

Marja Honkanen

HALLITUSAMMATTILAISET
ETELÄSAVOLAISSA
PK-YRITYKSISSÄ

Osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen

Opinnäytetyö
Liiketalous


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014		
Tekijä(t) Marja Honkanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma		
Nimeke Hallitusammattilaiset eteläsavolaisissa pk-yrityksissä - osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen			
Tiivistelmä Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia, miten paljon hallitusammattilaisten osaamista hyödynnetään eteläsavolaisten pienten ja keskisuurten yritysten hallituksissa. Tutkimusongelmana oli, kohtaavatko ulkopuolisen osaamisen kysyntä ja tarjonta osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten hallituksissa, mille osaamisalueille hallitustyöskentelyssä kaivattiin lisää vahvistusta sekä mitkä olivat mahdolliset esteet hallitusammattilaisten käytölle, mikäli niitä ilmeni. Tutkimuksen antamien vastausten perusteella pyrin myös pohtimaan kehittämiskeinoja, joilla hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämistä voitaisiin kehittää alueen pk-yrityksissä. Teoreettinen osuus käsitteli osaamisen kehittämistä hallitustyössä ja viitekehyksen muodostivat pk-yritys, hallitusammattilainen sekä se osaaminen, jolle menestyvän pk-yrityksen hallitustyö perustuu. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella, jota täydennettiin laadullisella eli kvalitatiivisella, julkaisuista ja aihetta käsittelevistä lehti- ja verkkoartikkeleista kootulla tutkimusaineistolla. Kvantitatiivinen aineisto koottiin kyselyllä, joka osoitettiin eteläsavolaisille osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten toimitusjohtajille ja yrittäjille. Webropol-kysely lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilla ja tuloksia analysoitiin SPSS- ja Excel-ohjelmilla. Tuloksista kävi ilmi, että eteläsavolaisissa pienissä ja keskisuurissa osakeyhtiöissä hyödynnetään jo melko yleisesti yrityksen ulkopuolista osaamista hallitustyöskentelyssä. Tämä koskee jo suhteellisen pieniä, 10 henkeä tai sitä enemmän työllistäviä osakeyhtiöitä. Useimmiten yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittävä muutos on käynnistänyt prosessin, jonka seurauksena yrityksen ulkopuolinen liiketoiminta-, strategia- tai talousosaaja on kutsuttu mukaan hallitustyöhön. Tulevaisuudessa kysyntä näyttäisi kohdistuvan vahvimmin markkinointiosaamiseen. Suurimpina haasteina yrityksen ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisessä nähdään sopivien ulkopuolisten osaajien löytäminen, kustannustekijät sekä tiedonpuute. Kehittämisehdotuksina nousi esille toimeksiantajan roolin vahvistaminen koordinaattorina ja välittäjänä osaaajaverkoston ja yrityksen ulkopuolisia osaajia hallitukseen hakevien pk-yritysten välillä. Tiedon jakaminen voisi tapahtua pk-yrityksille suunnitellun tutkimustiedon, palvelupakettien ja valmennuksen avulla esimerkiksi hankkeiden puitteissa yhteistyössä yhteistyökumppaneiden ja partnereiden kanssa. Tutkimustulokset on esitelty Aalto-yliopiston Pienyrityskeskukseen.			
Asiasanat (avainsanat) hallitustyö, hallitustyöskentely, hallitusammattilainen, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, pk-yritys			
Sivumäärä 52 s. + liitteet 32 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli Suomi</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli Suomi	URN
Kieli Suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus		

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis May 14 2014	
Author(s) Marja Honkanen	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Professional board members in the Board of Directors of SMEs in Southern Savo - The Encounter of Demand and Supply of Competence and Skills		
Abstract The purpose of this bachelor's thesis was to examine the utilization rate of the competence and the skills of outsider directors in the board of directors of the small and medium sized enterprises (SMEs) in the Southern Savo region. The research problem was to find out whether there is a balance between the demand and supply of the outsiders' competence in the board of directors of the SMEs. Additionally I wanted to find out what kind of competencies are currently in demand and if there were some obstacles to using professional board members. The research objective was also to examine if there were new means or tools to improve the usage of professional board members' skills. The theoretical framework of this study deals with SMEs, the role and the characteristics of the professional board members and the competencies required in that work in general. In the framework I also dealt with development of the competencies. The analysis in my study was based on the quantitative method and the data was collected with a survey. The questionnaire was sent to SME entrepreneurs and managing directors in the Southern Savo by e-mail. The statistical analysis was done with SPSS. The results showed that professional board members' competencies are already tapped quite extensively in the SMEs. The results indicated that this happened in surprisingly small sized companies. According to the results of the survey, the present demand is focused on strategic and business skills plus financial administration. However the future needs seem to be a bit more focused on marketing professionals. As a challenge in tapping the outsiders' competencies on a larger scale the entrepreneurs mentioned difficulties in finding suitable talented outsider directors, the cost effects of the procedure and also the lack of information and the low level of general knowledge of this opportunity and matter. The study was commissioned by the Small Business Center of Aalto University School of Business.		
Subject headings, (keywords) board of directors, working in the boardroom, outsider directors, competencies, skills, development of skills, SMEs		
Pages 52 p. + app. 32	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Aalto University School of Business, Small Business Center	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PK-YRITYKSET TALOUDEN KIVIJALKANA	3
	2.1 Pk-yritykset kasvun ja työllistämisen moottorina	4
	2.2 Yrittäjäidentiteetti ja pk-yrityksen johtaminen	5
	2.3 Pk-yrittäjyyden draiverit ja haasteet.....	6
3	HALLITUS VASTUUSSA YRITYKSEN MENESTYKSESTÄ.....	8
	3.1 Valtaa ja vastuuta.....	8
	3.2 Ohjaus, sparraus ja valvonta	10
	3.3 Ulkopuolisen osajan hyöty pk-yritykselle	11
	3.4 Monipuolista hallitustyöskentelyä	13
	3.5 Hallitusammattilaisia eteläsavolaisiin pk-yrityksiin?	14
4	OSAAMINEN HALLITUSTYÖSSÄ.....	15
	4.1 Osaaminen yrityksen valmiutena	15
	4.2 Strategiatyö perustana yrityksen kehittämiseksi	16
	4.3 Hallituksen jäsenet oppivan organisaation tuntosarvina	18
	4.4 Kompetenssi hallitustyössä.....	20
5	ULKOPUOLISIA JÄSENIÄ KOSKEVAN KARTOITUKSEN TOTEUTUS ...	22
	5.1 Toimeksiantajan esittely.....	23
	5.2 Tutkimusmenetelmät.....	23
	5.3 Tutkimusaineisto	25
	5.3.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	26
	5.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	30
6	ULKOPUOLISEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN PK-YRITYKSISSÄ .	31
	6.1 Taustatiedot.....	31
	6.2 Hallitusammattilaisten hyödyntäminen.....	36
	6.3 Tulevaisuuden näkymät ja tarve vahvistaa hallitusten kokoonpanoa	38
7	TARPEEN JA TARJONNAN KOHTAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	42
	7.1 Yhteenvedo tutkimuksesta	42
	7.2 Kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle	45
	7.3 Tutkimuksen luotettavuus	46
8	PÄÄTÄNTÖ.....	47

LÄHTEET	49
---------------	----

LIITTEET

- 1 Saate
- 2 Kyselylomake
- 3 SPSS-taulukot

1 JOHDANTO

Osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä hallitus on yrityksen omistajien luottamuselin. Sen tehtävänä on varmistaa lisäarvon tuottaminen kaikille yrityksen omistaville osakkaille. (Hirvonen ym. 2003, 15.) Hallituksella on yrityksessä merkittävä valta, mutta myös huomattavan suuri vastuu. Siksi ei olekaan yhdentekevää, ketkä hallituksessa istuvat ja päättävät yrityksen asioista.

Osakeyhtiömuotoisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (jatkossa pk-yrityksissä), jotka usein ovat perhe- tai yrittäjävetoisia, hallituksen jäsenet ovat perinteisesti olleet yrittäjän perheenjäseniä ja hallitus on kokoontunut silloin kun laki on sitä vaatinut. Yrittäjä itse, joka toimii usein myös toimitusjohtajana, on käytännössä hallituksen puheenjohtajana päättänyt yrityksen asioista muiden hallituksen jäsenten sinetöidessä tehdyt päätökset. Pörssiyrityksien tapaan on myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yleistyvässä ulkopuolisten osaajien, niin sanottujen hallitusammattilaisten, osallistuminen hallitustyöskentelyyn. Etelä-Savossa Kauppakamarin näkemyksen mukaan hallitusammattilaisten kysynnän arvioidaan selkeästi kasvavan seuraavan viiden vuoden kuluessa. (Lehto 2012.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, kuinka paljon eteläsavolaisissa pienissä ja keskisuurissa – eli pk-yrityksissä – hyödynnetään hallitusammattilaisten osaamista hallitustyössä. Lisäksi selvitetään, kohtaavatko hallitusammattilaisten osaamisen kysyntä ja tarjonta eli minkä erityisosaamisalueen edustajia yritysten hallituksissa työskentelevät hallitusammattilaiset ovat ja kaivataanko hallituksiin jotain erityisosaamista lisää. Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua kyselyn avulla sekä aihetta käsittelevästä lähdeaineistosta. Työn toimeksiantaja on Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus, jota kiinnostaa mahdollisuus edistää hallitusammattilaisten ja pk-yritysten kohtaamisia. Pienyrityskeskus on Aalto-yliopiston erillislaitos, jonka tehtävänä on edistää yrittäjyyttä sekä pk-yritysten kasvua ja kehitystä monipuolisella kehittämis- ja hanketoiminnalla.

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi keväällä 2012, jolloin minut kutsuttiin keskustelemaan erään kansainvälisesti toimivan suomalaisen perheyrityksen hallituksen jäsenyydestä. Valmistautuessani tuohon keskusteluun totesin, että vastuun ja velvollisuuksien ohella hallituksen jäsenyys tarjoaisi parhaimmillaan myös antoisan näköalapaikan

pk-yrityksen toimintaympäristöön. Pk-yritysten osalta on hallitustyöskentelystä olemassa varsin vähän tutkimustietoa ja aihetta on yleensäkin tutkittu Suomessa varsin vähän.

Tutkimuksen lähestymistapana on toteuttaa kartoitus, johon kerätään kvantitatiivista tutkimusaineistoa sähköisesti toteutetun kyselyn avulla. Tätä aineistoa täydennetään kvalitatiivisella tutkimusaineistolla, jota kootaan julkaisuista sekä aihetta käsittelevistä lehti- ja verkkoartikkeleista. Tutkimus on toistettavissa myöhemmin, mikäli halutaan seurata tilanteen kehittymistä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään pk-yritykseen ja sen hallitustyöhön yleensä, osaamiseen sekä hallitusammattilaisuuteen liittyviä tekijöitä. Keskiössä ovat hallitustyön edellyttämän osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Taustalla osaamisen osalta hyödynnetään resurssiteorialähtöistä ajattelua, jossa hallituksen jäsenet ja erityisesti ulkopuoliset hallitusammattilaiset tuovat hallitukseen erityisosaamista juuri oman ammattitaitonsa ja kokemuksensa kautta. (Kuokkanen 2011, 36.)

Kuokkasen hallitustyöskentelyä käsittelevässä tutkimuksessa (2011, 38) hallituksen ominaispiirteet kuten kokoonpano, luonne, rakenne ja työskentely muodostavat resurssiteorialähtöisen mallin perustan. Tiivis vuorovaikutus edellä mainittujen ominaispiirteiden kesken vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Epäsuorastikin ne ovat yhteydessä yrityksen menestymiseen antamansa palvelun, strategiatyöskentelynsä ja valvontatoiminnon kautta huomioiden yrityksen ulkopuoliset ja sisäiset tilannekijät. Näitä ulkopuolisia muuttujia ovat yrityksen toimiala, toimintaympäristö ja oikeudelliset säännökset. Sisäisiä muuttujia ovat puolestaan yrityksen koko, resurssit, elinkaaren vaihe sekä toimitusjohtajan tyyppi.

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu seuraavan kuvan 1 mukaiselle kolmikannalle, jossa pieni- tai keskisuuri yritys, osaaminen ja hallitusammattilainen kohtaavat. Keskiössä teoriaosuudessa ovat osaamisen kehittäminen ja johtaminen pk-yrityksessä. Käsittelem viitekehyksessä myös hieman osaamisen johtamiseen liittyvää muutosjohtamista sekä strategista johtamista.



KUVA 1. Osaamisen kehittäminen hallitustyössä

Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy myös kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvää teoriaa sekä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välisten erojen pohdintaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkimus on rajattu koskemaan Etelä-Savossa toimivia pieniä ja keskisuuria osakeyhtiömuotoisia yrityksiä. Pk-yritykseksi määritellään Euroopan Komission mukaan enintään 250 työntekijää työllistävät yritykset, joiden liikevaihto jää alle 50 miljoonan euron tai tase jää alle 43 miljoonan euron (Euroopan komissio 2003; Viitala & Jylhä 2013, 19). Hallitustyön merkitys yrityksen menestyksen moottorina rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei siis pyritä hakemaan vastausta kysymykseen miten tai kuinka tuloksellisesti hallitus ulkopuolisten jäsentensä vahvistuksella työskentelee.

2 PK-YRITYKSET TALOUDEN KIVIJALKANA

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät maassamme reilusti yli 60 prosenttia yksityisen sektorin työvoimasta. Suurin osa uusista työpaikoista syntyy myös yhä edelleen pk-yrityksiin. Suuryritysten leikatessa kustannuksiaan henkilöstöään irtisanomalla, pk-yritykset ovat kantaneet vastuunsa työpaikkojen säilyttämisessä viime vuosien haastavassa taloustilanteessa. (Pk-yritys hyvä työnantaja 2013.) Tässä luvussa käsitellään pk-yritystä ja yrittäjyyttä käsitteinä, niiden määrittelyä, taustaa ja roolia kansantalouden osana.

2.1 Pk-yritykset kasvun ja työllistämisen moottorina

Pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi määritellään Tilastokeskuksen (2012) mukaan kokoluokaltaan 1–249 henkilöä työllistävät yritykset. Niistä mikroyrityksiä ovat alle 10 henkilöä työllistävät, pieniä yrityksiä 10–49 työllistävät ja keskisuuria yrityksiä yli 50 henkilöä työllistävät yritykset. (Viitala & Jylhä 2013, 19.)

Viimeisimmän vuoden 2012 lopun Tilastokeskuksen laskelmaan perustuen maassamme on yrityksiä kaikkiaan 266 909, kun maa-, metsä- ja kalatalousyrityksiä ei oteta laskelmaan mukaan. Niistä suuryrityksiä on ainoastaan 619 eli 0,2 prosenttia, joten valtaosa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yrityksistä mikroyrityksiä on 93,4 prosenttia, pienyrityksiä 5,5 prosenttia ja keskisuuria yrityksiä ainoastaan alle prosentti: 0,9 prosenttia. Tilastokeskuksen mukaan lähes puolet maamme keskisuurista yrityksistä on perheyrityksiä. (Yrittäjyys Suomessa 2012; Tilastokeskus 2006.)

Perheyrityksillä on suhteessa liikevaihtoonsa parempi työllistävyys ja niiden kannattavuus on – työvoimavaltaisuudesta huolimatta – parempi kuin muulla tavoin omistetuilla yrityksillä. Perheyrityksesi määritellään yritys, jossa perhe tai suku kontrolloi yritystä omistuksen, hallinnon ja johdon kautta. Perheen päättävä asema ei kuitenkaan ole riippuvainen sen äänenemmistöstä. (Tourunen 2011, 14.)

Yrittäjyys (*entrepreneurship*) liittyy käsitteenä Vanhalan ym. mukaan (1998, 54–55) yleensä yrittäjäksi ryhtyvään ja yrityksen omistajajohtajaan; henkilöön tai joukkoon henkilöitä, jotka käyttävät yrityksessä päätösvaltaa ja toisaalta kantavat vastuun päätöksistään. Pienyrityksen johtamisen ja yrittäjyyden katsotaan olevan synonyymejä tilanteessa, jossa yrityksen johtajana toimiva ja koko yrityksestä vastuullisena oleva henkilö on yrityksen perustaja. Toisaalta yrittäjyydestä puhuttaessa sivutaan joskus myös sisäistä yrittäjyyttä, jolla tarkoitetaan toisen palveluksessa olevan henkilön yritteliästä ja tulosvastuullista toimintaa.

Osakeyhtiössä osakkeenomistajat vastaavat yrityksen taloudellisista sitoumuksista yritykseen sijoittamallaan pääomalla, elleivät ole sitoutuneet suurempaan vastuuseen esimerkiksi yrityksen lainojen takaajana. Päätösvalta yrityksessä on sidoksissa osakaiden osakeomistuksen määrään ja päätösvaltaa käytetään yhtiökokoukseen osallis-

tumalla. Valta ja vastuu osakeyhtiön liiketoiminnan johtamisessa ja sen suuntaamisessa kuuluu hallitukselle ja sen valitsevalle toimitusjohtajalle. (Vanhala ym. 1998, 54.)

2.2 Yrittäjäidentiteetti ja pk-yrityksen johtaminen

Vanhala ym. listaa (1998, 57–58) yrittäjät erilaisiin tyypittelyihin. Niitä ovat esimerkiksi yrittäjyyden elämäntavakseen ottaneet niin sanotut ammattimiesyrittäjät. Kasvuhakuiset opportunistiyrittäjät hakevat ja tarttuvat ympäristössään avautuviin kiinnostaviin liiketoimintamahdollisuuksiin ja yrittäjäjohtajat haluavat puolestaan varmistaa yrityksen säilymisen ja siirtymisen sukupolvelta seuraavalle. Käsityöläisyrittäjille oma riippumattomuus ja työn laatu ovat tärkeintä, kun taas klassisille yrittäjille yritystoiminnan taloudellisen tuloksen maksimointi on ensisijainen päämäärä.

Pk-yritysten päämäärät ovat usein samat kuin yrittäjän itsensä visiot yrityksen tulevaisuudesta. Alkavan yrityksen osalta kyse on usein lähinnä pääsemisestä alkuun yritystoiminnassa ja aseman vakiinnuttamisesta. Nuoren yrityksen kohdalla visio voi olla markkina-alueen tai tuotevalikoiman laajentamisessa, tiettyyn yrityskokoon pääsemisessä, uusien liiketoiminnan tukijalkojen rakentamisessa tai vaikkapa kilpailijan suhteen tasa-arvoisempaan asemaan pääsemisessä. Jo vakiintuneen yrityksen osalta visiot voivat olla johtavan yrityksen aseman saavuttamisessa alueella tai valtakunnallisesti tai yhä parempien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Kehittyneen yrityksen osalta päästään helpommin jo varsinaiseen strategiatyöskentelyyn, joka edellyttää koko yrityksen henkilöstön osallistumista, motivoitumista ja innostumista. (Hakanen 2004, 64.)

Pienyrityksen johtamisessa nousevat merkitseviksi tekijöiksi yrittäjän omat tavoitteet, persoonallisuus ja arvot. Myös sillä, mihin elinkaaren vaiheeseen ja toimintatilanteeseen yritys sijoittuu, on merkitystä. Yrityksen johtamiseen vaikuttavat myös sen yhteydet ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Vanhala ym. 1998, 58.)

Suomessa vuonna 1879 voimaan tullut elinkeinovapauslaki mahdollisti taloudellisesti toimeliaiden henkilöiden harjoittaa omaan lukuunsa ja omalla vastuullaan taloudellista toimintaa, mikä mahdollisti yritysten syntymisen (Suomen historian käännekohtia). Runsaat 135 vuotta myöhemmin pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät noin 63

prosenttia maamme kaikkien yritysten henkilöstöstä, muodostaen kivijalan elinkeinoelämällemme. (Rytönen 2013, 7.)

Myös Euroopan komission mukaan pk-yritykset ovat vahvasti koko EU-alueen kasvun ja työllistämisen ytimessä. EU:n Eurobarometri-tutkimuksen mukaan Suomessa yrittäjyyden houkuttelevuus uravaihtoehtona on jopa noussut jatkuvasti viime vuosina. Siihen, että yrittäjyys houkuttelee tänä päivänä yhä useampia, on monia syitä. Osaltaan asiaan ovat vaikuttaneet muun muassa yleisen koulutustason nousu sekä yrittäjyyskasvatuksen tehdyt panostukset. (Euroopan komissio 2013.)

Toisaalta on todettava, että yrittäjyyden kiinnostavuuteen on voinut vahvasti vaikuttaa myös teknologian kehittyminen ja erityisesti internetin, digitaalisuuden ja sosiaalisen median yleistymisen. Niiden hyödyntäminen on laajentanut pientenkin yritysten markkinat kansalliselle ja usein jopa globaalille tasolle.

2.3 Pk-yrittäjyyden draiverit ja haasteet

Tihulan mukaan (2011, 71) vuosien mittaan pienten yritysten luonne ja toiminta-alue on pikkuhiljaa muuttunut. Nopeista reaktioista sekä varautumisesta ja sopeutumisesta muutoksiin on tullut välttämättömiä. Yritysten toimiessa alati muuttuvissa ympäristöissä joustavuudesta on tullut elinehto. Kyky oppia uutta, käydä läpi rakennemuutoksia ja muuttua siinä mukana ovat nousseet yrityksen merkittäväksi menestystekijäksi.

Menestyvässä yrittäjyydessä on Mullinsin mukaan (2006, 131–133) pitkälti kyse henkilökohtaisista valinnoista. Jo yritystä aloittavan on hänen mukaansa syytä pohtia hyvin varhaisessa vaiheessa, minkä verran yrittäjä on itse valmis panemaan peliin ja mikä yleensäkin on yrityksen olemassaolon tarkoitus. Haetaanko yritystoiminnalla selkeästi jo lähtötilanteessa kasvua vai ainoastaan pientä taattua toimeentuloa työpanoksen vastineeksi. Yrittäjän on myös tarpeen pohtia niitä mahdollisia riskejä, joita yrityksessä ollaan valmiita ottamaan sekä sitä, laitetaanko omaa rahaa likoon liiketoimintaan ja kuinka paljon.

Yrittäjäksi ryhtyvän olisi selvitettävä itselleen se, kuinka pitkään hänen on mahdollista työskennellä yrityksessä palkatta ennen kuin se alkaa tuottaa tulosta ja ennen kuin yrittäjä voi itse alkaa ottaa taloudellista vastinetta työpanoksestaan. Tarpeen olisi

myös pohtia ennakkoon sitä, olisiko yrittäjä valmis luopumaan osasta päätösvaltaansa ulkopuolisen rahoittajatahon sijoittamaa pääomaa vastaan. Yrityksen mission, riskialtiuden ja yrittäjän henkilökohtaisten pyrkimysten tulisi toimia yhtenäisesti. (Mullins 2006, 132.)

Toinen erityisen haasteellinen vaihe, Tihulan mukaan (2008, 71 ja 81) jopa kriittisin piste, pk-yrityksen elinkaarella on yrityksen aloittamisen ohella sukupolvenvaihdos. Tihula arvioi Suomen Yrittäjien (2005) laskemien pohjalta, että suuri joukko suomalaisista pk-yrityksistä olisi seuraavien vuosien aikana läpikäymässä sukupolvenvaihdosta ja sen seurauksena tapahtuisi merkittäviä muutoksia yritysten omistuspohjissa. Arvioiden mukaan joka kuudennessa pk-yrityksessä olisi käynnistymässä tai jo meneillään sukupolvenvaihdos.

