkien osaongelmien tulokset esitellään kohdissa 8.3-8.6.

Työssä tutkittiin lisäksi sitä, mihin ensimmäisten henkilöstöjohtajien hallitusrekrytoinnit perustuivat ja minkälaisia kriteereitä Componentassa, Ixonosissa ja Kemirassa silloin käytettiin. Vastaukset ovat seuraavassa kohdassa 8.1. Lisäksi kohdassa 8.2 saadaan vastauksia siihen, mitä ensimmäiset henkilöstöjohtamisen ammattilaisten hallitusnimitykset pörssiyhtiöön merkitsevät. Nämä kaksi kohtaa auttavat saamaan tutkimusongelman ja alaongelmien tulosten rinnalle tarvittavaa syvyyttä.

8.1 Nimitysten kriteereitä

Componenta Oyj:n puheenjohtaja Heikki Bergholm (2011) kertoi haastattelussa, että Pii Kotilaisen nimitykseen vaikutti osaltaan Kotilaisen tausta sekä henkilöstö- että rahoitusihmisenä. Hänellä on Bergholmin mukaan ehkä tyypilliseen HR-ihmiseen verrattuna laajempi tausta ja parempi numeroitten lukutaito johtuen juuri rahoitustaustasta. Muiksi rekrytointisyiksi Bergholm mainitsi, että Outokumpu ja Componenta ovat prosessimaisia metalliteollisuusyrityksiä, jotka toimivat samalla markkina-alueella Euroopassa ja niillä on samantyyppinen pääoma.

Pii Kotilaista haastateltiin Talouselämässä ja hän kertoo omasta nimityksestään seuraavaa "Paikka tuli yllätyksenä, sillä en ole laittanut aktiivisesti verkkoja vesille. Suomi on kuitenkin kohtalaisen pienten porukoiden maa ja verkostot toimivat hyvin. Asiat menevät tuttujen ja tutun tuttujen kautta." Samassa artikkelissa todettiin, että Kotilaista oli pyydetty hallitusteh-

täviin jo aiemmin mutta vasta nyt hän tarttui haasteeseen. (Muukkonen 2010.) Haastattelussa Kotilainen (2011) kertoi, että henkilöstöjohtamisen lisäksi hänen osaamisaluettaan ovat prosessit ja erilaiset strategian implementoinnit, joita voidaan hallitustasolla hyödyntää.

Ixonos Oyj:n silloinen puheenjohtaja Tero Laaksonen (2011) perusteli henkilöstöjohtajan hallituskäsitelmää siten, että Ixonos kasvoi ja laajeni maantieteellisesti voimakkaasti aina Kiinaan asti, jossa työmoraaali on hyvin erilainen ja matalampi kuin Suomessa. Kiinassa työntekijät eivät aina priorisoi yrityksen etua. Laaksonen sanoi ”Rekrytointi, siis hyvien rekryyttien rekrytointi tai identifiointi tulee aina vaikeemmaksi, mitä kaukaisempi kulttuuri on”. Tavoitteena oli, että Ixonosin hallituksella olisi ajantasainen käsitys henkilöstön kompetenssiasioista ja että rekrytointiprosessi, varsinkin ulkomailla, olisi hyvässä kunnossa eikä siinä tulisi paljon epäonnistumisia. Kirsi-Marja Kuivalaisen valinnasta Laaksonen kertoi seuraavaa ”Ei Kirsi-Marjan kokemusta ole ainoastaan henkilöstöhallinto, vaan hän on ollut projektinjohtotehtävissä, tällaisissa toteutushommissa, ymmärtää taloutta”. Laaksonen mielestä hallituksen täytyy pystyä muodostamaan kanta kaikkiin asioihin ja Kuivalaisen laaja tausta on siinä eduksi.

Kuivalainen (2011) sanoi rekrytoinnistaan, että siinä haettiin henkilöstöjohtamisen osaamista. Hän kertoi pyörittäneensä isoa organisaatiota, osallistuneensa isojen liiketoimintojen johtoryhmätoimintaan ja vetäneensä henkilöstöfunktion ulkopuolella pientä liiketoimintayksikköä. Kuivalainen lisäsi, että naiskysymys on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, millä kriteereillä Ixonosiin haettiin hallitusjäsentä. Hän kertoi, että hänen työuransa aikana on tapahtunut henkilöstöjohtamisen naisistuminen ja muuttuminen johtoryhmätasoisiksi funktioiksi. Viime aikainen hallitusten sukupuolitasapainovaatimus yhdessä henkilöstöjohtajien johtoryhmäjäsenyyden kanssa ovat luoneet pohjaa nimityksille. Kuivalainen haluaa kuitenkin nähdä nimityksissä tasapainon, jossa primääristi haetaan ja löydetään päteviä henkilöitä ja jos ehdot täyttäviä naisia löytyy, he voivat tulla valituiksi.

Pekka Paasikiveä, Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtajaa ja merkittävää omistajaa (Vahe 2008), haastateltiin puhelimitse YLE TV1:n aamu-tv:ssä 18.1.2011. Aiheena oli naisten jäsenyys pörssiyhtiön hallituksissa ja toimittajan kysymys ”Kemirassa seitsemästä hallituksen jäsenestä kolme on naista, mistä heidät on löydetty?”, johon Paasikivi vastasi ”Viimeksi, kun nimitimme viime keväänä naispuolisen hallitusjäsenen, niin hän löytyi Suomesta. Kyllä he ovat valittu ammattilaisuuden perusteella. Ilman muuta, näin sen pitää mennä”. Paasikivi kertoi Kerttu Tuomaksen hallitusnimityksen kriteereistä, että Kemiraan haettiin globaalin yhtiön henkilöstöhallinnon osaajaa, joka on johtoryhmän jäsen. Ensisijaisesti haluttiin suomalainen henkilö, koska Kemiran juuret ovat Suomessa. Kemirassa ajankohtaista oli arvojen globaali jalkauttaminen ja Paasikiven mielestä oli luontevaa valita hallituksen jäseneksi myös arvo-

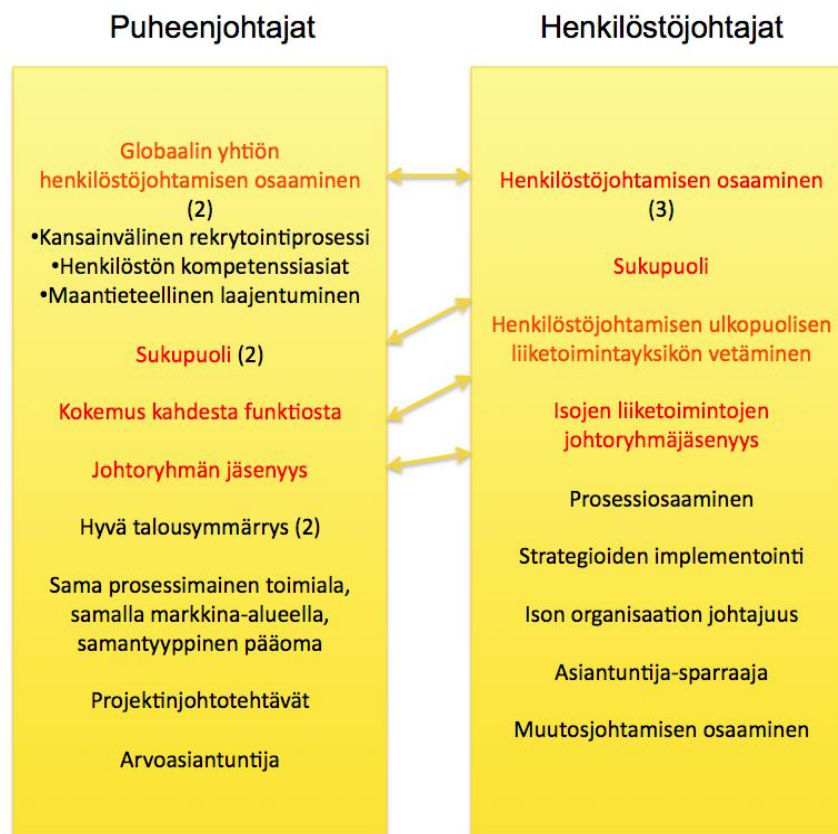
asiantuntija. Hänen mukaansa Suomessa ei vaihtoehtoja globaalien yhtiöiden ja niiden henkilöstöjohtajien suhteen paljon ole ja totesi lopuksi, että "Olemme olleet hyvin tyytyväisiä".

Kerttu Tuomas (2011) kertoi itse tulleen valituksi hallitukseen asiantuntija-sparraajan rooliin henkilöstö- ja muutosjohtamisen osaamisensa vuoksi. Kemira on hänen mukaansa voimakkaassa muutosvaiheessa ja talon henkilöstöjohtaja suhteellisen uusi. Erikseen kysyttäessä hän myönsi, että Paasikiven mainitsema arvojen globaali jalkauttaminen on hänen osaamisaluettaan ja on saattanut vaikuttaa valintaan.

Bergholm (2011) sanoi myös, että ensimmäiset henkilöstöjohtajien hallitusnimitykset liittyvät Corporate Governance -suositukseen ja paineeseen löytää elinkeinoelämän piiristä hallituksiin naisjäseniä, jotka ymmärtävät numeroita ja ihmisten johtamista. Hänen mukaansa mieluiten rekrytoitaisiin naispuolisia toimitusjohtajia tai linjajohtajia, joita ei juurikaan löydy. Seuraava rekrytointitaso muodostuu pörssiyritysten muista johtoryhmän jäsenistä. Bergholm perusteli sukupuolikysymystä sillä, että isojen pörssiyritysten henkilöstöjohtajina toimivia miehiä ei hänen tietääkseen Jussi Itävuorta lukuun ottamatta ole hallitustyössä mukana. "Voimakas, positiivinen diskriminaatio naisten hyväksi ja voimakas negatiivinen diskriminaatio miesten osalta", sanoi Bergholm mutta korosti, ettei tarkoita sitä, etteivätkö ensimmäiset kolme henkilöstöjohtajaa olisi erittäin hyviä hallituksen jäseniä. Laaksonen (2011) oli Bergholmin kanssa samoilla linjoilla ja totesi ensimmäisistä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksistä näin "Kyllä hän siinä haetaan sitä diversiteettiä naisen kautta hallitukseen". Haastatellut suorahakukonsultit (Elonen 2010; Eränen 2010; Salonen 2010) olivat kaikki sitä mieltä, että ensimmäiset nimitykset heijastelevat pyrkimystä lisätä naisia pörssiyritysten hallitusjäseniksi, vaikkei heille suoraa kysymystä asiasta esitettykään.

Yhtenä syynä henkilöstöjohtajien ensimmäisiin hallitusnimityksiin voi olla se, että nykyisin haetaan enemmän aktiiviyöelämässä olevia henkilöitä eläköityvien ja jo eläkkeellä olevien sijaan. Tämän myötä myös sopivien ehdokkaiden määrä on pikku hiljaa laajentunut. (Tuomas 2011.) Tuomas kertoi itse saaneensa ensimmäisen hallituspaikkakyselyn jo vuonna 2002 tai 2003 muttei kokenut olevansa vielä valmis vastaanottamaan haastetta.

Seuraava kuvio 18 summaa puheenjohtajista Bergholmin ja Laaksosen lisäksi televisiossa puhelinhaastattelussa olleen Paasikiven sekä kakkien pörssiyrityksen hallituksessa olevien henkilöstöammattilaisten vastaukset, jotka koskivat nimitysten kriteereitä. Suluissa oleva numero kertoo kaikissa tuloksissa esittämissä kuvissa samansuuntaisesti vastanneiden lukumäärän yhdesä vastaajaryhmässä. Punainen väri kertoo puolestaan siitä, että useamman kuin yhden ryhmän vastauksissa asia on noussut esiin.



Kuvio 18: Pörssiyritysten hallitukseen nimitettyjen henkilöstöammattilaisten valintakriteerit.

Kurkilahti (2011), jonka johtamiin hallitukseen ei ole valittu henkilöstöjohtajaa jäseneksi, poimi vastaukseensa hallitusrekrytoinneissa käytetyistä yleisistä kriteereistä pätevyyden ja sopivuuden. Pätevyys on hänen mukaansa helpompi arvioida. Jollain henkilöllä on esimerkiksi tarvittavaa asiantuntemusta Venäjän kaupasta tai elektroniikkakokemusta. Mitä tulee sopivuuteen, pitäisi omistajista koostuvan nimitysvaliokunnan pohtia hallituksen puheenjohtajan kanssa yhdessä, miten hallitus toimii. Sen jälkeen haastattelulla arvioidaan, miten potentiaalinen henkilö toimii vuorovaikutussuhteessa, miten hän sopii ryhmään ja onko hän motivoitunut.

Suorahakukonsultti Jussi Eränen (2010) kertoi yleisellä tasolla, etteivät kriteerit hallitusjäsenien suorahakutoimeksiantoissa ole kymmenessä vuodessa paljon muuttuneet. Tänä päivänä saatetaan hakea enemmän ulkopuolista näkemystä, toimialaosaamista ja laajempaa ajattelua lähivuosien strategista muutoksen tarvetta varten. Saatetaan painottaa myös kansainvälisyyttä ja eettisiä kysymyksiä. Henkilöiden pitäisi olla maineeltaan moitteettomia. Diversiteettiä haetaan jonkin verran aikaisempaa enemmän sukupuolen ja iän suhteen. Veli-Pekka Elosen (2010) mukaan entistä enemmän haetaan täsmäosaamista aikaisemman hallitusammattilaisuuden sijaan. Tuomo Salonen (2010) sanoi, että omista hallitushakuja koskevissa toimeksiantoissaan hän miettii puheenjohtajan kanssa ehdokkaiden profiloimista strategiaa vasten. Tällä tavalla halutaan ymmärtää, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan, jotta strategia saadaan to-

teutettua. Hallituksessa pitää hänen mukaansa olla edustettuina kaikki osaamiset, mitä strategia edellyttää - aivan kuten yritysjohdossakin.

Tutkimuksen kannalta merkittävästä kolmesta henkilöstöjohtamisen ammattilaisen hallitusrekrytoinnista kaksi on hoitunut ilman suoraakutoimiston apua. Etsintään ovat silloin osallistuneet yrityksen omistajat ja hallituksen jäsenet itse tai ratkaisu on löytynyt operatiivisen johdon omien verkostojen kautta. (Kotilainen 2011; Kuivalainen 2011; Tuomas 2011.)

8.2 Ensimmäisten nimitysten merkitys

Lasse Kurkilahti (2011) totesi ensimmäisistä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksistä Kemiraan, Componentaan ja Ixonosiin seuraavasti "Näiden yhtiöiden omistajat ovat tajunneet, että, että kulttuuri- ja henkilöstöasiat ovat yhtiön pitkän ajan kehittämisen kannalta hyvin tärkeä asia". Hän jatkoi kuitenkin, että näitä asioita voidaan seurata hallituksessa ilman henkilöstöjohtajiaakin.

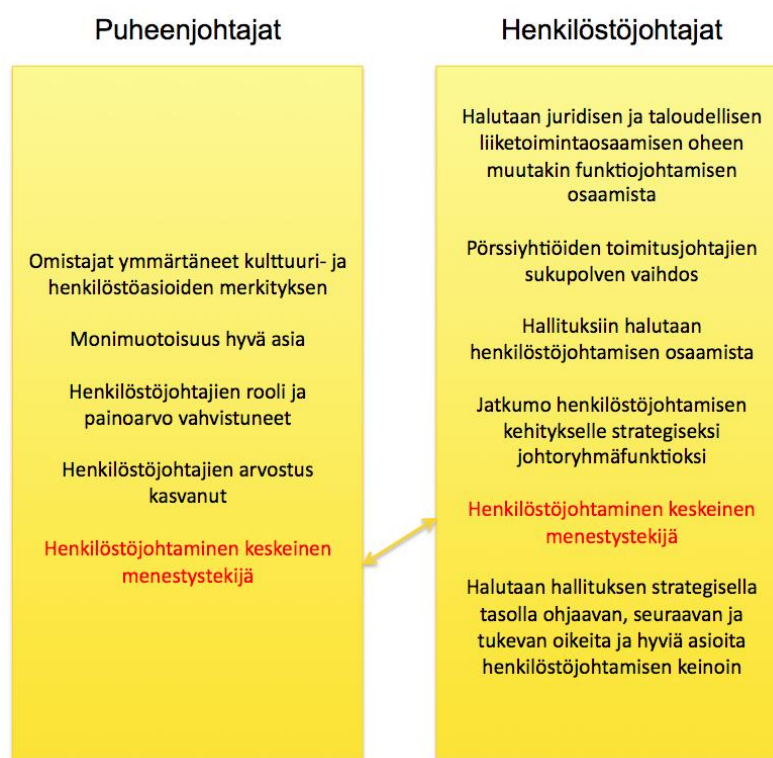
Suomi on ollut pitkään teknokraattinen maa, jossa on uskottu insinöörیتieteeseen ja -voimaan myös hallitustasolla (Tuomas 2011). Hallitukseen halutaan nykyisin jäsenten piiriä laajentamalla muutakin kuin juridista, taloudellista tai osakeyhtiölakiin liittyvää osaamista ja valvontaa. Merkki muutoksesta on se, että hallitukseen halutaan esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, myynnin tai teknologia-asiantuntijoita tai, kun haetaan jotain muuta liiketoimintaosaamista. (Kuivalainen 2011.) Monimuotoisuus on hyvä asia; ihmisten ja kokemustustojen erilaisuus parantaa hallituksen keskustelua ja todennäköisesti myös päätöksiä (Bergholm 2011). Hallituksen lisäarvo tulee juuri siitä, että saadaan uusia näkökulmia esiin ja katsotaan asioita eri kanteilta ja tuodaan kokemusta ja osaamista yrityksen johtamiseen. Tällainen logiikka sopii perheyhtiöiden ja ei-pörssiyritysten lisäksi isoihin pörssiyrityksiin, vaikka kysymys on silloin monimutkaisempi ja muodollisempi. (Kuivalainen 2011.)

Henkilöstöjohtajien rooli ja painoarvo on vahvistunut ja nykyään yhä useammassa yrityksessä toimitusjohtajalla on perinteisen oikean käden eli talousjohtajan lisäksi rinnallaan henkilöstöjohtaja (Bergholm 2011). Henkilöstöjohtaminen on läpinäkyvyyden vuoksi jo hyvin edustettuna johtoryhmissä. Maailma on hyvin "transparentti" paikka tänä päivänä ja sen vuoksi henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset ja merkitys etenevät ja leviävät nopeasti. (Tuomas 2011.) Käsitteet ja tietoisuus siitä, että inhimillisen pääoman kehittäminen on yrityksen menestymisen kannalta keskeistä, on lisääntynyt. Henkilöstöjohtajien osaamista arvostetaan yhä enemmän ja se koetaan tärkeäksi. (Bergholm 2011.) Meneillään oleva pörssiyritysten toimitusjohtajien sukupolvenvaihdos vaikuttaa siihen, että organisaatioissa ihmisenäkökulma, osaamisen johtaminen ja sitouttaminen ovat kriittisessä asemassa ja yksi menestystekijä. Kilpailu osaavista ihmisistä on kovenemassa. (Kotilainen 2011.) Ensimmäiset henkilöstöjohtajien halli-

tusnimitykset kertovat siitä piirteestä ”koetaan, että henkilöstöjohtaminen on yhä keskeisempää yritysten menestymisen kannalta” (Bergholm 2011). Myös hallitustasolla on noussut tarve saada mukaan henkilöitä, jotka ovat perehtyneitä henkilöstöpuolen hallitsemiseen (Tuomas 2011). Koetaan, että heidän osaamistaan tarvitaan hallituksissa (Kotilainen 2011).

Ensimmäiset henkilöstöjohtajien hallitusnimitykset ovat jatkumo sille kehitykselle, jossa henkilöstöjohtaminen on muuttunut hallintoon kuuluvasta esikuntatoiminnosta täysvaltaiseksi ja erittäin tärkeäksi osaksi liiketoiminnan johtamista ja johtoryhmätyöskentelyyn kuuluvaa kokonaisuutta. Hallituksen tasolla halutaan ehkä varmistaa, että hallitus ohjaa, seuraa ja tukee oikeiden ja hyvien asioiden tekemistä henkilöstöjohtamisen keinoin. Kaikissa yrityksissä on äärimmäisen tärkeää varmistaa, että henkilöstöjohtaminen toimii hyvin ja siihen täytyy panostaa. Kirsi-Marja Kuivalainen (2011) oletti, että Kemirassa, Componentassa ja Ixonosissa halutaan aikaisempaa enemmän kehittää henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ja pohtia niitä strategisesti hallituksessa. Täytyy kuitenkin olla tasapaino siinä, mikä on hallituksen rooli henkilöstöjohtamisen asioissa. Toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa vastaa operatiivisista ratkaisuista.

Oheinen kuvio 19 kertoo pelkistetysti, miten puheenjohtajat ja henkilöstöammattilaiset itse näkevät ensimmäisten henkilöstöjohtajien nimitykset pörssiyrityksen hallitukseen ja asian merkityksen. Suorahakukonsulteille ei esitetty lainkaan tätä kysymystä ja siksi heidän vastauksensa puuttuvat.



Kuvio 19: Ensimmäisten henkilöstöjohtajien hallitusnimitysten merkitys.

Henkilöstöjohtamisen arvostus tulee tekemisen kautta ja henkilöstöjohtajien pitäisi itse osoittaa, että heistä on yritykselle hyötyä. Toisaalta ensimmäiset henkilöstöjohtajien hallitusnimitykset voivat osaltaan lisätä henkilöstöjohtamisen arvostusta. (Tuomas 2011.)

8.3 Menestymisen edellytykset

Hallitustyössä menestymisen edellytyksiä koskien henkilöstöjohtajat olivat yksimielisiä perehdyttämisen ja perehtymisen merkityksestä. Asioihin perehtyminen on avainasia (Tuomas 2011). Pii Kotilainen (2011) mainitsi, että hallituskollegoiden yhteinen perehdyttäminen, paitsi avainjohtoon ja organisaatioon, niin myös hallitustyöskentelyyn ja siihen liittyviin kysymyksiin, edesauttaa jäsenen hallituksessa menestymistä. Neuvoa voi hänen mielestään kysyä puheenjohtajan lisäksi tarvittaessa muilta hallituskollegoilta. Yksittäisen jäsenen pitää myös Kirsi-Marja Kuivalaisen (2011) mukaan tutustua yrityksen liiketoimintaan ja tilanteeseen ja siltä pohjalta osallistua keskusteluun, tuoda siihen eri näkökulmia ja näkemyksiä rakentavalla tavalla. Perehtyminen yrityksen asioihin ja problematiikan perusteisiin esimerkiksi keskustelemalla operatiivisen johdon kanssa, oli myös Tero Laaksosen (2011) mielestä tärkeää. Hän sanoi, että yksittäisen jäsenen tulisi "perehtyä asioihin, tulisi omata mielipide ja tulisi tuoda se esiin selkeästi keskusteluun".