Pk-yrittäjissä on paljon sodan jälkeen syntyneiden nk. suurten ikäluokkien ikääntyviä edustajia, joiden eläkkeelle siirtyminen on parhaillaan meneillään. Sukupolvenvaihdokseen liittyvissä tilanteissa suurimpina haasteina nähdään Tihulan tutkimuksessa (2008, 81) sopivan seuraajan löytäminen, yrityksen arvon määrittäminen sekä yrittäjävaihdoksesta aiheutuvista kustannuksista selviäminen. Lisääntyvien sukupolvenvaihdosten seurauksena lisääntyvät myös yritysostot tilanteissa, joissa yritykselle ei löydy jatkajaa.

Perheyritysten sukupolvenvaihdosten osalta Tihula viittaa (2008, 81) Morrisin ym. (1996) listaamiin tekijöihin, joiden vaikutukset sukupolvenvaihdostilanteessa ovat merkittäviä. Vaihdon onnistumiseen vaikuttavat tulevan jatkajan ennakkovalmistautuminen tehtäviin, sopiva pohjakoulutus, työharjoittelu, mahdollinen yrityksen ulkopuolta hankittu työkokemus, lähtötason asema, vuosien työskentely yrityksessä, motivaatio astua yrityksen palvelukseen sekä oma asennoituminen perehtymiseen.

Toimivat suhteet omistajaperheeseen ja liikekumppaneihin ovat myös merkitseviä tekijöitä. Lähinnä tässä tarkoitetaan kommunikointikykyä, luottamusta, sitoutumista, uskollisuutta sekä suhdetta perheen sisäiseen kuohuntaan, sisaruskateuteen, konflikteihin sekä jaettuihin arvoihin ja traditioihin. Tärkeässä roolissa sukupolvenvaihdoksessa ovat myös sen suunnittelu yleensä, verosuunnittelu sekä ulkopuolisen osaamisen käyttö hallitustyössä, konsultteina tai erillisen perheestä koostuvan neuvon antavan ohjausryhmän kokoamisella. (Tihula 2008, 81.)

3 HALLITUS VASTUUSSA YRITYKSEN MENESTYKSESTÄ

Yrityksessä hallituksen jäsenten perustehtävä on edistää yrityksen osakkeenomistajien etuja. Tähän päämäärään Erma ym. toteaa (2009, 38–40) päästävän sekä tuottamalla voittoa pitkällä aikavälillä että kasvattamalla yrityksen osakkeen arvoa. Hallituksella on yrityksessä laaja ja merkittävä rooli, koska se vastaa enemmistöpäätöksillään yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Se ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja toimivaa johtoa sekä nimittää – ja tarvittaessa erottaa – toimitusjohtajan. (Hirvonen ym. 2003, 102–111.)

Hallitus rakentaa yrityksen strategiset tavoitteet ja luo riskienhallinnan periaatteet varmistaen samalla hallinnon saumattoman toiminnan. Se vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta ja osallistuu taustalla avainhenkilöiden valintaan. (Erma ym. 2009, 38 ja 122; Hirvonen ym. 2003, 102–111; Keskuskauppakamari 2004.) Tässä luvussa käsitellään hallituksen jäsenen tehtäväkenttää osakeyhtiön hallituksessa. Hallitustyön eri osa-alueiden ohella pohditaan niihin liittyviä vastuuta ja velvoitteita sekä yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolia ja hallitustyön kompetenssivaatimuksia tässä kontekstissa.

3.1 Valtaa ja vastuuta

Osakeyhtiölain mukaan yritysten hallituksella on yleistoimivalta, jonka mukaan se huolehtii yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa operatiivista eli juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (Osakeyhtiölaki 6:2–3.) Laki ei ota selkeästi kantaa hallituksen ja toimitusjohtajan välisten tehtävien jakoon, joka on usein häilyvä. Toisaalta toimitusjohtajan mandaatti ei kata toimia, jotka ovat yrityksen kannalta epätavallisia tai joiden vaikutusalue on erittäin laaja. (Hirvonen ym. 2003, 103.)

Hallitusvallasta seuraa jäsenelle myös hallitusvastuu, jolloin hän sitoutuu hallitustyöhön ja voi joutua vastuulliseksi yritystä, osakkeenomistajaa tai muuta henkilöä kohtaan joko siviili- tai rikosperusteisesti. Hallitustyöhön kuuluvat huolellisuus- ja aktiivisuusvelvoitteet. Tahallaan ei saa olla tekemässä tappiota, vaikka riskinotto kuuluu-kin liiketoimintaan. Yrityksen maksuvalmiutta on seurattava jatkuvasti tarkistamalla myynti- ja tilauskantaa. Päätösten tueksi on kerättävä riittävästi perustelevaa infor-

maatiota, mikä on myös dokumentoitava. Hallituksen ja toimitusjohtajan on toteennäytettävä se, että ovat toimineet huolellisesti. (Koski 2008, 136–149.)

Jäsen voi myös olla vahingonkorvausvastuussa tai hänet voidaan jopa erottaa kesken toimikauden ilman eri perusteluja. Toisaalta hän voi itse halutessaan, ennen yhtiöjärjestyksessä määrätyn toimikautensa päättymistä, erota tehtävästään milloin tahansa myös ilman eri perusteluja. Sen sijaan koko osakeyhtiön hallitus lakkaa toimimasta vain tilanteessa, jossa yritys on asetettu selvitystilaan. Konkurssi ei lakkauta hallituksen jäsenyyttä, vaikkakin jäsenten toimivalta on siinä tilanteessa rajoitettu. (Hirvonen ym. 2003, 103–105.)

Hallitukseen valitaan osakeyhtiölain mukaan yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä ole muuta määrätty. Jos jäseniä on vähemmän kuin kolme, hallitukseen on näiden lisäksi valittava ainakin yksi varajäsen. Kun hallituksen jäseniä on useita, hallitukselle on valittava puheenjohtaja, jonka valitsee hallitus tai yhtiökokous (Osakeyhtiölaki 6:8.)

Hirvonen ym. esittää (2003, 187) hallituksen jäsenten optimaaliseksi vähimmäislukumääräksi neljää jäsentä ja perustelee esittämänsä minimiä kollegiaalisella kontrollilla sekä siten saavutettavalla riittäväällä asiantuntemuksen määrällä. Suuremmassa yrityksessä tarvitaan yleensä jo tehtäväkentän laajuuden vuoksi hallitukseen työskentelemään useampia jäseniä. Pienemmässä yrityksessä riittää kokoonpanoksi pienempi joukko. Jäsenten lukumäärä on määrätty kunkin yrityksen yhtiöjärjestyksessä joko kiinteäksi tai joustavaksi.

Kuokkanen haluaisi nostaa (2011, 31–32) hallitustyöskentelyn tehokkuuden tutkimisessa paremmin esille yrityksen kehityskaarta koskevat näkökulmat, jotka huomioisivat paremmin yrityksen historian, oppimisen sekä erilaiset yritystä ja sen liiketoimintaa koskevat muutokset. Hän katsoo hallituksen sisäisen vuorovaikutuksen sekä jäsenten välisen vaikutusvallan ja keskinäisten suhteiden muuttuvan ajan kuluessa. Samoin tulisi huomioida myös hallitusten työskentelyprosessit, normit, säännöt ja koko päätöksentekokulttuuri. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten suhde yrityksen sisäisiin jäseniin voi myös vaikuttaa merkittävästi hallitustyöskentelyn tehokkuuteen.

Hallituksen kokoonpanon pätevyyden, kompetenssin mittareita ovat Kuokkasen mukaan (2011, 68) jäsenten osaaminen yleensä, oman toimialansa yritys- ja erityisosaaminen, jäsenkohtaiset erityistaidot ja -osaaminen sekä vuorovaikutustaidot. Myös sellaiset taustatekijät kuten jäsenistön ikä- ja sukupuolijakauma, kokemus, toimiajan pituus, syntyperä sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten karaktääri ja karisma, vaikutusvalta, riippumattomuus ja oikeudenmukaisuus muotoilevat hallituksen. Jäsenten pätevyyttä punnittaessa palkitsemisella on merkitystä hallituksen jäsenten motivaatioon, samoin kuin siihen kiinnostaako hallitusjäsenyys yleensä.

Yrityksissä hallitusten jäsenet ovat perinteisesti olleet riippumattomia, sivutoimisia, omistajan etua valvovia asiantuntijoita. Toimitusjohtajaa lukuun ottamatta ei hallituksissa yleensä ole ollut muuta toimivaa johtoa edustettuna. (Hirvonen ym. 2003, 185.) Yritysten hallituksiin kutsutut ulkopuoliset osajat, hallitusammattilaiset ovat yleensä kokeneita, jo kannuksensa ansainneita konkareita, joiden oma ura mahdollistaa heille aikaa ja motivaatiota syventyä muiden toimijoiden sparraamiseen. Kuokkanen määrittelee (2011, 25) ulkopuoliset hallitusjäsenet henkilöiksi, jotka eivät työskentele – tai ole aikaisemmin työskennelleet – yrityksen tai sen tytäryhtiöiden palveluksessa tai johtotehtävissä. He eivät myöskään ole yrityksen palveluksessa olevien lähipiiriä tai perheenjäseniä.

3.2 Ohjaus, sparraus ja valvonta

Hallituksen jäseneltä edellytetään riippumattomuuden ohella kykyä toimia yleisesti hyväksytyjen liiketoimintaperiaatteiden mukaisesti sekä yritystoiminnan vankkaa tuntemusta. Kun hallituksen keskeisenä tehtävänä on liiketoimintariskien tunnistaminen ja mitoittaminen, ei pelkkä taloutta käsittelevien raporttien lukutaito riitä. Hallituksen jäsenen ominaisuuksiin kuuluu johtamiskokemuksen ohella myös kyky käydä tasaväkiä keskustelua toimitusjohtajan kanssa ja tarvittaessa jopa kyseenalaistaa hänen päätösesityksiään vankkoilla perusteilla. (Hirvonen ym. 2003, 189–190.)

Osaamisvaatimukseen lasketaan Hirvosen ym. mukaan (2003,190) ennen muuta yleinen kokemus yritysstrategian alueelta sekä kyky analyttiseen ajatteluun. Jonkin yritystoiminnan osa-alueen erityisosaamisesta katsotaan olevan etua, mutta sitäkin enemmän tulisi painottaa laskentatoimen ja kirjanpidon suvereenia hallintaa. Hallituksen jäsenten olisi kyettävä näkemään numeroiden ja tunnuslukujen taakse. Yrityksen

johdon tulisi huolehtia siitä, että yrityksen oman toimialan osaaminen ja siihen liittyvien keskeisten menestystekijöiden tuntemus on myös kaikilla – myös uusilla – hallituksen jäsenillä hallussa ja sen saamiseksi voidaan hyödyntää tarvittaessa ulkopuolista koulutusta.

Uusimpien hallitustyöskentelyä koskevien tutkimusten osalta on pohdinnan painopiste Kuokkasen mukaan (2011, 31) kuitenkin siirtymässä talousorientoituneesta yrityshallinnon näkökulmasta lähemmäs hallituksen tehokkuus- ja käyttäytymistieteellistä näkökulmaa. Nämä suuntaukset ovat lähtöisin lähinnä käytännön tarpeista, sillä hallituksen toiminnalle asetetaan ristiriitaisia ja vastakkaisia vaatimuksia. Ulkoapäin otetun muodollisen näkökulman sijaan on paikallaan tarkastella myös yrityksen sisältä kuinka hallitus työskentelee ja suorittaa tehtäviään.

Hyvän hallituksen kokoamisen Hirvonen ym. käynnistäisi (2003, 190) yrityksen strategiasta ja siitä tilanteesta, jossa yritys tuolloin on. Näitä tekijöitä peilataan sitten siihen osaamiseen, jota hallituksella pitäisi olla edellä mainitussa tilanteessa. Toimivana käytäntönä pidetään sitä, että hallituksen kokoonpanoa osaamistarpeen näkökulmasta on järkevää pohtia jokaisen yhtiökokouksen yhteydessä, vaikka henkilövaihdoksia ei välttämättä tehtäisikään.

Yrityksen liiketoiminnan pitkäjänteisen kehittämisen kannalta eivät jatkuvat henkilövaihdokset sen hallituksessa ole eduksi. Osaajien monipuolisuuden kannalta hallitusresursseissa olisi kuitenkin hyvä tapahtua tiettyä vaihtuvuutta jo pelkästään siksi, että yritys pysyisi yritysmaailman nopeiden muutosten tahdissa. Jo yli kymmenen vuoden pestiä saman yrityksen hallituksessa pidetään vallitsevan mielipiteen mukaan liian pitkänä. Sopivasti eri-ikäisiä osaajia hallitustyöhön valitsemalla voidaan hyödyntää kokemuksen ohella myös tuoreita resursseja. (Hirvonen ym. 2003, 191.)

3.3 Ulkopuolisen osaajan hyöty pk-yritykselle

Pk-yrityksen hallitukseen voidaan tarvita ulkopuolista osaajaa monesta syystä. Yksi tekijä voi olla, erityisesti perheyrittäjäpohjaisissa osakeyhtiöissä, hallitustyöskentelyn tehostamisen tarve. Tämä tarve voi olla seurausta eri sukupolvien yhteentörmäyksestä perheenjäsenillä miehitetyissä hallituksissa. Ulkopuolisen asiantuntijan voi olla helppompaa katsoa asioita ulkopuolisen silmin, ja hänen läsnäolonsa saattaa auttaa pitämään

keskustelua paremmin asiassa. (Perheyritysasiantuntijat 2014.) Toisaalta muuttuvassa maailmassa pk-yritysten haasteet muuttuvat jatkuvasti ja jonkin erityisosaamisen tarve voi painottua.

Erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna yrityksen menestyminen edellyttää yleensä jonkinasteista uudistumiskykyä. Pystyäkseen kulkemaan yrityksen strategian viitoittamaa tietä ja tekemään sen mukaisia päätöksiä, yrityksen johto tarvitsee tuekseen ammattitaitoisen, monimuotoisen ja sparraavan hallituksen. Hyvä osaamisen kokoonpano hallituksessa varmistaa yrityksen liiketoimintakyvyn sataprosenttisen hyödyntämisen. Toisaalta jäsenet pitävät yritystä ajan tasalla toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Monimuotoinen, kyseenalaistava ja aktiivinen hallitus valjastaa yrityksen käyttöön osaamisensa, kokemuksensa ja tuo kaivattua ulkopuolista näkemystä.

Pienen ja keskisuuren yrityksen osaamisresurssit ovat aina suuryritystä rajallisemmat. Jo yrityksen koon puolesta mahdollisuudet palkata yrityksen palvelukseen, esimerkiksi johtotehtäviin eri osaamisalueiden ammattilaisia, on rajoitetumpaa. Samoin sellaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, varsinkin perheyrityksissä, joissa toimitusjohtaja yrittäjä-omistajana usein itse istuu ”kahdella tuolilla” sekä toimitusjohtajana että hallituksen puheenjohtajana, saattaa sekä yleistoimivallan että operatiivisen vastuun kasaantuminen aiheuttaa yrittäjälle tarvetta hakea sparrausapua oman osaamisensa täydennykseksi. Varsinkin yrityksen liiketoimintaympäristön, joko sisäisen tai ulkoisen, muutostilanteissa tämä on tavallista. (Perheyritysasiantuntijat 2014.)

Muutoshaasteita voivat aiheuttaa muun muassa meneillään oleva rakennemuutos, yrittäjän ikääntyminen, teknologian kehityksen mahdollistama kansainvälistyminen ja koveneva kilpailu. (Tourunen 2009, 14.) Ulkopuolista osaamista voidaan tarvita tiedon tuottamiseen tai vaikkapa prosessin ohjaamiseen esimerkiksi hallitustyöskentelyä tehostamaan. Jos kaivattua osaamista ei löydy oman hallituksen – eli tyypillisesti perhepiirin – sisältä, on sitä haettava ulkopuolisilta asiantuntijoilta. (Perheyritysasiantuntijat 2014.)

Kuokkasen toteuttaman (2011, 17) pk-yrityksen hallitustyöskentelyä analysoineen tutkimuksen esikartoituksessa vastanneista pk-yrityksistä yli puolet oli ollut perheyrityksiä. Perhe- ja erityisesti pienyrityksen määrittelyn vaikeutta olivat pohtineet myös

Kuokkasen tutkimuksessaan siteeraamat Paasio ja Heinonen (1993), jotka katsovat, että pienyrityksen määrittely on haasteellista siksi, että yrittäjäyys käsittää hyvin monenlaisia ja eriasteisia toimintoja.

3.4 Monipuolista hallitustyöskentelyä

Katsottuna strategia- ja resurssinäkökulmasta hallitusammattilaiset linkittävät yrityksen oman arkiympäristönsä kanssa, rakentavat uusia asiakaskontakteja ja tuovat yritykselle lisää uskottavuutta uusilla markkinoilla. He myös tarjoavat osaamisensa avuksi asioiden analysointiin laajemmassa perspektiivissä sekä antavat panoksensa ongelmanratkaisuun, strategiasuunnitteluun, avainhenkilöiden rekrytointiin, markkinointiin ja yrityksen henkilöstön kehittämiseen. (Kuokkanen 2011, 52.)

Hyville hallituksen jäsenille asetettavia yleisiä vaatimuksia ovat muun muassa liike-elämän ja talouden hyvä yleistuntemus, kyky itsenäisen mielipiteen muodostamiseen, terve kriittisyys, yrityksen toimialan tuntemus, kunnianhimoinen asenne ja vahva motivaatio hallituksessa työskentelyä kohtaan, riippumattomuus, oman alan erikoisosaminen ja ammattitaito – sekä ennen kaikkea aikaa hallitustyöskentelylle. Myös aiempaa kokemusta hallitustyöskentelystä arvostetaan. (Hirvonen ym. 2003, 189–191.)

Erma ym. listaa (2009, 122–123) hallituksen konkreettisiksi toimiksi yhtiön ja sen kaikkien omistajien etujen edistämisen ohella toimitusjohtajan nimittämisen ja erottamisen, yrityksen strategiasta päättämisen sekä sen suunnitteluun osallistumisen, johdon seurantaan ja sparraukseen liittyvät tehtävät, muun ylimmän johdon valintaan osallistumisen, yrityksen sisäisten valvontamekanismien ja toimintaprosessien toimivuuden valvontaan osallistumisen sekä riskienhallinnan.

Kuokkanen toteaa (2011, 39) hallitusten jäseniksi valittujen juristien, rahoittajan edustajien, markkinointiammattilaisten, julkista ja yksityistä sektoria edustavien johtajien sekä tiedemaailmasta tulevia osajien edustavan monipuolisesti eri lähtökohdista tulevaa henkistä pääomaa. Lisäksi hän viittaa Lynallin ym. havaintoihin (2003), joiden mukaan erityisesti nuorissa yrityksissä hallitusten kokoonpanoihin vaikuttaneita tahoja ovat olleet vahvasti toimitusjohtajat, ulkoiset rahoittajat tai merkittävässä roolissa olevat osakkeenomistajat. Myöhemmissä, kypsemmissä elinkaaren vaiheissa on yritysten hallitusten kokoonpanoja sitten muutettu enemmän yrityksen tarpeiden mukaan.

Kuokkanen nostaa (2011, 73) myös esille Pyen (2004) näkemyksen, jonka mukaan nimenomaan yrityksen elinkaaren vaihe määrittelee pitkälti hallituksen konkreettisia tehtäviä ja erilaista osaamista edustavien hallituksen jäsenten muodostamaa kokoonpanoa.

3.5 Hallitusammattilaisia eteläsavolaisiin pk-yrityksiin?

Uusien työpaikkojen syntymistä ja vanhojen työpaikkojen säilymistä pyritään tulevaisuusstrategioissa varmistamaan edistämällä yrittäjyyttä ja tukemalla pk-yritysten kasvua. Tässä työssä pk-yritykset tarvitsevat tuekseen eri alojen kokeneita liiketoimintaosaajia ja asiantuntijoita. He tuovat tarvittavaa ulkopuolista osaamisresurssia organisaatioihin esimerkiksi silloin, kun halutaan kannattavasti laajentaa markkina-aluetta, kansainvälistyä, rahoittaa järkevästi kasvua tai kaupallistaa tuotteita tai kun vaikkapa sukupolven- tai omistajanvaihdos on ajankohtainen. (HHJ 2014.) Hallituksen rooli voi vaihdella sparraajasta strategian kehittäjän kautta lisäarvon tuojaksi ja riskien valvojaksi. (Horttanainen 2007.) Yrityksen elinkaaren eri vaiheissa tarvitaan erilaista yrityksen ulkopuolista osaamista ja ulkopuolisten toimijoiden verkostoja avuksi.

Arvostettu Nokian Renkaiden hallituksen riippumaton puheenjohtaja Petteri Walldén muistutti hallitustyöskentelyä koskevassa haastattelussaan, ettei hallitus voi eikä sen pidäkään mennä puuttumaan yrityksen operatiiviseen puoleen. Hän katsoo, että hallituksen tulisi keskittyä tulevaisuuteen ja tulevaisuuden kannalta kriittisiin ja tärkeisiin asioihin. (Karjalainen 2013.) Keskustelua on vuodesta 2011 lähtien käyty myös hallitusten jäsenten osalta erillisistä sukupuolikiintiöistä. Tuolloin Euroopan parlamentti julkisti kiintiöitä puoltavan päätöslauselmansa. (Jännäri 2013.)

Ikääntyvän Etelä-Savon väestön suuret ikäluokat ja erityisesti muualla uransa luoneet seniori-ikää lähenevät paluumuuttajat saattaisivat olla pk-yrityksille juuri kaivattuja konkariosaajia, joita hallitusammattilaisuus saattaisi tulevaisuudessa kiinnostaa. Tarjoaisihan se halukkaille mainion mahdollisuuden luontevasti pidentää omaa työuraansa. Paluu omille juurille vanhalle kotiseudulle on ollut viime vuosina kasvava ilmiö Etelä-Savossa erityisesti yli 35-vuotiaiden ikäryhmässä. (Kirsi 2013.) Eläkeikää lähestyvien osalta muuttoliikkeen arvioidaan jopa kasvavan tulevina vuosina. Paluumuuttajia houkuttelee Etelä-Savoon vaivattomamman arjen ohella alueen edulliset asumiskustannukset. (Etelä-Savon Maakuntaliitto 2006; Rihu 2014.)

4 OSAAMINEN HALLITUSTYÖSSÄ

Osaamisen kehittäminen ja hallinta ovat tärkeitä kilpailukykytekijöitä suomalaisissa yrityksissä. Organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen rakentavat liiketoimintastrategiaa, jonka toteuttamiseen osaamisen johtaminen ohjaa. Tämän onnistumisessa koko ylimmän johdon tuki ja yhteistyö ovat avainasemassa.

Tässä luvussa pohditaan osaamista käsitteenä sekä sen merkitystä yrityksen menestykselle. Liiketoimintaosaaminen yksilötasolla ymmärretään osaamisen kokonaisuutena, joka sisältää tietoa liiketoiminnasta, kykyä soveltaa tietoa käytännössä sekä aktiivisuutta hyödyntää sitä. (Viitala 2006, 12–13; Viitala & Jylhä 2013, 13.)

4.1 Osaaminen yrityksen valmiutena

Tulevaisuuden tahtotila ratkaisee ja sen selkiyttäminen edellyttää yrityksessä yhteistä näkemystä siitä, missä halutaan olla ylivertaisia markkinoilla ja mihin suuntaan halutaan yritystä kehittää. Tässä ovat yrittäjän apuna nykytilan arviointi ja vastaavasti tulevaisuuden tavoitteen, päämäärän ja vision selkiyttäminen. Yhteinen näkemys linjaa osaamisen johtamista. (Viitala 2006, 15.)

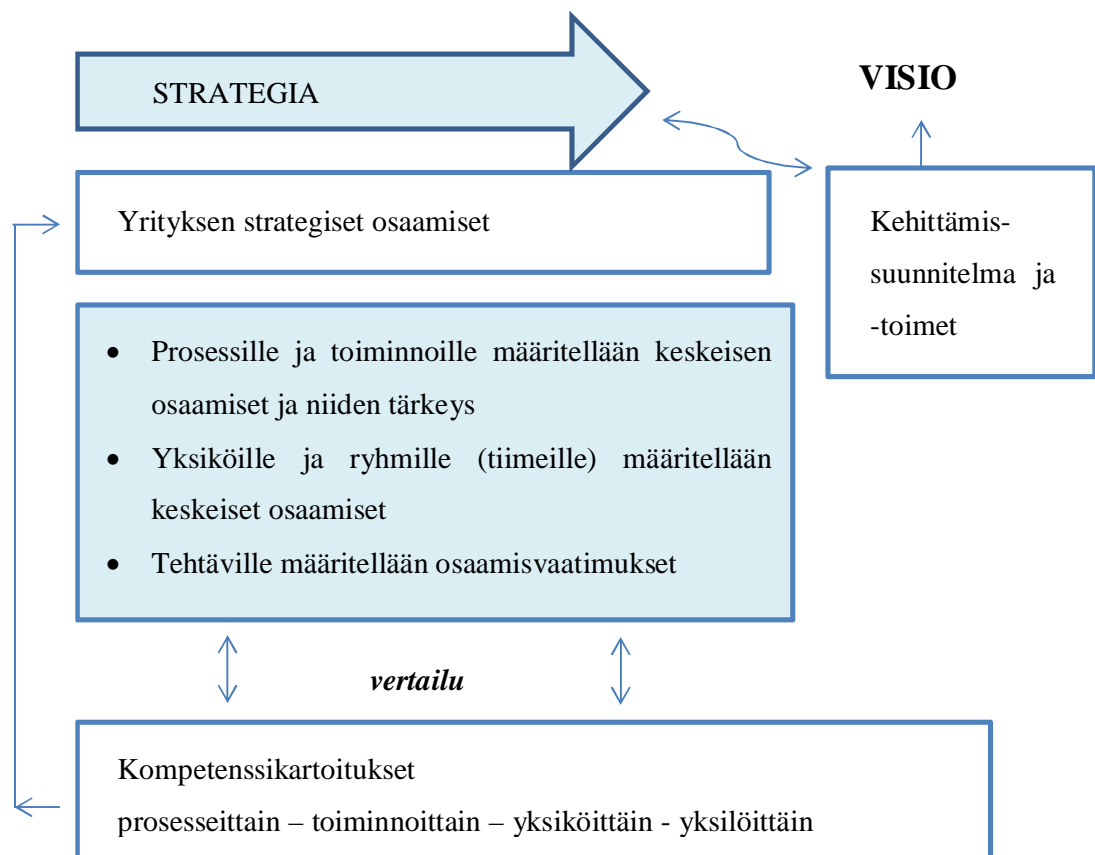
Viitala toteaa (2006, 14) osaamisen johtamisen tarkoittavan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista osaamis pohjaa vahvistamalla. Se merkitsee parhaimmillaan osaamisen vaalimista ja kehittämistä yrityksen kaikilla rintamilla – eli myös ylimmässä päättävässä elimessä – yrityksen hallituksessa. Osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen kuuluvat kiinteänä osana yrityksen hallitustyön kehittämiseen alati muuttuvassa maailmassa. Samaa mieltä ovat myös Hirvonen ym. (2003, 304.)

Hallituksen perustehtäviin kuuluu tukea yrityksen pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelua. Tähän tehtävään jäsenet tuovat oman erityisosaamisensa. (Erma ym. 2009, 43–48.) Katse on kohdistettava yrityksen tulevaisuuteen; onko näköpiirissä uhkia ja vastaavasti mahdollisuuksia, uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai vastaavasti riskejä, joihin tulisi varautua. Osaamisen uudistuminen sekä kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää uutta tietoa ovat ratkaisevassa asemassa muutoksista selviämisessä.

Hallitus hyväksyy yrityksen tarkoituksen, vision sekä strategiat, joita toteuttamalla yrityksen liiketoimintasuunnitelma toteutuu. Se myös pitää huolen siitä, että yrityksen päämäärät niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä tiedostetaan kaikilla tasoilla ja että päämäärät pysyvät edelleen valideina sitoutuneen johdon toimesta. Strateginen työskentely edellyttää ennakointikykyä, jota hallituksissa on kehitettävä kyseenalaistamalla arvopohjaa, strategisia olettamuksia ja kilpailustrategiaa sekä valitsemalla oikeanlaista osaamista omaavaa johtoa sitä toteuttamaan. (Hirvonen ym. 2003, 217.)

4.2 Strategiatyö perustana yrityksen kehittämiseksi

Yrityksen liiketoimintastrategia lähtee omistajastrategian selvittämisestä. Tuo tahtotila on pohjana myös missiolle ja visiolle. Hallituksen on Erman ym. mukaan (2009, 39) oltava selvillä yrityksen olemassaolon tarkoituksesta; haluavatko omistajat yritykseltä vahvaa kasvua, listautumista pörssiin, osakkeiden arvonnousua vai pelkästään tasaista osinkotuottoa. Myös hyväksyty riskitaso on syytä selvittää.



KUVA 2. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2006, 15)

Kuten edellä olevasta kuvasta 2 ilmenee, yrityksen valitsemalla strategialla on keskeinen rooli yrityksen osaamisen johtamisen keskeisten elementtien joukossa. Siinä osaamisen johtamiselle perustan muodostaa juuri yrityksen valitsema tulevaisuuden tahtotila. Viitalakin toteaa (2006, 16–17), että tietä on vaikea suunnitella, jos suunta ja määränpää eivät ole selvillä.

Strategian linjauksista vastaa johto – hallitus ja johtoryhmä – mutta sitä työstetään yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Uudistaminen edellyttää kaikilta tahoilta motivaatiota, halua oppia uutta sekä ennen kaikkea halua muuttaa totuttuja toimintatapoja. (Tuomi & Sumkin 2010, 28–31 ja 50.) Strategiaprosessi nähdään ennen kaikkea toistuvana oppimisprosessina. Yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus muodostavat perustan laadittavalle strategialle.

Strateginen osaaminen on elintärkeää sille, että valittu kilpailustrategia toteutuu. Tässä yhteydessä puhutaan erityisosaamisesta ja koko arvoketjun käsittävästä kokonaisvaltaisesta osaamisesta. Tieto ja osaaminen kanavoituvat menestykselliseksi liiketoiminnaksi strategisten prosessien kautta. Viitalan mukaan ydinosaamiset ja strategiset prosessit synnyttävät yrityksen ydinkyvykkyyden, jonka varassa yritys pärjää markkinoilla. Ydinkyvykkyyteen kuuluvat yrityksen kriittisimmät resurssit, jotka ovat hankalasti kopioitavissa, tiukasti sidoksissa tavoitteisiin ja kattavat koko yrityksen arvoketjun. (Viitala 2006, 65.)

Muutostilanteet lisäävät yrityksissä vaihtuvuutta ja samalla tarvetta aivan uusille osajille. Joskus turvaututaan jopa hyvinkin radikaaleihin resurssivalintoihin, joissa nostetaan uusia tuoreita voimia näyttämään kyntensä – ja ohittamaan vallitsevan yrityskulttuurin jäänteitä. Monta kertaa tässä onnistutaan erinomaisesti. Kuitenkin on muistettava, että vaara tehdä virhevalintoja kasvaa, mikäli harkinnassa tingitään. (Mattila 2007, 31–34.)

Osaamisen johtamisen ydin on tukea ja kannustaa organisaatiossa toimivia ihmisiä kehittämään ja kasvattamaan osaamisensa tasoa – mutta samalla unohtamatta tuon arvokkaan uuden osaamisen tehokasta hyödyntämistä yrityksessä. Kytkös yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin on oltava ilmeinen, muutoin osaamisen kehittäminen yrityksessä saattaa jäädä pelkäksi yksittäisten ihmisten oman työmarkkina-arvon kiillottamiseksi. Viitala näkee (2006, 16–17) osaamisen dynaamisena prosessina, jonka on

jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys menestyisi markkinoilla eikä jämähtäisi paikoilleen.

Epävarmuuden kasvaessa liiketoimintaympäristössä on yhä vaikeampaa muovata yhtenäistä, ristiriidatonta näkemystä tulevaisuudesta. Toiminta ja päätökset rakentuvat usein subjektiivisille ja epävarmoille näkemyksille – ja riskille. Tekemällä asiat ydinosaamisensa avulla kilpailijoitaan paremmin, yritys voi Jalavan ja Matilaisen mukaan (2010, 187–195) ottaa jopa keskimääräistä korkeampia riskejä ja saada sitä kautta keskimääräistä parempaa tuottoa. Pääpaino on aina tulevaisuudessa.

Johto ja hallitus etsivät yritykselle jatkuvasti uusia voitollisen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Johtamisella tulee aina olla jokin määritelty tavoite ja kohde, joka voi olla kasvun aikaansaaminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai juuri uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen. Osaamisen johtamista Viitala pitää (2006, 21–38) osana yrityksen normaalia, päivittäistä toimintaa ja se rinnastetaan hänen mukaansa yrityksen menestymisen perustekijöihin. Ylimmän vastuutahon, yrityksen johdon, tulee tehdä päätökset painotuksista ja toteutuksesta liittyen osaamiseen kilpailutekijänä. Onnistuneen osaamisen johtamisen tulosta ovat yrityksen kehittyneet toimintatavat, kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut, innovaatiot ja tavoiteltu, päämääränä oleva taloudellinen tulos.

4.3 Hallituksen jäsenet oppivan organisaation tuntosarvina

Yritystä, jossa korkeatasoinen osaaminen kukoistaa, kehittyy ja muuttuu menestyksekkääksi liiketoiminnaksi, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Pedler ym. luettelee (1991) tällaisen yrityksen tunnusmerkistöä usealle osa-alueelle kuten strateginen johtaminen, joustavat tehtäväkuvat ja toimintamallit, sisäinen havainnointi- ja palautejärjestelmä ja siitä oppiminen sekä ulkoisen toimintaympäristön – asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien – tarkkailu ja parhaista käytännöistä oppiminen. Tärkeässä asemassa ovat tällöin rajapinnoilla olevat henkilöt, kuten esimerkiksi hallitusammattilaiset. (Viitala 2006, 39.)

Oppiminen ja muutos ovat Viitalan mukaan (2006, 29–30) sidoksissa ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Muutos haastaa osaamisen, mutta vastaavasti kehittyvä osaaminen mahdollistaa uudenlaiset toimintamallit muutoksessa. Keskeisessä roolissa on oppimi-

sen prosessi. Hän painottaa myös sitä, miten tärkeää on ymmärtää osaamisen ja kilpailustrategian välinen yhteys. Organisaatioissa on siis tärkeää olla sellaista ydinosaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää muuttuvissa markkina- ja kilpailutilanteissa. (Viitala 2006, 67.)

Jalava ja Matilainen muistuttavat (2010, 191–193), että tilapäisesti saattaa olla järkevääkin tehdä yrityksessä päätöksiä, jotka eivät juuri sillä hetkellä perustu ydinosaamiseen, mutta pitemmällä tähtäimellä kyllä. Liiketoiminta jatkuu suhteellisen kilpailukykyyn mahdollistamana. Strateginen kehityshanke saattaa organisaation oppimisen kautta kääntyä jopa aiempaa paremmaksi ydinosaamiseksi.

Yritysten menestyminen on Viitalan mukaan (2006, 98) entistä vahvemmin kiinni aineettomasta pääomasta, joka koostuu tiedosta, ymmärryksestä ja kokemuksista, jotka ovat sitoutuneina ihmisten toimintaan ja yrityksen toimintakulttuuriin. Hän viittaa tämän osalta seuraavassa taulukkoon 1 koottuun Lönnqvistin ja Mettäsän jaotteluun, jossa inhimillinen pääoma sekä suhde- ja rakennepääoma muodostavat kolme aineettoman pääoman osa-aluetta.

TAULUKKO 1. Aineettoman pääoman osa-alueet Lönnqvistin ja Mettäsän (2003) mukaan (Viitala 2006, 98)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Tiedot ja taidot	Suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin	Teknologiat
Kokemus	Sopimukset sidosryhmien kanssa	Tietojärjestelmät
Koulutus	Organisaation imago ja brändi	Prosessit
Luovuus ja innovatiivisuus	Ammattisalaisuudet sekä immateriaalioikeudet	Arvot ja kulttuuri
Muut ominaisuudet (esim. johtajuus, yrittäjäyys)		Johtamisfilosofia
		Patentit, tekijänoikeudet

Yritys uudistuu ja kehittyy inhimillisen, henkisen pääoman varassa. Tärkeimpänä suhdepääoman elementeistä Viitala pitää (2006, 99) suhteita eri sidosryhmiin ja heidän kanssaan solmittuja sopimuksia. Vastaavasti kriittisimpänä elementtinä nähdään

asiakassuhteet. Rakennepääomaan kuuluvat osa-alueet jäsentävät ja pitävät koossa yrityksen toimintaa. Aineettomaan pääomaan viittaavien elementtien mittareita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, työilmapiirin ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät kuten esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus.

4.4 Kompetenssi hallitustyössä

Pätevyys ja kelpoisuus eli ammattitaito, joka liittyy johonkin erityisosaamiseen, kuuluu niihin valmiuksiin, joita hallitustyön tehtävät edellyttävät. Viitala kuvaa (2006, 113) tätä ammattitaitoa, kompetenssia, monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua sekä laajaa toiminta- että kehityskykyä vaativista työtehtävistä, jotka ovat tunnusomaisia juuri hallitustyölle. Ne mahdollistavat itsenäisen, vastuullisen ja onnistuneen tehtävistä suoriutumisen muuttuvissa olosuhteissa.

Viitala ja Jylhä rakentavat (2013, 37–38) yritystoiminnan yleisen osaamisen mallin johtamisen ympärille. Siihen liittyvät kiinteästi tuotanto-, markkinointi-, logistiikka- ja talousosaaminen. Niihin kiinnittyvät puolestaan esimerkiksi myyntiosaaminen, oikea asenne sekä vuorovaikutus- ja kaupanpäästöaidot. Kaikki edellä mainitut osaamisen alueet voidaan lukea myös hallitusammattilaisilta edellytettäviin valmiuksiin.

Osaamisen valmiudet rakentuvat tiedoista, taidoista, motivaatiosta ja asenteista. Viitala näkee (2006, 115–116) asenteen sisäistyneenä, pysyvänä ja hitaammin muuttuvana käyttäytymisenä, mutta motivaation puolestaan lyhytaikaisena ja tilannekohtaisena vaikuttimena. Asenne kuvaa arvostusta ja motivaatio antaa voimaa sekä osoittaa suunta toiminnalle. Molemmilla on tärkeä rooli siinä, miten yksilö käyttää ja hyödyntää tehtävässään tietojaan ja taitojaan.

Viitala havainnollistaa (2006, 116) yksilön ammattitaidon osa-alueita ja metavalmiuksia monikerroksisen osaamispyramidin avulla. Metavalmiuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä osaamisalueita, joita työelämässä tarvitaan alalla kuin alalla. Seuraavassa kuvassa 3 on havainnollistettu osaamisen rakentuminen. Pyramidin perusta lähtee persoonallisista valmiuksista. Ne luovat perustan luontaiselle luovuudelle ja ongelmanratkaisukyvyille. Niiden päälle sijoittuvat sosiaaliset taidot ja organisaatio-osaaminen. Ylimpänä pyramidin huipulla on oman ammattialan ja sen työtehtävien edellyttämä osaaminen.



KUVA 3. Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116)

Teknologian kehittyminen sekä markkinoiden ja liiketoimintaympäristön rakennemuutoksen kiihtyminen ovat laajentaneet johtajuuden ulottuvuuksien vaatimukset asioista ja ihmisistä myös muutoksen hallintaan. (Viitala 2006, 299–303.) Tavoitteeksi on noussut oppiva organisaatio ja oppimista tukeva kulttuuri, jotka mahdollistavat jatkuvan ja luontevan kehittymisen.

Hallitustyöskentelyn osaamisesta puhuttaessa ei voida sivuuttaa talousjohtamista, joka liittyy keskeisesti hallitustyöskentelyyn, omistajuuteen ja toimitusjohtajuuteen (Koski 2008, 16). Hallituksen tehtävä on tuoda osaamisellaan lisäarvoa yritykseen, mutta sen ohella se kantaa osakeyhtiölain mukaan huolellisuusvelvoitetta noudattaen vastuun yrityksen päätöksenteosta, tuloksentekevyydestä ja muun muassa sen maksuvalmiuden seurannasta. Erityisesti tämä nousee tärkeäksi osingonjakotilanteessa, jossa hallituksen tulee huomioida myös yrityksen tulevaisuuden maksuvalmiuden säilyminen (Koski 2008, 136–146.)

Tyypillisesti hallitustyöhön kuuluu investointien arviointia ja priorisointia, mitkä edellyttävät todellista tasapainoilua. Pelkkien numeroiden perusteella se ei välttämättä onnistu. Edellytetään aktiivista ja laajaa keskustelua sekä näkemystä ja vastuunkantoa.

On pystyttävä samanaikaisesti sekä turvaamaan lähitulevaisuuden toiminta ja säilyttää olemassa oleva kone- ja kalustokanta toimintakuntoisena – ja toisaalta on pystyttävä rakentamaan tulevaisuuden uutta kilpailukykyä investoimalla uuteen. Ylläpitoinvestoinnit vaaditaan siis varmistamaan olemassa oleva laatu, kehityshankkeet parantavat kilpailukykyä ja strategiset investoinnit luovat aivan uutta liiketoimintaa. (Jalava & Matilainen 2010, 232–235.)

Osaamisen kehittämisen nimissä ammattitaitoa olisi Viitalan mukaan pystyttävä (2006, 114) pilkkomaan kvalifikaatioihin kuten yleisiin, ammatti- ja tehtäväkohtaisiin kelpoisuuksiin. Yleisiin kvalifikaatioihin hän listaa muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyvyn. Ammatti- ja tehtäväkohtaisiin kelpoisuuksiin kuuluvat tietyn ammattialan tietämyksen ohella esimerkiksi alan vaatimat erityisen kehittyneet vuorovaikutustaidot. Tehtäväkohtaiset kelpoisuudet liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan ja sitä kautta esimerkiksi alan teknologian hallintaan. Osa kelpoisuuksista voidaan lukea osaamisiin, jolloin niitä voidaan hankkia, kehittää ja lisätä koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Osa on henkilökohtaisia kykyjä, joiden kehittäminen on haasteellisempaa.

5 ULKOPUOLISIA JÄSENIÄ KOSKEVAN KARTOITUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia, miten paljon hallitusammattilaisten osaamista hyödynnetään eteläsavolaisten pienten ja keskisuurten yritysten hallituksissa. Pyrin selvittämään, ovatko ulkopuolisen osaamisen kysyntä ja tarjonta kohdanneet osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten hallituksissa ja mille osaamisalueille hallitustyöskentelyssä kaivattaisiin mahdollisesti lisää yrityksen ulkopuolista osaamista. Tässä luvussa esittelen toimeksiantajani, tutkimuksen toteutuksen sekä käyttämäni tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keruun.

Olen selvittänyt aiempia tutkimuksia sana- ja aihehaulla muun muassa Theseuksen tietokannoista sekä hallitustyöskentelyä käsittelevän kirjallisuuden lähdeluetteloista. Aihetta on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Omaa aihettani suoraan käsitteleviä opinnäytetöitä, tutkielmia tai väitöskirjoja en löytänyt. Hallitustyöskentelyä pk-yrityksissä käsitteleviä väitöskirjatutkimuksia on tähän mennessä tehty ainoastaan yksi tapaustutkimus, Tapio Kuokkasen väitöskirja vuodelta 2011. Siinäkin tutkittava yritys osoittau-

tui kasvaneen tutkimusjakson lopussa pk-yrityksen yleistä kokomäärittelyn luokittelua suuremmaksi eli tutkittu yritys kuului kooltaan suurten yritysten kokoluokkaan. Hallitustyöskentelyä käsittelevät tutkimukset ja väitökset käsittelevät pääsääntöisesti suuria pörssiyrityksiä, joten edellä mainittujen tutkimusten antama tieto ei ole ollut suoranaisesti hyödynnettävissä tässä opinnäytetyössä. Kirjallisuutta tai julkaisuja pelkästään hallitustyöskentelystä on myös kirjoitettu suhteellisen vähän.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun erillislaitoksena toimiva Pienyrityskeskus, jonka Helsingin kauppakorkeakoulu perusti Mikkeliin yli 30 vuotta sitten. Yksikön tehtävänä on edistää yrittäjyyttä, uuden yritystoiminnan käynnistämistä ja pk-yritysten kasvua ja kehitystä monipuolisella kehittämis- ja hanketoiminnalla. Kehityspalveluihin osallistuu vuosittain noin 3500–4000 yrittäjää ja yritysedustajaa. (Pienyrityskeskus 2014.)

Pienyrityskeskus on Euroopan suurimpia yliopistollisten yrittäjyyspalvelujen tarjoajia ja yksikkö toteuttaa niin kansallisia kuin kansainvälisiä yrittäjyyskasvatukseen, kasvuyrittäjyyteen, luovien alojen liiketoiminnan kehitykseen sekä pk-yritysten osaamisen ja menestyksen pitkäjänteiseen kehitykseen liittyviä kehittämisohjelmia ja hankkeita. Pienyrityskeskuksessa työskentelee 55 henkilöä ja toimipisteitä on Mikkelin ohella Helsingissä, Espoossa, Pietarissa ja Tallinnassa. Toiminnassa korostuvat uusien tapojen etsiminen yrittäjyyden kehittämiseen sekä pk-yritysten menestymiseen ja samalla halu pilotoida niitä monimuotoisesti yhteistyössä yritysten ja sidosryhmien tukemana. (Pienyrityskeskus 2014.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa tietoa ilmiöstä. Tämä tapahtuu keräämällä aineistoa kyselyllä sekä lähdeaineistosta ja laatia niiden pohjalta mahdollisesti kehittämisehdotuksia. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää ominaisuuksia, yhtäläisyyksiä ja eroja sekä riippuvuussuhteita ja lainalaisuuksia. Esimerkiksi ovatko yrityksen koko, liikevaihto, yrittäjän ikä tai vaikkapa toimiala ratkaisevia tekijöitä hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisessä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan auttaa ymmärtämään tuloksia, selittää ja etsii syitä havaittuun toimin-

taan. Tähän osioon kuuluu myös muun muassa lehti- ja verkkoartikkelien ja julkaisujen hyödyntäminen. Tutkimus on toistettavissa myöhemmin, mikäli halutaan selvittää tilanteen kehittymistä. (Heikkilä 2004, 16.)