Jokaisella hallituksella on erilainen ja oma tapansa työskennellä ja tehdä asioita (Tuomas 2011) mutta hallituksen puheenjohtajan rooli on merkittävä yksittäisen hallituksen jäsenen menestymisen ja onnistumisen kannalta (Bergholm 2011; Eränen 2010; Kuivalainen 2011; Kurkilahti 2011). Dynamiikka on ratkaisevaa eli on tärkeätä, että jäsenen annetaan onnistua, hänellä on tilaa, rooli ja sananvaltaa. "Se on hallituksen puheenjohtajasta tietysti kiinni, et kaikkien täytyy olla mukana". (Eranen 2010). Hallituksen puheenjohtajan luoma työskentelyilmapiiri ja ohjaus vaikuttavat paljon siihen, mitä yksittäinen jäsen voi saada aikaan. Miten puheenjohtaja suunnittelee hallituksen työskentelyä, miten ja kuka asiat valmistelee ja miten ne tuodaan hallitukselle, jotta sillä on riittävästi materiaalia ja sitä kautta mahdollisuus tehdä omaa työtään, on ratkaisevaa menestymistä ajatellen. (Bergholm 2011.)

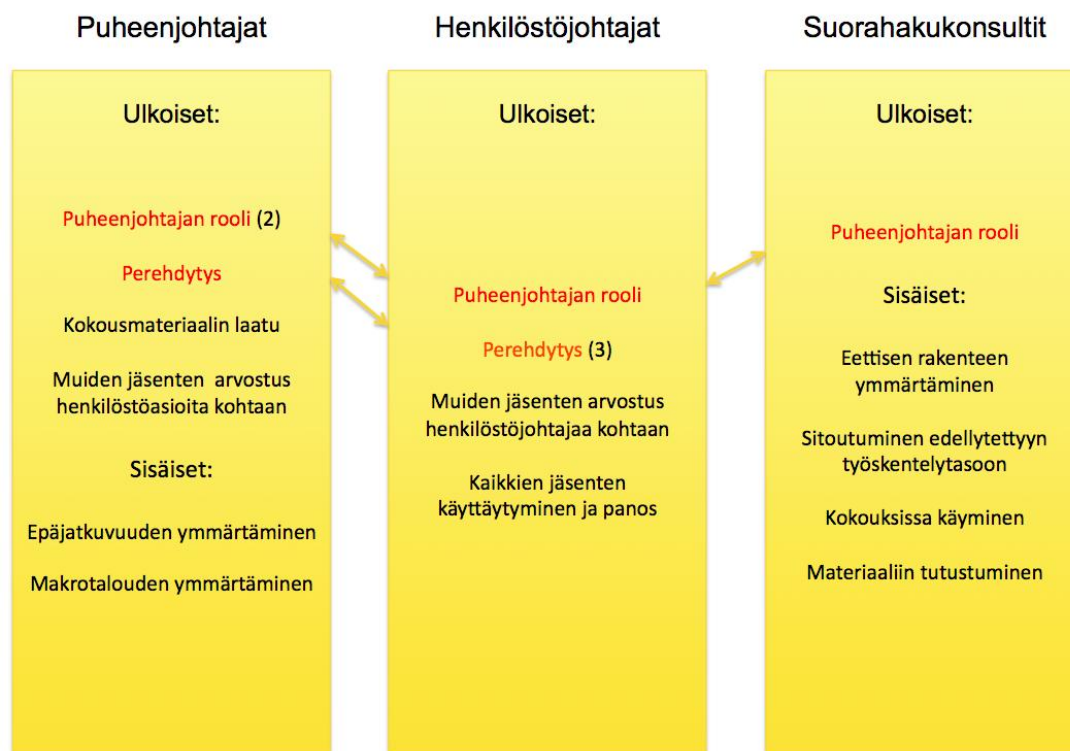
Hallituksen puheenjohtajan lisäksi muiden jäsenten täytyy arvostaa ja pitää tärkeinä henkilöstö- ja kulttuuriasioita, jotta henkilöstöjohtaja onnistuu hallituksen jäsenenä (Kurkilahti 2011). Kaikilla jäsenillä ja heidän käyttäytymisellään ja panoksellaan on merkitystä yksittäisen jäsenen menestymisen kannalta (Kuivalainen 2011).

Myös muita yksittäisiä henkilöstöjohtajan tai minkä tahansa muun funktion johtajan hallitustyössä menestymiseen vaikuttavia asioita nousi esiin. Hallituksen jäsenellä pitää olla mahdollisimman kirkkaana koko ajan mielessä eettinen rakenne. Täytyy ymmärtää, keitä hän halli-

tuksessa edustaa ja minkä hyväksi toimii. (Eränen 2010.) Tämän päivän pörssiyhtiöiden hallituksissa keskeistä on lisäksi ymmärtää maailman epäjatkuvuutta, yrityksen resurssien suuntaamista ja optimaalista käyttäytymistä, kun lineaarisuus on poistunut. Rahoituksen varmistaminen, rahoitusrakenteen järkevänä pitäminen ja operatiivisen tehokkuuden ja kassavirran korostaminen ovat hallitusten haasteita. (Bergholm 2011.) Makrotalouden tilanteiden ymmärrys auttaa hallituksen jäseniä ennakoimaan asioita ja osaltaan selviytymään työssään (Laaksonen 2011).

Suuri määrä hallituksen jäsenyyksiä tai sivutoimia on esteenä hallituksessa menestymiselle. Pitää olla riittävästi aikaa, jotta ehtii tekemään kaiken oleellisen. (Eränen 2010.) Valituksi tulleen täytyy sitoutua "sen paletin edellyttämään niin kun työskentelytasoon" ja käydä kokouksissa ja perehtyä materiaaleihin (Elonen 2010). Hallituksen jäsenen on yksinkertaisesti tehtävä kovasti töitä (Tuomas 2011). Sen sijaan sukupuolella ei nähty olevan merkitystä. Laaksosen (2011) mukaan "tällä ei ole mitään vaikutusta tällä sukupuolella". Hän jatkoi, että jotain eroa naisten ja miesten välillä voi kommunikaatiokyvyssä tai sosiaalisissa taipumuksissa olla mutta hallituksen työskentelyssä sitä ei hänen mukaansa ole.

Kaikkein haastateltavien vastaukset on koottu seuraavaan kuvioon 20, josta voidaan erottaa yleiset ulkoiset ja sisäiset menestymisen edellytykset. Puheenjohtajan merkitys nousi kaikkien haastateltavien ryhmien vastauksista esiin. Puheenjohtajat ja henkilöstöjohtajat korostivat perehdytyksen merkitystä. Kuviossa perehdytykseen kuuluu myös perehtyminen, jonka voisi käsittää sisäisenä menestymisen edellytyksenä. Mitään erityisesti henkilöstöjohtajaa koskevaa ei vastauksissa ilmennyt. Kuviossa olevat asiat koskevat kaikkia hallituksessa työskenteleviä jäseniä tai ainakin funktiojohtajia.



Kuvio 20: Henkilöstöjohtajan yleiset menestymisen edellytykset pörssiyrityksen hallituksessa.

Seuraavaksi vastauksista on poimittu seikkoja, jotka ovat selkeämmin osaamista ja kokemusta (8.3.1) tai ominaisuuksia (8.3.2), jotka auttavat henkilöstöjohtajaa menestymään hallitustehävässä.

8.3.1 Osaaminen ja kokemus

Jos hallituksen jäsen valitaan tiettyjen osaamisalueitten perusteella, on vaara, että hän keskittyy arvioimaan yrityksen toimintaa ainoastaan oman erityisosaamisensa näkökulmasta (Lainema 2009, 40). Ei voida ajatella, että henkilöstöjohtaja hallituksen jäsenenä toimisi yksinomaan henkilöstöasiantuntijana (Kurkilähti 2011). Pelkkänä henkilöstöosaajana ei hallituksessa edes pärjää (Tuomas 2011). Hallituksen kokouksessa henkilöstöjohtajataustaiselta jäseneltä "odotetaan samaa kuin kaikilta muiltakin eli tuoda siihen keskusteluun oma näkemyksensä" (Laaksonen 2011). Hänen pitäisi osoittaa samanlaista mielenkiintoa ja aktiivisuutta kaikkiin kysymyksiin. "Pitää pystyä muodostamaan mielipide kaikista hallitukseen tulevista päätöksistä." Hallituksessa ei voi olla erikoistumista eikä vapaamatkustajia. (Bergholm 2011.)

Ei ole toivottavaa, että henkilöstöjohtaja tai kukaan muukaan jäsen olisi hallituksessa sanomatta mitään. Henkilö, joka ei sano mitään, vaikuttaa ei-sitoutuneelta. Silloin, kun hallituksen jäsenellä on selkeä rooli ja vastuu erikoisalasta, se pakottaa mielipiteeseen, jota muut kuuntelevat. Rooli muokkautuu mm. työkokemuksen perusteella. Monimuotoisuus mahdollistaa sen, että hallituksen jäsenet edustavat hyvää yrityksen toiminnan tuntemusta omalla alu-

eellaan sen lisäksi, että pystyvät keskustelemaan kaikista alueista, ongelmista ja päätöksistä. (Laaksonen 2010.)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaisen pitää hallituksessa ymmärtää yrityksen kokonaisjohtaminen; miten ja millä elementeillä yritystä johdetaan ja mikä siinä kokonaisuudessa on henkilöstö- ja kulttuuriasioiden merkitys. Oma erityisalue pitää osata laittaa kokonaisuuden kannalta oikeaan rooliin. (Kurkilahti 2011.) Pitää ymmärtää konteksti, missä henkilöstöasioita johdetaan (Tuomas 2011).

Pii Kotilainen (2011) kertoi, että hänen oletetaan ottavan kantaa oman osaamisalueen lisäksi kaikkiin asioihin, joka samalla laajentaa hänen omaa osaamistaan. Myös hänen mielestään pörssiyrityksen hallitukseen valitun henkilöstöjohtajan on ymmärrettävä laajemmin yritystoimintaa. Erityisesti hallitusjäsenellä, jolla on funktionaalinen tausta, täytyy olla strategista konsepti- ja prosessiosaamista.

Kun suora hakukonsulteilta kysyi, mitä he edellyttäisivät henkilöstöjohtajalta, jota harkitaan hallituksen jäseneksi pörssiyritykseen, kukin heistä painotti liiketoimintaosaamista (Elonen 2010; Eränen 2010; Salonen 2010). Veli-Pekka Elonen korosti liiketoimintalähtöisyyttä, laajalaisuutta, näyttöjä ja kykyä, jotta pystyy tuomaan henkilöstöasiat strategisessa mielessä yritykselle arvoa lisääväksi ja toimintaa kehittäväksi. "Kyllä se sitä näkemysellisyyttä edellyttää ja sitä liiketoiminnan ymmärrystä - holistisuutta." Kykyä kytkeä tietty funktionaalinen osaaminen liiketoiminnalliseen puoleen tarvitaan. Jussi Eränen (2010) puolestaan sanoi, että sopivan henkilön pitää ymmärtää jotain kyseessä olevasta liiketoiminnasta, johon hänellä tulee olla joku näkökulma, koska se "auttaa tulemaan ulos sieltä puhtaasti henkilöstöjohtajan roolista". Mitä parempi ymmärrys jäsenellä on yrityksestä ja sen ympäristöstä kokonaisuutena, sitä paremmat menestymisen edellytykset hänellä tehtävässä on, sanoi myös puheenjohtajista Bergholm (2011).

Hallituksen jäsenillä pitäisi olla kyky toimia hallituksessa ja sillä tavalla olla tasa-arvoinen hallituskollegojen kanssa. Hallituksen työskentely perustuu pitkälle numeromuotoiseen raportointiin ja suunnitteluun. Tämä kyky pitää sisällään ymmärryksen tuloslaskelmasta, taseesta ja rahoituslaskelmasta sekä arvopaperilainsäädännön perustietämyksen. Kaikki hallituksen jäsenet ovat tasa-arvoisia ja heillä on sama valta ja vastuu. He vastaavat kaikista päätöksistä kollegiona. Sen vuoksi kaikilla pitäisi olla riittävä universaali kyky kaikkiin hallituksen toimialaan kuuluviin kysymyksiin. Suuri ongelma on se, jos henkilö joutuu ottamaan kantaa, tekemään päätöksiä ja kantamaan vastuuta asioista, joihin hänellä ei ole edellytyksiä. (Bergholm 2011.) Menestyminen on henkilöstä ja hänen taustastaan kiinni. Kokenut, pörssiyrityksellinen henkilöstöjohtaja on yhtä kokenut kuin esimerkiksi talousjohtaja. (Salonen 2010.) "Henkilöstöjohtaja ei ole enää takavuotia leimaavan ajattelun mukaisesti johtamisen positioista kevyin

tai pienin. Henkilöstöjohdossa toimiminen edellyttää osaamista, näkemyksellisyyttä ja kykyjä.” (Elonen 2010.)

Paras pätevyymistapa hallitustyöhön on se, jos työhistoriasta löytyy yhden vastualueen lisäksi muutakin osaamista (Laaksonen 2011). Siirtoja eri funktioihin kannattaa tehdä uran alkuvaiheessa, jolloin se on helpompaa (Kotilainen 2011; Tuomas 2011). Pitää siis tehdä muuta kuin henkilöstöjohtamisen töitä. Enemmän pitäisi Tuomaksen mukaan kuitenkin puhua siitä, miten operatiiviseen johtoon lisätään naisia. ”Se on niin kun polku, joka lähtee jostakin ja johtaa jonnekin.”

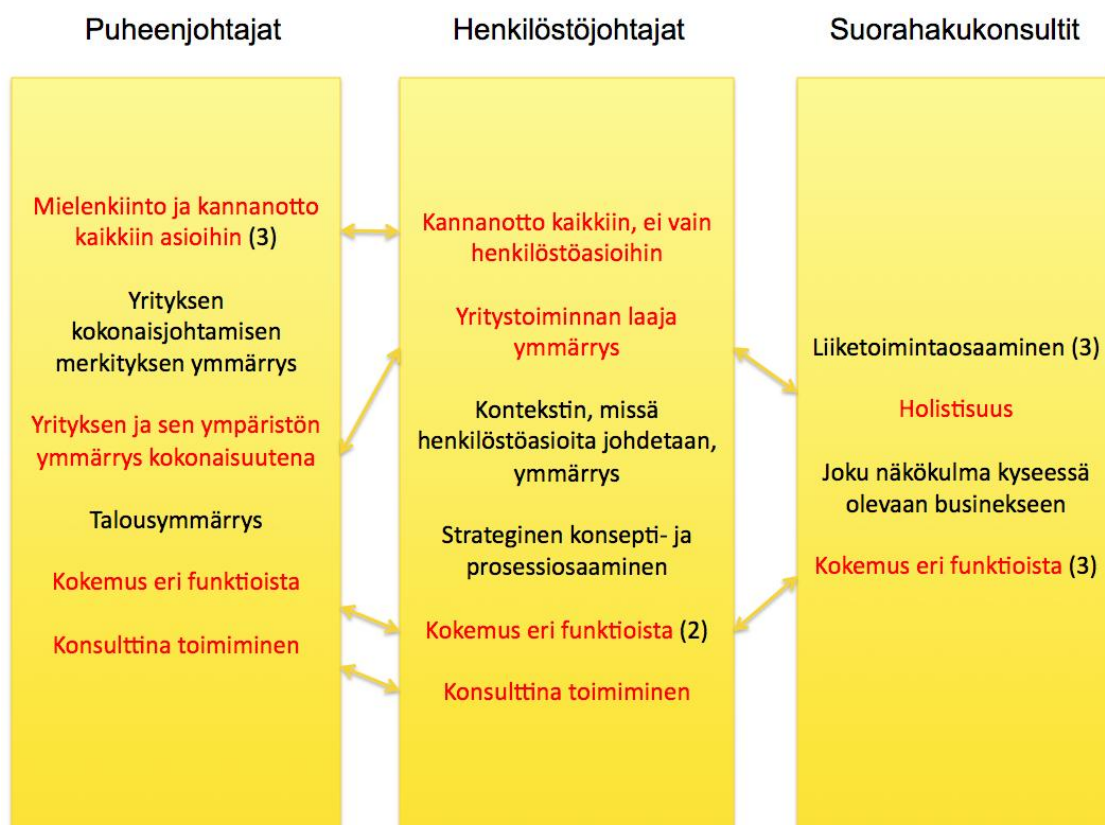
Myös suorahakukonsultit korostavat hallituksessa onnistumisessa monipuolista työkokemusta muista funktioista tai liiketoiminnasta. Elosen (2010) mukaan hyviä esimerkkejä kierrätetyistä henkilöistä on ”Tällaisia hyviä kombinaatioita löytyy”. Eränen (2010) antoi esimerkiksi tällaisesta erityyppisissä rooleissa olleesta Nokia Oyj:n henkilöstöjohtaja Juha Äkräksen. Jos henkilö on tehnyt jotain muuta ennen tai jälkeen henkilöstöjohtamisen tehtäviä, niin hän on kiinnostavampi, sanoi Salonen (2010) ja mainitsi Outotec Oyj:n Ari Jokilaakson, joka on tekniikan tohtori. Salonen lisäsi, että tällaisia henkilöitä on aika vähän. Hänen mielestään paljon annettavaa ei yhdessä funktiossa olleella välttämättä hallituksessa ole. Alkuasetelmaltaan tilanne, jossa rahoitusjohtajana ja henkilöstöjohtajana toiminut ihminen olisi hallitusehdokkaana, olisi kiinnostava ja kertoisi substanssiosaamisesta (Eränen 2010). Heikki Bergholm (2011) ja Pii Kotilainen (2011) molemmat näkivät Kotilaisen taustan rahoituksessa tärkeänä ja hyvänä asiana.

Konsulttina toimiminen saattaa avartaa henkilön perspektiiviä, synnyttää kontaktipintaa ulos ja toimia sillä tavoin yhtenä tienä hallitustyöskentelyyn. ”Pelkästään sen takia, että joutuis niin kun erilaisiin tilanteisiin ja pääsis liikkumaan ja pääsis useisiin firmoihin.” (Laaksonen 2011.) Kuivalainen toimii konsulttina. Kerttu Tuomas (2011) nosti itse esiin entisen myyntivas- tuullisen konsultin roolinsa, joka auttaa näkemään yrityksen ulkopuolisen maailman ja todelli- suuden.

Osaamiseen liittyvä koulutus ei haastatteluissa noussut merkittävänä hallituksen jäsenen kri- teerinä esiin. Puheenjohtajista Laaksonen (2011) sanoi, että hallituksen jäsenellä tulisi olla ”aika hyvä peruskypsyys oman kokemuksen kautta ja koulutuksen kautta”. Korkeakoulututkin- to on suorahakukonsulteista Elosen (2010) mukaan hyvin monissa paikoissa minimi. ”Koulutus ei itse asiassa ole se primääri tekijä, vaan sillä koulutuksella on tällaisia seurannaisvaikutuk- sia”, sanoi Eränen (2010) ja Salonen (2010) oli samoilla linjoilla. Hänen mukaansa koulutus ”Ei siinä enää niin paljon heijastele”.

Osaamiseen liittyvien vastausten kooste on alla olevassa kuviossa (Kuvio 21). Henkilöstöjohta- jan odotetaan ottavan aktiivisesti kantaa henkilöstöjohtamisen ohella kaikkiin hallituksen ko-

kouksessa esille tuleviin kysymyksiin. Hänelle erityisesti arvokasta on kokemus henkilöstöjohtamisen ohella muista funktioista tai esimerkiksi konsulttina toimimisesta. Kaikki konsultit korostivat liiketoimintaosaamista. Vastauksista esiin tulleet seikat koskevat kaikkia funktiotäustaisia hallituksen jäseniä. Ainoastaan strateginen konsepti- ja prosessiosaaminen koettiin erityisesti henkilöstöjohtajille tärkeäksi osaamisalueeksi, josta on hyötyä hallitustyössä.



Kuvio 21: Henkilöstöjohtajan osaaminen ja kokemus menestymisen edellytyksinä pörssiyhtiön hallituksessa.

8.3.2 Ominaisuudet

Kysyttäessä, minkälaiset ominaisuudet tulisi olla henkilöstöjohtajalla, joka on pörssiyhtiön menestyvä hallituksen jäsen, vastasi Jussi Eränen (2010) ”ahkera ja paneutua ja haluta panostaa siihen asiaan”. Haluun vaikuttavat mm. henkilön arvot ja asenne tehtävää kohtaan sekä motivaatio ja ahkeruus (Juuti 2007, 60).

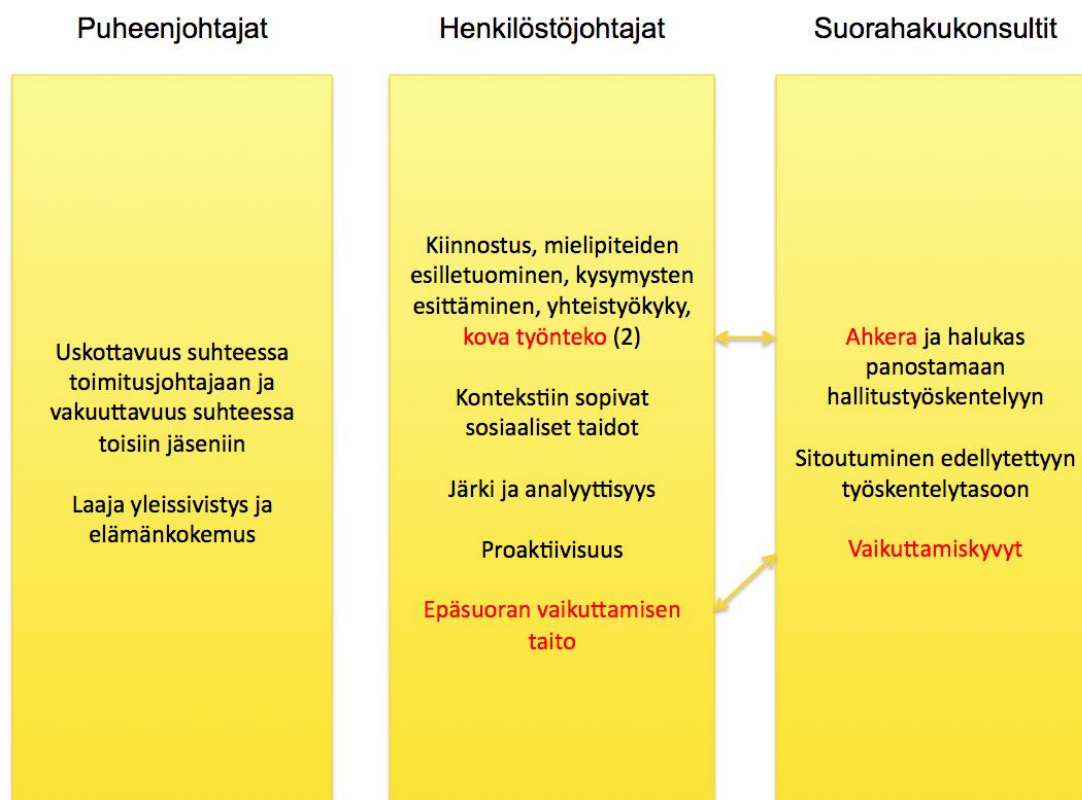
Hallitustyössä menestymisen edellytykset ovat samanlaisia kuin missä tahansa tehtävässä; kiinnostus, mielipiteiden esilletuominen, kysymysten esittäminen, yhteistyökyky ja työnteko. Rekrytoitavalla hallitusjäsenellä pitää lisäksi olla kontekstiin sopivat sosiaaliset taidot. (Tuomas 2011.) Jäsenen menestyminen perustuu ominaisuuksista myös järkeen ja analyttil-

syyteen (Kuivalainen 2011). Proaktiivisuus on yksi menestymistä edistävä ominaisuus (Kotilainen 2011).