Havainnoivan tutkimuksen laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimustiedolla tarkennan ja monipuolistan kvantitatiivisen tutkimustiedon avulla hahmottamaani ilmiötä ja sitä kautta tutkimusongelmaani. Kvalitatiivinen tutkimustieto auttaa minua myös ymmärtämään tutkimaani ilmiötä. Erilaiset näkökulmat, kokemukset ja vaikuttimet samoin kuin käyttäytyminen ja päätösten syyt tutkittavasta asiasta saavat siten selityksensä. Ennalta määriteltyjä hypoteeseja ei ole, mutta sen sijaan tutkijalla voi olla asian suhteen omia oletuksia, joita ei kuitenkaan tarvitse tuoda julki. (Eskola & Suoranta 2003, 62.)

Kuten Heikkilä listaa (2004, 13–17), laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään yleisimmin henkilö-, teema- ja ryhmähaastatteluja ja joskus myös osallistuvaa havainnointia ja eläytymismenetelmiä. Myös tutkimusaihetta käsittelevät erilaiset valmiit aineistot kuten julkaisut ja artikkelit samoin kuin kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat ovat myös käytettyjä aineistolähteitä.

Tässä tutkimuksessa ei haastatteluja ole toteutettu aikataulusyistä. Laadullinen tutkimus rajautuu joukkoon harkinnanvaraisesti koottuja kirjallisia lähteitä, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti. Tästä syystä tilastollisiin yleistyksiin ei voida mennä.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Se pyrkii myös ymmärtämään ilmiötä muun kuin numeerisen tiedon pohjalta. Siksi kohderyhmän arvoihin, asenteisiin, tarpeisiin ja odotuksiin perehtyminen auttaa ymmärtämään paremmin miksi jokin asia tapahtuu niin kuin tapahtuu ja sillä tavoin voidaan saada hyödyllistä tietoa toiminnan kehittämiseksi. (Heikkilä 2004, 16.)

Haastatteluja olisi voitu toteuttaa käsittelyn yhdenmukaisuuteen nähden usealla eri tavalla, mikäli niiden toteuttamiseen olisi päädytty. Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat (1982, 29) lomakehaastattelun ja vastaavasti avoimen haastattelun eli syvähaastattelun edustavan käsittelyn yhdenmukaisuuden osalta ääripäitä. Käytetyimmäksi menetelmäksi he nimeävät lomakehaastattelun, jossa vastaaja etenee kysymysten ja väitteiden

osalta määrättyä järjestystä ja jossa tilanne osa sama kaikille haastateltaville. Toisaalta avoin haastattelu toimii erinomaisesti arkaluonteisten aiheiden tutkimuksissa.

Teemahaastattelu sijoittuu edellä mainittujen haastattelumuotojen – lomake- ja avoimen haastattelun – välimaastoon. Sen etuna on avoimen haastattelun tapaan joustavuus, sillä samoja teemoja ja aihepiiriä koskevien kysymysten järjestys voi tilanteen ja aiempien vastausten mukaan vaihdella. Standardoituna se kuitenkin kertoo riittävällä laajuudella haluttuja näkökohtia, riittävän eritellysti ja toivotulla syvyydellä. Se myös ottaa huomioon henkilökohtaisen kontekstin eli haastateltavien ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset, joilla on vaikutus ilmiöön vaikuttaviin merkityksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36; Ruusuvaori & Tiittula 2005, 11.)

Opinnäytetyössäni käytän kvantitatiivisella tutkimuksella kerätyn tiedon täydentäjänä sitä kvalitatiivista tietoa, jota valmis, kirjallinen materiaali tarjoaa. Mikäli aikataulu olisi mahdollistanut täydentävät haastattelut, olisin voinut käyttää kvalitatiivisen tiedonkeruun menetelmänä henkilöhaastatteluja. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu haastattelijan aloitteesta tapahtuva ja ylläpitämä luottamuksellinen ja motivoitu keskustelutilanne (Eskola & Suoranta 2003, 85).

Haastattelut olisivat tuoneet syvempää ymmärrystä ja taustaa niihin tuloksiin, joita kvantitatiivinen kysely tuottaa. Haastateltavien valintakriteerinä olisi esimerkiksi voinut olla tutkimusaiheen ympäriltä koottu pieni kooste eri organisaatioasemaa edustavia henkilöitä, joiden erilaiset näkemykset olisivat voineet täydentää kyselyllä saatavaa kuvaa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelujen tavoitteena olisi ollut eri tavoin koota mahdollisimman edustavasti erilaisia näkökulmia pohjustamaan kehittämissuhteiksi. (Badke 2008, 192.)

5.3 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on ollut selvittää, kohtaavatko hallitusammattilaisten tarve ja tarjonta Etelä-Savossa eli minkä verran alueen perhe- tai yrittäjävetoisissa pk-yrityksissä hyödynnetään yrityksen tai perheen ulkopuolista osaamista hallitustyössä yrityksen kehittämiseksi. Haluan myös selvittää, millaista osaamista kaivataan lisää ja pohtia tutkimustietojen pohjalta koulutuksellisia tai valmennuksellisia

keinoja, joilla kaivattua osaamista hallitusten kokoonpanoissa voitaisiin lisätä ja kehittää.

5.3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen, määrällinen tutkimus on tässä opinnäytetutkimuksessa tarkoittanut sähköisesti lähetettävää kyselyä. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin siksi, että se kuvailee ja selittää tutkimuskohteeseen liittyviä asioita, selvittää ominaisuuksia, yhtäläisyyksiä, eroja, riippuvuussuhteita ja lainalaisuuksia. Esimerkiksi ovatko yrityksen koko, liikevaihto tai vaikkapa toimiala tai yrittäjän ikä ratkaisevia tekijöitä hallitusammattilaisten hyödyntämisessä. Kyselylomakkeella olen myös kartoittanut mahdollista tulevaisuudessa ilmenevää hallitusammattilaisten tarvetta tarkemmin.

Kyselymenetelmä valikoitui tutkimustavaksi siksi, että halusin koota aineiston, josta mahdollisesti riittäisi ammennettavaa myös tulevia myöhempiä tarpeita silmällä pitäen. Suuri joukko vastaajia pystyi siinä antamaan tietoja, joita on mahdollista analysoida usealla vaihtoehdoisella tavalla ja hyvinkin tarkasti tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Aikataulu asettaa tämän tutkimuksen osalta omat rajoitteensa analyysille.

Taustamuuttujien osalta halusin identifoida niitä tekijöitä, jotka ovat tunnusomaisia hallitusammattilaisia käyttäville pk-yrityksille ja toisaalta niille pk-yrityksille, jotka eivät hallitusammattilaisia käytä. Olen pyrkinyt selvittämään, mille osa-alueelle ulkopuolisen osaamisen tarve on pääsääntöisesti sijoittunut. Kohdistuuko osaamistarve taloushallintoon tai markkinointiin, joka sisältää esimerkiksi asiakassuhteiden hallinnan, markkinoinnin strategisen suunnittelun, kuluttaja- ja markkinointitutkimuksen, tuotekehityksen, hinnoittelun, jakelun ja logistiikan, markkinointiviestinnän, kansainvälisen markkinoinnin sekä palvelujen ja tuotantohyödykkeiden tavaramerkkimarkkinoinnin. Vai kohdistuuko osaamistarve tekniselle puolelle, luovaan innovointiin, johonkin tiettyyn substanssiosaamisen erikoistumisalaan, hallinto-osaamiseen, kansainvälistymiseen, työsuhdejuridiikkaan tai vaikkapa henkilöstöosaamiseen.

Tutkittava kohdejoukko

Eteläsavolaisten pk-yritysten kokonaismäärä on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ja Etelä-Savon maakuntaliiton viimeisimmän tilaston mukaan

ollut vuonna 2012 kaikkiaan 9484 yritystä. Niistä osakeyhtiömuotoisia on vajaat 3500. Toimeksiantajani asiakasrekisteri eteläsavolaisista osakeyhtiömuotoisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä käsitti 3184 yritystä. Määrää pidin riittävän kattavana tutkimuksen luotettavuutta ajatellen. Tutkimuksen varsinaisen perusjoukon eli tutkittavan kohdejoukon otanta toteutettiin poimimalla sähköiseen kyselytutkimukseen edellä mainittujen yritysten toimitusjohtajien sähköpostiosoitteet. Sähköpostilla lähetetty kysely toimitettiin 679:lle pk-yrityksen toimitusjohtajalle tai yrittäjälle. Otos edustaa yli 20:tä prosenttia alueen osakeyhtiömuotoisista pk-yrityksistä.

Tutkimuksessa rajoittavana tekijänä oli pk-yritysten toimitusjohtajien sähköpostiosoitteiden saatavuus, joten jouduin ottamaan kohdejoukkoon mukaan kaikki pk-yrityksen yleisen kokokriteerin täyttäneet yritykset Etelä-Savossa, joiden toimitusjohtajien sähköpostiosoitteet oli saatavissa. Otantamenetelmänä oli siis niin sanottu mukavuusotos, *convenience sample* (Tieteen termipankki), mikä tarkoittaa kohdejoukon valikoitumista vaivattoman saatavuuden kautta. Menetelmän heikkoutena pidetään riskiä otoksen mahdollisesta vinoutuneesta edustavuudesta. Tässä tutkimuksessa voidaan kuitenkin vastaajien taustatietojen perusteella (liite 3) todeta, ettei otoksessa ole mikään pk-yritystyyppi tai vastaajatyyppejä yli- tai aliedustettuina. (Business Dictionary.com.)

Otantamenetelmänä olisi vaihtoehtoisesti voitu käyttää myös ositettua otantaa, jossa perusjoukko olisi jaettu ositteisiin esimerkiksi toimiala- tai liikevaihtokohtaisesti. Jokaisesta ositteesta olisi sitten valittu havaintoyksiköitä otokseen joko suhteellisella tai tasaisella kiintiöinnillä. Suhteellisessa kiintiöinnissä poimintamäärä olisi vastannut ositteen kokoa, tasaisessa kiintiöinnissä olisi puolestaan otettu otokseen sama määrä kaikista ositteista. (Heikkilä 2004, 37–39.)

Tutkimusaikataulu ja analysointimenetelmät

Tutkimusajankohta sijoittui maaliskuuhun 2014. Tiedot kerättiin Webropol-kyselylomakkeella, johon vievä linkki lähetettiin sähköpostilla kohdejoukolle tutkimuksen tavoitetta, taustaa sekä tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan esittelevän saateen kanssa (liitteet 1 ja 2). Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ajalla 11.–21.3.2014. Kyselystä lähetettiin sähköpostilla vastaamattomille kohderyhmään kuuluville kaksi kohteliasta muistutusta. Ensimmäinen muistutus lähetettiin vastausajan puolivälin jälkeen ja jälkimmäinen muistutus päivää ennen vastausajan päättymistä.

Saadut vastaukset vietiin SPSS-ohjelmaan. Suhteellisten prosenttilukujen ohella oli alkuperäisenä suunnitelmana hakea jakaumia ja tunnuslukuja: keskiarvo-, mediaani- ja keskijajontalukuja sekä erityisesti korrelaatioita, joita saataisiin ristiintaulukoimalla saatuja hallitustyöskentelyä koskevia vastuksia vastaajien taustatietoihin. Jäin vielä pohtimaan, olisiko variaatiokertoimien ohella tarpeen laskea myös vaihtelu- ja luottamusvälit keskiarvolle ja suhteelliselle osuudelle tiettyjen osaamisalueiden osalta. Aikataulusyistä ja työn laajuudesta johtuen päädyin lopulta suorien jakaumien ohella ainoastaan tutkimaan ristiintaulukoimalla saatuja korrelaatioita.

Tunnuslukujen käyttö on riippuvainen muuttujan mitta-asteikosta (Heikkilä 2004, 81) ja osoittautui, että tutkimusaineistoni koostui useiden muuttujien kohdalla lähinnä järjestysasteikon tasoisista mittauksista. Järjestysasteikon tasoisille muuttujille suosittelee Heikkilä (2004, 84–90) moodia, mediaania ja fraktiileja sekä hajontaluvuista vaihtelu- ja kvartiilivälien tutkimista. Moodilla eli tyyppiarvolla tarkoitetaan useimmin esiintyvää arvoa. Mediaanilla tarkoitetaan suuruusjärjestykseen asetuista havainnoista keskimmäistä ja se jakaa aineiston kahteen yhtä suureen osaan. Fraktiileilla tarkoitetaan järjestettyjen havaintojen jakamista yhtä suuriin osiin.

Pyrin löytämään vastausten perustella riippuvuuksia eli vastausta siihen, korreloiko esim. yrittäjän ikä, sukupuoli tai yritystä koskevat määrittelyt sen suhteen, hyödynnettäänkö yrityksen hallituksessa hallitusammattilaisten osaamista. Ja voidaanko saatua tulosta pitää tilastollisesti merkittävänä. Toisaalta regressio olisi ollut tulevaisuuden ennustamisen kannalta myös mielenkiintoinen tutkittava. (Heikkilä 2004, 236–237.)

Riippuvuuksien selvittämisessä käytin apuna ristiintaulukointia, mikä tarkoitti tutkimuksessani kahden muuttujan välisen yhteyden ja siihen liittyvän riskitason, tilastollisen merkitsevyyden tutkimista. Järjestysasteikon tasoisten muuttujien osalta Heikkilä suosittelee (2004, 92) Spearmanin ja Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimen käyttöä. Tällöin ei muuttujien arvojen etäisyyksiä oteta huomioon. Näiden kerrointen etuna on muun muassa se, että ne voivat joissakin tapauksissa havaita epälineaarisenkin riippuvuuden. Lisäksi hyödynsin khiin neliötestiä, jossa korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi ja jokaisen odotetun frekvenssin tulee olla suurempi kuin yksi (Heikkilä, 2004, 213).

Luotettavuuden arviointi

Validiteetti eli pätevyys ja luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittavat Heikkilän mukaan (2004, 188–189) sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita sen haluttiin mittaavan. Luotettavuus eli reliabiliteetti merkitsee sitä, että saatu tulos ei saa olla sattumasta kiinni. Edustava, riittävän suuri otos, korkea vastausprosentti ja koko tutkimusongelman kattavat ja oikeita asioita mittaavat kysymykset ovat avaintekijöitä. Tärkeitä tekijöitä ovat myös oikeat muuttujat, jotka ovat linjassa viitekehysten käsitteisiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleispätevyyttä eli sitä kuinka hyvin saatu tutkimustulos on yleistettävissä – vai tekevätkö jotkin muuttujat tai rajoitukset yleistämisen arveluttavaksi.

Vaikka otantamenetelmänä käytettiin niin sanottua mukavuusotosta, jossa kohdejoukko valikoitui sähköpostiosoitteiden saatavuuden kautta, ei mikään pk-yritystyyppi tai vastaajatyypit olleet yli- tai aliedustettuina. Tämän saattoi todeta vertaamalla vastaajien taustatietoja yrittäjien alueellisen barometrin vastaaviin tietoihin. Myös vastausprosentin voidaan katsoa olevan riittävän korkean.

Kyselyssä haluttiin tietoisesti pitää kysymysten määrä mahdollisimman suppeana, jotta haasteellinen kohderyhmä – kiireiset pk-yrittäjät ja pk-yritysten toimitusjohtajat – eivät kokisi kyselyyn vastaamista työlääksi ja aikaa vieväksi ja jättäisi vastaamatta. Kysymysten määrässä, selkeydessä ja lomakkeen pituudessa haluttiin välttää riskiä siitä, että vastaaminen hiipuisi loputtomien kysymysten keskellä, ja vastaukset jäisivät saamatta kokonaan.

Luotettavuuden mittaaminen on arvioitava käytettävissä olevien tietojen perusteella. Otos 679 on tässä tapauksessa tulkittavissa kokonsa puolesta riittävän kokoiseksi ja edustavaksi ja vastausprosentti 13,4 riittäväksi. Myös kysymykset pyrkivät mittaamaan tutkittavia asioita ja kattavat koko tutkimusongelman. Kysymyslomake testattiin ennen sen lähettämistä kohdejoukolle ja sen todettiin toimivan moitteettomasti.

5.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöni tutkimusongelman kvalitatiivista syventämistä varten olen koonnut harkinnanvaraisen aineiston, jonka avulla olen voinut kehittää teoreettista herkkyyttä tutkimastani ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2003, 62). Käytännössä tämä on toteutunut kokoamalla kirjallista aineistoa julkaisuista, tutkimuksista ja verkkoartikkeleista, jotka ovat edustaneet omaa oletustani tutkimusongelman ympärillä vaikuttavista tekijöistä.

Vaihtoehtoinen tapa olisi ollut toteuttaa täydentävä haastattelukokonaisuus. Olisin voinut haastatella esimerkiksi kahta eri lähtökohdista tulevaa pk-yrityksen hallitusammattilaista, perheyrittäjää, jolla on hallituksessaan hallitusammattilainen sekä yrittäjää, jolla ei ole. Heidän ohellaan olisin voinut haastatella kouluttajatahoa edustavaa henkilöä. Haastattelut olisin voinut toteuttaa joko puhelinhaastatteluna tai kasvokkain ja ne olisin nauhoittanut, litteroinut ja analysoinut. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 76.) Aikataulusyistä jouduttiin tässä tutkimuksessa kuitenkin luopumaan täydentävien haastattelujen toteuttamisesta.

Tutkimussuunnitelmani olen halunnut pitää mahdollisimman pitkään osin jopa avoimena sillä, kuten Eskola ja Suoranta muistuttavat (2003, 16), sillä aineiston kokoaminen, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat usein yhteen. Olen siksi pyrkinyt pitämään mielessäni sen, että saatan joutua tarkistamaan suunnitelmani tai jopa tutkimusongelmani asettelua aineiston kokoamisen ja analysoinnin yhteydessä.

Analysointivaiheessa olen käyttänyt teoriaa välineenä, jonka avulla tulkintani on voitu nähdä tieteellisessä valossa. Se on toiminut myös päämääränä, johon suuntaan tutkimuksen perustella tehtävät johtopäätökset ovat kuljettaneet. Toisaalta viitekehys on auttanut myös pohtiessani aineistoni yleistävyyttä ja edustavuutta. Analyysissä aineisto pyritään järjestämään siten, että sitä voidaan eritellä haettaessa vastauksia tutkimusongelmaan. Merkitysten rakentaminen on tapahtunut kuvausten esittämisellä, päätelmillä ja tulkinnoilla, joilla on annettu selityksiä ilmiölle. (Eskola & Suoranta 2003, 83 ja 225.)

Toimeksiantajalleni on ollut tärkeää selvittää, olisiko sillä roolia olla mukana kehittämässä pk-sektorin yrittäjien tietämystä yritysten ulkopuolisten ammattilaisten hyödyntämisestä hallitustyössä. Toimeksiantajani on kiinnostanut myös ilmiön takana olevi-

en taustamuuttujien tunnistaminen. Näiden tekijöiden ymmärtämisestä katson olevan apua siinä, kuinka ulkopuolisia osajia hallituksiinsa kaipaavien yritysten edustajat ja hallitusammattilaiset saataisiin paremmin kohtaamaan toisensa.

Tutkimukseni pyrkii myös antamaan viitteitä siihen, löytyisikö ehkä lisää uusia keinoja ja kehittää hallitusten jäsenten osaamista vastaamaan tämän hetken hallitustyön tarpeita. Tarpeilla tarkoitetaan sitä osaamista, jota muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää kasvavien ja kehittyvien pk-yritysten hallituksilta ja hallituksissa pää- tai sivuammatikseen työskenteleviltä henkilöiltä eli hallitusammattilaisilta.

6 ULKOPUOLISEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN PK-YRITYKSISSÄ

Eteläsavolaisten osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten edustajat antoivat vastauksensa kyselyyn sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Aineisto tallennettiin sekä Excel-tiedostoon että SPSS-ohjelmaan. Seuraavassa tarkastelen tutkimustuloksia esittelemällä niitä siinä järjestyksessä, kun ne kyselyssä kysyttiin.

Kyselyyn vastasi 91 henkilöä tutkimuksen kohdejoukon 679:stä, joten vastausprosentti oli 13,4. Kysymykset oli jaoteltu aihepiireittäin. Aluksi kysyttiin vastaajien ja heidän edustamiensa yritysten taustatietoja. Vastaajilta kysyttiin myös hyödynnetäänkö heidän edustamissaan yrityksissä hallitusammattilaisten osaamista hallitustyöskentelyssä sekä mitä erityisosaamisalaa hallitusammattilaisten osaamiset edustavat. Lopuksi kysyttiin yritysten tulevaisuuden näkymiä hallitusammattilaisten hyödyntämisen suhteen sekä siihen mahdollisesti liittyvistä esteistä. Tuloksia havainnollistetaan graafisilla kuvioilla. Avoimia vastauksia käyn läpi tekstissä. Tutkimuksen jakaumataulukot sijoittuvat liitteeseen 3.

6.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastanneista 91 toimitusjohtajasta ja yrittäjästä reilusti yli puolet (60 %) edusti mikroyrityksiä eli osakeyhtiöitä, joiden henkilöstömäärä on alle 10 henkilöä. Alle 50 henkilöä työllistäviä pieniä yrityksiä oli vastaajista lähes kolmasosa (29 %) ja keskisuuria eli yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli vastanneista yrityksistä kym-

menesosa (11 %). Kysely lähetettiin vain eteläsavolaisiin osakeyhtiömuotoisiin pk-yrityksiin, joten vastaajissa ei ollut suuryritysten edustajia.

Yritysten toimialoista oli palveluyritysten edustus suurin 38,5 prosentin osuudella. Palveluihin kuuluivat muun muassa viestintä-, konsultointi-, ICT-, maahantuonti-, suunnittelutoimisto-, kiinteistö-, kuljetus- sekä taloushallinnon palvelut. Tähän toimialaan kuuluviksi laskettiin myös liikkeenjohdon konsultointi-, energia- ja tilitoimisto-palvelut. Seuraavaksi eniten saatiin tutkimuksessa vastauksia teollisuusyritysten edustajilta (27,5 %). Tähän toimialaan laskettiin tutkimuksessa kuuluviksi muun muassa metalli-, sähkö- ja optisten laitteiden, koneiden sekä ajoneuvojen valmistus. Seuraavaksi edustetuin toimialaryhmä vastanneiden joukossa oli rakennusalan yritykset 15,4 prosentin osuudella.

Loput vastaajista edustivat melko tasaisesti muita toimialoja. Kaupan alan yritykset olivat edustettuina hieman muita toimialoja suuremmalla prosenttiosuudella (6,6 %). Vähiten saatiin vastauksia maa- ja metsätalouden toimialakseen ilmoittaneilta pk-yrityksiltä (2 %).