Hallituksen jäsen tarvitsee neuvotteluvoimaa suhteessa toimitusjohtajaan. Perusammattitaito tuo uskottavuutta toimitusjohtajan esimiehenä toimimiseen. Jotta voi toimia hallituksen täysvaltaisena jäsenenä, täytyy henkilöllä olla tiettyä vakuuttavuutta myös suhteessa toisiin jäseniin. (Bergholm 2011.) Vaikuttamiskyvyt ovat tärkeitä, jotta pystyy rakentavalla tavalla haastamaan ja tuomaan oman substanssinsa koko hallituksen käyttöön (Elonen 2010). Epäsuoran vaikuttamisen taidoista eli omien ajatusten ja näkemysten markkinoinnista voi olla hyötyä. Tällaista taitoa henkilöstöjohtaja joutuu käyttämään operatiivisessa tehtävässä esimerkiksi linjaesimiesten suuntaan. (Kotilainen 2011.) Arvovalta ja neuvotteluvoima ovat paljon kiinni henkilöstä. Arvovalta ansaitaan ja karisma sekä kunnioitus tulevat tekemisen ja osallistumisen kautta. (Elonen 2010.)

Laaja yleissivistys ja elämäkokemus hyödyttävät hallitustyöskentelyssä, jossa "keskustellaan paljon varsin abstrakteista asioista". Strategia perustuu "uskomuksiin tulevaisuudesta, mihin suuntaan maailma on menossa, miten ihmisten käyttäytyminen on kehittymässä". Silloin "monipuolisuus ja laaja yleissivistys on suuri etu ja kapea fakkimaisuus taas on haitta". Tämä asia ei päde ainoastaan henkilöstöjohtajataustaisiin, vaan kaikkiin hallituksen jäseniin. "Vaikka professio voi jollakin tavalla vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, niin kyllä yksilöitten väliset erot on paljon suuremmat." (Bergholm 2011.)

Seuraavasta kuvioista 22 näkyy, minkälaiset ominaisuudet edesauttavat henkilöstöjohtajia menestymään hallitustehtävässä. Ne kaikki pätevät ei ainoastaan funktiotautaiseen, vaan kaikkiin muihin hallituksen jäseniin.



Kuvio 22: Henkilöstöjohtajan ominaisuudet menestymisen edellytyksinä pörssiyrityksen hallituksessa.

8.4 Osaamisen hyödyntäminen

Kun hallitukseen on hankittu funktiojohtamisen kokemusta ja osaamista, miten sitä hyödynnetään? Mitä yksittäinen jäsen voi ylipäätään tehdä kollegiona toimivassa hallituksessa? Yksittäisen rivijäsenen rooli voi hallituksessa lopulta olla aika pieni (Tuomas 2011). Suorahakukonsultteille kysymys esitettiin muodossa "Miten hallitustyöskentelyssä tulisi hyödyntää jäsenen henkilöstöjohtamisen osaamista?", sillä heillä ei asiasta ole kokemusta. Lasse Kurkilahdelle suora kysymystä ei esitetty mutta hänen vastauksensa on poimittu kysymyksen "Millä tavalla henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset käsitellään hallituksessa?" alta.

Hallituksessa kuunnellaan henkilöä, jolla on "maturiteettia" ja selkeästi annettavaa johonkin asiaan oman funktionaalisen roolinsa kautta. Sillä tavalla hän pystyy positiivisella tavalla haastamaan muut ja tuomaan näkökulmaa. Funktionaalisen hallitusjäsenen pitää pystyä liikkumaan holistisen ja ekspertiisitason välillä. Jos kokonaisnäkemys puuttuu, voi henkilö olla aika hyödytön. Talouspuolta lukuun ottamatta "spesifit" asiat nousevat esiin harvoin. (Elonen 2010.) Kollegoistaan Kerttu Tuomaksesta ja Kirsi-Marja Kuivalaisesta Pii Kotilainen (2011) toteaa, että he ovat äärimmäisen laaja-alaisia henkilöitä, jotka katsovat strategiaa yrityksen johtamis- ja ihmisenäkökulmasta ja suhteessa koko yrityksen prosessiin. Ihminenäkökulma on

todella tärkeä. Se ei kuitenkaan hänen mielestään ole itseisarvo, vaan "sitä tehdään sen takia, että se tuo menestystä".

Hallitusjäsenen verkostoa ja toimialaosaamista voidaan hyödyntää erityisesti muutostilanteissa (Erma ym. 2009, 64). Suorahakukonsulteista Veli-Pekka Elonen (2010) pohti, minkälaisessa tilanteissa henkilöstöjohtamisen osaamista erityisesti hallituksissa tarvittaisiin. Hän arveli, että fuusioissa, isoissa yrityskaupoissa, vahvan kasvun vaiheessa, uusille maantieteellisille alueille siirryttäessä ja globalisaatiossa olisi käyttöä henkilöstöjohtajan osaamiselle hallitustasolla. "Ne on kohtia, missä aidosti pitäisi olla vankkaa näkemystä. Moni yritys on karun opin kautta saanut sormilleen, kun ne asiat eivät ole olleet kunnossa. Vaikkapa monikulttuurisuuden ymmärtäminen, tai sen HR:n kautta sen tietyn maayhtiön tarpeiden hahmottaminen ja sen niin kun läpinäkyvyyden tuominen."

Eloksen ajatukset saavat vahvistusta Lievegoedien teoriasta. Fuusioissa kahden yhtiön kaksi erilaista järjestelmää toimintatapoineen nivotaan yhteen ja muodostetaan uusi laajempi ja yhtenä kokonaisuutena toimiva yhtiö. Sillä on uudet organisaatioperiaatteet ja toimintatavat, toisenlaiset markkinat, teknologia, rahoitusjärjestelyt ja informaatiohallinta. Fuusio on sosiaalinen muutostapahtuma, johon kaivataan usein uudenlaista inhimillistä pääomaa. Irtisanomisten, rekrytointien, koulutuksen ja asennemuutoksen lisäksi tarvitaan ennen kaikkea uusi organisaatorakenne ja toimintapolitiikka. Fuusiossa avainasemassa on realistinen mutta kannustava henkilöstöpolitiikka. (2008, 168-171.)

Kriittisimpiin henkilöstöjohtajataustaisen hallitusjäsenen osaamisasioihin kuuluvat henkilöstövähennykset (Kurkilähti 2011). Mikäli yrityksen strategia edellyttää jatkuvaa saneeraamista, on hallituksessa hyvä olla ihminen, joka hallitsee ja ymmärtää suhteet henkilöstöön ja etujärjestöihin, on vetänyt yt-prosessin ja ymmärtää siihen liittyvän psykologian (Laaksonen 2011.) Taloudellisesti haastavina aikoina mietitään irtisanomisten ja vähennysten lisäksi myös muita tarvittavia toimenpiteitä, kuten ulkoistuksia ja niiden vaikutuksia (Tuomas 2011).

Henkilöstöjohtaminen liittyy hallitustyöskentelyyn osana strategiaa ja operatiivista kontrollia. Strategiaa laadittaessa mietitään ensin, mitä ollaan hakemassa, omat voimavarat, rajoitteet sekä mahdollisuudet tunnistaa ne. Sen jälkeen pohditaan, mikä on oikea rakenne tavoitteiden saavuttamiseksi ja ovatko rakenteessa oikeat ihmiset. Hallituksessa pitää olla tieto organisaation ominaisuuksista ja kyvyistä. Henkilöstöhallinnon työkaluja tarvitaan sen ymmärtämiseen, miten ihmiset kykenevät yhdessä toimimaan. Henkilöstön kehittäminen ja johdon kapasiteetin kasvattaminen ovat osa hallituksen strategiatyötä. (Bergholm 2011.) Pitkän ajan strategia-asioita tukevat myös muut järjestelyt, kuten kulttuuri- ja koulutusasiat. Ne ovat tärkeitä ja ne tulee hyväksyä hallituksessa. (Kurkilähti 2011.)

Kurkilahden (2011) mielestä hallituksessa istuvan henkilöstöjohtajan tulee nostaa agendalle erityisesti juuri henkilöstö- ja kulttuuriasiat. Jos jäsenenä toimiva henkilöstöjohtaja ymmärtää päätöksentekoa ja koko yrityksen toimintaa parantavan osallistavan johtamisen merkityksen ja tietää, miten tällainen kulttuuri viedään läpi, voi hänellä olla paljon annettavaa hallitustasolla. Tämä edellyttää sitä, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja molemmat ovat samaa mieltä osallistavan johtamisen merkityksestä. Henkilöstöjohtaja voisi Kurkilahden mukaan tuoda johtamisen osaamista hallitukseen ja täydentää toimitusjohtajaa ja muita johtajia. Nimenomaan osallistavan kulttuurin läpivieminen yhtiössä on erittäin ratkaiseva asia hänen mukaansa.

Useimpiin asioihin liittyvät ihmiset ja henkilöstöasiat jollain tavalla (Kotilainen 2011; Tuomas 2011). Kirsi-Marja Kuivalaisen (2011) mielestä kaikki hallituksen tehtävät liittyvät jollain tavalla henkilöstöjohtamiseen ja johtamiseen yleensä. Kun henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta on saatu hallitukseen, niin halutaan myös tuoda henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita enemmän esiin (Kuivalainen). Hallitustasolla on tärkeä miettiä yrityksen asioita, esimerkiksi koulutusta, henkilöstön näkökulmasta (Tuomas 2011). Henkilöstöjohtajataustaisen jäsenen osaaminen hyödyntyy automaattisesti esimerkiksi, kun strategiaprosessi sekä johdon ja henkilöstön arviointijärjestelmät tulevat hallituksen käsittelyyn (Bergholm 2011). Hallitustasolla tarkastellaan mm. yrityksen työntekijöiden vaihtuvuutta, seuraajasuunnitelmia ja sitouttamista. Näiden asioiden käsittelyssä henkilöstövaliokunnassa (palkitsemisvaliokunta) henkilöstöjohtajataustainen henkilö on hyvä ja osaava jäsen. (Laaksonen 2011.) Heti aloitettuaan Ixonos Oyj:n hallituksen jäsenen työt, Kuivalainen tuli samalla valituksi henkilöstövaliokunnan, vuodesta 2011 alkaen palkitsemisvaliokunnan, jäseneksi. Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys on Kuivalaisen (2011) mielestä konkreettisin tapa hyödyntää hänen osaamistaan hallituksessa. Läsnäolo hallituksen kokouksissa, keskusteluun osallistuminen, asioiden käsittely sekä näkemyksien esiintuominen siitä, miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa, ovat muita esimerkkejä. Myös Kerttu Tuomas on Kemira Oyj:n palkitsemisvaliokunnan jäsen ja siten palkitsemisasiat ja niiden ohjaus sekä avainhenkilöiden eli ylimmän johdon resursointikysymykset koskettavat häntä erityisesti. Yksittäisen hallitusjäsenen erityisosaamisen kautta voi tulla huomattavat tai merkityksellisimmät asiat ja näkökulmat esiin (Tuomas 2011). Silloin "kuunnellaan herkemällä korvalla" sellaisen ihmisen mielipiteitä, vaikkei hänelle erikseen annettaisikaan enemmän vastuuta tai velvollisuutta valiokuntatyöskentelyn kautta (Bergholm 2011).

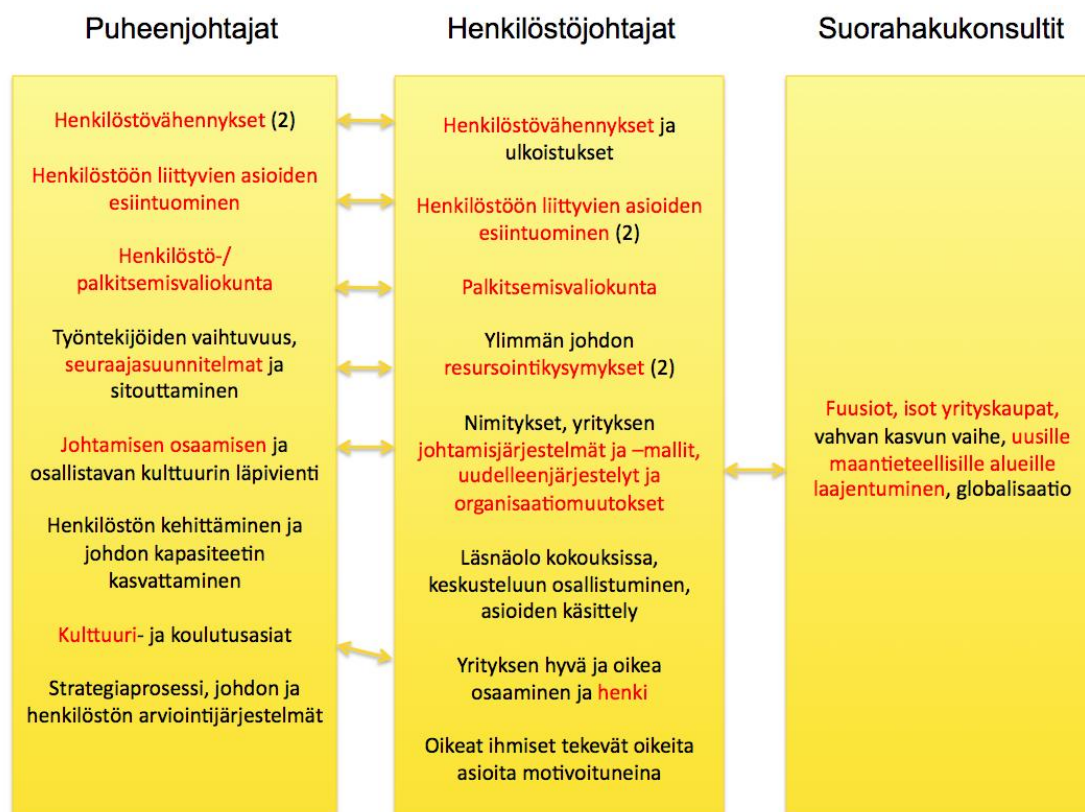
Henkilöstöjohtamisen osaaminen liittyy hallitustyöskentelyyn myös nimitysten, yrityksen johtamisjärjestelmien ja -mallien, uudelleenjärjestelyiden sekä organisaatiomuutosten osalta. (Kotilainen 2011.) Hallituksen tärkeinä aiheina ovat lisäksi yrityksen hyvä ja oikea osaaminen ja henki sekä se, että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita motivoituneina. Osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn Corporate Governance -koodin mukaan toimitusjohtajan ja nyttemmin

koko johtoryhmän palkitsemispäätökset ja valmistelu ovat hallituksen tehtäviä samoin kuin toimitusjohtajan valinta. Myös johtamisresurssien kehittymisen seuraaminen ja potentiaalın kasvamisen varmistaminen kuuluvat hallitukselle. Johtamiseen liittyvien tärkeiden asioiden, kuten esimerkiksi strategioiden jalkauttamisen ja päätösten toimeenpanon ja toteutumisen seuraaminen ja läpikäyminen, ovat hallitukselle kuuluvia tehtäviä. Vaikka koki olevansa valvontavastuun mukaisesti vastuussa kaikista hallitukselle kuuluvista asioista, Kuivalainen (2011) kertoi katsovansa luontaisesti henkilöstöjohtamiseen, organisointiin, rekrytointiin ja palkitsemiseen liittyviä asioita, joista hänellä on näkemystä ja kokemusta. Strategisissa kysymyksissä hän katsoo koko skaalaa ja käyttää omaa järkeään, harkintaansa ja taustaansa hyväkseen.

“Samalla lailla näitä asioita käsitellään kuin mitä tahansa” kommentoi Kuivalainen (2011) henkilöstöjohtamiseen liittyvien kysymysten käsittelyä hallituksessa. Yrityskohtaiset erot ovat suuret ja yrityksen liiketoiminnan luonne, vaihe, koko ja traditio vaikuttavat hallituksen toimintaan ja paneutumiseen koskien henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Kuivalainen otaksui käytäntöjen olevan muuttumassa ja henkilöstöasioiden käsittelyn olevan lisääntymässä. Hän käytti Nokiaa esimerkkinä yrityksestä, jonka henkilöstövaliokunnan agenda on laaja.

Bergholmin (2011) mukaan kaikessa johtamisessa pitäisi hallita erityisesti numerot ja ihmiset. Jokaisen hallituksen jäsenen pitäisi ymmärtää HR-asioita laajasti, hän painotti ja jatkoi “heilä kaikilla pitää olla ymmärrys niiden merkityksestä”. Bergholm toisti vielä, että henkilöstöosaaminen ja siihen liittyvät asiat pitäisi olla keskeinen taito tai ainakin tuttuja kaikille hallituksen jäsenille eikä pelkästään yhdelle. Verrattuna muihin asioihin henkilöstöasioihin liittyvä piirre on se, että usein kaikilla hallituksen jäsenillä on niihin kiinnostusta ja jotain sanottavaa (Tuomas 2011).

Seuraavassa kuviossa 23 on kooste siitä, miten henkilöstöjohtajataustaisen jäsenen osaamista voidaan hyödyntää pörssiyrityksen hallituksessa. Vastaukset hajaantuivat mutta esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden esiintuominen, henkilöstövähennykset, palkitsemisvaliokuntatyö, johtaminen, organisaatiomuutokset ja henkilöstövähennykset olivat seikkoja, jotka mainittiin. Suorahakukonsultin vastaus perustuu kokemuksen sijaan olettamukselle.



Kuvio 23: Henkilöstöjohtajataustaisen hallitusjäsenen osaamisen hyödyntäminen pörssiyrityksen hallituksessa.

8.5 Lisäarvo

Heikki Bergholmin (2011) mielestä hallituksessa ei ylipäänsä pitäisi olla yksittäistä teknistä ammattitaitoa. Sen sijaan tarvitaan monikyvykkyyttä ja isojen kokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Lisäarvoa syntyy silloin, jos henkilöstöjohtaja hallituksen jäsenenä on taustoiltaan, koulutus- tai kokemuspolultaan erilainen kuin muut hallituksen jäsenet ja syntyy diversiteettiä. Lisäarvo ei liity työtitteliin henkilöstöjohtaja, vaan henkilöön; minkälaisia hän ja hänen elämäkokemuksensa ovat. Myös Kerttu Tuomas (2011) sanoi, että riippuu henkilöstä ja hänen "osaamisrepertuaaristaan", mitä lisäarvo voi olla.

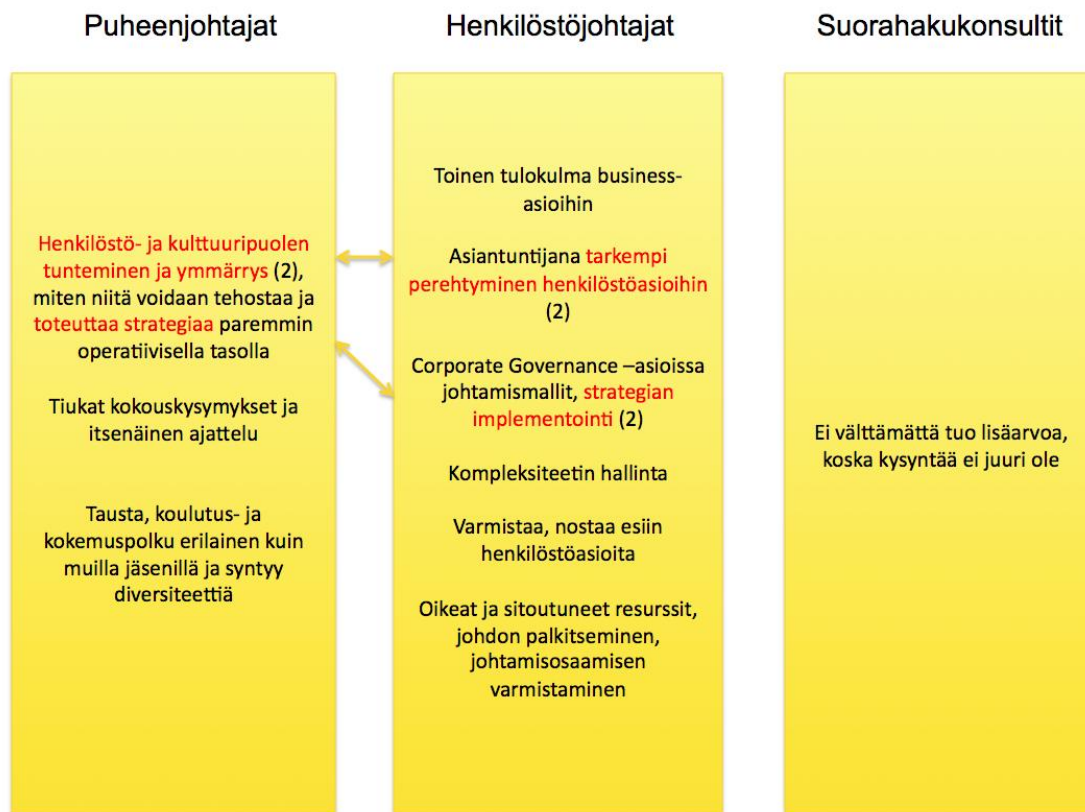
Henkilöstö- ja kulttuuripuolen tunteminen ja ymmärrys siitä, miten niitä voidaan tehostaa ja toteuttaa strategiaa paremmin operatiivisella tasolla tehokkaasti on lisäarvo, jonka henkilöstöjohtaja voi Lasse Kurkilahden (2011) mukaan hallituksen tuoda. Tero Laaksonen (2011) kertoi olleensa sellaisissa yrityksissä, joissa henkilöstö on aina ollut sekä suurin menestyspotentiaali että kustannus. Hänen mukaansa henkilöstöjohtajan lisäarvo hallituksen jäsenenä on oman alan osaaminen sekä tiukat kokouskysymykset ja itsenäinen ajattelu, ilman urautumista. Lisäarvon kannalta ei kuitenkaan ole mitään eroa, onko jäsenellä henkilöstöjohtamisen vai joku muu tausta.