Vertailupohjaa yllä kuvattuun toimialajakaumaan saa Suomen Yrittäjien viimeisimmästä alueellisesta pk-yritysbarometrasta (2014, 6). Sen mukaan Etelä-Savossa pk-sektorin suurin toimiala on palvelut (n=91). Palvelujen osuus on lähes puolet, 49 prosenttia. Seuraavaksi eniten (20 %) on teollisuusyrityksiä. Rakentamista (16 %) ja kauppaa (14 %) edustavat yritykset jäävät vähäisemmälle osuudelle toimialoista.

Vertailtaessa barometrin osuuksia Tilastokeskuksen (2012) alueellisiin toimialajakaumiin, näyttäisi palvelujen osuus olevan yritys- ja toimipaikkarekisterissä vielä pk-barometriäkin suurempi, 54 prosenttia, rakentamisen 18 prosenttia, kaupan 16 prosenttia. Sen sijaan teollisuuden toimialaa edustavien yritysten osuus on yritys- ja toimipaikkarekisterissä ainoastaan 10 prosenttia.

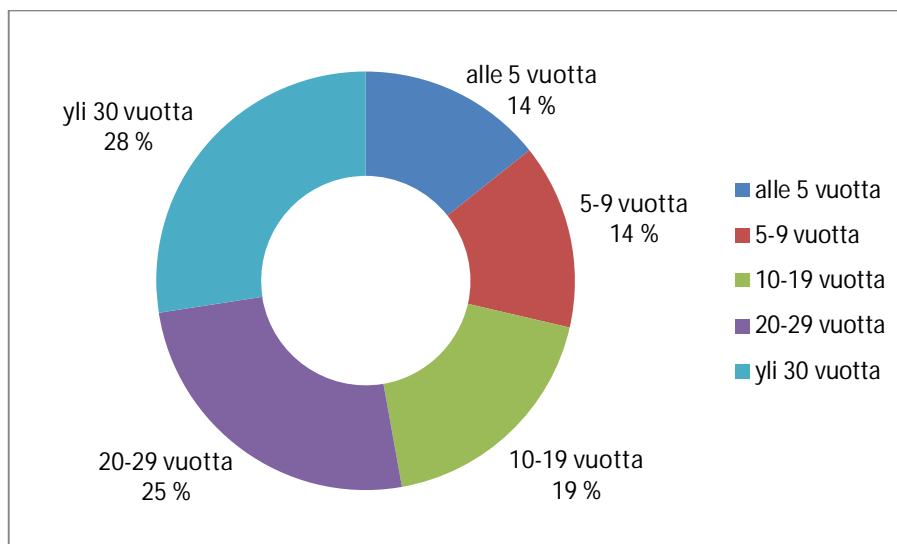
Yritysten liikevaihdon osalta oli kyselyyn vastanneiden kesken jonkin verran vaihtelua, kuten seuraavasta kuvasta 4 voi havaita. Lähes neljäsosa (23 %) vastaajista ilmoitti edustamansa yrityksen liikevaihdoksi 2–10 miljoonaa euroa. Alle miljoonan euron liikevaihtoa edustavien yritysten edustajia oli vastanneissa noin puolet ja vastaavasti liikevaihdoltaan yli 10 miljoonan euron yrityksiä oli 12 prosenttia.



KUVA 4. Vastaajien yritysten liikevaihtojakauma (n=91)

Tuoreimman Suomen Yrittäjien alueellisen pk-yritysbarometrin liikevaihtojakauman mukaan (2014, 6) lähes puolet (49 %) alueen pk-yrityksistä on alle 0,2 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä. Vastaavasti pk-yrityksiä, joiden liikevaihto kuuluu kokoluokkaan viisi miljoonaa euroa tai yli, oli barometrin haastattelemista vain neljä prosenttia eikä yli miljoonan liikevaihtoon päässyt barometriyrityksistä kuin 16 prosenttia.

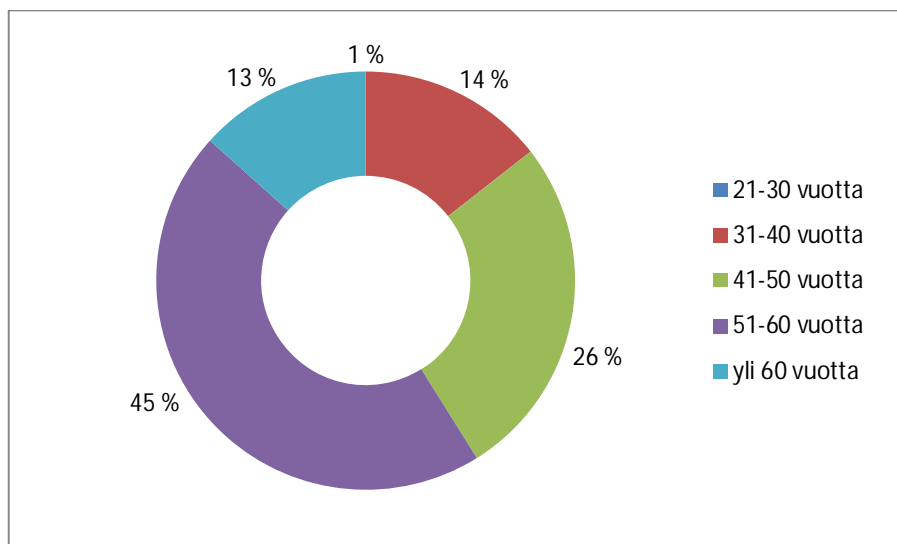
Hallitusammattilaiskyselyyn vastanneista toimitusjohtajista tai yrittäjistä yli puolet työskentelee yli 20 vuotta toimineessa yrityksessä. Kuten kuva 5 kertoo, eniten vastauksia (28 %) saatiin yli 30 vuotta toimineista yrityksistä ja vastaavasti vähäisin edustus vastaajissa oli vähemmän kuin viisi vuotta (14 %) samoin kuin vähemmän kuin 10 vuotta toimineista yrityksistä (samoin 14 %). Yrittäjien alueellisen pk-barometrin kyselyssä (2014, 6) olivat vastaavasti nuorimpien yritysten edustajat selvästi aktiivisempia vastaajia pidempään toimineisiin yrityksiin verrattuna.



KUVA 5. Yritysten ikäjakauma (n= 91)

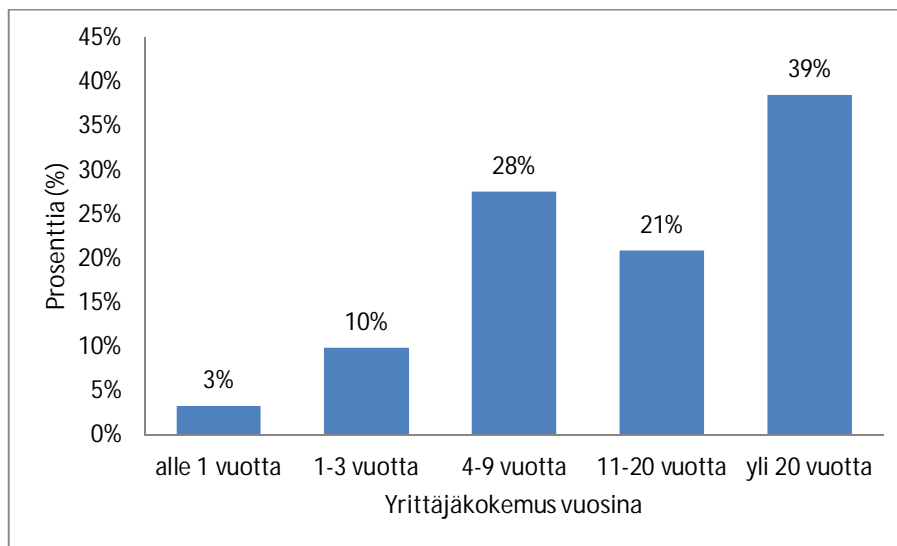
Perheyrittäjiä kyselyn vastaajista edusti noin puolet. Kysymykseen, oliko yrityksessä vastikään tapahtunut sukupolvenvaihdos, hieman yli 12 prosenttia vastasi kyllä. Suomen Yrittäjien kevään 2014 alueellisen pk-yritysbarometrin mukaan neljäsosa (25 %) sekä Etelä-Suomen alueen että koko maan vastaajista arvioi sukupolven- tai omistajanvaihdoksen tapahtuvan lähimmän viiden vuoden kuluessa.

Vastaajien ikäjakauma on esitetty seuraavassa kuvassa 6. Enin osa vastaajista oli iältään yli 50-vuotiaita. Alle 50-vuotiaiden osuus vastaajissa oli 42 prosenttia. Vastaajista oli miehiä 81 prosenttia. Naisten osuus vastaajista on lähellä yksityisen sektorin yleistä naisjohtajien prosentuaalista osuutta, joka oli vuonna 2012 Suomessa keskimäärin 24 prosenttia kaikista johtajista.



KUVA 6. Vastaajien ikäjakauma (n=91)

Naisjohtajien prosentuaalinen osuus on vaihdellut viime vuosina 20 ja 27 prosentin välillä. (Ukkonen 2013; Kuntatyönantajat 2011). Vastaavasti yrittäjäkokemuksen kertyminen jakautui myös jonkin verran vastaajien kesken, kuten seuraavasta kuvan 7 jakaumasta havainnollisesti käy ilmi.



KUVA 7. Vastaajien yrittäjäkokemus (n=91)

Yrittäjyysvuosia oli lähes 60 prosentille vastaajista kertynyt yli 10 vuotta. Yli 20 vuoden yrittäjyyskokemus oli 39 prosentilla vastaajista ja vastaavasti 13 prosentilla oli yrittäjäkokemusta alle neljä vuotta. 4–10 vuoden yrittäjäkokemuksen omaavia oli koko vastanneiden joukosta kolmasosa.

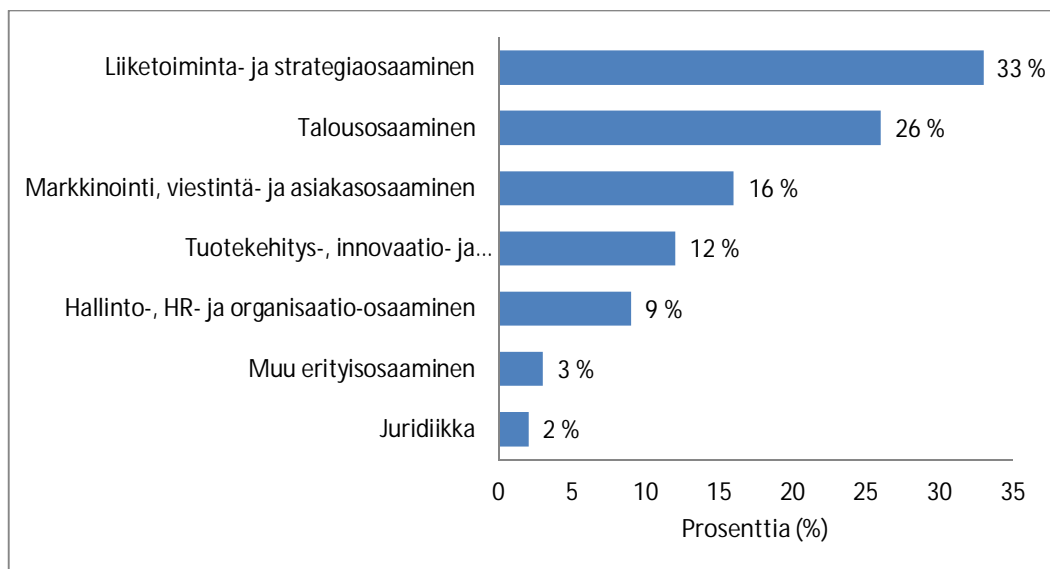
6.2 Hallitusammattilaisten hyödyntäminen

Vastanneista kolmasosa (33 %) ilmoitti edustamansa yrityksen hyödyntävän yrityksen ulkopuolista osaamista hallitustyössä. Näistä 53 prosentilla oli yrityksensä hallituksessa yksi hallitusammattilainen ja 47 prosenttia ilmoitti hyödyntävänsä hallitustyössä kahden tai useamman ulkopuolisen hallituksen jäsenen osaamista. Ulkopuolisista hallitusjäsenistä enin osa (78 %) on miehiä.

Tutkimustulosten ristiintaulukoinnilla saatujen tulosten (liitteessä 3) mukaan yrityksen koolla näyttäisi olevan merkitystä siihen, hyödynnetäänkö hallitusammattilaisten osaamista hallitustyössä. Tähän viittaavat sekä khiin neliötestillä että Spearmanin korrelaatiokertoimella saadut tulokset. On kuitenkin huomattavaa, että jo suhteellisen pienissä – 10 henkeä tai sitä enemmän työllistävissä – osakeyhtiöissä työskentelee yrityksen ulkopuolisia jäseniä hallitustyössä. Mitä suurempi henkilöstömäärältään tai liikevaihdoltaan yritys on, sitä todennäköisemmin hallitusammattilaisia on mukana hallituksissa. Kääntöpiste näyttäisi sijoittuvan miljoonan euron ja kahden miljoonan euron välille, eli miljoonaa euroa pienempää liikevaihtoa tekevissä yrityksissä työskentelee vähemmän yrityksen ulkopuolisia jäseniä.

Ei-perhey yrityksissä hyödynnetään ulkopuolista osaamista hieman perheyriksii enemmän. Yrityksen toimiala, ikä tai vastikään toteutunut sukupolvenvaihdos eivät sen sijaan näytä vaikuttaneen asiaan. Vastaajien iällä tai sukupuolella ei näyttäisi olevan merkitystä, mutta kokemus yrittäjyydestä näyttäisi sen sijaan vaikuttavan jonkin verran. Hallitusammattilaisten hyödyntäminen on hieman yleisempää silloin kun yrittäjällä on yrittäjyyskokemusta neljästä 10:een yrittäjyysvuotta (Liite 3.)

Tutkimukseen vastanneiden yrittäjien tai toimitusjohtajien mukaan hallitusammattilaisten osaaminen painottuu kuvan 8 mukaisille osaamisalueille. Eniten eteläsavolaisten pk-yritysten hallituksissa näyttäisi työskentelevän hallitusammattilaisina liiketoiminta- ja strategiaosaajia ja seuraavaksi eniten talousosaajia. Myös markkinointi-,

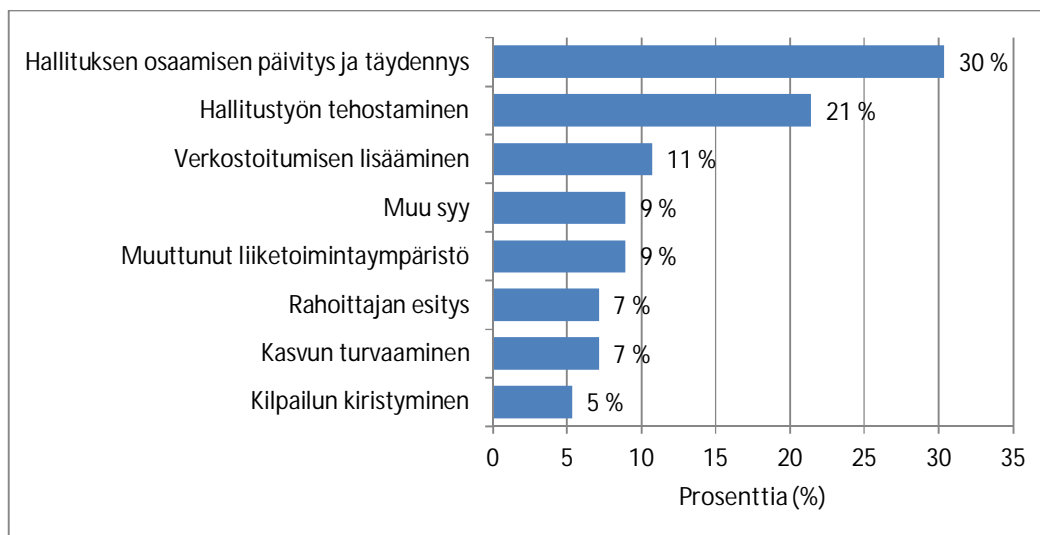


KUVA 8. Hallitusammattilaisten erityisosaamisen jakautuminen (n=58)

viestintä- ja asiakasosaaminen samoin kuin tuotekehitys-, innovaatio- ja prosessiosaaminen sekä henkilöstöosaaminen painottuvat. Muu erityisosaaminen -ryhmään vastaajat olivat kirjanneet IT- sekä opetus- ja metsäalan osaamisen. Vähiten näyttäisi hallitusammattilaisina työskentelevän juridiikan erityisosaajia.

Vastauksista ilmenevät ne erityisosaamisen alueet, joille vastaajien mukaan ulkopuolisten osaajien osaaminen painottuu. Koska yritysten hallituksissa työskentelee useimpien vastanneiden tapauksissa enemmän kuin yksi ulkopuolinen osaaja, kuvaa prosentuaalinen jakauma niitä osaamisen alueita, joita ulkopuolista osaamista hyödyntäneiden vastaajien yritysten hallitusammattilaiset edustavat.

Selkeästi suurin syy hyödyntää yrityksen ulkopuolista osaamista hallitustyössä oli kyselyn vastanneiden mukaan tarve täydentää ja päivittää hallituksen osaamista, kuten kuvasta 9 ilmenee. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi vastanneet olivat nostaneet hallitus-



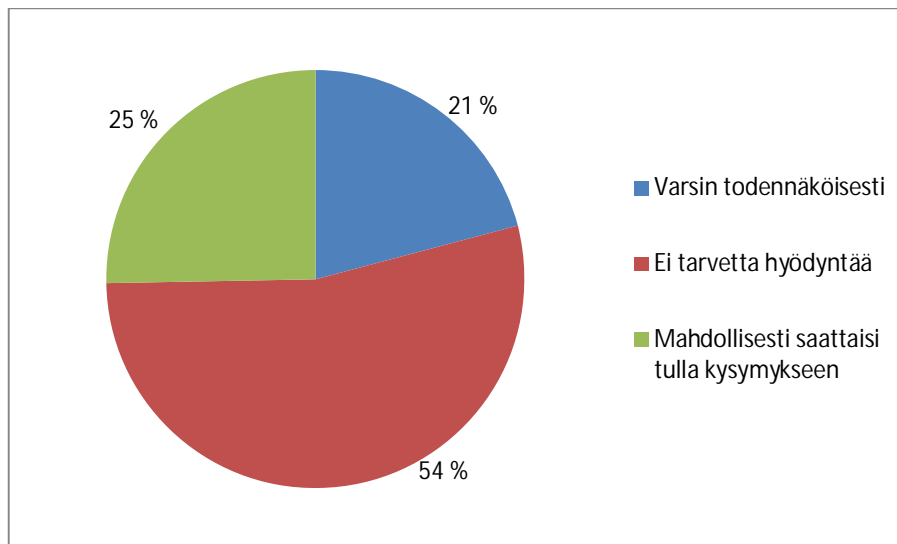
KUVA 9. Syyt hyödyntää yrityksen ulkopuolista osaamista hallitustyössä (n=30)

työskentelyn tehostamisen yleensä. Verkostoitumisen lisäämisen tarve, muuttunut liiketoimintaympäristö samoin kuin yrityksen kasvun turvaaminen nousivat vastauksissa esille melko tasavertaisesti rahoittajan esityksen sekä kilpailun kiristymisen kanssa. Muina syinä vastaajat mainitsivat halun muuttaa omaa toimintaa ja halun löytää uusia toimintatapoja alalle. Myös omistajaohjaus sekä tarve saada suvun ulkopuolista näkemystä yrityksen hallitukseen, mainittiin yksittäisinä syinä.

6.3 Tulevaisuuden näkymät ja tarve vahvistaa hallitusten kokoonpanoa

Kysyttäessä, oliko yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina, runsas kolmasosa kohdejoukosta (39 %) vastasi kyllä. Kaksi kolmasosaa (59 %) ei nähnyt yrityksensä liiketoimintaympäristössä tapahtuneen merkittäviä muutoksia ja kysymykseen jätti kokonaan vastaamatta kaksi henkilöä. Avoimessa kohdassa kysyttiin tarkemmin muutoksen laatua ja siihen vastaajat olivat kirjanneet muun muassa yhtiömuodon muutoksen, kansainvälistymisen, kasvun, kilpailun kiristymisen, alaa koskevien lakien muuttumisen, markkinoita ja asiakkaita koskevia muutoksia sekä taloussyökljen lyhentymisen. Liiketoimintaympäristössä tapahtuneet merkittävät muutokset korreloivat selvästi (liite 3) hallitusammattilaisten hyödyntämisen kanssa eli muutoksen kokeneissa yrityksissä oli otettu avuksi yrityksen ulkopuolisia osaajia hallitustyöhön.

Tutkimuksessa kysyttiin myös tulevaisuuden osaamistarpeesta hallitustyöskentelyn osalta seuraavan 5 vuoden kuluessa. Hieman alle puolet (46 %) vastaajista näki vähintään mahdollisena tarpeen vahvistaa yritystensä hallitusten kokoonpanoa ulkopuolisen hallitusammattilaisen osaamisella. Kuten seuraavasta kuvasta 10 ilmenee, yli 20 prosenttia vastanneista piti tarvetta vahvistaa hallitustyöskentelyä hallitusammattilaisella jopa varsin todennäköisenä.



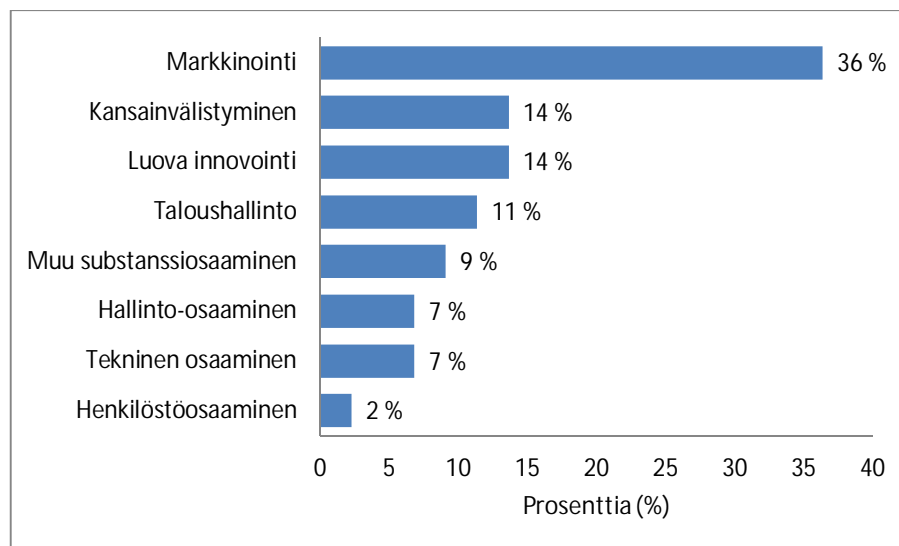
KUVA 10. Tarve hyödyntää hallitusammattilaisia 5 vuoden kuluessa (n=91)

Tarve vahvistaa hallituksen kokoonpanoa hallitusammattilaisilla seuraavan 5 vuoden kuluessa korreloi lähes merkitsevästi hallitusammattilaisia jo hyödyntävien kanssa. Yrityksen koko, henkilöstömäärällä mitattuna, näyttäisi vaikuttavan tulevaisuuden tarpeeseen siten, että tarve voimistuu yrityskoon kasvaessa. On kuitenkin huomattavaa, että keskisuurissa – eli yli 50 henkeä työllistävissä tai sitä suuremmissa – yrityksissä tulevaisuuden tarve hallitusammattilaisten suhteen nähdään satunnaisempana (Liite 3.)