Pii Kotilainen (2011) sanoi, että henkilöstöjohtajalla hallitusjäsenenä voi olla lisäarvoa siinä, että hänellä on business-asioihin toinen tulokulma. Pienempi lisäarvo on se, että hän pystyy asiantuntijana perehtymään esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiin tarkemmin kuin ehkä samassa hallituksessa istuvat muut kollegansa, jotka kuitenkin kaikki joutuvat siihen perehtymään ja siitä yhdessä vastaamaan. Kotilainen sanoi, että Kuivalaisella, Tuomaksella ja hänellä itsellään on ymmärrystä Corporate Governance -asioista erityisesti johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. He ymmärtävät, miten strategia implementoidaan, miten johtamismalli toimii ja mikä mahdollisesti ei ole linjassa strategian kanssa. Heillä kaikilla kolmella on hänen mukaansa työkokemusta hallitusyrityksiinsä verrattuna suurempien kokonaisuuksien yrityksistä, joten "kompleksiteetin hallinta" on heidän hallitustyöskentelyssään yksi lisäarvo.

"Varmistaa, olla niin kun nostamassa esiin niitä asioita" vastasi Kirsi-Marja Kuivalainen (2011) kysymykseen siitä, mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi hallitukseen tuoda. Hän mainitsi, että riittävästi huomiota tarvitsevat ainakin strategian jalkauttamiseen, oikeisiin ja sitoutuneisiin resursseihin, johdon palkitsemiseen ja johtamisosaamisen varmistamiseen liittyvät asiat, joiden seuraaminen on hallituksissa kasvussa. Henkilöstöjohtaja jäsenenä voi tuoda hallitukseen lisäarvoa erityisasioiden osaamisellaan mutta jokaisen hallituksen jäsenen pitäisi kuitenkin katsoa yrityksen koko liiketoimintaa (Tuomas 2011). Hallituksen puheenjohtaja voi varmistaa, että henkilöstöjohtajan osaamista pystytään hyödyntämään ja sillä tavoin parantamaan hänen hallituksen jäsenenä tuomaa lisäarvoa. Toimiva hallitus muodostaa oikeanlaisen tiimin, joka yhdessä tuo kollektiivista lisäarvoa. (Kuivalainen 2011.)

Suorahakukonsulteille ei esitetty kysymystä lisäarvosta mutta heistä Salonen (2010) toi asian itse esiin. Hänen mukaansa hallituksen oleellinen tehtävä on palkata ja tarvittaessa erottaa toimitusjohtaja eikä tähän tehtävään luontevaa tarvetta henkilöstöjohtamisen osaajalle ole. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa esimerkiksi "Talent Managementista" eli kykyjen johtamisesta ja hänellä täytyy olla operatiivinen henkilöstöjohtaja siinä käytettävissään, pohti Salonen. "Tuoko henkilöstöjohtaja niin kun hallitukseen lisäarvoa, niin ei välttämättä. Tai ainakaan niin ei nähdä tällä hetkellä, koska sitä kysyntää ei sinne päin todellakaan vielä ole kovin paljon ollut."

Kuviossa 24 nähdään, mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi jäsenenä pörssiyrityksen hallitukseen tuoda. Vastauksissa näkyy henkilöstöjohtamisen osaamisen korostuminen mutta kahden haastateltavan mukaan lisäarvo on täysin henkilösidonnamainen asia. Se ei kuviosta ilmene.



Kuvio 24: Henkilöstöjohtajan jäsenenä tuoma lisäarvo pörssiyhtiön hallitukseen.

8.6 Suhde operatiiviseen henkilöstöjohtajaan

Omistajaohjaus on antanut hallitukselle näkyvän aseman. Samanaikaisesti omistajaohjaus vaatii selvempää vastuunjakoa hallituksen ja johtoryhmän kesken. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 61.) Erma ym. (2010, 55) ovat sitä mieltä, että suora yhteydenpito operatiiviseen johtoon myös kokousten välillä on hyvä ajatus, sillä hallituksen tulee pitää itsensä riittävässä määrin tietoisena yhtiön asioista voidakseen tehdä työnsä hyvin. Riskinä on kuitenkin toimitusjohtajan aseman vaikeutuminen ja sekaannukset. Mikael Heikfolk toteaa, että hallituksen yhteistyötä ylimmän johdon kanssa tulee kehittää. Hän ehdottaa strategisia valiokuntia, joissa olisi mukana jäseniä hallituksesta ja operatiivisesta johdosta. (Kallonen 2008, 10).

Suorahakukonsulteille kysymys esitettiin muodossa ”Mikä on funktiojohtamistaustaisen hallituksen jäsen suhde saman funktion toimivaan johtoon?”, kun taas muut vastasivat kysymyksiin ”Miten hallituksen ja johdon vuoropuhelu on järjestetty?” ja ”Mikä on yksittäisen hallitusjäsenen suhde itselleen tutun funktion toimivaan johtoon?”.

Hallituksen jäsenellä ei saisi osakeyhtiölain mukaisesti ja selkeään vallan kolmijaon; toimiva johto, hallitus ja yhtiökokous, vuoksi olla mitään suhdetta itselleen tutun funktion operatiiviseen johtoon (Bergholm 2011; Salonen 2010). Funktiotaustaisella hallituksen jäsenellä ei vält-

tämättä olekaan mitään erityissuhdetta saman funktion operatiiviseen johtajaan (Eränen 2010; Kuivalainen 2011; Kurkilahti 2011). Lähtökohtaisesti hallituksen jäsenten tulisi ymmärtää, että he osallistuvat omalla ammattitaidollaan siihen keskusteluun, joka käydään hallituksessa ja jolla ohjeistetaan toimitusjohtajaa. Hallituksen jäsenillä on sananvalta ainoastaan hallituksen kokouksissa, joissa tapahtuu hallituksen mielipiteen muodostus, kirjaaminen ja päätökset. Toimitusjohtaja puolestaan on ainoa henkilö, joka ohjeistaa johtoryhmää. (Bergholm 2011.) Funktiojohtajan esimies on juuri toimitusjohtaja eikä hallituksen jäsen (Laaksonen 2011). Ohi toimitusjohtajan toimiminen on hankalaa johtamisjärjestelmän, vallan ja vastuitten kannalta. Hallituksen jäsenet, joilla on jotain funktio- ja tai muuta erityisosaamista, saavat keskustella operatiivisen johdon kanssa lähinnä tutustumis- mutta ei ohjeidenantomielessä. Muu kanssakäyminen tapahtuu ainoastaan hallituksen kokouksessa, johon toimitusjohtajan alaiset tulevat esittelemään johtamiaan asioita hallitukselle. (Bergholm 2011.) Kuivalaisen (2011) mielestä on tärkeää, että kokoukseen tulevat toimitusjohtajan lisäksi muut johdon edustajat. Hän sanoi myös, että vuoropuhelu tapahtuu hallituksen kokousten lisäksi valiokuntatyössä, joka tuo funktiotaustaisen hallituksen jäsenen luontevasti yhteen saman funktion operatiivisen johtajan sekä muiden ihmisten kanssa.

Operatiivisen johtajan tapaaminen ohi hallituksen virallisten kokousten voi olla perehdyttämistä yritykseen. Tällainen kanssakäyminen on tärkeää, jotta uusi hallituksen jäsen ymmärtäisi sen, miten operatiivinen johto segmenttiä hoitaa ja millainen tilanne siellä on. (Kurkilahti 2011; Laaksonen 2011.) Perehdyttämisen osalta on luontevaa ja sallittua jakaa ammatillisesti omia näkemyksiä ja vinkkejä (Kotilainen 2011). Ensisijaisesti tällainen kanssakäyminen järjestetään toimitusjohtajan kautta (Kurkilahti 2011; Laaksonen 2011). Ei-kurinalainen kontaktointi ohi hallituksen kokousten, ja joka ei liity perehdyttämiseen, on ehdottomasti kielletty (Kurkilahti 2011).

Alkuperehdytyksen lisäksi joissain asioissa on mahdollista järjestää muita tapaamisia, jos katsotaan, että hallituksen jäsenellä on asiantuntemuksensa vuoksi jotain lisäarvoa annettavanaan tai jos operatiivinen johto pyytää sparrausapua. Silloin täytyy varoa, ettei hallituksen jäsen mene liikaa ohjaamaan tai aja sisään omia näkemyksiään, vaan ainoastaan kommentoi ja avaa näkökulmia, on "laajentamassa näkemystä". Tällainen kanssakäyminen pitää ehdottomasti tapahtua toimitusjohtajan kautta ja hallituksen puheenjohtajan tietäen. (Kuivalainen 2011.) Toimitusjohtajan kanssa asiasta sovittuna, hallituksen jäsenen osaamista voidaan myös Kurkilahden (2011) mukaan tuoda suoraan operatiiviseen käyttöön. Tero Laaksonen (2011) on samaa mieltä siitä, että toimitusjohtajaa ei saa ohittaa muuta kuin hänen kauttaan, luvallaan tai tietäen. Laaksonen mielestä hallituksen jäsenen suhde itselleen tutun funktion operatiiviseen johtajaan pysyy "hyvin niin kun hienotunteisena". Hallituksen jäsenen suhde operatiiviseen johtajaan voi Laaksonen mukaan kuitenkin muodostua ohjaavaksi ja kontrolloivaksi, mikäli toimitusjohtaja sen hyväksyy tai tarvetta on. Tällöin hallituksen jäsen oppii hyvän menet-

telytävän ajan kuluessa. Kotilainen (2011) koki, että hallituksen jäsenen sparraajan roolissa toimiminen vie ”vähän haasteelliselle alueelle”.

Sen sijaan operatiivinen johtaja, esimerkiksi henkilöstöjohtaja, voi ottaa suoraan yhteyden hallituksessa istuvaan henkilöstöjohtajataustaiseen jäseneseen, mikäli toimitusjohtaja tietää asiasta ja hänen mielestään se on hyvä idea, ja kun hallitus on tietoinen asiasta (Bergholm 2011; Laaksonen 2011). Bergholmin mukaan on hyvä saada tarpeellinen osaaminen hyödynnettyä ja silloin mielipiteen tai neuvon kysyminen voi olla paikallaan. Oleellista on se, ettei operatiivinen johtaja pyri vaikuttamaan hallituksen jäsenen mielipiteisiin ohi toimitusjohtajan. Mikäli erityisiä kysymyksiä tai tarpeita ilmenee, operatiivinen johtaja voi toimitusjohtajan kautta tai kanssa pyytää yksittäiseltä hallituksen jäseneltä neuvoja, totesi Bergholm. Myös Pii Kotilainen (2011) oli sitä mieltä, että keskustelu on mahdollista, mikäli toimitusjohtaja erikseen sitä pyytää. Kerttu Tuomas (2011) korosti, että mahdollinen yhteistyö on sensitiivistä ja sen pitää olla läpinäkyvää, ennalta sovittua eikä sitä saa tapahtua varsinkaan ohi toimitusjohtajan, joka on hallituksen ensisijainen yhteistyökumppani. Parhaimmillaan operatiivisen johtajan ja hallituksen jäsenen suhde voi olla sparraava (Elonen 2010). Vaikka hallituksen jäsenen asiantuntemusta olisi hyvä käyttää, ei hän voi kompensoida sitä funktio- tai esikunta-osaamista tai -osaamattomuutta, mikä yhtiössä on. Siihen ratkaisu on johtoryhmäihmisten vaihtaminen tai kouluttaminen. (Bergholm 2011.)

Yhteenvedon voidaan todeta, ettei hallituksen jäsenenä olevan henkilöstöjohtajan pitäisi haastattelujen mukaan olla kontaktissa operatiivisen henkilöstöjohtajan kanssa, ellei toimitusjohtaja sitä toivo ja tiedä asiasta. Poikkeuksen tekevät tutustuminen, perehdytys ja valio-kuntatyöskentely. Sen sijaan operatiivinen johtaja voi ottaa yhteyden hallituksen jäseneseen ja saada sparrausapua mutta silloinkin asia pitää hoitaa läpinäkyvästi eli ainakin toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan mutta mieluiten koko hallituksen tietäen.

8.7 Esteet nimityksille

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan ”Mitä esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille pörssi-yhtiöihin on?” avataan haastateltavien vastauksia seuraavaksi. Ne on jaettu kahteen osaan, jotka ovat henkilöstöjohtajista itsestään riippumattomia eli ulkoisia ja heistä itsestään tai heidän osaamisestaan johtuvia eli sisäisiä. Kohtaavatko kysyntä ja tarjonta? Henkilöstöjohtajien vähäiselle määrälle pörssi-yhtiöiden hallituksissa löytyi monenlaisia syitä. Vastaukset esitetään siten, että haastatelluista henkilöistä hallituksen puheenjohtajien vastaukset ovat ensin, heidän jälkeensä tulevat henkilöstöjohtajien ja lopuksi suora-hakukonsulttien vastaukset.

8.7.1 Ulkoiset

Heikki Bergholm (2011) sanoi, että funktioihmisten hallitusnimityksiä kohtaan on paljon epäilyksiä riippumatta siitä, mikä funktio on kyseessä. Tähän joukkoon kuuluvat myös talousjohtajat. Jos henkilö ei ole ollut toimitusjohtaja tai jonkun organisaation ykkönen, käsitys organisaation toiminnasta on helposti liian operatiivinen. Se saattaa haitata hallitustyöskentelyä ja voi olla vaikea hahmottaa, mitkä ovat kollegiona toimivan hallituksen rooli ja työt ja mistä taas vastaa toimitusjohtaja sadan prosentin toimivallalla jakamattomasti, ilman yhtään suoraa kollegaa. Hallituksen esimiessuhteen ymmärtäminen toimitusjohtajan suuntaan, ilman omakohtaista kokemusta asiasta, voi olla haastavaa. Funktiojohtajien rekrytointitaso on Bergholmin mielestä väärä ja hän summasi "on erittäin arvokasta hallitusten jäsenille, että he ovat olleet itsellisessä asemassa ennen kuin he tulevat hallitukseen". Tällainen asema voi Bergholmin mielestä olla muutakin kuin toimitusjohtajuus. Funktiojohtajan hallitusjäsenyyden ongelmallisuus ei hänen mukaansa liity neuvotteluvoimaan.

Erityisyyttä vähäiseen määrään henkilöstöjohtajia pörssiyritysten hallituksissa ei ole eikä esteitä heidän nimityksilleen Lasse Kurkilahden (2011) mukaan löydy. Yksi näkymätön este voi hänen mielestään kuitenkin olla sukupuoli. Hän toteaa, että perussyy on se, että omistajat ja hallituksen puheenjohtajat eivät vielä näe henkilöstö- ja kulttuuriasioita niin tärkeiksi, että haluaisivat henkilöstöjohtajan hallitukseen.

Tero Laaksosen (2011) vastauksen mukaan runsas kymmenen vuotta sitten henkilöstöjohtaja oli ikään kuin "viimeinen johtoryhmän jäsen, jos nyt ylipäätään pääsi johtoryhmään". Aiemmin monessa yrityksessä henkilöstöjohtajaksi valittiin henkilö, joka ei ollut mitenkään erikoistunut henkilöstöjohtamiseen ja joka "ei oikein onnistunut linjassa". Sen vuoksi tehtävällä oli pitkään vähän huono ja heikko maine. Sittemmin henkilöstöjohtamiseen on tullut enemmän vaatimuksia ja koulutusta mutta vanhalla taustalla voi olla vielä merkitystä.

Pii Kotilaisen (2011) mielestä henkilöstöjohtaminen ei ole vielä tehnyt "transformaatiota" ja tuonut kaikkea sitä lisäarvoa, mitä se voisi yrityksiin tuoda. Henkilöstöjohtamista pidetään vielä tukifunktiona eivätkä henkilöstöjohtajat pääse silloin kehittymään. Henkilöstöjohtajan perinteinen rooli on paljon yrityksen sisällä toimimista. Toimitusjohtajien sukupolvenvaihdos on kuitenkin tuonut muutosta tähän ajatteluun ja se näkyy Kotilaisen mukaan pörssiyritysten johtoryhmissä olevien henkilöstöjohtajien määrässä ja heidän raportointisuhteessaan suoraan toimitusjohtajalle. Mikäli hallituksen muu osaaminen ja strategia mahdollistavat, henkilöstöjohtajan nimitykseen ei Kotilaisen mukaan ole esteitä. Tärkeätä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksissä pörssiyritykseen on kuitenkin se, ettei se ole mahdotonta, sanoi Kotilainen.

Erityisesti iäkkäämpien hallitusnimityksistä päättävien henkilöiden henkilöstöfunktioon ja naiseen liittyvät asenteet voivat Kirsi-Marja Kuivalaisen (2011) mielestä olla syynä siihen, että henkilöstöjohtajia on vasta vähän nimitetty hallitusjäseniksi. Hänen mukaansa henkilöstöjohtaminen on Suomessa "kehittymässä vähän niin kuin jälkijättöisesti". Esimerkin puute on voinut myös hänen mukaansa tähän asti olla kolmantena ulkoisena esteenä.

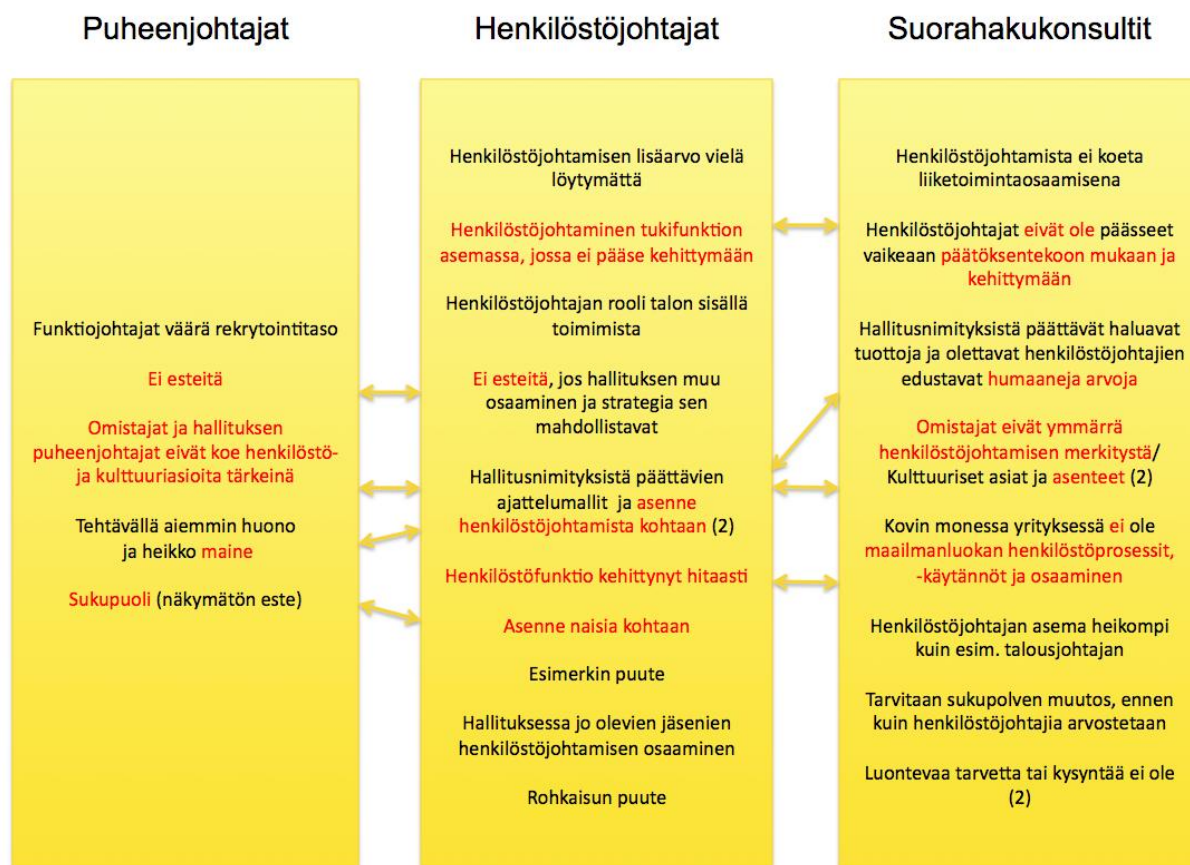
Kerttu Tuomas (2011) sanoi, että nimitysvaliokuntien ajattelumallit ja mahdollisesti puheenjohtajien asenteet ja painoarvo vaikuttavat siihen, ettei henkilöstöjohtamisen osaaminen välttämättä edes nouse esille ja työstettäväksi vaihtoehdoksi. Hän mainitsi, että hallituksessa olevilla business-johtajilla voi itsellään olla "todella hyvää henkilöstöjohtamisen osaamista", jolloin hallituksen koostumus voi tehdä henkilöstöjohtajan hallitusnimityksen tarpeettomaksi. Tarvittaisiin jonkinlaista rohkaisua, jotta henkilöstöjohtajat kiinnostuisivat hallitusjäsenyydestä.

Omien toimeksiantojensa perusteella suorahakukonsultit (Elonen 2010; Eränen 2010; Salonen 2010) totesivat, että funktiojohtajista eniten pörssiyritysten hallitukseen halutaan talous- ja lakiasianjohtajia. Haastatteluihin mennessä heidän toimeksiantojensa kautta ei yhtään henkilöstöjohtajaa ollut mennyt pörssiyrityksen hallituksen jäseneksi eivätkä asiakkaat haastatteluihin mennessä olleet asiaa vaihtoehtona esiin nostaneet. Syynä tähän on Veli-Pekka Elosen mielestä kulttuuriset asiat ja asenteet. Hyvä henkilöstöjohtaminen ei hänen mukaansa ole helppoa ja strategisen henkilöstöosaaminen ja sen jalkauttaminen kulttuuriseksi asiaksi on todella haastava työ. Tätä eivät omistajat ole vielä riittävän syvällisesti ymmärtäneet. Vaikka hyviäkin henkilöstöjohtajia Elosen mukaan löytyy, ei Suomessa ole vielä kovin montaa yritystä, joissa on maailmanluokan henkilöstöjohtamisen prosessit, käytännöt ja osaaminen. Vain parhaissa yrityksissä on triangeli, jonka muodostavat toimitusjohtaja, talousjohtaja ja yhtä läheisenä sparrauskumppanina henkilöstöjohtaja. Viime vuosina tilanne erityisesti kansainvälisissä yrityksissä on Elosen mukaan kuitenkin parantunut.