Liiketoimintaympäristössä oli runsaalla kolmasosalla kaikista yrityksistä tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina. Muutoksilla vaikuttaisi myös olevan merkitystä siihen, millaisena hallitusammattilaisten tarve tulevaisuudessa nähdään. Ne, yritykset, joiden kohdalla muutoksia on tapahtunut, näkevät tarpeen lisätä osaamista hallituksissa voimakkaampana kuin ne, joiden kohdalla muutoksia ei ollut tapahtunut (Liite 3.)

Yrityksen liikevaihdon ja tulevaisuuden tarpeen suhteen ei löytynyt suoraa riippuvuutta. Myöskään toimialalla, yrityksen iällä, perheyrittäjyydellä tai vastaajan iällä ei ollut merkitystä tarpeeseen. Sen sijaan vastaajan sukupuoli näytti vaikuttavan siten, että naiset katsoivat miehiä useammin tarvitsevansa tulevaisuudessa hallitusammattilaisia vahvistukseksi edustamansa yrityksen hallitukseen (Liite 3.)

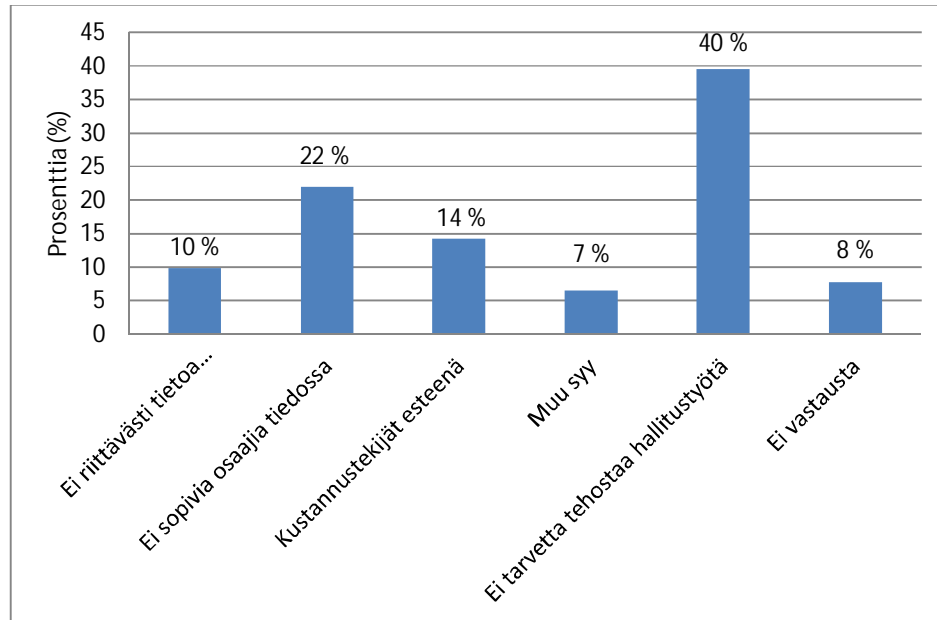
Kuva 11 havainnollistaa tarkemmin, mihin osaamisalueisiin tulevaisuuden osaamistarpeet hallitustyön osalta sijoittuisivat. Selkeästi tärkeimmäksi osaamisalueeksi hallitustyön tehostamisessa vastaajat arvioivat tulevien vuosien osalta markkinointiosaamisen (36 %). Markkinointiosaamiseen listattiin kysymyksessä kuuluvaksi asiakassuhteiden hallinta, markkinointistrategian suunnittelu, kuluttaja- ja markkinointitutkimus, tuotekehitys, hinnoittelu, jakelu- ja logistiikka, markkinointiviestintä, kansainvälinen markkinointi sekä palvelujen, tuotantohyödykkeiden ja brändien markkinointi. Vastaajat arvioivat myös luovan innovoinnin ja kansainvälistymisosaamisen osalta ilmenevän myös jonkin verran tarvetta (14 %). Taloushallinnon osaaminen sijoittui osaamistarpeissa vasta neljänneksi tärkeimmäksi erityisosaamisalueeksi tulevaisuudessa tarvittaville hallitusammattilaisille.



KUVA 11. Tulevaisuuden erityisosaamistarve hallitustyössä (n=44)

Seuraavaan kuvaan 12 on koottu jakaumat niistä syistä, joita vastaajat näkivät suurimpana esteenä hallitusammattilaisen osaamisen hyödyntämiselle yrityksissään. Kaikkiaan 22 prosenttia vastaajista katsoi, ettei yrityksen tiedossa ollut sopivia ulkopuolisia osaajia. Seuraavaksi suurimmaksi esteeksi vastanneet listasivat kustannustekijät (14

%) ja kolmanneksi merkittävimpänä esteenä pidettiin sitä, ettei yrityksessä ollut riittävästi tietoa hallitusammattilaisten hyödyntämisestä (10 %). Muina syinä vastanneet olivat kirjanneet muun muassa asenteet, hallituksen koon sekä sen, ettei konserni näh-



KUVA 12. Hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet (n=91)

nyt asiaa tarpeelliseksi. Esteitä koskevaan kysymykseen jätti kokonaan vastaamatta 8 prosenttia kyselyyn vastanneista. Vastaajia, jotka katsoivat, ettei heidän edustamassaan yrityksessä ollut tarvetta tehostaa hallitustyötä, kertyi kaikkiaan hieman alle 40 prosenttia.

Ajettaessa ristiin taustamuuttujia ja hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteitä, osoittautui (liite 3), että aivan pienissä, kooltaan alle viiden hengen osakeyhtiöissä ei nähty esteitä eikä myöskään tarvetta hyödyntää hallitusammattilaisia. Alle 10 hengen yrityksissä esteiksi nostettiin useimmiten kustannustekijät sekä se, ettei sopivia osajia ollut tiedossa. Kustannustekijöitä painotettiin esteenä tiedonpuutteen ohella myös alle 20 hengen yrityksissä. Puutteellista tietoa hallitusammattilaisten hyödyntämisestä pitivät merkittävimpänä esteenä alle 50 henkeä työllistävät, lähinnä perheyrietykset, kun taas sitä suuremmilla yrityksillä ei ollut tiedossa sopivia osajia.

Naispuolisille vastaajille tuntui olevan vaikeuksia löytää sopivia osajia. Vastaavasti miespuolisille vastaajille painottuivat muut syyt esteinä enemmän. Niiden yritysten edustajat, joiden liiketoimintaympäristössä oli tapahtunut merkittäviä muutoksia, kat-

soivat, että tarvetta ja halua hyödyntää hallitusammattilaisten osaamista olisi, mutta esteenä ovat kustannukset tai muut syyt (Liite 3.)

Kysymykseen, mitä kautta – tai minkä toimijan välityksellä – vastaajat toivoisivat saavansa jatkossa hallitusammattilaisten hyödyntämistä koskevaa tietoa, jakautuivat vastaukset jonkin verran. Annettujen vastausten (n=91) perusteella yrittäjäjärjestö nähtiin luontevimpana tiedon välittäjänä (14 %). Kauppakamarijärjestön (12 %) ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen (11 %) välinen ero ei ollut suuri. Yrityspalvelukeskuksen kautta toivoi lisätietoa hallitusammattilaisten hyödyntämisestä vain 4 prosenttia vastanneista. Mikä tahansa edellä mainituista toimijoista olisi kelvannut yhdelle prosentille vastanneista. Tämän kysymyksen kohdalla ilmoitti 59 prosenttia kyselyyn vastanneista, ettei tällä hetkellä ollut tarvetta tehostaa hallitustyötä ja kysymykseen jätti kokonaan vastaamatta 6 prosenttia vastaajista.

7 TARPEEN JA TARJONNAN KOHTAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa analysoin ja arvioin tutkimustyöni antamia keskeisiä tuloksia. Pohdin, mitä uutta tietoa tutkimus on tuottanut, vertailen tuloksia teoriaan ja tarkastelen kuinka hyvin ne ovat antaneet vastauksia tutkimusongelmaani. Teen tuloksista johtopäätöksiä sekä rakennan niistä toimeksiantajalleni toimenpide-ehdotuksia, joilla hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämistä voitaisiin kehittää alueen pk-yrityksissä. Luvun lopussa arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen toteutuksen osalta.

7.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuskysymykseni oli, kuinka paljon hallitusammattilaisten osaamista hyödynnetään eteläsavolaisissa osakeyhtiömuotoisissa pk-yrityksissä ja mitä erityisosaamista hallitustyössä toimivat ulkopuoliset osaajat edustavat. Saadut tutkimustulokset kuvaavat ulkopuolisen osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamista nyt ja tulevaisuudessa sekä mahdollisia esteitä hallitusammattilaisten käytölle.

Kyselyn vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että hallitusammattilaisten osaamisen tuottama lisäarvo on tiedostettu pk-yrityksissä hyvin. Kolmasosa kyselyyn vastanneista (n=91) pk-yritysten edustajista kertoi jo nyt hyödyntävänsä yrityksen ulkopuolista

osaamista hallitustyössä – ja tulevaisuuden osalta osaamisen hyödyntämisen näki vähintään mahdollisena lähes puolet kaikista vastanneista. Kun toisaalta huomioidaan se, että kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 60 prosenttia kuitenkin oli mikroyrityksiä, eli henkilöstömäärältään alle 10 henkeä työllistäviä osakeyhtiöitä, on ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen tätä suuremmissa yrityksissä lähes säännömukaista. Jo suhteellisen pienissä, 10 henkeä tai sitä enemmän työllistävissä yrityksissä työskentelee vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen osaaaja yrityksen hallituksessa ja peräti 47 prosentilla ulkopuolisia osajia hyödyntävistä pk-yrityksistä on hallituksessaan kaksi tai jopa useampia hallitusammattilaisia.

Kuokkasen tutkimuksessa todetaan (2011, 184), kuinka pienissä pk-, perhe- ja toimintaansa vasta aloittelevissa yrityksissä hallitustyöskentely on erilaista ja vähemmän ammattimaista. Hän pitää asioiden valmistelua ja raportointia niissä vaatimattomampana kuin hänen tapaustutkimuksensa kohdeyrityksessä. Kuokkasen mukaan pienten pk-yritysten muutaman hallitusjäsenen muodostamissa hallituksissa ei ole välttämättä yhtään yrityksen ulkopuolista jäsentä. Nyt saatujen tutkimustulosten mukaan tuo väite pitäisi paikkansa ainoastaan mikroyritysten osalta. Sen sijaan jo 10–49 henkeä työllistävien pienten – tai yli 50 henkeä työllistävien keskiuurten – yritysten kohdalla näyttäisi päinvastoin hallitusammattilaisten hyödyntäminen olevan ainakin Etelä-Savossa jo hyvin yleistä.

Yrityksen toimiala ja ikä samoin kuin vastaajan sukupuoli ja ikä eivät näytä vaikuttaneen hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämiseen. Sen sijaan yrittäjäkokemuksen määrä näyttäisi vaikuttaneen jonkin verran. Yrityksen ulkopuolisten osajien hyödyntäminen hallitustyössä vaikuttaisi tutkimusaineiston mukaan olevan yleisempää silloin, kun yrittäjällä on yrittäjäkokemusta 4–10 vuotta.

Tulevaisuuden hallitusammattilaistarvetta arvioitaessa näyttäisivät erityisesti naiset olevan miehiä herkempiä hyödyntämään ulkopuolista osaamista edustamassaan yrityksessä. Haasteeksi he ilmoittivat lähinnä sopivien osajien löytämisen. Tämä herättää esiin jatkokysymyksen siitä, ovatko miespuoliset yrittäjät ehkä lähtötilanteessa jo paremmin verkostoituneita potentiaalisten osajien kanssa esimerkiksi epämuodollisten harrastusten kautta. Verkostoitumista olisi tässä suhteessa mielenkiintoista tutkia syvemmin myöhemmin.

Perheyrietykset eivät vaikuta ainakaan vielä olevan ahkerimpia hallitusammattilaisten hyödyntäjiä tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Kuten Viitala ja Jylhäkin katsovat (2013, 29), perheyrittäjillä näyttäisi usein olevan sekä perheessä että lähipiirissään yrittäjiä, joten ehkäpä kaivattua ulkopuolista näkemystä ja sparrausta saa siltä taholta. Toisaalta toimintaympäristön merkittäviin muutoksiin sopeutuminen edellyttää jatkossa yhä selkeämmin uudistumiskykyä. Kun samanaikaisesti pk-yrietysten sukupolvenvaihdokset yleistyvät, ennakoi Tihula (2008, 71–81) muun muassa ulkopuolisen osaamisen käytön hallitustyössä jatkossa korostuvan.

Ulkopuolinen osaaminen hallitustyössä näyttäisi nykyisellään painottuvan liiketoiminta- ja strategiaosaamisen ohella talousosaamiseen. Tulevaisuuden osaamistarpeiden kohdalla nousee kuitenkin markkinointiosaaminen vahvasti kysytyimmäksi osaamiseksi esimerkiksi talousosaamisen ohi. Kyselylomakkeen koostamisen yhteydessä tapahtuneen harmillisen virheen vuoksi hallitusammattilaisten nykyiset ja tulevaisuuden osaamisalueet eivät olleet kysymyksissä täysin identtisiä, eivätkä siis täysin vertailukelpoisia. Liiketoiminta- ja strategiaosaaminen oli antanut tilaa kansainvälistymiselle ja luovalle innovaatiolle. Edellä mainittua suuntaa-antavaa käsitystä tutkimustulokset tukevat tästä huolimatta. Toisaalta uudet, tulevaisuutta koskevat osaamisalueet ovat linjassa vastaajien antaman toimintaympäristön muutoksia koskevan vastausaineiston kanssa, joka saatiin hieman tätä kohtaa aiemmin avoimella kysymyksellä.

Yrietysten edustajat vaikuttavat kyselyn perusteella olevan tyytyväisiä yrietysten hallituksissa työskentelevien hallitusammattilaistensa panokseen yrietyksensä kehittämisessä. Tätä tukisi se, että useat ulkopuolista osaamista jo hyödyntävistä yrietyksistä aikoivat tulevaisuudessa vielä entisestään lisätä ulkopuolisten osaajien määrää hallituksessaan. Tarve vaikuttaa voimistuvan yrietykseen kasvaessa. Hallitustyön tehostamisen ohella verkostoitumisen lisääminen, muuttunut liiketoimintaympäristö samoin kuin yrietyksen kasvun turvaamisen tarve ohjaavat tutkimustulosten perusteella tähän suuntaan. Kuten Hakanenkin toteaa (2004, 99), yrietysten kilpailuympäristö on muuttunut vahvasti juuri kansainvälistymisen, itc-teknologian kehittymisen ja yrietysten verkostosuhteiden lisääntymisen myötä. Ydinosaamisalueille keskittymisestä ja uusiutumista on tullut elinehto monille yrietyksille.

Tulevaisuuden osalta suurimpana esteenä ja haasteena hallitusammattilaisten hyödyntämisessä pidettiin kaikkein pienimmissä yrietyksissä kustannustekijöitä sekä sitä, ettei

yrityksellä ollut riittävästi tietoa hallitustyön tehostamisesta. Tiedonpuute nousi selvästi esille myös alle 50 henkeä työllistävissä perheyrittäjissä. Keskisuurten yritysten kohdalla sopivien osaajien löytyminen nähtiin suurimpana haasteena (Liite 3.)

7.2 Kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on ollut myös pohtia kuinka toimeksiantajani Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus voisi olla mukana kehittämässä ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä eteläsavolaisissa pk-yrityksissä. Näkisin tutkimustulosten perusteella tässä monta mielenkiintoista mahdollisuutta. Pienyrityskeskuksen pitkä liiketoiminnan kehittämis- ja täydennyskoulutuskokemus ovat luoneet kattavan alueellisen asiantuntijaverkoston, joka voisi tarjota osaavan kohdejoukon potentiaalisia hallitusammattilaisia.

Hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämistä voidaan kehittää rohkaisemalla konkariosaajia hallitustyöskentelyyn, tarjoamalla heille ja ennen kaikkea heidän osaamistaan kaipaaville pk-yrityksille lisää tutkimustietoa hallitustyöskentelyn tehostamisesta, palvelupaketteja ja valmennusta sekä ennen kaikkea saattamalla yhteen hallitustyön osaajia ja heitä hakevia pk-yrityksiä. Tämä voisi tapahtua muun muassa erilaisten kehittämishankkeiden avulla.

Nyt saatua tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää hallitustyötä kehittävien hankkeiden viestinnässä. Tieto auttaa kohdistamaan kehittämistoimenpiteitä juuri oikeille tahoille: sekä osaamista tarjoaville potentiaalisille hallitusammattilaisille että osaamista yritystensä hallitustyön tehostajaksi kaipaaville pk-yrityksille. Oikeiden kohderyhmien identifiointi on nyt helpompaa, kun tiedetään kenelle toimenpiteitä pitää kohdistaa.

Saatu tutkimustieto saattaa hyödyttää myös eteläsavolaisia muualla maassa uransa tehneitä seniori-ikäisiä asiantuntijoita, jotka pohtivat työuransa pidentämistä mahdollisen hallitusammattilaisuuden kautta. Hallitusammattilaisuuden kautta voisivat nämä paluumuuttajina alueelle tulevat senioriosaajat saada luontevan työuran pidentämiseen tähtäävän polun, jonka tukemisesta oikein kohdennetulla valmennuksella toimeksiantajani myös on kiinnostunut.

Kehittäminen voisi tapahtua yhteistyössä sopivien pk-sektorilla toimivien kehittäjäkumppaneiden ja partnereiden, kuten esimerkiksi Kauppakamarijärjestön kanssa. Valtakunnallisella Kauppakamarijärjestöllä on yksinoikeus rekisteröimäänsä Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ) -koulutukseen ja HHJ-tutkintoon. Muita luontevia yhteistyökumppaneita voisivat olla valtakunnallinen yrittäjäjärjestö, sen alueelliset yrittäjäjärjestöt sekä seudullinen Yritys-Suomen yrityspalvelukeskus.

Tutkimustulosten mukaan tietoa hallitusammattilaisten hyödyntämisestä toivottiin melko tasapuolisesti niin Suomen Yrittäjiltä, Kauppakamarijärjestöltä kuin Aalto-yliopiston Pienyrityskeskuksesta. Ehkä yrittäjäjärjestö nähtiin hieman muita luontevampana yhteistyökumppanina siksi, että enin osa vastaajista edustaa mikroyrityksiä, jotka ovat tottuneet asioimaan juuri yrittäjäjärjestön kanssa. Sen sijaan seudullisen Yrityspalvelukeskuksen saama vaatimaton kannatus tiedonvälittäjäksi saattaisi selittyä sillä, että sen asiakaskunta painottuu enemmän alkaviin yrityksiin, yksinyrittäjiin ja ammatinharjoittajiin, joita tämän tutkimuksen osakeyhtiömuotoisten yritysten kohdejoukkoon ei juuri kuulunut. Edellä olevan perusteella Aalto-yliopiston Pienyrityskeskusella voisi olla luonteva rooli ja tilaus toimia alueellisena, eri toimijatahoja yhdistävänä koordinaattorina hallitusammattilaisten hyödyntämisen edistämiseksi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan lähinnä mittausten luotettavuutta, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen puolella keskitytään enemmän käsitteistön terminologiaan. Eskolan ja Suorannan näkemyksen mukaan (2003, 210) kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on luotettavuuden osalta avainroolissa ja tästä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Luotettavuusterminologian osalta tarkastellaan seuraavia tekijöitä: uskottavuutta eli kuinka hyvin tutkijan käsitteellisyys ja tulkinta vastaavat tutkittavien käsityksiä, tutkimustulosten siirrettävyyttä ja yleistävyyttä, varmuutta suhteessa ennako-oletuksiin sekä siitä kuinka tekemäni tulkinnat saavat vahvistusta muista vastaavan ilmiön tutkimuksista. Toisaalta luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla aineiston yhteiskunnallista merkittävyyttä ja riittävyttä, analyysin kattavuutta sekä arvioitavuutta ja toistettavuutta. (Eskola & Suoranta 2003, 211.)

Tulkinnassa olen pyrkinyt välttämään satunnaisia aineistosta tehtyjä nostoja ja niiden sijaan olen tasapuolisesti ja systemaattisesti pyrkinyt kertomaan kaikista tutkimuksen tuloksista. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tutkimuksen tekijän päättelyä voidaan seurata. Tässä auttavat perustelut, joita olen käyttänyt. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että kuka tahansa voi päätyä samoihin tulkintoihin aineistosta, kunhan seuraa analyysissä käytettyjä luokitteluja ja tulkintasääntöjä. (Eskola & Suoranta 2003, 216.)

Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt eettiseen neutraaliuteen tutkimuksen tilaajan suhteen sekä noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen toteutuksessa. Tällä tarkoitetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta toimintatavoissa samoin kuin eettisesti kestäviä menetelmiä ja avoimuutta. Olen pyrkinyt huomioimaan asianmukaisin viittein ja lähdeluetteloon listaamalla muiden tutkijoiden työn ja tulokset sekä suunnitellut, toteuttanut ja raportoinut tutkimustulokseni tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Olen myös pyrkinyt kertomaan selkeästi tutkimukseni taustan, tavoitteen ja toimeksiantajan sekä kunnioittamaan tutkimukseeni osallistuvien yksityisyyttä. Noudatan lainsäädäntöä (henkilötietolaki ja julkisuuslaki) ja tutkimuseettisiä pelisääntöjä.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyössäni toteutetun kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset kertoivat selkeästi, että ulkopuolisen osaamisen kysyntä ja tarjonta yritysten hallitustyössä ovat kohdanneet jo varsin hyvin eteläsavolaisissa osakeyhtiömuotoisissa pk-yrityksissä. Hieman yllättävää oli havaita, että jo hyvinkin pienissä, 10–20 henkeä työllistävissä osakeyhtiöissä oli osattu ottaa ulkopuolista osaamista avuksi hallitustyöhön. Hallitusammattilaisten panokseen on myös oltu tyytyväisiä, sillä tulevaisuuden trendinä tuntuisi olevan vahvasti lisätä hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämistä. Tämä onkin yksi tutkimukseni merkittävistä havainnoista. Erityisesti tuntuisi jatkossa olevan kysyntää markkinointiosaajille, mutta myös kansainvälistymisen ja luovan innovoinnin osaajia kaivattaisiin vahvistukseksi yritysten hallitukseen. Nämä edellä mainitut, yhdistyneenä talouden suvereeniin hallintaan, muodostavat hyvän pohjan hedelmälliselle ja tehokkaalle työlle yritysten hallituksissa (Koski 2008, 136–146).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä vaikutti toimivalta, vaikkakin on huomattava, että mukavuusotokseen perustuvan kyselyn tutkimustuloksen yleistettävyyteen on aina suhtauduttava pienellä varauksella. Kun vastanneiden taustatiedot olivat myös linjassa yrittäjien tuoreen alueellisen barometritutkimuksen kanssa, voidaan tutkimustuloksia pitää ainakin selkeästi suuntaa antavina. Mikään kohdejoukon ryhmä ei ollut vastaajissa yli- tai aliedustettuna. Vastausprosentin 13,4 voidaan katsoa myös olevan riittävä.