Jussi Eräsen (2010) mukaan henkilöstöjohtajia pidettiin kymmenen vuotta sitten vielä toisarvoisina johtajina, jotka eivät ole päässeet vaikeaan päätöksentekoon mukaan ja kehittymään hallituskelpoisiksi. Vaikka tilanne on siltä osin muuttunut, roolit laajempia ja moni istuu jo johtoryhmässä, niin aikaa on kulunut liian vähän. Myös valitsijoiden keskuudessa voi vallita väärinymmärrys siitä, että henkilöstöihmiset edustavat humaaneja arvoja, tykyasioita ja ihmisten hyvinvoinnin puolustamista. Sitä omistajat eivät halua, vaan lisää tuottoja. Omistajat eivät välttämättä ymmärrä, mitä sellaista osaamista ja tietoa henkilöstöjohtajilla on, joka edustaa tuottojen parantumista. Tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa. Toisaalta enemmistö "henkilöstöpuolen senioreista" on naisia ja "diversiteetin toive on selvästi tällaisen kehittyneen Governancen myötä mukana". Kaksi asiaa voivat Eräsen mukaan kohdata.

Tuomo Salonen (2010) totesi, että henkilöstöjohtaminen on tukifunktio, jota ei koeta hallitukseen tarvittavaksi liiketoimintaosaamiseksi samalla tavalla kuin esimerkiksi talousjohtajien osaamista. "CFO:t on aina, de fakto, ne on johtoryhmän jäseniä mutta henkilöstöjohtajat eivät aina suinkaan ole." Henkilöstöjohtajan asema ei aina "korporaatiomaailmassa" ole yhtä vahva kuin jonkun muun, vaikka juuri talousjohtajan asema ja sama tilanne toistuu hallitustasolla. Salonen epäili, että tarvitaan vähintään sukupolven muutos, että hallituksen puheenjohtajiksi tulee nyt viisikymmentävuotiaita ihmisiä, joiden mielestä on luonnollista, että henkilöstöjohtaja on talousjohtajan kanssa yhtä arvokas johtoryhmän jäsen. Sitä ennen ei hänen mukaansa ole riittävää henkilöstöjohtamisen arvostusta eikä nähdä syytä rekrytoida henkilöstöjohtajia hallitukseen. Salonen oli sitä mieltä, ettei luontevaa tarvetta henkilöstöjohtajan erityisosaamiselle hallituksessa välttämättä yksinkertaisesti ole. Esimerkiksi nimitysvaliokunnan tärkeimmässä tehtävässä, toimitusjohtajan etsimisessä, ei henkilöstöjohtaja olisi huono mutta ei myöskään välttämättä mitään erityisen hyvää tuova jäsen.

Seuraavasta kuvioista 25 ilmenee, minkälaisia ulkoisia esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille löytyi. Näihin esteisiin he eivät itse juurikaan voi vaikuttaa. Yleisin ajatus oli se, etteivät hallitusnimityksistä päättävät omistajat ja niihin vaikuttavat hallituksen puheenjohtajat näe henkilöstöjohtamista riittävän tärkeänä asiana. Toisaalta henkilöstöjohtamisen funktio on monessa yrityksessä vielä kehittymässä ja sen vuoksi kaikki henkilöstöjohtajat eivät ole päässeet mukaan haastavaan päätöksentekoon ja kehittymään itse. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei esteitä edes ole.



Kuvio 25: Ulkoiset esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyrityksen hallituksen jäseniksi.

8.7.2 Sisäiset

Vaikka pörssiyrityksen hallituspaikkaa ei varsinaisesti haeta, on henkilöstöjohtajien nimitysten esteiksi vastauksissa noussut tekijöitä, jotka ovat heistä itsestään ja heidän osaamisestaan lähtöisiä. Ovatko henkilöstöjohtajat itse kiinnostuneita hallitustyöskentelystä? Henkilöstöjohtajien ryhmän Henry ry:n toiminnanjohtaja Leena Malin kertoi 14.2.2011 puhelimitse lyhyesti kysyttäessä, ettei jäsenistön keskuudessa ole tehty tutkimusta tai kyselyä sen kiinnostuksesta hallitustyötä kohtaan.

Kurkilahden (2011) mielestä henkilöstöjohtajat eivät ole itse aktiivisia ja ilmaise kiinnostustaan hallitustyöskentelyyn. Laaksonen (2011) puolestaan sanoi, ettei henkilöstöjohtajilla välttämättä ole ollut halua hallitusten jäseniksi. Osa henkilöstöjohtajista on hänen mukaansa kiitettävä, ahkeria ja vaatimattomia. Kaikki eivät ole myöskään riittävän näkyviä henkilöitä markkinoilla ja oikeissa piireissä. Esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvän kirja, tutkimus tai muu julkaisu voisi nostaa kirjoittajan osaamisen esiin. Laaksonen totesi lisäksi, että "ei saisi olla pelkästään henkilöstöjohtaja", jos mieli pörssiyrityksen hallitukseen jäseneksi. Bergholm (2011) ei maininnut vastauksessaan mitään, minkä olisi voinut tulkita sisäiseksi esteeksi.

Henkilöstöjohtajista Kotilaisen (2011) mukaan henkilöstöjohtajat eivät itse aktiivisesti etsi mahdollisuuksia hallitustyöskentelyyn tai ovat turhan ujoja oman osaamisensa suhteen etenkin, jos heillä ei ole henkilöstöjohtamisen ohella kokemusta muiden funktioiden töistä. Kotilainen nosti esiin sen seikan, että hyvistä ja laaja-alaisista operatiivisista henkilöstöjohtajista on kysyntää ja heitä onkin kasvamassa lisää. Kotilainen sanoi lisäksi, että henkilöstöjohtajan hallitusnimitys on "tyyppikysymys" eli henkilönä pitää olla uskottava ja osata katsoa kokonaiskuva, jotta saa tarvittavan luottamuksen hallitustasolla.

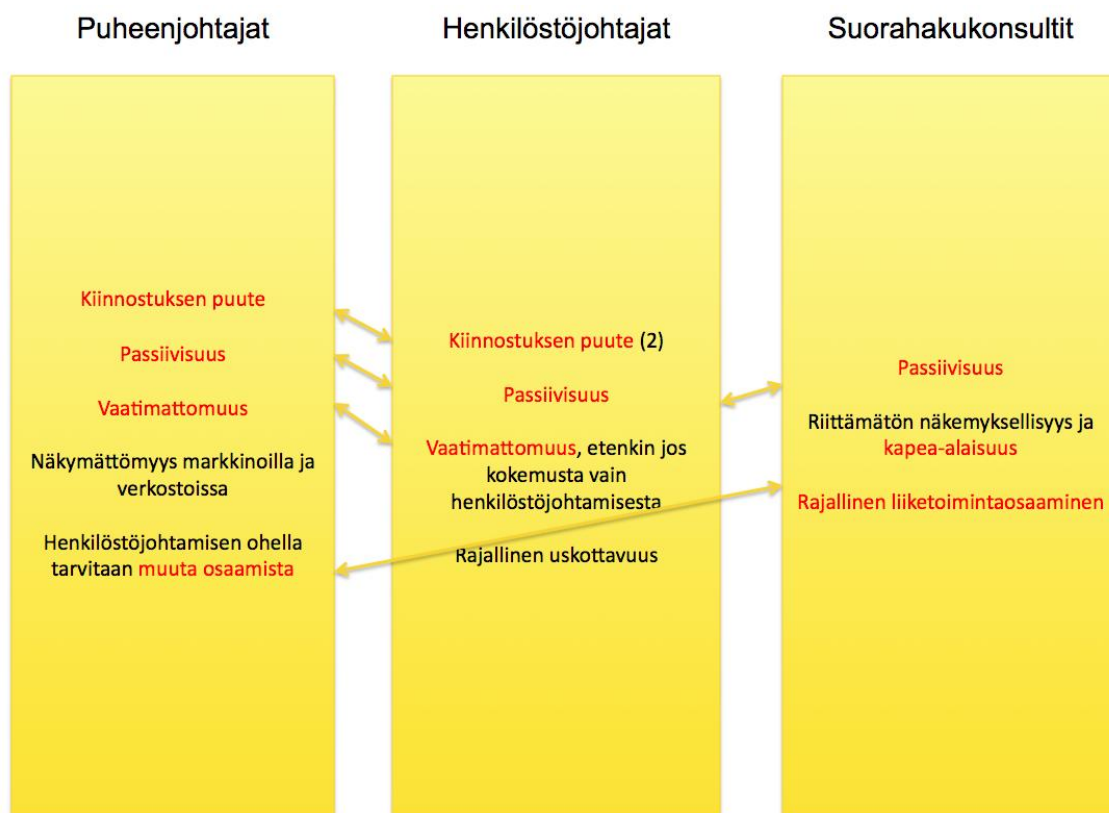
Kirsi-Marja Kuivalainen (2011) piti selittävänä sisäisenä tekijänä sitä mahdollisuutta, että henkilöstöjohtajista osa on humanistitaustaisia ja jotkut ovat hyvin kiinnostuneita henkilöstön kehittämisestä ja osaamisesta eivätkä välttämättä hallitustyöskentelystä. Myös Kerttu Tuomas (2011) epäili henkilöstöjohtajien oman haluttomuuden olevan yksi este heidän hallitusnimityksilleen. Hän mainitsi yhden kollegan, jota hallitusjäsenyys kiinnostaisi.

On tavallista, että suorahakukonsulttien puheille hakeutuu henkilöitä, joita hallitustyöskentely kiinnostaa. Osa kannustaa oma esimies ja silloin kehityskeskustelussa tullaan siihen tulokseen, että hallitustyöskentelystä olisi hyötyä, kuvasi Eränen (2010). Esimiehellä saattaa olla jotain tulevaisuudensuunnitelmia sen alaisen osalle, jolle hän hallitustyöskentelyä suosittaa. Sellaisia henkilöstöjohtajia, joilla on urasuunnitelma ja jotka etsiytyvät aktiivisesti suorahakukonsulttien puheille, on Eräsen mukaan "yksittäisiä kappaleita". "Valtaosa on näitä perusbusinessin vetäjiä, suuri valtaosa." Eränen epäili, että hallituksen jäseneksi valitut henkilöstöjohtajat tai muut funktiojohtajat ovat tuskin itse olleet kovin aktiivisia. Hänen mukaansa hyvien, hallitustyöskentelyyn sopivien henkilöstöjohtajien määrä on pieni.

Veli-Pekka Elonen (2010) kertoi, että hänen puheillaan on ollut henkilöstöjohtajia. Hän sanoi, että osaamiskysymykset saattavat olla yksi este henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille mutta hänen mukaansa markkinoilla on kuitenkin sellaisia henkilöstöjohtajia, joilla olisi ilman muuta annettavaa hallitustyöskentelyssä. "Kyllä siellä käyttämätöntä voimavaraa on jonkun verran." Se, että on jonkun yrityksen henkilöstöjohtaja ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että henkilöllä olisi aidosti uutta näkemysellisyttä. Tuomo Salosen (2010) vastauksesta ei voinut nostaa seikkoja, jotka olisivat sisäisiä esteitä.

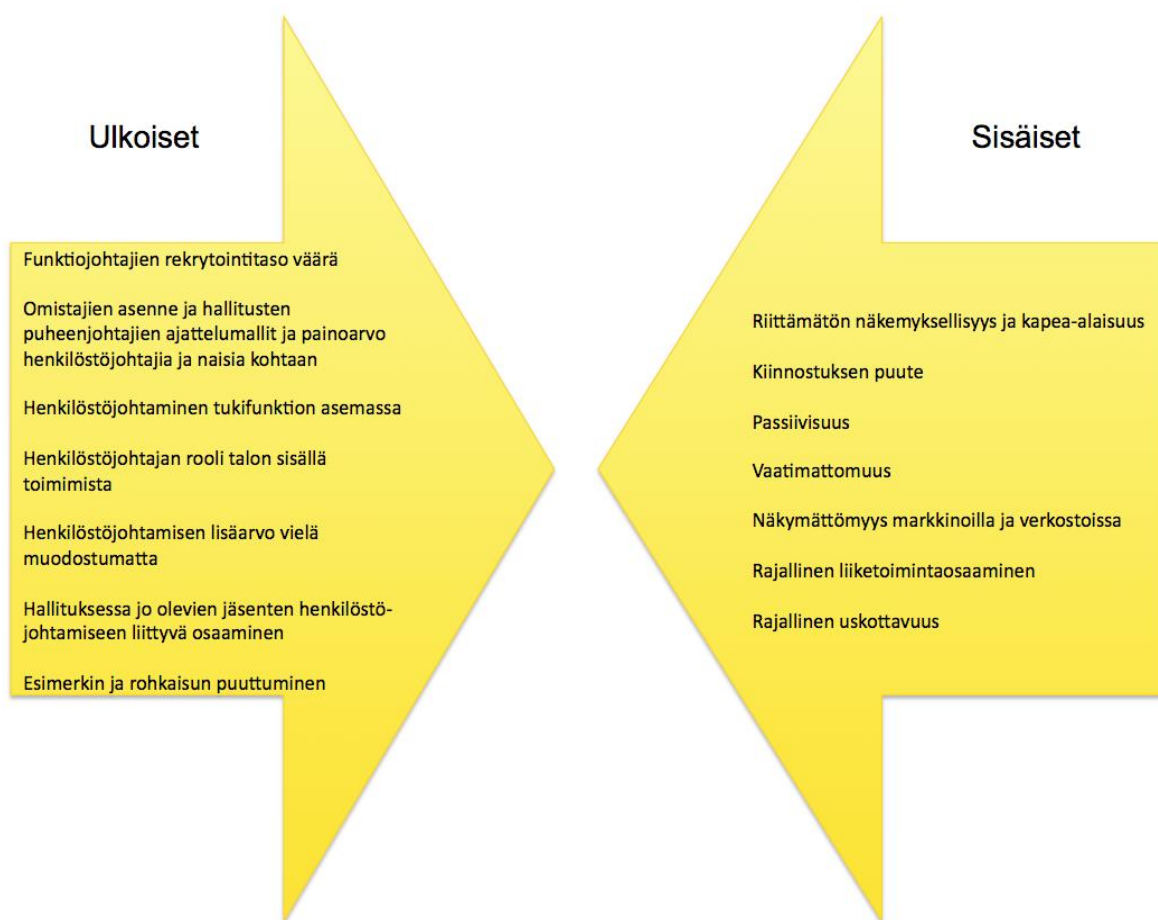
Seuraavassa kuviossa 26 näkyvät puheenjohtajien, henkilöstöjohtajien ja suorahakukonsulttien näkemykset siitä, mitä sisäisiä esteitä löytyi henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyrityksen hallitukseen. Ainoastaan yksi henkilöstöjohtaja tiesi yhden kollegan, jota tehtävä kiinnostaisi. Hallitusten puheenjohtajien ja suorahakukonsulttien suuntaan henkilöstöjohtajat potentiaalisina hallitusehdokkaina näyttäytyvät myös aika passiivisena. Osa vastaajista oli sitä mieltä,

että henkilöstöjohtajat ovat turhan vaatimattomia verkostoitumaan ja tuomaan esiin omaa osaamistaan.



Kuvio 26: Sisäiset esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyrityksen hallituksen jäseniksi.

Seuraavaan kuvioon 27 on koottu yhteenvedona hallituksen puheenjohtajien, henkilöstöammattilaisten ja suorahakukonsulttien mainitsemat keskeisimmät seikat, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen "Mitä esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille pörssiyrityöihin on?" Vastaukset on edelleen jaettu ulkoisiin ja sisäisiin syihin.



Kuvio 27: Yhteenvetona esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyritysten hallituksiin.

9 Johtopäätökset

Aineiston johtopäätösten teko ja arviointi ovat tutkimuksen ydintä ja niiden pitää olla linjassa valitun viitekehyksen kanssa. Hallituksen työtä ohjaava Corporate Governance, sen edellyttämä monimuotoisuus ja monimuotoisuuden tekijöistä työkokemusta edustava henkilöstöjohtaminen muodostivat viitekehyksen. Se piti kvalitatiivisesti toteutetun tutkimuksen koossa. Opinnäytetyön tässä osiossa esitellään tutkimuksen tavoitteen toteutuminen ja johtopäätökset, joiden tekoon on valittu haastatteluissa esiin nousseet olennaiset tulokset. Niitä ovat esimerkiksi sellaiset asiat, jotka useampi kuin yksi haastateltava mainitsi ja jotka vaikuttavat tutkimuksen kannalta merkittävältä. Henkilöstöjohtajien vastaukset olivat keskenään enemmän samansuuntaisia, kun taas puheenjohtajien ja suoramarkkinointien ajatukset keskenään kirjavampia. Johtopäätöksiä seuraa tutkimuksen arviointi ja lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

Tutkimus tehtiin, jotta saadaan ratkaistua tutkimusongelma "Mitä esteitä henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille pörssiyrityksiin on?" Haastattelujen avulla haluttiin ymmärtää, miksi vasta kolme henkilöstöammattilaista on nimitetty pörssiyritysten hallituksiin, vaikka Corporate Go-

vernance ajaa monimuotoisuuden toteutumista. Haastatteluissa saadut tulokset vastasivat tutkimusongelmaan ja osoittivat, että henkilöstöjohtajien nimityksille löytyi monenlaisia esteitä. Määrällisesti ulkoisia esteitä oli kaikkien ryhmien vastausten mukaan huomattavasti enemmän kuin sisäisiä. Ulkoisista esteistä merkittävin on se, että henkilöstöjohtaminen on edelleen tukifunktion asemassa eikä sitä pidetä riittävän tärkeänä liiketoimintaosaamisena, jota pörssiyhtiön hallitukseen halutaan ja tarvitaan. Sekä osakkeenomistajat että nimitysvallioikunnissa ja hallituksissa istuvat saattavat tiedostaa henkilöstöjohtamisen merkityksen, mutta sen strategista painoarvoa hallitustasolla ei vielä ymmärretä. Sama pätee henkilöstöjohtajiin, joita ei pidetä esimerkiksi talousjohtajien kanssa yhdenvertaisina. Vaikka henkilöstöjohtajat jo yleensä istuvat johtoryhmässä, he toimivat talon sisällä eivätkä senkään vuoksi kehity hallituskelpoisiksi.

Jos hallituskabinettiin mieli, henkilöstöjohtajan tulisi kehittää liiketoimintaosaamistaan. Hallitustasolla vastuu on hyvin laaja ja puhtaasti strateginen. Se kattaa kaikki yrityksen toiminnot. Liiketoimintaosaaminen kehittyy ja laajentuu henkilöstöjohtamisen ulkopuolisissa tehtävissä. Kokemus toisen funktion töistä tai itsellisessä asemassa toimimisesta ovat yksi keino paitsi pärjätä tulevaisuuden henkilöstöjohtajana myös päästä mukaan hallitustyöhön. He, jotka vastaavat urasuunnittelusta ja kierrätyksestä, eivät välttämättä huomioi niiltä osin aina itseään. Kierrätys pitäisi aloittaa uran alkuvaiheessa. On toki mahdollista, että yhä useampi henkilöstöjohtaja nimitetään jatkossa tehtävään operatiivisesta johdosta ja siten he ovat kiinnostavia myös hallitusehdokkaina.

Talousoosaaminen sai yllättävän vähän vastaajien huomiota verrattuna johtamiskirjallisuudessa olevaan painotukseen. Hallitusjäsenelle talousoosaaminen on kuitenkin tärkeä kriteeri. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, että kaksi nimitetyistä henkilöstöammattilaisista on kauppatieteilijöitä ja yksi diplomi-insinööri, vaikka haastateltavien mielestä koulutus on toisarvoinen jäsenehdokkaan valintakriteeri. Perinteisiä koulutuksia on priorisoitu ja yhteiskunnallisen, psykologisen, humanistisen ja filosofisen tutkinnon suorittaneet on ohitettu. Heitäkin henkilöstöjohtajissa on.

Nimitetyt henkilöstöammattilaiset voivat esimerkiksi aktivoida kollegansa miettimään hallitustyöskentelyä vaihtoehtona omalla urapolullaan. Sisäisistä esteistä merkittävin on kuitenkin kiinnostuksen puute. Kaikilla henkilöstöjohtajilla ei ole tavoitteena päästä pörssiyhtiön hallituksen jäseneksi. Jos syynä ei ole kiinnostuksen puute, voivat passiivisuus ilmaista kiinnostustaan hallitustyöskentelyä kohtaan sekä turha vaatimattomuus ja näkymättömyys olla esteenä hallitusehdokkuudelle. Corporate Governance -suositusten mukaan nimitysvallioikunta, jonka vastuulla on jäsenehdokkaan valitseminen ja esittäminen yhtiökokouksessa, koostuu osakkeenomistajista. Haastateltavien ja julkaistun aineiston mukaan muunkinlaisia käytäntöjä esiintyy ja omistajarakenne vaikuttaa nimitysvallioikunnan kokoonpanoon. Kaksi kolmesta

haastatellusta henkilöstöammattilaisesta oli löytynyt omistajien, hallituksen tai toimivan johdon verkostojen kautta. Vaikka hallituspaikkaa ei varsinaisesti haetakaan, aktiivinen verkostoituminen ja näkyvyys mahdollistaa sen, että henkilöstöjohtaja huomioidaan ja hän pääsee kenties osoittamaan yleistä kiinnostustaan hallitustyötä kohtaan.

Kun henkilöstöjohtajien nimitysten kriteereitä selvitettiin, oli henkilöstöjohtamisen osaaminen nimitysten tärkein syy. Yksikään vastaajista ei maininnut strategiaa, jonka perusteella hallituksen jäsenet tulisi valita. Yrityksen kansainvälistymistä koskevan henkilöstöjohtamisen osaamisen voi strategiaan liittyväksi asiaksi kuitenkin tulkita.

Henkilöstöammattilaisen jäsenenä tuomaa lisäarvoa hallitustyöskentelyyn ei välttämättä vielä haastattelujen aikaan noin 1,5 vuoden kokemuksen perusteella voi kunnolla arvioida. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat voivat monenlaista lisäarvoa kuitenkin hallitukseen tuoda. Mittaria sille, mitä todellista hyötyä henkilöstöjohtajasta on pörssiyhtiön hallituksessa, on vaikea laatia senkin vuoksi, että hallitus toimii kollegiona. Asiaa pitäisi tutkia pidemmällä aikavälillä ja seurata niiden pörssiyhtiöiden menestymistä ja arvioida niitä hallituksia, joihin henkilöstöammattilaiset on nimitetty. Yhteyttä yksittäisen jäsenen vaikutuksesta yrityksen menestymiseen ja omistajien osakkeen arvonnousun kautta samaan hyötyyn olisi silti vaikea hahmottaa. Yksi konkreettinen onnistumisen mittari on kuitenkin se, että nimitetyistä kaikki valittiin toiseksi toimikaudeksi hallitukseen. Internet-sivujen mukaan Componenta Oyj:n yhtiökokous valitsi 23.2. Pii Kotilaisen kolmanneksi toimikaudeksi hallitukseen. Kemira Oyj:n yhtiökokous oli 21.3. ja siellä valittiin Kerttu Tuomas hallitukseen niin ikään uudelle kaudelle. Ixonos Oyj:n yhtiökokous on 4.4. ja siellä esitetään nykyisen hallituksen jatkamista eli myös Kirsi-Marja Kuivalainen jatkaa kolmannelle toimikaudelle. Kaikki kolme henkilöä toimivat urauurtavina, onnistuneina ja rohkaisevina esimerkkeinä paitsi kollegoilleen, kaikille hallitustunimyksistä päättävälle ja mukana oleville tahoille.

Tutkimustulokset osoittivat, että pörssiyhtiön hallituksessa menestymiseen vaikuttaa henkilön laatu eikä ammatti. Osaamiseen ja ominaisuuksiin perustuvat menestymisen edellytykset ovat samanlaisia koskien kaikkia jäseniä. Tarvitaan talous- ja liiketoimintaosaamista. Kokemus muista funktioista on hyödyksi. Ainoastaan strategisen konsepti- ja prosessiosaamisen katsottiin olevan erityisesti henkilöstöjohtajille tärkeää. Oleellista on, että uusi jäsen perehdytetään huolella ja hänellä on aikaa paneutua yhtiön asioihin ja kokouksessa käymiseen. Hänellä pitää olla vaikuttamiskykyä, elämäkokemusta ja yleissivistystä. Henkilöstöjohtajan, kuten muidenkin jäsenten, tulee aktiivisesti ottaa kantaa kaikkiin asioihin. Jokainen vastaajaryhmä katsoi puheenjohtajalla olevan erityisen ratkaiseva rooli yksittäisen jäsenen menestymisen kannalta. Asian toteaa myös johtamiskirjallisuus. On ilmeistä, että muiden jäsenten hyväksyntä ja positiivinen suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen auttavat menestymään hallitustehtävässä.

Vallan kolmijaon mukaan omistajat, hallitus ja toimiva johto tulee pitää toisistaan erillään. Toimitusjohtaja tarvittaessa yhdessä muun johtoryhmän kanssa esittää ja ehdottaa asioita hallituksen kokouksessa ja hallitus hyväksyy ne. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä toteuttavat päätökset ja hallitus valvoo toimintaa. Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen ammattilaisen nimittäminen pörssiyhtiön hallitukseen voi olla omistajien tahtotila tai sitä voivat ohjata hallituksen kompetenssitarpeet; hallituksessa halutaan ymmärtää henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita tarkemmin ja syvemmin. Konkreettista hyötyä henkilöstöjohtajasta on selkeästi palkitsemis- tai henkilöstövaliokunnassa. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista, että Corporate Governance edellyttää yhden valiokunnan jäsenen olevan henkilöstöammattilainen, aivan kuten talousjohtaja tarkastusvaliokunnassa.

Tutkimuksen mukaan henkilöstöammattilaisen osaamista ja kokemusta saatetaan hyödyntää operatiivisella tasolla. Hän voi silloin toimia johdon valvonnan, seurannan ja tuen lisäksi sparraajan roolissa. Hallituksessa istuvan henkilöstöammattilaisen suhde operatiivisen henkilöstöjohtajan kanssa, ohi hallituksen kokousten ja valiokuntatyön, pitää aina olla ennalta sovittu, avoin ja läpinäkyvä. Toimitusjohtajan täytyy pyytää tai olla vähintään informoitu kanssakäymisestä, josta myös muun hallituksen tulee olla tietoinen. Tutkimuksen mukaan operatiivinen henkilöstöjohtaja voi sen sijaan pyytää apua hallituksessa istuvalta kollegaltaan, kunhan ei pyri vaikuttamaan jäsenen ohi toimitusjohtajan, joka on ensisijainen hallituksen yhteistyökumppani.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työkokemukseen ja ammattiin liittyvän monimuotoisuuden toteutumisen lisäksi henkilöstöjohtajien hallitusnimityksissä saatetaan hakea myös sukupuoleen liittyvän monimuotoisuuden toteutumista. Puheenjohtajista kaksi nostivat asian esiin. Yksi puolestaan otaksui, ettei henkilöstöjohtajia ole aiemmin nimitetty pörssiyhtiöiden hallituksiin siksi, että he ovat naisia. Aamutelevision puhelinhaastattelussa Kemiran hallituksen puheenjohtaja ei nostanut sukupuolta kriteeriksi. Henkilöstöjohtajista yksi mainitsi asiasta. On huomioitava, että Kemirassa oli jo ennen henkilöstöjohtajan hallitusnimitystä kaksi naisjäsentä. Componentassa ja Ixonosissa ei yhtään. Toisaalta Kemira kuuluu valtio-omisteisiin yhtiöihin, joiden tasa-arvotavoite on toteutunut, kun 40 % hallituksen jäsenistä on naisia. Suorahakukonsulttien näkemys oli kahden puheenjohtajien kanssa yhteneväinen, sillä kaikki kolme olivat sitä mieltä, että sukupuolella oli henkilöstöjohtajien nimityksissä merkitystä. Ensimmäiset pätevät henkilöstöjohtajat pörssiyhtiön hallituksessa voivat kuitenkin osaamisellaan osoittaa, että sukupuoli on lopulta hallitustyöskentelyssä toisarvoinen tekijä.

Tutkimuksesta esiin saatu uusi tieto saattaa ammatillisesti kiinnostaa niitä henkilöstöjohtajia, joiden tavoitteena on päästä pörssiyhtiön hallituksen jäseneksi. Tutkimustyön haastattelut saattoivat auttaa haastateltuja henkilöstöjohtamisen ammattilaisia jäsentämään omaa, vielä suhteellisen uutta rooliaan ja tehtäväänsä pörssiyhtiössä hallituksessa. Hallitusnimityksistä

päättävät tahot ja hallitusten jäsenet voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa päätöksenteossään tai pohdinnoissaan. Suorahakukonsultit voivat lisäksi saada tutkimustuloksista ajateltavaa omaan työhönsä. Vastauksista ei noussut esiin mitään kovin yllättävää mutta tuloksia voi kuitenkin pitää kiinnostavina. Niiden arvo on ainutlaatuisuudessa.

Hallitusehdokkaiden kriteerit ovat ajan kuluessa, kilpailun koventuessa ja omistajien tiukentuneen otteen myötä muuttuneet ja täsmentyneet. Samanaikaisesti, kun hallitukset ovat monimuotoistuneet, on niiden työ kehittynyt ja tullut yhä vaativammaksi jo sen vuoksi, että tulevaisuutta on vaikea hahmottaa. Tämän päivän hallitusnimityksiä ohjaavat lainsäädännön ja Corporate Governancen lisäksi faktat mutta samanaikaisesti myös inhimilliset asenteet. Tulevaisuuden näkymiä pohtiessa voidaan todeta, että monipuolisille ja päteville hallituksen jäsenille on jatkossakin kysyntää. Onko monimuotoisuuden toteutumiseen pyrkiminen suomalaisissa pörssiyrityksissä edelleen osittain muodollisuus vai perustuuko se jatkossa paremmin mittaviin ja perusteltuihin hyötyihin?

Henkilöstöjohtaminen tuo jo nyt todellista lisäarvoa ja sen mittarit kehittyvät. Sukupolvisidonnainen asenne- ja kulttuuri-ilmasto muuttunee hiljalleen. Henkilöstöjohtaminen on yritysten kaikissa toiminnoissa mukana ja lähes kaikki haastateltavat totesivat, että henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtajien arvostus on nousussa. Mitä ylempäs organisaation hierarkiassa mennään, sitä enemmän asioiden sijaan tehdään strategisia ihmisiä koskevia päätöksiä. Tekeekö hallitus enää yhtään päätöstä asioista ilman, että ne kohdistuvat ihmisiin? Hallitustason päätökset eivät voi perustua pelkkiin numeroihin huomioimatta tärkeintä voimavaraa eli henkilöstöä. Henkilöstöjohtaja hallituksen jäsenenä edistää henkilöstön näkökulman lisäksi mm. johtamisen ja yrityskulttuurin esiin saamista hallitustasolla. Pörssiyritykset elävät jatkuvassa, kiihtyvässä ja vaikeasti ennustettavassa muutoksessa ja henkilöstöjohtajat ovat muutoksen ja arvojen asiantuntijoita. Henkilöstöjohtamisen osaamista selkeästi tarvitaan hallituksissa, jossa sitä toki voi muillakin kuin henkilöstöammattilaisjäsenillä olla. Vastakkainasettelun liiketoimintatavoitteet ja mitattavat prosessit tai henkilöstöjohtaminen sijaan tarvitaan molempia. Ihmisten johtaminen on yhtä tärkeää kuin esimerkiksi prosessin johtaminen. Sellainen yritys, joka onnistuu ihmisten johtamisessa ja motivoimisessa, menestyy myös taloudellisilla mittareilla. Kummallakin osaamisella on paikkansa hallituksessa.

Hallitusten arviointia ja mittareita tulee kehittää, jotta hallitustyö paranee. Mitä läpinäkyvämpiä hallitusjäsenien valintaprosessit ovat, sitä paremmin nimitysten kriteerit nousevat esiin. Kiihtyvä kilpailu osaavasta henkilökunnasta siirtää liiketoiminnan painopisteen henkilöstöjohtamisen suuntaan ja pakottaa hallitukset uudella tavalla tarkastelemaan sitä. "Henkilöstö on tärkein voimavaramme" saattaa muodostua strategian toteuttamisen kulmakiveksi. Oivallus henkilöstöasioiden painavasta merkityksestä yrityksen kaikkien toimintaan synnyttää tarpeen saada henkilöstöjohtajia pörssiyrityksien hallituksiin. Kysyntä luo tarjonnan, jota roh-

kaisevat ensimmäiset esimerkit. Viime kädessä nimityksistä päättävien osakkeenomistajien on nähtävä henkilöstöjohtamisen osaaminen strategisena ja ratkaisevana menestymisen keinona omistamiensa yhtiöiden hallituksissa. On mahdollista, että kolmen ensimmäisen henkilöstöammattilaisen avaamalla tiellä on kymmenen vuoden päästä ansaitusti monta muuta pätevää henkilöstöjohtajaa, joiden strateginen osaaminen ja kokemus henkilöstöjohtamisesta, yrityskulttuurista, johtamisesta, palkitsemisesta sekä arvoista ja eettisistä kysymyksistä, ovat hallitustyössä entistä kriittisempiä. Tällaista monimuotoisuuden kehitystä hallituksissa soisi Corporate Governancen edistävän. Tämän opinnäytetyön tarkastuksen aikaan neljäs henkilöstöjohtaja, Jussi Itävuori, on nimitetty pörssiyhtiöön eli Finnair Oyj:n hallituksen jäseneksi.

9.1 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyöprosessia arvioidaan aluksi lyhyesti Laurean yleisten kompetenssien valossa. Näitä kompetensseja ovat reflektio-, eettinen, verkosto-, globalisaatio- ja innovaatio-osaaminen ja niitä voidaan tarkastella henkilökohtaisen osaamisen, organisaation kehittämisen ja yhteiskunnallisen uudistamisen tasoissa. Sen jälkeen arvioidaan sekä primäärin että sekundäärinen aineiston reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostukseni perusteella. Viitekehyksen tuttuus johtui työkokemuksesta johdon suorahaun parissa. Aihepiiristä kumpusi mielenkiintoisia asioita, joiden rajaaminen oli haasteellista. Opinnäytetyöstä tuli laaja. Työstä olisi voinut jättää jonkun aluongelman pois mutta kaikki ne sopivat hyvin aihepiiriin ja otsikon alle. Hallitustyön, Corporate Governancen ja henkilöstöjohtamisen tutkiminen on syventänyt pörssiyhtiön toimintaan liittyvää ymmärrystä. Nämä keskeiset käsitteet yhdessä monimuotoisuuden kanssa on tutkimuksessa määritelty ja kuvattu. Haastattelut ovat täydentäneet teoriaa ja samalla suoneet mahdollisuuden kurkistaa hallitustyöskentelyyn, johon ilman jäsenyyttä, toimitusjohtajan roolia tai operatiivisen johdon asioiden esittelyä harvoin on pääsyä.

Tutkimuksessa on huomioitu arvot ja etiikka. Ne olivat yksi kimmoke tehdä monimuotoisuudesta tutkimus ja samalla ne toimivat ohjenuorana opinnäytetyön ja haastatteluiden tekemisessä. Haastattelijoita kohdeltiin kunnioittavasti ja haastattelutilanteet sujuivat hyvin. Verkosto-osaaminen on auttanut löytämään ja saamaan ensimmäiset haastateltavat suostumaan tehtävään. Kaikki haastateltavat edustivat globaalisti toimivia yrityksiä. Lähteissä on käytetty useita kansainvälisiä julkaisuja. Mikäli kaikki haastateltavat eivät olisi olleet suomalaisia, kuten alun perin oli tarkoitus, olisi tutkimuksen kieli ollut englanti. Työn aikana tuntui olevan hyvin hankala saada vertailevaa tietoa edes Ruotsista. Kirjastoissa työskentelevät informaattikot, suoramakutoimistot Suomessa ja Ruotsissa, Ruotsin valtiovaraministeriön valtion omistajaohjauksesta vastaava neuvonantaja ja SIS Ägarservice AB, joka vastaa tilastoista koskien

esimerkiksi omistajarakennetta ja hallituksia ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä, eivät pystyneet auttamaan ruotsalaisten henkilöstöjohtajien hallitusjäsenyyksien selvittämisessä. Vaihtoehtoksi olisi jäänyt 283 ruotsalaisen pörssiyhtiön hallituksen työläs läpikäyminen Internet-sivuilta.

Innovatiivinen tutkimusongelma edesauttoi sitä, että haastattelut ovat tuoneet tulokseksi ajankohtaista, kiinnostavaa ja aikaisemmin tutkimatonta aineistoa. Haastatelluista osa oli positiivisesti hämmentyneitä huomattavasti edelläkävijän roolissa joko nimityksensä tai johtamaansa hallitukseen ennakkoluulottomasti täydennetyt jäsenen vuoksi. Hallitustyöskentelystä kiinnostuneet henkilöstöammattilaiset voivat tutkia ainutlaatuista materiaalia ja pohtia itsensä kehittämistä esimerkiksi liiketoiminta- ja taloudellisen osaamisensa osalta. Hallitusnimityksistä päättävät voivat vähitellen muuttaa sekä asenteitaan henkilöstöjohtamista kohtaan että perinteisiä valintakriteereitään hallitusehdokkaiden suhteen. Suorahakukonsulttien on mahdollista vaikuttaa asiakkaidensa ajatteluun perustellusti, onhan kolme tutkimukseen osallistunutta henkilöstöammattilaista saaneet ainakin yhden jatkokauden globaalien pörssiyhtiöiden hallituksissa, joihin heidät vuonna 2010 valittiin.

9.1.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi 2007, 143). Tutkimuksessa on käytetty johtamiskirjallisuudesta johdettuja haastattelukysymyksiä, jotka esitettiin keskeisille aihepiirien asiantuntijoille eli pörssiyhtiön kolmelle hallituksen puheenjohtajalle ja kolmelle globaalien pörssiyhtiön hallitukseen nimitetyille henkilöstöjohtamisen ammattilaiselle. Haastateltavia voidaan pitää paitsi asiantuntijoina, myös asemansa vuoksi luotettavina vastaajina. Heillä oli tieto, jota tutkimusongelman ja alaongelmien ratkaisemiseksi kysyttiin. Puheenjohtajien ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten lisäksi luotettavia vastaajia olisivat lisäksi osakkeenomistajat. Koska hallitusten puheenjohtajien voidaan ajatella edustavan oman mielipiteensä lisäksi omistajien ääntä, ei heitä otettu erikseen tutkimukseen mukaan. Omistajakunnan laaja kirjo oli toinen heidän haastattelemta jättämisensä syy.

Hallituksen puheenjohtajia ja henkilöstöjohtajia täydensi kolmas haastateltavien ryhmä. Haastateltavina olivat kolme suorahakukonsulttia, jotka työkseen etsivät mm. pörssiyhtiön hallituksen jäseniä. Kaikilla haastatelluilla konsulteilla ei ole omakohtaista, merkittävää kokemusta hallitustyöskentelystä. Kukaan heistä ei ole ollut pörssiyhtiön hallituksen jäsen. Yhessä heistä ei ollut haastatteluihin mennessä tehnyt toimeksiantoa, jossa haetaan henkilöstöjohtajaa hallituksen jäseneksi. Konsulteilla saattoi olla asiakkaidensa kautta samaansa toisen käden tietoa tai ei tietoa lainkaan jostain tutkimuksen kysymyksestä. Heidän mielipiteensä voivat lisäksi heijastella asiakkaiden mielipiteitä, mikä on työn reliabiliteetin kannalta ky-

seenalaista. Suorahakukonsulttien haastattelua puoltaa kuitenkin se, että he toimivat hallitusjäsenten rekrytointiprosessissa asiantuntijoina pörssiyhtiöiden nimitysvaliokunnille ja puheenjohtajille, joille osakkeenomistajat usein valintatehtävän delegoivat. Suorahakukonsultit myös vaikuttavat valintakriteereihin. Heillä on ajankohtaista tietoa siitä, minkälaista osaamista ja kokemusta heidän asiakkaansa pörssiyhtiöiden hallitukseen Suomessa haluavat. Suorahakukonsulteilla on lisäksi omien toimeksiantojensa kautta hyvä käsitys suomalaisista henkilöistöjohtajista ja heidän osaamisestaan.

Haastattelut ovat olleet systemaattista tiedonkeruuta (Hirsjärvi ym. 2007, 202) ja ne voisi toistaa. Haastateltavilta kysyttiin jotain asiaa jopa kahdella samantyyppisellä kysymyksellä ja sillä tavoin pyrittiin saamaan tutkimukseen tarkkuutta (Koskinen ym. 2005, 255). Haastateluissa käytetyt, osittain muuttuneet ja vaihtuneet kysymykset veivät tutkimusta eteen päin. Tutkimustulokset osoittavat, että moneen kysymykseen tuli samankaltaisia vastauksia usealta haastateltavalta riippumatta siitä, olivatko he hallituksen puheenjohtajia, nimitettyjä henkilöammattilaisia tai suorahakukonsultteja. On mahdotonta tietää, miten pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajat tai jäsenet kysymyksiin vastasivat tai mitä he jättivät sanomatta. Haastateltaville luvattiin, ettei litteroitua haastatteluaineistoa lue lisäksi kukaan muu kuin opinnäytetyön arvioija. Myös suorahakukonsultit saattoivat punnita sanojaan tarkkaan, koska eivät halua vahingoittaa asiakasasuhteitaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia lehtiartikkeleiden runsaan käytön suhteen lisäsi se, että aineistoon pyrittiin poimimaan kokeneiden ja arvostettujen hallitusammattilaisten tai aihepiirin hyvin tuntevien asiantuntijoiden lausuntoja. Tutkimuksessa käytetyn julkaistun aineiston tulisi olla mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman ja alaongelmien suhteen (Koskinen ym. 2005, 273) ja tähän pyrittiin. Tutkimuksen heikkoutena on aiheen tuoreus ja tutkimattomuus eli kirjallisen aineiston olemattomuus koskien eri funktioiden johtajia ja erityisesti henkilöistöjohtajia hallituksen jäsenenä. Vertailevaa tutkimusaineistoa ei löytynyt. Relevanttia tietoa ei noussut haastatteluissakaan esiin, sillä haastateltavilla ei ollut tietoa siitä, kuinka paljon henkilöistöjohtajia on nimitetty pörssiyhtiöihin Pohjoismaissa, Euroopassa ja globaalisti. Tätä tietoa oli vaikea löytää julkisista lähteistä.

Kohtaan 8 Tutkimustulokset liitetyt kuviot oli haastava koostaa ja muodostaa samasta asiasta eri tavalla lausutut vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi ilman, että haastatellun alkuperäinen ajatus katosi. Tutkimus olisi kuvien osalta ollut luotettavampi, jos jokaisen haastattelun vastaukset olisi kerätty kuviin sellaisinaan. Siinä tapauksessa kuviot olisivat kuitenkin olleet vaikeammin tulkittavia, eivätkä samansuuntaiset vastaukset vastaajaryhmittäin olisi nousseet niin selvästi esiin. Jos kuviot olisi laadittu vastaajaryhmittäin, olisi niitä ollut huomattavasti enemmän ja tuloksia olisi ollut vaikeampi verrata keskenään.

Reliabiliteettiin kuuluva auditointi tarkoittaa tutkimuksen dokumentoinnilla varmistettavaa riippumattomuutta. Muiden tutkijoiden on pystyttävä arvioimaan tutkimusta. (Koskinen ym. 2005, 257.) Tutkimus on pyritty dokumentoimaan rakenteellisesti sekä loogisesti hyvin ja sisällöltään tieteellisesti.

9.1.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa pitää miettiä, mitaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 225). Kriteerinä on luotettavuus (Koskinen ym. 2005, 257). Tutkimus on validi eli luotettava ja pätevä, jos sen tulos vastaa tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta (Varto 1996, 103). Tutkimusmetodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 2011, 82). Opinnäytetyössä asiantuntevilta haastateltavilta saatiin vastaukset tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin. Haastattelut ja muu aineiston keruu olivat linjassa valitun viitekehyksen kanssa. Nämä seikat tekevät omalta osaltaan opinnäytetyön tulokset valideiksi.

Sisäistä validiteettia mittaa tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus, kun taas ulkoinen validiteetti mittaa tutkimuksen yleistettävyyttä (Koskinen ym. 2005, 254 ja 258). Huolellinen litterointi auttaa tekemään oikeat ja johdonmukaiset tulkinnat haastatteluista. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on pyritty pitämään erillään toisistaan. Tutkimus on huolellisesti kuvattu ja haastatteluista kerrottu taustatietoa, jotta tutkimus voidaan siirtää muualle tai toteuttaa tarvittaessa uudestaan. Toistettavuus on siinä mielessä haastavaa, että tutkimuksen kolme henkilöstöjohtajaa ovat edelläkävijöitä. Viiden vuoden päästä esimerkiksi Corporate Governance -ohjeistukset voivat olla toisenlaiset. Pörssiyhtiöiden hallitusehdokaskriteerit voivat olla kehittyneet mm. omistajien, nimitysvaliokunnan tai hallitusten puheenjohtajien muuttuneiden asenteiden tai taloudellisen tilanteen mukaan. Luettuani omat kommenttinsa yksi suoramarkkinakonsulteista totesi, että hän olisi joihinkin kysymyksiin vastannut jo toisella tavalla kuin vuonna 2010 sen vuoksi, että esimerkiksi Solidium etenee rivakasti monimuotoisuuden toteutumista valtionyhtiöissä edistääkseen ja useampiin pörssiyhtiöiden hallitukseen on jo tullut henkilöstövaliokunta.