Tutkimustuloksista on hyötyä ennen kaikkea toimeksiantajalleni, mutta myös muille alueen kehittäjätoimijoille sekä osakeyhtiömuotoisille pk-yrityksille. Uskon, kyselyyn vastanneiden yrittäjien hyvät kokemukset rohkaisevat myös muita yrityksiä asian tiimoilta. Ennen kaikkea hankkimaan lisää tietoa hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisestä ja ehkäpä jopa harkitsemaan itsekkin ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä.

Teoreettinen viitekehys loi hyvän pohjan kyselytutkimuksen toteutukselle ja saatujen vastausten analysoinnille ja yliselle ymmärrykselle aiheesta. Lähtökohtana ollut kolmikantakuvio, jossa pk-yritys, hallitusammattilaisen tehtäväkuva ja osaaminen kohtasivat, ja jonka keskiössä oli osaamisen kehittäminen hallitustyössä, tuntuu edelleen toimivalta valinnalta. Tutkijan osaaminen ja tietämys aiheesta kehittyi prosessin myötä myös melkoisesti. Tiiviin aikataulun puitteissa ei luonnollisesti voinut välttyä virheiltä, mutta nekin on hyvä nähdä oppimisprosessina.

Tämä pieni tutkimus tarjoaa hyvää perusaineistoa jatkotutkimukselle. Jo prosessin aikana ilmeni useaan otteeseen houkutusta pohtia ja tutkia syvemmältä vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä; millainen vaikutus pk-yritysten liiketoimintaan ja sen osaluaisiin hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisellä on ollut, miten vaikutus on näkynyt käytännössä ja miten hallitustyö on muuttunut ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisen myötä. Mutta ne ovat sitten mahdollisen uuden tutkimuksen piiriin kuuluvia kysymyksiä.

LÄHTEET

Badke, William B. 2008. Research Strategies. Finding your Way through the Information Fog. New York: iUniverse, Inc.

Business Dictionary. WWW-sivut. <http://www.businessdictionary.com/definition/convenience-sampling.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2014.

Erma, Juhani, Rasila, Tommi & Virtanen, Olli V. 2009. Hyvä hallitustyö. Helsinki: Edita.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Savo ennakoi. Etelä-Savon ELY-keskuksen ja Etelä-Savon maakuntaliiton julkaisu. WWW-sivut. <http://www.esavoennakoi.fi/yrityskanta>. Päivitetty 19.2.2014. Luettu 2.3.2014.

Etelä-Savon Maakuntaliitto 2012. Uusiutuva Etelä-Savo 2020 -maakuntastrategia. Etelä-Savon maakuntaliiton julkaisu 118:2012. WWW-dokumentti. http://www.esavo.fi/resources/public//Maakuntaliitto/Maakuntasuunnitelma/Maakuntastrategia_netti.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 11.2.2014.

Etelä-Savon Maakuntaliitto 2006. Etelä-Savon toisen asteen koulutuksen strategia vuoteen 2015. Etelä-Savon Maakuntaliiton julkaisu 74:2006. WWW-dokumentti. http://www.esavo.fi/resources/public/media/toisen_asteen_koulutusstrategia.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 11.2.2014.

Euroopan komissio 2003, Pk-yrityksen määritelmä. WWW-dokumentti. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm. Ei päivitystietoa. Luettu 16.3.2014.

Euroopan komissio. Yritys- ja teollisuustoiminnan verkkosivut. Pk-yritykset. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm. Päivitetty 26.9.2013. Luettu 31.3.2014.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

HHJ 2014. Kauppakamarin HHJ-tutkinnon verkkosivut. WWW-dokumentti. <http://www.hhj.fi/hhj-kokonaisuus/> Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2014.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, Ahti, Niskakangas, Heikki & Steiner, Maj-Lis 2003. Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.

Jalava, Urpo & Matilainen Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jännäri, Jenny 2013. Uudenajan johtoryhmä. Kauppalehti Option artikkeli 6/2012

Karjalainen, Sari 2013. Pj:llä on väliä. Kauppalehti Option artikkeli 2/2013.

Kirsi, Katri 2013. Eläkeikäiset paluumuuttajat virtaavat Mikkeliin. YLE Etelä-Savon WWW-sivut. http://yle.fi/uutiset/elakeikaiset_paluumuuttajat_virtaavat_mikkeliin/6434938. Päivitetty 26.1.2013 klo 15:54. Päivitetty 26.1.2014. Luettu 11.2.2014.

Kniivilä, Sonja, Lindblom-Ylänne, Sari & Mäntynen, Anne 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY.

Koski, Toivo 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Tietosykli Oy

Kuntatyönantajat 2011. Naisjohtajien osuus suurin kuntasektorilla. WWW-dokumentti. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2011/sivut/naisjohtajia-eniten-kuntasektorilla.aspx>. Päivitetty 30.11.2011. luettu 3.4.2014.

Kuokkanen, Tapio 2011. Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely. Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheytyksestä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. urn_isbn_978-952-61-0562-8.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 9.3.2014.

Lehto, Marika 2012. Hallituksen jäsenissä on tärkeintä pätevyys. Länsi-Savon artikkeli 8.6.2012.

Lynall, Matthew, Golden, Brian & Hillman, Amy 2003. Board Composition from Adolescence to Maturity. A Multitheoretic View (416–431). Academy of Management Review. WWW-dokumentti. <http://www.jstor.org/stable/30040730>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.3.2014.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Morris, Michael, Williams, Roy & Nel, Deon 1996. Factors influencing family business succession. International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research 2 (3), 68–81.

Mullins, John W 2006, The New Business Road Test. What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. Financial Times Prentice Hall. Harlow: Pearson Education Ltd.

Paasio, Antti & Heinonen, Jarna 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. SYKL.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum.

Pedler, Mike, Burgoyne, John & Boydell Thomas 1991. *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: Mc Graw-Hill Book Company Europe.

Perheyritysasiantuntijat.fi. Mitä hyötyä ulkopuolisesta asiantuntijasta. WWW-sivut. <http://www.perheyritysasiantuntijat.fi/www/fi/palvelut/perheyryyksille/index.php>. Ei päivitystietoa. Luettu 11.2.2014.

Pienyrityskeskus 2014. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus. WWW-sivut. <http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/Päivitys> 3.4.2014. Luettu 3.4.2014.

Pye, Annie 2004. The Importance of Context and Time for Understanding Board Behavior. Some Lessons from Social Capital Research. *International Studies of Management and Organization*, vol 34/2. <http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,4,6;journal,39,48;linkingpublicationresults,1:110657,1>. Ei päivitystietoa. Luettu 17.3.2014.

Rihu, Tanja 2014. Vaivaton arki toi paluumuuttajat kotiseudulle. Länsi-Savon WWW-artikkeli. <http://www.lansi-savo.fi/uutiset/1%C3%A4hell%C3%A4/vaivaton-arki-toi-paluumuuttajat-kotiseudulle-95963>. Luettu 11.2.2014.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. *Haastattelu – tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Rytkönen, Atte 2013. Pk-yritys hyvä työnantaja 2013. Työolobarometri. Suomen Yrittäjien WWW-julkaisu. http://www.yrittajat.fi/File/520f8848-bfab-438f-8b3c-a1488d899105/SY_pk_yritys_hyva_tyonantaja_2013.pdf. Päivitetty 19.2.2013. Luettu 30.3.2014.

Suomen historian käännekohtia. Opetushallitus. Etälukio-verkkosivusto. <http://www02.ooph.fi/etalukio/historia/suomen/teollistuminen.html>. Ei Päivitystietoa. Luettu 30.3.2014.

Suomen Yrittäjät. Pk-yritysbarometri kevät 2014. Alueraportti, Etelä-Savo. WWW-dokumentti. http://www.yrittajat.fi/File/85e47191-5ae0-4815-b02c-9383f66e6f07/Alueraportti_kevät_2014_EtelaSavo.pdf. Päivitetty 10.2.2014. Luettu 6.4.2014.

Tieteen termipankki. WWW-sivut. http://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:convenience_sample. Päivitetty 18.6.2012. Luettu 16.4.2014.

Tihula, Sanna 2008. *Management Teams in Managing Succession. Learning in the Context of Family-Owned SMEs*. Kuopion yliopisto. Informaatioteknologia ja kauppatieteet. Väitöskirja.

Tourunen, Kalevi 2009. Perheyrytykset kansantaloudessa – yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Työ- ja elinkeinoministeriön Työ ja yrittäjyys julkaisu 53/2009. Helsinki: Edita.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. *Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ukkonen, Mirka 2013. Naiset yritysten johtotehtävissä. Naisten osuus yritysten ylimmässä johdossa. Yle Uutisten WWW-dokumentti. http://yle.fi/uutiset/talta_nayttaa_naisjohtajien_maailmankartta/6775287. Päivitetty 14.8.2013. Luettu 3.4.2014.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 1998. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritystoiminnan ABC. Suomen Yrittäjien EU tietopaketti. Pk-yritystietoutta. WWW-sivusto. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/eu-tietopaketti/pk-yritystietoutta>. Päivitetty 11.3.2011. Luettu 30.3.2014.

Yrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjät. WWW-sivusto. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrityssuomessa/>. Päivitetty 28.11.2013. Luettu 30.3.2014.



Hyvä vastaaja,

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää kuinka paljon eteläsavolaisten pienten ja keskisuurten yritysten hallituksissa hyödynnetään ulkopuolisten jäsenten – hallitusammattilaisten – osaamista. Tutkimuksen toimeksiantaja on Aalto-yliopisto Pienyrityskeskus ja se toteutetaan yhteistyössä Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa.

Tutkimus on osa opinnäytetyötäni liiketalouden aikuisopiskelijana.

Kysely on lähetetty Etelä-Savossa toimiville osakeyhtiömuotoisille pk-yrityksille. Aikaa kyselyyn vastaamiseen on **21.3.2014** asti.

Annetut vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten yhdenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Vastauksenne on erittäin tärkeä kyselyn onnistumiseksi. Vastaamalla kyselyyn autatte alueen kouluttajatoimijoita saamaan tärkeää tietoa tulevaisuutta varten sekä toiminnan kehittämiseen.

Kiitos avustanne!

Marja Honkanen
marja.honkanen@aalto.fi
050 31 01 382

Linkki kyselyyn:

[linkki](#)



Kysely hallitusammattilaisten hyödyntämisestä eteläsavolaisissa pk-yrityksissä

TAUSTATIEDOT

1) Edustamanne yrityksen koko

- alle 5 hlöä
- 5–9 hlöä
- 10–19 hlöä
- 20–49 hlöä
- 50–99 hlöä
- 100–249 hlöä
- yli 250 hlöä

2) Yrityksen toimiala

- Maatalous
- Metsätalous
- Puutuoteteollisuus
- Elintarvikeala
- Teknologiateollisuus (mm. metalliteollisuus, sähkölaitteet, optiset laitteet, koneet ja ajoneuvot, perävaunut ja muut kulkuneuvot)
- Rakentaminen
- Matkailu
- Kauppa
- Sosiaali- ja terveysala
- muu, mikä _____

3) Yrityksen liikevaihto

- alle 100 000 €
- 100 000 – 299 999 €
- 300 000 – 499 999 €
- 500 000 – 999 999 €
- 1 000 000 – 1 999 999 €
- 2 000 000 – 9 999 999 €
- 10 000 000 – 19 999 999 €
- 20 000 000 – 49 999 999 €
- yli 50 000 000 €

4) Yrityksen ikä (montako vuotta yritys on toiminut)

- alle 5 vuotta
- alle 10 vuotta
- alle 20 vuotta
- alle 30 vuotta
- yli 30 vuotta

5) Onko yrityksessä tapahtunut vastikään sukupolvenvaihdos? kyllä ei

6) Onko yritys perheyritys? kyllä ei

7) Vastaaajan sukupuoli mies nainen

8) Vastaaajan ikä

- alle 20 vuotta
- 21–30 vuotta
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51–60 vuotta
- yli 60 vuotta

9) Asemanne yrityksessä; missä tehtävässä pääasiallisesti työskentelette?

- yrittäjä
- toimitusjohtaja
- hallituksen puheenjohtaja
- hallituksen jäsen
- omistaja
- muu, mikä _____

10) Kokemuksenne yrittäjyydestä

- alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 4–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- yli 20 vuotta

**HALLITUSAMMATTILAISTEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN
HALLITUSTYÖSSÄ**

11) Kuinka monta ulkopuolista osaaajaa, ulkopuolista hallituksen jäsentä / hallitusammattilaista, edustamanne yrityksen hallituksessa työskentelee?

- 0
- 1
- 2
- 3
- enemmän kuin 3 **(Jos vastasitte 0, voitte siirtyä kohtaan 15)**

HALLITUSAMMATILAISIA KOSKEVAT KYSYMYKSET

12) Mitä erityisosaamisalaa yrityksenne hallitusammattilainen / hallitusammattilaiset edustavat? (Valitkaa sopivat)

- Liiketoiminta- ja strategiaosaaminen
- Talousosaaminen
- Markkinointi, viestintä ja asiakasosaaminen
- Juridiikka
- Tuotekehitys-, innovaatio- ja prosessiosaaminen
- Hallinto-, HR- ja organisaatio-osaaminen
- muu erityisosaaminen, mikä _____

13) Hallitusammattilaisen / hallitusammattilaisten sukupuoli (merkitse myös lukumäärä)

- miehiä _____
- naisia _____

14) Syyt, miksi yritykseenne valittiin vahvistukseksi ulkopuolista osaamista eli miksi hallitusammattilaisen osaamista päätettiin hyödyntää? (Valitkaa sopivat)

- Muuttunut liiketoimintaympäristö
- Kilpailun kiristyminen
- Tarve täydentää ja päivittää hallituksen osaamista
- Hallitustyöskentelyn tehostaminen
- Rahoittajan esitys
- Kasvun turvaaminen
- Verkostoitumisen lisääminen
- muu syy, mikä _____

TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ JA HAASTEITA KOSKEVAT KYSYMYKSET

15) Onko edustamanne yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina? kyllä ei

Kuvailekaa liiketoimintaympäristön muutokset _____

16) Millaisena näette edustamanne yrityksen tarpeen vahvistaa hallituksen kokoonpanoa hallitusammattilaisen osaamisella seuraavan 5 vuoden kuluessa?

- kyllä, varsin todennäköisenä
- en näe tarvetta
- mahdollisesti saattaisi tulla kysymykseen

17) Jos vastasitte edelliseen kyllä, näettekö tarpeen pääsääntöisesti sijoittuvan johonkin seuraavista osaamisalueista:

- taloushallinto
- markkinointi (sis. asiakassuhteiden hallinta, markkinointistrategian suunnittelu, kuluttaja- ja markkinointitutkimus, tuotekehitys, hinnoittelu, jakelu- ja logistiikka, markkinointiviestintä, kansainvälinen markkinointi sekä palvelujen, tuotantohyödykkeiden ja brändien markkinointi)
- tekninen osaaminen
- luova innovointi
- hallinto-osaaminen
- kansainvälistyminen
- työsuhdejuridiikka
- henkilöstöosaaminen
- muu substanssiosaamisen erikoistumisala, mikä _____

18) Mitkä tekijät näette suurimpana esteenä hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämiselle edustamassanne yrityksessä?

- ei tarvetta tehostaa hallitustyötä
- ei riittävästi tietoa mahdollisuudesta hyödyntää hallitusammattilaisten osaamista
- ei sopivia ulkopuolisia osaajia tiedossa
- kustannustekijät esteenä
- muu syy, mikä _____

19) Mitä kautta toivoisitte saavanne jatkossa lisää tietoa hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisestä?

- Yrityspalvelukeskukselta
- Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuselta
- Kauppakamarijärjestöltä
- Yrittäjäjärjestöltä
- muu toimija, mikä _____
- tällä hetkellä ei ole tarvetta tehostaa hallitustyötä

Kiitos.

TAULUKKO 1. Yrityksen koko

Henkilöstön määrä	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
alle 5	35	38,5	38,5
5–9	20	22,0	60,4
10–19	15	16,5	76,9
20–49	11	12,1	89,0
50–99	6	6,6	95,6
100–249	4	4,4	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 2. Yrityksen toimiala

Toimiala	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
Maatalous	1	1,1
Metsätalous	1	1,1
Puutuoteteollisuus	4	4,4
Elintarvikeala	2	2,2
Teknoliateollisuus (mm. metallit, sähkö- ja optiset laitteet, koneet ja ajoneuvot)	25	27,5
Rakentaminen	14	15,4
Kauppa	6	6,6
Sosiaali- ja terveysala	3	3,3
Palvelut	35	38,5
Yhteensä	91	100

TAULUKKO 3. Yrityksen liikevaihto

Liikevaihto euroina (M€)	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
alle 0,1	11	12,1	12,1
0,1–0,29	11	12,1	24,2
0,3–0,49	15	16,5	40,7
0,5–0,99	8	8,8	49,5
1–1,99	14	15,4	64,8
2–9,99	21	23,1	87,9
10–19,99	6	6,6	94,5
20–49,9	5	5,5	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 4. Yrityksen ikä (yrityksen toimintavuosien määrä)

Toimintavuosien määrä vuosina	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
alle 5 vuotta	13	14,3	14,3
5–9 vuotta	13	14,3	28,6
10–19 vuotta	17	18,7	47,3
20–29 vuotta	23	25,3	72,5
yli 30 vuotta	25	27,5	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 5. Onko yrityksessä tapahtunut vastikään sukupolvenvaihdos?

	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
kyllä	11	12,1
ei	80	87,9
Yhteensä	91	100

TAULUKKO 6. Onko yritys perheyritys?

	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
kyllä	46	50,5
ei	45	49,5
Yhteensä	91	100

TAULUKKO 7. Vastajaajan sukupuoli

Sukupuoli	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
mies	74	81,3
nainen	17	18,7
Yhteensä	91	100

TAULUKKO 8. Vastaajan ikä

Ikä vuosina	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
21–30	1	1,1	1,1
31–40	13	14,3	15,4
41–50	24	26,4	41,8
51–60	41	45,1	86,8
yli 60	12	13,2	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 9A. Vastaajan asema yrityksessä *

Asema yrityksessä	Vastausten lukumäärä*	Prosenttia* (%)
yrittäjä	36	25,5
toimitusjohtaja	72	51,1
hallituksen puheenjohtaja	12	8,5
hallituksen jäsen	6	4,3
omistaja	13	9,2
muu	2	1,4
Yhteensä *	141*	100

*) Kysymys kuului: Asemanne yrityksessä; missä tehtävässä pääasiallisesti työskentelette? Kysymyksessä ei ollut rajoitusta, joten jotkut valitsivat useamman kuin yhden vaihtoehdoista.

TAULUKKO 9 B. Asema yrityksessä (jakauma eri vaihtoehtoyhdistelmiin)

Yrittäjä	Toimitus-johtaja	Hallituksen puheenjohtaja	Hallituksen jäsen	Omistaja	Vastausten lukumäärä
				X	2
		X			2
	X				45
	X			X	2
	X	X			3
	X	X	X		1
X					15
X	X				9
X	X			X	2
X	X		X		1
X	X		X	X	3
X	X	X			2
X	X	X		X	3
X	X	X	X	X	1
				Yhteensä	91

TAULUKKO 10. Vastaajan kokemus yrittäjyydestä

Kokemus vuosina	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
alle 1 vuosi	3	3,3	3,3
1–3 vuotta	9	9,9	13,2
4–10 vuotta	25	27,5	40,7
11–20 vuotta	19	20,9	61,5
yli 20 vuotta	35	38,5	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 11. Yrityksen hallituksessa työskentelevät yrityksen ulkopuoliset osaajat / hallitusammattilaiset

Hallitusammattilaisten lukumäärä	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen Prosentti (%)
1	16	17,6	17,6
2	7	7,7	25,3
3	2	2,2	27,5
enemmän kuin 3	5	5,5	33,0
ei yhtään ulkopuolista	61	67,0	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 12 A. Hallitusammattilaisten osaaminen

Erityisosaamisen laji	Vastausten lukumäärä *	Prosenttia (%)*
Liiketoiminta- ja strategiaosaaminen	19	33
Talousosaaminen	15	26
Markkinointi, viestintä- ja asiakasosaaminen	9	16
Tuotekehitys-, innovaatio- ja prosessiosaaminen	7	12
Hallinto-, HR- ja organisaatio-osaaminen	5	9
Muu erityisosaaminen	2	3
Juridiikka	1	2
Yhteensä	58*	100*

*) Osa vastaajista merkitsi useita osaamisalueita, sillä hallitusammattilaisiakin oli useita

TAULUKKO 12 B. Hallitusammattilaisten osaamisen jakautuminen

Liiketoiminta ja strategia	Talous	Markkinointi, viestintä ja asiakas	Juridiikka	TKI ja prosessi	Hallinto, HR ja org.	Muu	kpl
						x	1
					x		1
				x			2
			x				1
		x					1
		x		x			1
	x						3
	x	x					1
x							2
x					x		1
x				x			1
x		x					3
x		x			x		1
x	x						5
x	x				x		1
x	x			x			2
x	x			x	x	x	1
x	x	x					2
						Yhteensä	30

(Vastaajien lukumäärä = 30 = 33 % koko kohdejoukosta, n=91)

TAULUKKO 13. Syyt, miksi yritys vahvistaa hallitustyöskentelyä hallitusammattiaisilla

Syy	Vastausten lukumäärä *	Prosenttia (%)*
Hallituksen osaamisen päivitys ja täydennys	17	30
Hallitustyön tehostaminen	12	21
Verkostoitumisen lisääminen	6	11
Muuttunut liiketoimintaympäristö	5	9
Muu syy	5	9
Rahoittajan esitys	4	7
Kasvun turvaaminen	4	7
Kilpailun kiristyminen	3	5
Yhteensä	56*	100*

*) Osa vastaajista merkitsi useita syitä.

TAULUKKO 14. Onko yrityksen liiketoimintaympäristössä vastikään tapahtunut merkittäviä muutoksia?