Jokainen haastateltava vastasi lähes kaikkiin kysymyksiin, jotka oli johdettu asiantuntevasta johtamiskirjallisuudesta. Ainoastaan Tuomo Salosen haastattelu-aika lyheni ennalta sovitusta ja häneltä ei sen vuoksi kysytty kaikkia haastattelurunkoon laadittuja kysymyksiä. Kysymysten validiteettia pyrittiin varmistamaan sillä, että kultakin haastateltavalta tiedusteltiin lopuksi, mitä oleellista haastattelussa jäi heidän mielestään kysymättä (Liitteet 2, 3 ja 4). Suoramarkkinakonsulteilta kysyttiin lisäksi, halusivatko he muuten kommentoida aihepiiriä ja keitä henkilöitä kannattaisi haastatella (Liite 2). Varsinaisia nimiä ei kuitenkaan noussut esiin. Lumipallo-otanta, jossa uusia nimiä saadaan haastatteluun jo osallistuneilta (Koskinen ym. 2005, 257) jäi

toteutumatta, mikä ei tutkimuksen kannalta ollut ongelma. Tavoite oli alunperin päästä haastattelemaan niitä henkilöitä, jotka ovat henkilöstöammattilaisina valittu pörssiyhtiön hallituksen jäseniksi sekä näiden hallitusten puheenjohtajia.

Haastateltaviksi hallituksen puheenjohtajiksi valikoiduilla henkilöillä on kaikilla kokemusta henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöjohtajista kollegoina ja alaisina useissa globaaleissa pörssi-yhtiöissä, mikä auttoi heitä puheenjohtajuuden lisäksi osaltaan arvioimaan haastattelun aihepiiriä. Vain kahden hallituksen puheenjohtajan kokemus henkilöstöjohtajasta hallituksessaan on kuitenkin varsin pieni joukko. Pienestä havaintomäärästä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä (Koskinen 2005, 263). Vastaavasti yksi tutkimuksen heikkous on pörssi-yhtiöiden hallitukseen riippumattomina valittujen henkilöstöjohtajien niukkuus, sillä heitä oli haastattelujen aikaan Suomessa vain kolme henkilöä. Yksikin kieltäytyminen haastattelusta olisi laajentanut tutkimusta koskemaan kaikkien Suomalaisyriyten hallituksissa istuvia henkilöstöjohtajia. Vaikka kaikki kolme relevanttia henkilöä suostuivat haastateltaviksi, ei kolmen hengen haastatteluaineistosta saa yleispätevää eli geneeristä. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta ei ole tarkoitustakaan tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen (Hirsjärvi 2007, 177). Tulokset voivat vinoutua paitsi aineiston pienuuden, myös henkilöstöjohtajien suhteellisen tuoreen hallituskokemuksen vuoksi. Kullakin haastatellulla henkilöstöjohtajalla oli haastattelujen aikaan pörssi-yhtiön hallitustyöskentelystä ja kokouksista noin puolentoista vuoden kokemus.

Relevanttien haastateltavien vähäinen määrä aiheutti sen, että tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ja johtopäätöksissä joutui tekemään yksinkertaistavia oletuksia. Suuria johtopäätöksiä ja yleistyksiä, jotka täyttäisivät esimerkiksi klassisen tilastotieteen kriteerit, ei tässä tutkimuksessa ole (Koskinen ym. 2005, 266). Toisaalta tutkimus tehtiin koskien edelläkävijöiden asemaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä. Yleistettävyydellä ei ole ainutlaatuisessa tutkimustilanteessa niin suurta merkitystä.

Opinnäytetyön sisällön ja alaongelmien terävöitymättömyys työn alkuvaiheessa, johon suora-hakukonsulttien haastattelut osuivat, on ongelma. Heille esitetyt teemakysymykset olivat liian laajoja. Johtuen suora-hakukonsulttien omakohtaisen kokemuksen puutteesta pörssi-yhtiön hallitustyöskentelystä, heidän vastaukset olivat jossain määrin teoreettisia ja saattoivat myötäillä Corporate Governancen -henkeä.

Tutkimukseen on pyritty valitsemaan haastatteluaineistosta sellainen tieto, joka vastaa tutkimusongelmaan ja osaongelmiin. Haastateltuja pyydettiin lukemaan oma osuutensa läpi ennen johtopäätösten tekoa sen vuoksi, ettei litteroitua aineistoa ole tulkittu väärin. Jokainen haastateltu sai 10-11 päivää aikaa perehtyä tutkimuksessa oleviin omiin vastauksiinsa. Kaikki kohdat oli merkitty kutakin haastateltua varten erikseen. Johtopäätöksiä vaille oleva työ lä-

hetettiin heille tai heidän assistenteilleen sähköpostitse 4. tai 5.2. Yksi puheenjohtaja ja yksi suoramarkkinointikonsultti eivät halunneet muuttaa haastattelustaan tehtyjen tulkintojen sananvalintaa. Kaksi henkilöstöammattilaista ja kaksi suoramarkkinointikonsulttia halusivat vaikuttaa yksittäisten sanomistensa sävyyn kuitenkin siten, että asiasisältö pysyi samana. Kaksi henkilöstöammattilaista pyysi poistamaan yksittäiset kohdat, jotka eivät olleet tutkimusongelman ja osion ongelmien kannalta merkittäviä. Kaksi puheenjohtajaa eivät palanneet asiaan mutta toinen heistä sanoi jo haastattelun yhteydessä, että kaikkea hänen sanomisiaan saa vapaasti siteerata.

Tutkimuksessa on pyritty käyttämään lähteenä mahdollisimman uutta julkaistua aineistoa. Joistain lähdekirjoista ei ole otettu uudempaa painosta ja siksi mukaan on tullut myös päivittämättömiä mutta asiasisällöltään edelleen relevantteja kirjoja. Teorialähteinä käytetyistä tutkimuksista osa oli tehty Suomen ja Euroopan ulkopuolella. Niiden tuloksia voidaan kuitenkin pitää yleispätevinä suomalaisten pörssiyritysten hallituksia koskien.

9.1.3 Etiikka ja luottamuksellisuus

Tutkimus tehtiin tieteellisellä menetelmällä ja pyrittiin tekemään eettisesti oikein ja saamaan täysin uutta tietoa esiin. Olin aidosti kiinnostunut tutkimusaiheesta ja pyrin kunnioittamaan haastateltaviani, heidän antamaansa arvokasta aikaa sekä vastauksia. En pyrkinyt johdattelemaan vastauksia mutta saatoinkin johonkin kysymykseen saamani vastauksen jälkeen kertoa, mitä joku muu haastateltava oli vastannut. Siitä virinnyttä jatkokeskustelua ei lisätty tutkimustuloksiin, ellei sitä erikseen mainita. Tällainen esimerkki on Pekka Paasikiven mainitsema arvoasiantuntijuus, joka vaikutti Kerttu Tuomaksen valintaan Kemiran hallituksen jäseneksi. Tuomas ei itse kertonut sitä haastattelussa mutta myönsi asian, kun toin sen esiin. Tämä asia on mainittu tuloksissa. Haastattelun jälkeen kerroin joillekin haastateltaville tarkemmin jotain muiden aiemmin antamista vastauksista. Samat asiat ovat sittemmin luettavissa opinnäytetyöstä ja ne voidaan yhdistää lähdemerkintöjen vuoksi vastaajaan.

Tutkimuskysymykset pyrittiin laatimaan niin yleisellä tasolla, että pörssiyrityksen hallituksen puheenjohtaja ja jäsen voivat niihin vastata. Koska tutkittavien henkilöstöammattilaisten hallitusnimitysten kriteereistä löytyi jotain tietoa mediasta, kysyttiin niistä haastattelussa suoraan kahdelta puheenjohtajalta ja kaikilta henkilöstöammattilaisilta. Tutkimuksesta ei saa kuitenkaan olla haittaa haastatelluille tai heidän edustamilleen yritysille. Kukin haastateltu on lähdemerkintöjen vuoksi tunnistettavissa ja vähäinkin pörssiyritykseen liittyvä tieto voi olla vahingollista (Koskinen ym. 2005, 289). Samalla kun haastatellut saivat 10-11 päivää aikaa perehtyä tutkimuksessa oleviin omiin vastauksiinsa ja niiden tulkintaan, heillä oli myös mahdollisuus tarkastaa edustamistaan yhtiöistä kirjoitettu tieto.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523 säätelee henkilöistä kerättävän tiedon käyttöä ja tallettamista. Haastateltavia pyrittiin tässä suhteessa kunnioittamaan. Kohdassa 6.1, joka esittelee tutkimuksen kannalta keskeiset henkilöt ja yritykset, kerrotaan vain oleellinen, haastateltavien itsensä toimittama, yritysten Internet-sivuilta löytyvä tai haastattelutilanteessa saatu tieto. Kullakin haastateltavalla on ollut mahdollisuus tunnistaa itsensä, korjata ja pyytää poistamaan itsestään kerrottua väärää tai tarpeetonta tietoa samassa yhteydessä, kun he lukivat omien kommenttiansa tulkinnat ja yritystiedot.

Tutkimuksessa saadun, litteroidun haastatteluaineiston on lukenut lisäksi vain opinnäytetyön arvioija, kuten haastattelujen alussa hallitusten puheenjohtajille ja henkilöstöjohtajille luvattiin. Suorahakukonsulttien kohdalla tällaisesta ei erikseen sovittu, mutta heidänkään vastauksiaan eivät ylimääräiset henkilöt ole lukeneet. Tutkimustulokseen ei ole tuotu mukana sellaisten yritysten ja henkilöiden nimiä, joita ei varsinaisesti tutkittu, mutta jotka haastateltavat mainitsivat esimerkinomaisesti ja negatiivisessa valossa.

9.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Vaikka suomalaisten pörssiyhtiöiden monimuotoisuutta on tutkittu, on edelleen ajankohtaista tutkia sitä ja sen vaikutusta hallituksen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Tähän opinnäytetyöhön suoraan liittyvä jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, esimerkiksi yhdessä Henry ry:n kanssa, sen jäsenistön eli henkilöstöjohtajien yleistä kiinnostusta ja motiiveja hallitus työskentelyyn. Toinen tähän opinnäytetyöhön liittyvä jatkotutkimus olisi laajentaa se kattamaan Pohjoismaat. Oma aiheensa olisi tarkemmin tutkia, miksi henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä ei vielä riittävästi ymmärretä ja arvosteta.

Pörssiyhtiöiden hallitusten arviointi ja erityisesti ulkopuolisen arvioijan käyttö verrattuna perinteisempään itsearvioon on yksi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Minkälaisia käytäntöjä Suomessa on ja minkälaiset ulkopuoliset toimijat arvioita tekevät? Mihin perustuvat heidän arviointinsa ja minkälaista konkreettista hyötyä tuloksista hallituksille on, olisi yksi tutkimuksen arvioinen asia.

Aihetta perehdyttämisen merkitys funktioitaustaisen jäsenen hallitustyöskentelyssä voisi tutkia tarkemmin. Minkälaista perehdyttämistä funktiojohtamisen ammattilaiset hallitusjäseninä olisivat toivoneet ja tarvinneet, voisi olla tutkimuksen aihe. Olisi kiinnostavaa seurata ja tutkia, muuttuuko operatiivisen funktiojohtajan laatiman tai esittämän materiaalin laatu tai määrä hallituksen kokouksissa, kun hallitukseen on tullut saman funktion johtaja jäseneksi. Edesauttaako nimitys funktion kehittämistä?

Julkaistut lähteet

Kirjat

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen - Inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Riika: Inprint.
- Aftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarinen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita.
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2009. Hyvä hallitustyö. 2. Painos WS Bookwell.
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2010. Hyvä hallitustyö. 3. painos. WS Bookwell.
- Haapanen, A. 2007. Monimuotoisuusbarometri 2007. Espoo: Frenckellin kirjapaino.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus omistajan asialla - johdon tukena. Porvoo: WSOY.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Suomentaja Alanen, J. Gummerus.
- Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja, Hallinnon tutkimus, 1, 3-12.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Wahlroos, J. 1997. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen - Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu: Otava.
- Karhu, K., Miettinen, K., Reinikainen, M. & Wahlroos, J. 1998. Yhtiökokouskäytäntö. Juva: WSOY.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat. Suomentaja Tillman, M. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Eva.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Uusi tai uupoa suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Juva: WSOY.

- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla. Hämeenlinna: Karisto.
- Lainema, M. Boardman Oy ja Denali Oy. 2006. Strateginen hallitus. Gummerus.
- Lainema, M. & Haapanen, M. 2010. Vallan tasapaino Omistajat & Hallitus & Johto. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja.
- Lehtinen, J. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Gummerus.
- Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Jyväskylä: Gummerus.
- Lindholm, T., Rasinaho, V. & Virtanen O. V. 2004. Yhtiökokous Corporate Governancen hengessä. Juva: WSOY.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Lumijärvi, O.-P. 2007. HUIPULLA Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOY.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. 2. painos. Juva: WSOY.
- Page, S. E. 2007. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton University Press.
- Porter, M. E. 2004. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. Macmillian Business, Basingstoke. New York: Free Press.
- Reinikainen, M., Malmi, T. & Ikonen, T. 2005. Toimitusjohtajan käsikirja. Pieksämäki: Tietosanoma.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti - Matkalla kohti matalampia organisaatioita. 3. painos. Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue - Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Iivonen, K. Gummerus.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

Artikkelit

Aaltonen, J. 2011. Solidium ehdottaa pörssiyhtiöiden hallituksille ulkopuolista arviointia. Helsingin Sanomat 19.1.2011, B6.

Arola, H. 2012. Suuryhtiöt luottavat kokemukseen. Helsingin Sanomat 8.3.2012, B6.

Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. The Financial Review, February 2003, 33-53.

Cox, T. & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. The Executive. 1991 Vol 5 No 3, 45-56.

Erkko, A. 2010. Naisehdokkaat ovat yhä harvoin mukana johtajahaussa. Kauppalehti 15.12.2010, 6.

Erkko, A. 2011. Hallitusnaisten määränkasvu hiipuu. Kauppalehti 25.2.2011, 4.

Hallituksen linjauksia työiän pidentämiseksi odotetaan illansuussa. 2009. STT. Helsingin Sanomat 24.2.2009.

Hallitus valvoo ja ohjaa yrityksen toimitusjohtajaa. 2010. Helsingin Sanomat 20.2.2010, B6.

Harva yritys vaihtaa headhunteriaan. 2008. Kauppalehti 6.2.2008, 2.

Heikkinen, T. 2011. Urpilainen kannattaa naiskiintiötä pörssiyhtiöiden hallituksiin. Kauppalehti 8.7.2011.

Hirvelä, S. 2012. EADS:n pääjohtajaksi Airbusin Enders, henkilöstöjohtaja Itävuori jättää yhtiön. Kauppalehti 26.2.2012.

Hirvikorpi, H. 2008. Ulkomaalainen jäsen uusii työtavat. Kauppalehti VIP 25.8.2008.

Hyvä hallitus on monipuolinen. 2010. Helsingin Sanomat 24.10.2010.

Immonen-Seuguenot, P. 2011. Ranska pakottaa pörssiyhtiöt tasa-arvoon. Kauppalehti 17.1.2011, 10.

Ixonos Oyj. 2012. Yhtiökokouskutsu. Helsingin Sanomat 14.3.2012, B5.

Kallonen, K. 2008. Haku päällä hallituksissa. Kauppalehti VIP 25.8.2008.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2012. Kutsu varsinaiseen yhtiökokoukseen. Helsingin Sanomat 2.3.2012, B6.

Keskuskauppakamari: Naiskiintiöt tarpeettomia. 2011. Kauppalehti 12.7.2011, 11.

Kiviniemi: Hallituspaikoista 40 prosenttia naisille. 2011. Kauppalehti 3.2.2011, 10.

Kolme hallitusputkea. 2010. Kauppalehti 11.11.2010, 10.

Koskinen, P. 2010. Kuka valvoo ketä? Kauppalehti 26.11.2010, 15.

Kervinen, E. 2010a. Joka viides hallitushai on ulkomaalainen. Helsingin Sanomat 16.5.2010.

Kervinen, E. 2010b. Kokemusta vai nuorta voimaa? Helsingin Sanomat 14.10.2010.

Kervinen, E. 2011. Ranska hyväksyi yritysten naiskiintiöt. Helsingin Sanomat 15.1.2011, B11.

- Kervinen, E. & Pietiläinen, T. 2010a. Nuorille lisää hallitusvaltaa. Helsingin Sanomat 14.10.2010.
- Kervinen, E. & Pietiläinen, T. 2010b. Yli puolet yrityshallituksista toimii pelkin suomalaisvoimin. Helsingin Sanomat 21.10.2010.
- Kutsu Stockmannin varsinaiseen yhtiökokoukseen. 2012. Helsingin Sanomat 13.2.2012, B4.
- Moisio, A. & Tynyniemi, M. 2011a. Naisenemmistö on poikkeus. Helsingin Sanomat 26.8.2011, B5.
- Moisio, A. & Tynyniemi, M. 2011b. Suuryhtiöiden hallitukset ovat suomalaisten hallussa. Helsingin Sanomat 6.9.2011.
- Mykkänen, P. 2011a. Naiset loistavat poissaolollaan pörssiyritysten johdossa - Keskuskauppakamari. Kauppalehti 30.9.2011.
- Mykkänen, P. 2011b. Ulkomainen hallitusosaaminen lisääntyy valtion osakkuusyhtiöissä. Kauppalehti 19.1.2011, 4.
- Omistajat joukkovoimalla valiokuntiin. 2010. Kauppalehti 26.11.2010, 15.
- Perttu, J. 2012. Konecranes ajaa kansankapitalismia. Helsingin Sanomat 3.2.2012, B7.
- Pietarila, P. 2011. Naiskiintiöt: "15 vuoden päästä turha puheenaihe". Kauppalehti 13.7.2011.
- Pietiläinen, T. 2010. Naisjohtajien ikoni myöntää erehtyneensä. Helsingin Sanomat 13.4.2010, C4.
- Pietiläinen, T. 2011. Hallitusten ote parantunut 20 vuodessa. Helsingin Sanomat 19.8.2011.
- Pitkäniemi, K.-M. 2011. Henkilöstöjohtajan pitää puhua liikkeenjohdon kieltä. Kauppalehti 16.2.2011, 16.
- Pozen, R. C. 2010. The Case for Professional Boards - It's time to get more engagement from your directors. Harvard Business Review.
- Puttonen, V. 2010. Hallitusten ikärajoista olisi luovuttava. Helsingin Sanomat 27.9.2010.
- Puttonen, V. 2011. Naiset, naiset, naiset. Arvopaperi 14.6.2011.
- Rask, H.-M. 2007. Head hunteritko naisten menestyksen tiellä? Kauppalehti 9.10.2007, 24.
- Robinson, G. & Dechant, K. 1997. Building a case for diversity. The Academy of Management Perspectives 11. 3 August 1997, 21-31.
- Saavalainen, H. 2012. Miehet alkavat koulia naisista huippujohtajia. Helsingin Sanomat 8.3.2012, B8.
- Sahiluoma, V. 2010. Koneen hallitus on timanttia. Kauppalehti 11.11.2010, 10.
- Sajari, P. 2011. Nimet vaihtuvat Nokian roolipelissä. Helsingin Sanomat 2.2.2011.
- Sari Baldauf Fortumin hallituksen johtoon. 2011. Kauppalehti 3.2.2011, 5.
- Stora Enso Oyj. 2012. Yhtiökokouskutsu. Helsingin Sanomat 20.2.2012, B4.
- Vain ikäjakaumalla on väliä. 2011. Helsingin Sanomat 6.9.2011.

Van den Berghe, L. A. A. & Levrau, A. 2004. Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*. Oct 2004, Vol. 12 Issue 4, 461-478.

Sähköiset lähteet

Ainamo, A. & Pennanen R. 2003. Savolainen joka hallitukseen? *Taloussanomat*. 28.3.2003. Viitattu 11.10.2011.

<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2003/05/29/savolainen-joka-hallitukseen/200325420/12>

Ala-Mello, J. & Korkiakoski, A. 2010. KONE Oyj:n varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen päätöksiä. Viitattu 3.8.2011.

<http://www.kone.com/corporate/fi/Lehdisto/lehdistotiedotteet/Pages/KONEOyjnavarsinaisen-yhtiokokouksenjaHallituksenpaatoksia.aspx>

Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495. Viitattu 8.8.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890495?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arvopaperimarkkinalaki>

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010. Viitattu 5.6.2010.

http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/2010_koodi/suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi%20-%20cg2010.pdf

Australian Government. Corporations and Markets Advisory Committee. 2009. Diversity on boards of directors. Viitattu 14.9.2011.

[http://www.camac.gov.au/camac/camac.nsf/byHeadline/PDFFinal+Reports+2009/\\$file/Board_Diversity_B5.pdf](http://www.camac.gov.au/camac/camac.nsf/byHeadline/PDFFinal+Reports+2009/$file/Board_Diversity_B5.pdf)

Baldauf ei innostu naiskiintiöistä. 2011. Länsi-Savo. 16.7.2011. Viitattu 28.7.2011.

<http://www.lansi-savo.fi/Etusivu/11413760.html>

Board Professionals. Viitattu 16.2.2011. <http://www.boardprofessionals.fi/>

Carter, D. A., D´Souza, F. P., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. 2007. The Diversity of Corporate Board Committees and Firm Financial Performance. Viitattu 21.11.2011.

<http://69.175.2.130/~finman/Prague/Papers/DiversityofCorporateBoardCommittees.pdf>

Componenta Oyj. 2010. Componentan hallitukseen esitetään Pii Kotilaista. Pörssitiedote 26.1.2010. Viitattu 28.12.2011.

<https://newsclient.omxgroup.com/cds/DisclosureAttachmentServlet?messageAttachmentId=290129>

Componenta Oyj. 2012. Resolutions of the Annual General Meeting of Componenta 23.2.2012. Viitattu 24.2.2012.

http://www.componenta.com/investors/componenta_ir/result_service/releases/

Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*. Volume 11 Number 2 April 2003. Viitattu 3.10.2011.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00011/pdf>

Finanssivalvonta. Viitattu 28.3.2011. www.finanssivalvonta.fi

Gregoric, A., Oxelheim, L., Randøy, T. & Thomsen, S. 2009. Corporate governance as a source of competitiveness for Nordic firms. Nordic Innovation Centre. Viitattu 27.1.2012.
http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2009/Corporate%20governance%20as%20a%20source%20of%20competitiveness%20for%20Nordic%20firms.pdf

Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M. J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative Science Quarterly. 1996 Vol. 41, 659-684. Viitattu 13.12.2011.
<http://gaton.uky.edu/Faculty/ferrier/Hambrick%20Cho%20and%20Chen%201996.pdf>

Hartikainen, J. & Tikkanen, J. 2010. Insinööri, ekonomi - näistä on pörssipomot leivottu. Kauppalehti. 20.11.2010. Viitattu 6.9.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101146389&ext=rss>

Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Viitattu 19.1.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Honkarakenne Oyj. Hallitus. Viitattu 19.1.2012. http://www.honka.fi/invest/fi_FI/board/

Horwitz, S. K. & B. Horwitz, I. B. 2007. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. Sage Publications. Journal of Management 2007; 33; 987. Viitattu 14.11.2011.
<http://www.sagepub.com/vaughnstudy/articles/dair/Horwitz.pdf>

Inkeroinen, E. 2008. National and Gender Diversity in the Board of Directors - The Case of Outokumpu. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Viitattu 8.9.2011.
http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12032/hse_ethesis_12032.pdf

Itella Oyj. Hallituksen jäsenet. Viitattu 29.12.2011.
<http://www.itella.fi/group/konserni/hallintomalli/hallitus.html>

Ixonos Oyj. 2010. Ixonos Oyj:n varsinainen yhtiökokous 23.3.2010. Nimitysvaliokunnan ehdotus hallituksen jäsenten palkkioista ja lukumäärästä sekä hallitukseen valittavista jäsenistä. Viitattu 29.12.2011.
http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-5LGIEK/1598069015x0x434198/D585B3D5-9B00-4A4C-A342-36A621798852/Ixonos_yhtiokokous_nimitysvaliokunta_20100301.pdf

Kemira Oyj. 2010. Yhtiökokous hyväksyi Tikkurilan osakkeiden jakamisen osinkoina. Pörssitiedote 16.3.2010. Viitattu 28.12.2011.
http://www.kemira.com/fi/media/pressreleases/Pages/1394431_20100316134520.aspx

Kemira. Hallitus/Kokoonpano/Jäsenet. Viitattu 19.1.2012.
<http://www.kemira.com/fi/sijoittajat/corporategovernance/management/boardofdirectors/kokoonpano/Pages/default.aspx>

Kemira. 2012. Kemira Oyj:n nimitystoimikunnan ehdotukset varsinaiselle yhtiökokoukselle 2012. 23.1.2012. Viitattu 13.2.2012.
http://www.kemira.com/fi/media/pressreleases/Pages/1579480_20120123160027.aspx

Komscha, A. 2010. Vaikuttaako johtoryhmän ja hallituksen monimuotoisuus yrityksen kannattavuuteen? Aalto-yliopisto.
http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12426/hse_ethesis_12426.pdf

Lassila & Tikanoja Oyj. L & T:n hallitus. Viitattu 19.1.2012.
<http://www.lassila-tikanoja.com/fi/lassilatikanoja/hallitus/Sivut/Default.aspx>

Lehtipuu, P. 2010. Esimies organisaatiossa. Novetos News. 4/2010. Viitattu 9.8.2011.
http://www.novetos.fi/paakirjoitus4_100.html

Leinonen, M. 2010. Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitustyöskentely ja siitä palkitseminen. Lahden ammattikorkeakoulu.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15700/Leinonen_Merja.pdf?sequence=1

Luotonen, J. 2012. Naiskiintiö kiehtoo Heidi Hautalaa. 17.1.2012. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/naiskiintiio+kiehtoo+heidi+hautalaa/a757823>

Lähteenmäki, P. 2012. Ennakkoluuloja? Ulkomaalainen ei sovi yritysten hallitukseen. Talouselämä 28.1.2012. Viitattu 29.1.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/ennakkoluuloja+ulkomaalainen+ei+sovi+yritysten+hallitukseen/a764861>

Muukkonen, H. 2010. Pii Kotilainen: Ahmi alussa. Talouselämä. 26.3.2010.
<http://www.talouselama.fi/naispaattajat/pii+kotilainen+ahmi+alussa/a389118>

Nasdaq OMX. Corporate Actions Helsinki. Disclosure Dates & Dividends 2012. Viitattu 22.1.2012.
<http://nordic.nasdaqomxtrader.com/newsstatistics/corporateactions/Helsinki/>

Nokia Oyj. 2011. Hallituksen valiokunnat. Viitattu 3.1.2012.
<http://web.nokia.fi/nokia/tietoa-yhtiosta/hallinto/hallituksen-valiokunnat>

Noponen, S. 2011. Asiantuntija: Pörssiyhtiöt satsaavat nyt hallituksiinsa. Taloussanomat 18.5.2011. Viitattu 9.8.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2011/05/18/asiantuntija-porssiyhtiot-satsaavat-nyt-hallituksiinsa/20117061/12>

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 3.8.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhtiolaki>

Outotec Oyj. Valiokunnat. Viitattu 22.2.2012.
http://www.outotec.com/pages/Page_35619.aspx?epslanguage=FI

Patria Oyj. Board of Directors. Viitattu 29.12.2011.
http://www.patria.fi/Patria_WWW_EN_Sisalto/Patria_WWW_EN/Group/Board+of+Directors/index.html

Pennanen, R. 2006. Hallitusjäseniä etsitään seuraavaksi Aasiasta. Taloussanomat. 2.4.2006. Viitattu 7.8.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2006/04/02/hallitusjasenia-etsitaan-seuraavaksi-aasiasta/200614914/12>

Pörssisäätiö. 2008. Institutionaalinen sijoittaja. Viitattu 9.1.2012.
<http://www.porssisaatio.fi/sanasto/institutionaalinen-sijoittaja>

Pörssisäätiö. 2009. Suomen arvopaperimarkkinoiden puitteet. Viitattu 24.7.2011.
<http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/suomen-arvopaperimarkkinoiden-puitteet>

Randøy, T., Oxelheim, L. & Thomsen, T. 2006. A Nordic perspective on corporate board diversity. Nordic Innovation Centre. Viitattu 12.2.2011.
<http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2006/The%20performance%20effects%20of%20board%20diversity%20in%20Nordic%20Firms.pdf>

Rose, C. 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. Corporate Governance. Volume 15, Number 2, March 2007. Viitattu 9.11.2011.
[http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/\\$UBUG/repositorio/10280931_Rose.pdf](http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/$UBUG/repositorio/10280931_Rose.pdf)

Seppälä, J. 2011. Viikon 8 nimeä - Lasse Kurkilahti Lumi Groupin hallituksen johtoon. Tekniikka ja talous. 7.2.2011. Viitattu 9.10.2011.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/viikon+8+nimea++lasse+kurkilahti+lumi+groupin+hallitukse+n+johtoon/a568563>

Seppänen, P. 2006. Hallitukset ovat pop. Talouselämä. 31.3.2006. Viitattu 3.10.2011.
http://www.talouselama.fi/pelin_henki/hallitukset+ovat+pop/a157790

Skippari, M. Biografiakeskus, Suomen Kirjallisuuden Seura. 2008. Talouselämän vaikuttajat. Viitattu 9.1.2012. <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=1927>

Smith, N., Smith, V. & Verner, M. 2006. Women in Top Management and Firm Performance. Viitattu 1.8.2011.
http://www.hha.dk/nat/wper/08-12_vsmev.pdf

Spencer Stuart. 2010. The Nordic Board Index 2010. Current board trends and practices at the largest companies in Denmark, Finland, Norway and Sweden. Viitattu 13.11.2011.
<http://www.spencerstuart.com/research/1452>

Stanton Chase. 2011. Nancy McKinstry ja Timo Lappalainen vuoden hallitusvalinnaksi. 26.5.2011. Viitattu 13.11.2011. <http://www.stantonchase.fi/index.php?k=20000>

Suomessa EU:n eniten naisia pörssiyritysten hallituksissa. 2012. Helsingin Sanomat. 5.3.2012. Viitattu 7.3.2012.
<http://www.hs.fi/msn/talous/Suomessa+EUn+eniten+naisia+pörssiyritysten+hallituksissa/a1305557025052>

Teleste Oyj. 2012. Hallitus. 2.1.2012. Viitattu 19.1.2012.
http://www.teleste.com/suomi/sijoittajat/corporate_governance/hallitus

Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. 2009. Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. Corporate Governance: An International Review, 2009, 17(3): 320-337. Viitattu 3.6.2011.
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/documents/CGIR.pdf>

Tiiri, S. 2002. Georg Ehrnrooth hallitustyöskentelystä. Omistaja & Sijoittaja 1/2002. 10.4.2002. Viitattu 23.7.2011.
<http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12002/georg-ehrnrooth-hallitustyoskentelysta.html>

UPM-Kymmene Oyj. Valiokunnat. Viitattu 22.2.2012.
<http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Hallinnointi/Hallitus/Valiokunnat/Pages/default.aspx>

Vahe, J. Biografiakeskus, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 2008. Vuorineuvos Pekka Paasikivi (1944 -). Viitattu 29.12.2011. <http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=2190>

YLE Aamu-tv. 2011. 18.1.2011. TV1. Kemira Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Pekka Paasikiven puhelinhaastattelu.

Julkaisemattomat lähteet

Pro gradu -tutkielma

Lindfors, E. 2009. Hunt for the new CEO - a Review of the Selection Process. Hanken School of Economics.

Haastattelut

Bergholm, H. 2011. Pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajan haastattelu. 14.9.2011. Componenta Oyj. Helsinki.

Elonen, V.-P. 2010. Suorahakukonsultin haastattelu. 1.10.2010. Egon Zehnder International Oy. Helsinki.

Eränen, J. 2010. Suorahakukonsultin haastattelu. 29.10.2010. Boyden Oy. Helsinki.

Kotilainen, P. 2011. Pörssiyhtiön hallitukseen nimitetyn henkilöstöjohtajan haastattelu. 19.9.2011. Outokumpu Oyj. Espoo.

Kuivalainen, K.-M. 2011. Pörssiyhtiön hallitukseen nimitetyn henkilöstöasiantuntijan haastattelu. 22.9.2011. Helsinki.

Kurkilahti, L. 2011. Pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajan haastattelu. 14.9.2011. Helsinki.

Laaksonen, T. 2011. Pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajan haastattelu. 13.9.2011. Vantaa.

Salonen, T. 2010. Suorahakukonsultin haastattelu. 8.10.2010. H & S Finland Oy. Helsinki.

Tuomas, K. 2011. Pörssiyhtiön hallitukseen nimitetyn henkilöstöjohtajan haastattelu. 3.10.2011. KONE Oyj. Espoo.

Puhelu

Malin, L. 2011. Henry ry:n toiminnanjohtajan kanssa käyty puhelinkeskustelu. 14.2.2011.

Kuviot

Kuvio 1: Viitekehys	9
Kuvio 2: Hallintorakenne	11
Kuvio 3: Hallituksen kaksitahoinen asema	12
Kuvio 4: KPMG:n näkemys hyvästä hallinto- ja johtamisjärjestelmästä	17
Kuvio 5: Yritystä tulee hallita asiakas- ja pääomamarkkinoiden välisessä kentässä yhteiskunta ja muut sidosryhmät huomioiden	22
Kuvio 6: Yrityksen hyvä hallinta osana suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa	23
Kuvio 7: Hallitusjäsenen valintaprosessi	27
Kuvio 8: Liiketoimintaosaamisen talo	29
Kuvio 9: Yksilön pätevyys	31
Kuvio 10: Yleisen strategisen ajattelun kulmakivet	31
Kuvio 11: Yksittäisen hallitusjäsenen tuoman monimuotoisuuden vaikutukset	35
Kuvio 12: Henkilöstökäytäntöjen vaikutukset henkilöstöön, asiakkaisiin ja sijoittajiin ..	48
Kuvio 13: Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukyisen organisaation rakentamisessa ..	50
Kuvio 14: Henkilöstöjohtaja liiketoimintakumppanina	52
Kuvio 15: Henkilöstövoimavarojen kehittämismalli	52
Kuvio 16: Liiketoimintakumppaneina toimivien henkilöstöammattilaisten osaaminen ..	53
Kuvio 17: Tulevaisuuden henkilöstöosaamisen malli	54
Kuvio 18: Pörssiyritysten hallitukseen nimitettyjen henkilöstöammattilaisten valintakriteerit	64
Kuvio 19: Ensimmäisten henkilöstöjohtajien hallitusnimitysten merkitys	66
Kuvio 20: Henkilöstöjohtajan yleiset menestymisen edellytykset pörssiyrityksen hallituksessa	69
Kuvio 21: Henkilöstöjohtajan osaaminen ja kokemus menestymisen edellytyksinä pörssiyrityksen hallituksessa	72
Kuvio 22: Henkilöstöjohtajan ominaisuudet menestymisen edellytyksinä pörssiyrityksen hallituksessa	74
Kuvio 23: Henkilöstöjohtajataustaisen hallitusjäsenen osaamisen hyödyntäminen pörssiyrityksen hallituksessa	78
Kuvio 24: Henkilöstöjohtajan jäsenenä tuoma lisäarvo pörssiyrityksen hallitukseen	80
Kuvio 25: Ulkoiset esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyrityksen hallituksen jäseniksi	86
Kuvio 26: Sisäiset esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyrityksen hallituksen jäseniksi	88
Kuvio 27: Yhteenvetona esteet henkilöstöjohtajien nimityksille pörssiyritysten hallitukseen	89

Kaavio

Kaavio 1: Toimintamallien uudistaminen mahdollistaa henkilöstöhallinnon keskittymisen tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle 51

Taulukko

Taulukko 1: Pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten koulutus Pohjoismaissa vuonna 200745

Kaupparekisterin luottokelpoisuusraportti

0128631-1 [Wärtsilä Oyj Abp](#)[Luottokelpoisuusraportti](#) €**Yhtiön nimenkirjoituslauseke**

yhtiöjärjestyksen mukaan toiminimen kirjoittavat/ yhtiötä edustavat hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja kumpikin yksin ja hallituksen jäsenet kaksi yhdessä

Muu johto

Nimi	Syntymäaika	Kansalaisuus	Rooli yrityksessä	Viim. merk.	Henkilön yrityssidokset ja roolit	
Johansson Ole Henrik	16.06.1951	Suomi	Toimitusjohtaja	12.01.2005	Kaikki €	Voimassa olevat €
Lind Raimo Henrik	26.03.1953	Suomi	Toimitusjohtajan sijainen	12.01.2005	Kaikki €	Voimassa olevat €

Hallitus

Nimi	Syntymäaika	Kansalaisuus	Rooli yrityksessä	Viim. merk.	Henkilön yrityssidokset ja roolit	
Lilius Percy Henrik Mikael	03.12.1949	Suomi	Puheenjohtaja	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Aarni-Sirviö Outi Maarit	28.09.1953	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Bergh Kaj-Gustaf Johan	20.12.1955	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Ehmrooth Alexander Göran Jacob	26.03.1974	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Ehmrooth Paul Robert Göran	05.08.1965	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Josefsson Lars Olof	310553	Ruotsi	Varsinainen jäsen	08.03.2011		Voimassa olevat €
Langenskiöld Bertel Anders	24.11.1950	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Rauramo Markus Heikki Erdem	23.06.1968	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €
Vuoria Matti Pekka Ilmari	14.03.1951	Suomi	Varsinainen jäsen	08.03.2011	Kaikki €	Voimassa olevat €

Kysymyksiä suora hakukonsultille

1. Miksi suora hakua käytetään osana hallitusjäsenien rekrytointiprosessia?
2. Millainen on hallitusjäsenen rekrytointiprosessi?
3. Etsiytyykö suora hakukonsultin puheille henkilöitä, joita hallitustyöskentely kiinnostaa?
4. Kuinka paljon heidän joukossaan on funktioiden johtajia?
5. Kuinka paljon hallitustyöskentelystä kiinnostuneiden funktiojohtajien joukossa on henkilöstöjohtajia?
6. Mikä määrittää hallituksen optimaaliseen koon ja kokoonpanon?
7. Millainen on hyvän hallituksen kokoonpano?
8. Mitkä asiat vaikuttavat hallituksen työskentelyyn?
9. Miten hallituksen toimintaa voidaan parantaa?
10. Miten omistajuus vaikuttaa hallitustyöskentelyyn?
11. Miksi omistajien ohjauksen ja valvonnan tarve on lisääntynyt?
12. Ulkopuolisten jäsenien merkitystä on enenevästi painotettu. Mitä silloin haetaan?
13. Minkälaista osaamista ja kokemusta yksittäiseltä hallitusjäseneltä odotetaan?
14. Mikä on yksittäisen hallitusjäsenen keskeisin mittari?
15. Mikä on yksittäisen jäsenen kohdalla ratkaisevaa hallitustyöskentelyssä menestymisen kannalta?
16. Minkälaisia uusia vaatimuksia hallitusjäsenen pätevyys suhteen on suorahaun valintaprosesseihin tullut?
17. Minkä funktioiden johtamisen osaamista on haluttu hallitukseen?
18. Mitä hallitustyöskentelyssä odotetaan funktiojohtamisen kompetenssilta?
19. Mikä on funktiojohtamistapaisten hallituksen jäsenen suhde saman funktion toimivaan johtoon?
20. Kun hallitukseen on hankittu funktiojohtamisen osaamista, miten sitä käytetään?
21. Miksi henkilöstöjohtajia on vain vähän mukana hallitustyöskentelyssä?
22. Mitkä ovat esteet henkilöstöjohtajien nimityksille?
23. Miten hallitustyöskentelyssä tulisi hyödyntää jäsenen henkilöstöjohtamisen osaamista?
24. Mitkä ovat henkilöstöjohtajan menestymisen edellytykset ja keinot hallitustyössä?

25. Mitä edellytät henkilöstöjohtajalta, jota harkitaan hallituksen jäseneksi?
26. Mitä hallitustyöskentelyssä odotetaan ja tavoitellaan henkilöstöjohtamisen kompetenssilta?
27. Miten henkilöstöjohtajan arvovalta ja neuvotteluvoima riittävät hallitustyöskentelyyn?
28. Onko koulutustaustalla merkitystä?

29. Onko vielä jotain, mitä haluaisit aihepiiristä kertoa?
30. Mitä minun mielestäsi kannattaisi tutkia työssäni tarkemmin?
31. Ketä yksittäistä ihmistä minun kannattaisi mielestäsi haastatella?

Kysymyksiä pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajalle

1. Mikä on hyvän hallitustyön merkitys pörssiyhtiössä?
2. Mitä suuria haasteita pörssiyhtiöiden hallitukset tänä päivänä kohtaavat?
3. Miten omistajaohjaus näkyy käytännössä?
4. Mihin suuntaan ja miten itse kehittäisit hallituskäytäntöjä?
5. Mitä yksittäinen jäsen saa ja voi tehdä hallituksessa?
6. Miten mitataan yksittäisen jäsenen panosta ja onnistumista?
7. Miten omistajaohjaus näkyy hallitusrekrytoinneissa?
8. Mikä on nimitysvaliokunnan merkitys?
9. Mikä ohjaa tai mihin perustuvat hallitusrekrytoinnit?
10. Mitä kriteereitä hallitusrekrytoinneissa käytetään?
11. Miten monimuotoisuus eli diversiteetti parhaimmillaan toteutuu hallituksessa?
12. Mikä on hallitusjäsenen suhde itselleen tutun funktion toimivaan johtoon?
13. Miten hallituksen ja toimivan johdon vuoropuhelu on järjestetty?
14. Miten vuoropuhelu tulisi järjestää?
15. Kuinka henkilöstöjohtaminen liittyy hallitustyöskentelyyn?
16. Millä tavalla henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset käsitellään hallituksessa?
17. Kuinka paljon hyödynnetään henkilöstöjohtajia hallitusjäseninä?
18. Miksi henkilöstöjohtajia on vasta vähän nimitetty hallitusjäseniksi?
19. Mistä kertovat ensimmäiset henkilöstöjohtajien hallitusnimitykset (Patria, Itella), Kemira, Componenta ja Ixonos?
20. Miksi henkilöstöjohtaja valittiin johtamaasi hallitukseen? (vain Bergholm ja Laaksonen)

21. Miten henkilöstöjohtajan tulee toimia toisen yhtiön hallituksen jäsenenä?
22. Miten hallitustyöskentelyssä tulisi hyödyntää jäsenen henkilöstöjohtamisen osaamista?
23. Mitkä ovat henkilöstöjohtajan menestymisen edellytykset ja keinot hallitustyössä?
24. Mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi jäsenenä hallitukseen tuoda?
25. Mitkä ovat esteet henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille?

26. Mitä olennaista jäi kysymättä?

Kysymyksiä pörssiyhtiön hallituksessa istuvalle henkilöstöammattilaiselle

1. Mikä on hyvän hallitustyön merkitys pörssiyhtiössä?
2. Mihin suuntaan ja miten itse kehittäisit hallituskäytäntöjä?
3. Mitä yksittäinen jäsen saa ja voi tehdä hallituksessa?
4. Miten mitataan yksittäisen jäsenen panosta ja onnistumista?
5. Mikä ohjaa tai mihin perustuvat hallitusrekrytoinnit?
6. Mitä kriteereitä rekrytoinneissa käytetään?
7. Miten ja miksi sinut valittiin?
8. Miten hallituksen ja johdon vuoropuhelu on järjestetty?
9. Miten vuoropuhelu tulisi järjestää?
10. Miten funktiojohtajan tulee toimia toisen yhtiön hallituksen jäsenenä?
11. Mikä on yksittäisen hallitusjäsenen suhde itselleen tutun funktion toimivaan johtoon?
12. Miten parhaimmillaan toteutuu monimuotoisuus eli diversiteetti hallituksessa?
13. Kuinka henkilöstöjohtaminen liittyy hallitustyöskentelyyn?
14. Mikä merkitys henkilöstöjohtamisella on hallitustyöskentelyssä?
15. Millä tavalla henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset käsitellään hallituksessa?
16. Miten hallitustyöskentelyssä tulisi hyödyntää henkilöstöjohtajataustaisen jäsenen osaamista?
17. Miten hallituksessa hyödynnetään sinun osaamistasi? Voitko kertoa esimerkkejä?
18. Mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaja voi hallitukseen tuoda?
19. Mitkä ovat hallitustyössä menestymisen edellytykset ja keinot?
20. Mistä kertovat ensimmäiset henkilöstöjohtajien hallitusnimitykset (Patria, Itella), Kemira, Componenta ja Ixonos?
21. Tiedätkö muiden henkilöstöjohtajien olevan hallitusjäseninä pörssiyhtiöissä? Pohjoismaissa? Globaalisti?
22. Miksi henkilöstöjohtajia on vasta vähän nimitetty hallitusjäseniksi?
23. Mitkä ovat esteet henkilöstöjohtajien hallitusnimityksille?

24. Mitä olennaista jäi kysymättä?