	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
Kyllä	35	38,5	39,3
Ei	54	59,3	60,7
vastanneet yhteensä	89	97,8	100
vastaamattomia	2	2,2	
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 15. Tarve vahvistaa hallituksen kokoonpanoa hallitusammattilaisilla seuraavan 5 vuoden kuluessa

	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
Kyllä, varsin todennäköistä	19	20,9	20,9
Mahdollisesti saattaisi tulla kysymykseen	23	25,3	46,2
En näe tarvetta vahvistaa	49	53,8	100
Yhteensä	91	100	

TAULUKKO 16. Tulevaisuudessa tarvittava erikoisosaaminen hallitustyössä ("kyllä" ja "mahdollisesti" -vastanneet)

Erityisosaamisen laji	Vastausten lukumäärä *	Prosenttia (%)*
Markkinointi	16	36
Kansainvälistyminen	6	14
Luova innovointi	6	14
Taloushallinto	5	11
Muu substanssiosaamisen erikoistumisala**	4	9
Tekninen osaaminen	3	7
Hallinto-osaaminen	3	7
Henkilöstöosaaminen	1	2
Yhteensä	44*	100*

*) Kysymykseen vastasi kaksi sellaista henkilöä, jotka eivät edellisessä kysymyksessä nähneet tarvetta ulkopuolisille osaajille hallitustyössä

***) Muu erikoistuminen: alan spesifinen tuntemus, bioenergia, kiinteistöala, rahoitus

TAULUKKO 17. Suurimmat esteet hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämiselle

Este	Lukumäärä	Prosenttia (%)
Sopivia hallitusammattilaisia ei ole tiedossa	20	42
Kustannustekijät ovat esteenä	13	27
Ei ole riittävästi tietoa hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisestä	9	19
Muu syy*	6	12
Yhteensä	48	100
Ei ole tarvetta tehostaa hallitustyötä	36	
Vastaamatta jättäneet	7	
Yhteensä	91	

*) Muu syy: asenne, hallituksen koko, konserni ei näe tarpeelliseksi, siirretty vielä ajallisesti

TAULUKKO 18. Toimija, jonka kautta toivotaan lisää tietoa hallitusammattilaisten osaamisen hyödyntämisestä

Toimija	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
Yrittäjäjärjestö	12	34
Kauppakamarijärjestö	10	28
Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus	9	26
Yrityspalvelukeskus	3	9
Muu toimija*	1	3
Yhteensä	35	100
Ei tarvetta tehostaa hallitustyötä tällä hetkellä	51	
Vastaamattomat	5	
Yhteensä	91	

*) Muu toimija oli mikä tahansa esitetystä

TAULUKKO 19. Hallitusammattilaisten sukupuoli

Sukupuoli	Vastausten lukumäärä	Prosenttia (%)
mies	28	78
nainen	8	22
Yhteensä	36	100

LIITE 3(9).
SPSS-taulukot

TAULUKKO 20. Ristiintaulukointi. Yrityksen koko ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			Hallitusammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksen koko henkilöstön määrällä mitattuna	alle 5	Lukumäärä	30	5	35
		% koon sisällä	85.7%	14.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	49.2%	16.7%	38.5%
	5-9	Lukumäärä	14	6	20
		% koon sisällä	70.0%	30.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	23.0%	20.0%	22.0%
	10-19	Lukumäärä	9	6	15
		% koon sisällä	60.0%	40.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	14.8%	20.0%	16.5%
	20-49	Lukumäärä	5	6	11
		% koon sisällä	45.5%	54.5%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	8.2%	20.0%	12.1%
	50-99	Lukumäärä	3	3	6
		% koon sisällä	50.0%	50.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	4.9%	10.0%	6.6%
	100-249	Lukumäärä	0	4	4
		% koon sisällä	0.0%	100.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	0.0%	13.3%	4.4%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% koon sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti

	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	17,183 ^a	5	0,004
Likelihood Ratio	18,569	5	0,002
Linear-by-Linear	15,454	1	0
N of Valid Cases	91		

a. 6 solussa (50,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 1,32.

Spearmanin korrelaatio 0,396

TAULUKKO 21. Ristiintaulukointi. Yrityksen liikevaihto ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksen liikevaihto	alle 0,1	Lukumäärä	10	1	11
		% liikevaihdon sisällä	90.9%	9.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	16.4%	3.3%	12.1%
	0,1– 0,29	Lukumäärä	9	2	11
		% liikevaihdon sisällä	81.8%	18.2%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	14.8%	6.7%	12, 1%
	0,3– 0,49	Lukumäärä	10	5	15
		% liikevaihdon sisällä	66.7%	33.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	16.4%	16.7%	16.5%
0,5– 0,99	Lukumäärä	6	2	8	
	% liikevaihdon sisällä	75%	25%	100.0%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	9.8%	6.7%	8.8%	
1– 1,99	Lukumäärä	9	5	14	
	% liikevaihdon sisällä	64.3%	35.7%	100.0%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	14.8%	16.7%	15.4%	
2– 9,99	Lukumäärä	13	8	21	
	% liikevaihdon sisällä	61.9%	38.1%	100.0%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	21.3%	26.7%	23.1%	
10– 19,99	Lukumäärä	3	3	6	
	% liikevaihdon sisällä	50%	50%	100%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	4.9 %	10%	6.6%	
20– 49,99	Lukumäärä	1	4	5	
	% liikevaihdon sisällä	20%	80%	100%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	1.6%	13.3%	5.5%	
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% liikevaihdon sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	10,247 ^a	7	0,175
Likelihood Ratio	10,671	5	0,154
Linear-by-Linear	7,939	1	0,005
N of Valid Cases	91		

a. 9 solussa (56,3 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 1,65.

Spearmanin korrelaatio 0,290

TAULUKKO 22. Ristiintaulukointi. Yrityksen toimintaikä ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksen toimintaikä (montako vuotta yritys on toiminut)	alle 5	Lukumäärä	9	4	13
		% toimintaiän sisällä	69.2%	30.8%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	14.8%	13.3%	14.3%
	5– 9	Lukumäärä	7	6	13
		% toimintaiän sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	11.5%	20.0%	14, 3%
	10– 19	Lukumäärä	10	7	17
		% toimintaiän sisällä	58.8%	41.2%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	16.4%	23.3%	18.7%
	20– 29	Lukumäärä	19	4	23
		% toimintaiän sisällä	82.6%	17.4%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	31.1%	13.3%	25.3%
	yli 30	Lukumäärä	16	9	25
		% toimintaiän sisällä	64.9%	36.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	26.2%	30.0%	27.5%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% toimintaiän sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	4,199 ^a	4	0,380
Likelihood Ratio	4,425	4	0,351
Linear-by-Linear	0,263	1	0,608
N of Valid Cases	91		

a. 2 solussa (20,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 4,29.

Spearmanin korrelaatio -0,051, Kendall -0,046

TAULUKKO 23. Ristiintaulukointi. Yrityksessä tapahtunut sukupolvenvaihdos ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksessä on tapahtunut sukupolvenvaihdos	kyllä	Lukumäärä	7	4	11
		% sukupolvenvaihdoksen sisällä	63.6%	36.4%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	11.5%	13.3%	12.1%
	ei	Lukumäärä	54	26	80
		% sukupolvenvaihdoksen sisällä	67.5%	32.5%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	88.5%	86.7%	87, 9%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% sukupolvenvaihdoksen sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	0,065 ^a	1	0,798		
Continuity Correction	0,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	0,064	1	0,800		
Fisher's Exact Test				1,000	0,522
Linear-by-Linear	0,065	1	0,799		
N of Valid Cases	91				

a. 1 solussa (25,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 3,63.

Spearmanin korrelaatio -0,027

TAULUKKO 24. Ristiintaulukointi. Perheyrittys ja h-ammattilaiset

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Perheyrittys	kyllä (on perheyrittys)	Lukumäärä	33	13	46
		% perheyrittymisen sisällä	71.7%	28.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	54.1%	43.3%	50.5%
	ei (ei ole perheyr.)	Lukumäärä	28	17	45
		% perheyrittymisen sisällä	62.2%	37.8%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	45.9%	56.7%	49, 5%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% perheyrittymisen sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

LIITE 3(13).
SPSS-taulukot

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	0,932 ^a	1	0,334		
Continuity Correction	0,551	1	0,458		
Likelihood Ratio	0,934	1	0,334		
Fisher's Exact Test				0,378	0,229
Linear-by-Linear	0,922	1	0,337		
N of Valid Cases	91				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 14,84.

Spearmanin korrelaatio 0,101

TAULUKKO 25. Ristiintaulukointi. Vastaajan sukupuoli ja h-ammattilaiset

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Vastaajan sukupuoli	mies	Lukumäärä	52	22	74
		% sukupuolen sisällä	70.3%	29.7%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	85.2%	73.3%	81.3%
	nainen	Lukumäärä	9	8	17
		% sukupuolen sisällä	52.9%	47.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	14.8%	26.7%	18,7%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% perheyriksen sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	1,879 ^a	1	0,170		
Continuity Correction	1,176	1	0,278		
Likelihood Ratio	1,803	1	0,179		
Fisher's Exact Test				0,252	0,140
Linear-by-Linear	1,858	1	0,173		
N of Valid Cases	91				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 5,60.

Spearmanin korrelaatio 0,144

TAULUKKO 26. Ristiintaulukointi. Vastaajan ikä ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Vastaajan ikä	21– 30	Lukumäärä	0	1	1
		% Vastaajan iän sisällä	0.0%	100.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	0.0%	3.3%	1.1%
	31– 40	Lukumäärä	10	3	13
		% Vastaajan iän sisällä	76.9%	23.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	16.4%	10.0%	14.3%
	41– 50	Lukumäärä	16	8	17
		% vastaajan iän sisällä	66.7%	33.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	26.2%	26.7%	26.4%
	51– 60	Lukumäärä	27	14	41
		% Vastaajan iän sisällä	65.9%	34.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	44.3%	46.7%	45.1%
	yli 60	Lukumäärä	8	4	12
		% Vastaajan iän sisällä	66.7%	33.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	13.1%	13.3%	13.2%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% Vastaajan iän sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	2,637 ^a	4	0,620
Likelihood Ratio	2,860	4	0,582
Linear-by-Linear	0,015	1	0,902
N of Valid Cases	91		

a. 4 solussa (40,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 0,33.

Spearmanin korrelaatio 0,024, Kendall 0,022

TAULUKKO 27. Ristiintaulukointi. Vastaajan kokemus yrittäjyydestä ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Vastaajan kokemus yrittäjyydestä (vuosina)	alle 1	Lukumäärä	2	1	3
		% Vastaajan yritt.kok. sisällä	66.7%	33.3%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	3.3%	3.3%	3.3%
	1– 3	Lukumäärä	5	4	9
		% Vastaajan yritt.kok. sisällä	55.6%	44.4%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	8.2%	13.3%	9.9%
	4– 10	Lukumäärä	15	10	25
		% Vastaajan yritt.kok. sisällä	60.0%	40.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	24.6%	33.3%	27.5%
	11– 20	Lukumäärä	14	5	19
% Vastaajan yritt.kok. sisällä		73.7%	26.3%	100.0%	
% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä		23.0%	16.7%	20.9%	
yli 20	Lukumäärä	25	10	35	
	% Vastaajan yritt.kok. sisällä	71.4%	28.6%	100.0%	
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	41.0%	33.3%	38.5%	
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	61	30	91
		% Vastaajan yritt.kok. sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	1,783 ^a	4	0,776
Likelihood Ratio	1,763	4	0,779
Linear-by-Linear	1,087	1	0,297
N of Valid Cases	91		

a. 3 solussa (30,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 0,99.

Spearmanin korrelaatio -0,113, Kendall -0,103

TAULUKKO 28. Ristiintaulukointi. Yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut muutoksia	kyllä	Lukumäärä	19	16	35
		% merkitt. muutosten sisällä	54.3%	45.7%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	31.7%	55.2%	39.3%
	ei	Lukumäärä	41	13	54
		% merkitt. muutosten sisällä	75.9%	24.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	68.3%	44.8%	60.7%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	60	29	89
		% merkitt. muutosten sisällä	67.4%	32.6%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	4,527 ^a	1	0,033		
Continuity Correction	3,596	1	0,058		
Likelihood Ratio	4,481	1	0,034		
Fisher's Exact Test				0,040	0,029
Linear-by-Linear	4,476	1	0,034		
N of Valid Cases	89				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 11,40.
Spearmanin korrelaatio -0,226

TAULUKKO 29. Ristiintaulukointi. Hallitusammattilaisia jo hyödyntävät ja seuraavan 5 vuoden hallitusammattilaisten tarve

			H-ammattilaisten käyttö		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Tarve hyödyntää hallitusammattilaisia seur. 5 vuoden kuluessa	kyllä	Lukumäärä	8	11	19
		% h-amm. tarve 5 vuoden sisällä	42.1%	57.9%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	13.1%	36.7%	20.9%
	mahdollisesti voi tulla kysymykseen	Lukumäärä	15	8	23
		% h-amm. tarve 5 vuoden sisällä	65.2%	34.8%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	24.6%	26.7%	25.3%
	ei tarvetta	Lukumäärä	38	11	49
		% h-amm. tarve 5 vuoden sisällä	77.6%	22.4%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	62.3%	36.7%	53.8%

LIITE 3(17).

SPSS-taulukot

Kaikki yhteensä	Lukumäärä	61	30	91
	% h-amm. tarve 5 vuoden sisällä	67.0%	33.0%	100.0%
	% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	7,830 ^a	2	0,020		
Likelihood Ratio	7,606	2	0,022		
Linear-by-Linear	1,996	1	0,158		
N of Valid Cases	91				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 6,26.

Spearmanin korrelaatio -0,144, Kendall -0,137

TAULUKKO 30. Ristiintaulukointi. Yrityksen koko ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen seuraavan 5 vuoden kuluessa

			Hall. amm. hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			1 (ei)	2 (kyllä)	
Yrityksen koko henkilöstön määrällä mitattuna	alle 5	Lukumäärä	23	12	35
		% koon sisällä	65.7%	34.3%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	46.9%	28.6%	38.5%
	5-9	Lukumäärä	9	11	20
		% koon sisällä	45.0%	55.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	18.4%	26.2%	22.0%
	10-19	Lukumäärä	9	6	15
		% koon sisällä	60.0%	40.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	18.4%	14.3%	16.5%
	20-49	Lukumäärä	6	5	11
		% koon sisällä	54.5%	45.5%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	12.2%	11.9%	12.1%
	50-99	Lukumäärä	1	5	6
		% koon sisällä	16.7%	83.3%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	2.0%	11.9%	6.6%
	100-249	Lukumäärä	1	3	4
		% koon sisällä	25.0%	75.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	2.0%	7.1%	4.4%

LIITE 3(18).

SPSS-taulukot

Kaikki yhteensä	Lukumäärä	49	42	91
	% koon sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
	% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti

	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	7,521 ^a	5	0,185
Likelihood Ratio	7,830	5	0,166
Linear-by-Linear	4,164	1	0,041
N of Valid Cases	91		

a. 4 solussa (33,3 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 1,85.

Spearmanin korrelaatio 0,204; Kendall 0,184

TAULUKKO 31. Ristiintaulukointi. Yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen 5 v kuluessa

			Hall. amm. hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtunut muutoksia	kyllä	Lukumäärä	12	23	35
		% merkitt. muutosten sisällä	34.3%	65.7%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	25.5%	54.8%	39.3%
	ei	Lukumäärä	35	19	54
		% merkitt. muutosten sisällä	64.8%	35.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	74.5%	45.2%	60.7%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	47	42	89
		% merkitt. muutosten sisällä	52.8%	47.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. 5 vuoden sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	7,942 ^a	1	0,005		
Continuity Correction	6,764	1	0,009		
Likelihood Ratio	8,048	1	0,005		
Fisher's Exact Test				0,009	0,004
Linear-by-Linear	7,853	1	0,005		
N of Valid Cases	89				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 16,52.

Spearmanin korrelaatio -0,299

LIITE 3(19).
SPSS-taulukot

TAULUKKO 32. Ristiintaulukointi. Yrityksen liikevaihto ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen seuraavan 5 vuoden kuluessa

			Hall.amm.hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Yrityksen liikevaihto	alle 0,1	Lukumäärä	9	2	11
		% liikevaihdon sisällä	81.8%	18.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	18.4%	4.8%	12.1%
	0,1– 0,29	Lukumäärä	7	4	11
		% liikevaihdon sisällä	63.6%	36.4%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	14.3%	9.5%	12, 1%
	0,3– 0,49	Lukumäärä	8	7	15
		% liikevaihdon sisällä	53.3%	46.7%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	16.3%	16.7%	16.5%
0,5– 0,99	Lukumäärä	1	7	8	
	% liikevaihdon sisällä	12.5%	87.5%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	2.0%	16.7%	8.8%	
1– 1,99	Lukumäärä	10	4	14	
	% liikevaihdon sisällä	71.4%	28.6%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	20.4%	9.6%	15.4%	
2– 9,99	Lukumäärä	10	11	21	
	% liikevaihdon sisällä	47.6%	52.4%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	20.4%	26.2%	23.1%	
10– 19,99	Lukumäärä	2	4	6	
	% liikevaihdon sisällä	33.3%	66.7%	100%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	4.1 %	9.5%	6.6%	
20– 49,99	Lukumäärä	2	3	5	
	% liikevaihdon sisällä	40%	60%	100%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	4.1%	7.1%	5.5%	
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	49	42	91
		% liikevaihdon sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	12,863 ^a	7	0,076
Likelihood Ratio	13,822	7	0,054
Linear-by-Linear	3,332	1	0,068
N of Valid Cases	91		

a. 6 solussa (37,5 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 2,31.

Spearmanin korrelaatio 0,195; Kendall 0,170

TAULUKKO 33. Ristiintaulukointi. Yrityksen toimiala ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen seuraavan 5 vuoden kuluessa

			Hall.amm.hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Yrityksen toimiala	Maatalous	Lukumäärä	1	0	1
		% toimialan sisällä	100.0%	0.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	2.0%	0.0%	1.1%
	Metsätalous	Lukumäärä	0	1	1
		% toimialan sisällä	0.0%	100.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	0.0%	2.4%	1, 1%
	Puutuote-teollisuus	Lukumäärä	3	1	4
		% toimialan sisällä	75.0%	25.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	6.1%	2.4%	4.4%
	Elintarvike-ala	Lukumäärä	1	1	2
		% toimialan sisällä	50.0%	50.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	2.0%	2.4%	2.2%
	Teknologia-teollisuus	Lukumäärä	14	11	25
		% toimialan sisällä	56.0%	44.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	28.6%	26.2%	27.5%
Rakennus	Lukumäärä	6	8	14	
	% toimialan sisällä	42.9%	57.1%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	12.2%	19.0%	15.4%	
Kauppa	Lukumäärä	5	2	7	
	% toimialan sisällä	71.4%	28.6%	100%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	10.2 %	4.8%	7.7%	
Sosiaali- ja terveys	Lukumäärä	2	1	3	
	% toimialan sisällä	66.7%	33.3%	100%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	4.1%	2.4%	3.3%	
Palvelut B2B	Lukumäärä	9	11	20	
	% toimialan sisällä	45.0%	55.0%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	18.4%	26.2%	22.0%	
Palvelut B2C	Lukumäärä	6	3	9	
	% toimialan sisällä	66.7%	33.3%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	12.2%	7.1%	9.9%	
Muu	Lukumäärä	2	3	5	
	% toimialan sisällä	40.0%	60.0%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	4.1%	7.1%	5.5%	

LIITE 3(21).

SPSS-taulukot

Kaikki yhteensä	Lukumäärä	49	42	91
	% toimialan sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	6,163 ^a	10	0,801
Likelihood Ratio	7,017	10	0,724
Linear-by-Linear	0,136	1	0,712
N of Valid Cases	91		

a. 16 solussa (72,7 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 0,46.

Spearmanin korrelaatio 0,043; Kendall 0,038

TAULUKKO 34. Ristiintaulukointi. Yrityksen toimintaikä ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen seuraavan 5 vuoden kuluessa

			Hall. amm. hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Yrityksen toimintaikä (montako vuotta yritys on toiminut)	alle 5	Lukumäärä	8	5	13
		% toimintaiän sisällä	61.5%	38.5%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	16.3%	11.9%	14.3%
	5– 9	Lukumäärä	6	7	13
		% toimintaiän sisällä	46.2%	53.8%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	12.2%	16.7%	14, 3%
	10– 19	Lukumäärä	10	7	17
		% toimintaiän sisällä	58.8%	41.2%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	20.4%	16.7%	18.7%
	20– 29	Lukumäärä	14	9	23
		% toimintaiän sisällä	60.9%	39.1%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	28.6%	21.4%	25.3%
	yli 30	Lukumäärä	11	4	25
		% toimintaiän sisällä	44.0%	56.0%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	22.4%	33.3%	27.5%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	49	42	91
		% toimintaiän sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-ammattilaisten hyödynt. sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	2,220 ^a	4	0,695
Likelihood Ratio	2,225	4	0,694
Linear-by-Linear	0,421	1	0,516

N of Valid Cases	91	
------------------	----	--

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 6,00.

Spearmanin korrelaatio 0,077, Kendall 0,069

TAULUKKO 35. Ristiintaulukointi. Perheyrittys ja h-ammattilaiset 5 v kuluessa

			Hall.amm.hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Perheyrittys	kyllä (on perheyrittys)	Lukumäärä	28	18	46
		% perheyrittäksen sisällä	60.9%	39.1%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	57.1%	42.9%	50.5%
	ei (ei ole perheyr.)	Lukumäärä	21	24	45
% perheyrittäksen sisällä		46.7%	53.3%	100.0%	
	% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	42.9%	57.1%	49.5%	
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	49	42	91
		% perheyrittäksen sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	1,846 ^a	1	0,174		
Continuity Correction	1,319	1	0,251		
Likelihood Ratio	1,853	1	0,173		
Fisher's Exact Test				0,210	0,125
Linear-by-Linear	1,826	1	0,177		
N of Valid Cases	91				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 20,77.

Spearmanin korrelaatio 0,142

TAULUKKO 36. Ristiintaulukointi. Vastaajan ikä ja hallitusammattilaisten hyödyntäminen seuraavan 5 vuoden kuluessa

			Hall.amm.hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Vastaajan ikä	21– 30	Lukumäärä	1	0	1
		% Vastaajan iän sisällä	100.0%	0.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	2.0%	0.0%	1.1%
	31– 40	Lukumäärä	7	6	13
		% Vastaajan iän sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	14.3%	14.3%	14.3%
	41– 50	Lukumäärä	11	13	24
		% vastaajan iän sisällä	45.8%	54.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	22.4%	31.0%	26.4%
	51– 60	Lukumäärä	24	17	41
		% Vastaajan iän sisällä	58.5%	41.5%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	49.0%	40.5%	45.1%
	yli 60	Lukumäärä	6	6	12
		% Vastaajan iän sisällä	50.0%	50.0%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	12.2%	14.3%	13.2%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	49	42	91
		% Vastaajan iän sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	1,912 ^a	4	0,752
Likelihood Ratio	2,292	4	0,682
Linear-by-Linear	0,000	1	0,986
N of Valid Cases	91		

a. 2 solussa (20,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 0,46.

Spearmanin korrelaatio -0,021, Kendall -0,019

TAULUKKO 37. Ristiintaulukointi. Vastaajan sukupuoli ja h-ammattilaiset 5 v

			Hall. amm. hyödyntäminen seur. 5 v kuluessa		Prosenttia yhteensä
			ei	kyllä	
Vastaajan sukupuoli	mies	Lukumäärä	43	31	74
		% sukupuolen sisällä	58.1%	41.9%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	87.8%	73.8%	81.3%
	nainen	Lukumäärä	6	11	17
		% sukupuolen sisällä	35.3%	64.7%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	12.2%	26.2%	18, 7%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	49	42	91
		% perheyriityksen sisällä	53.8%	46.2%	100.0%
		% h-amm. hyödynt. seur 5 v sisällä	100.0%	100.0%	100.0%

Khiin neliötesti	Arvo	Vapausasteet	P-arvo	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearsonin Chi-Square	2,895 ^a	1	0,089		
Continuity Correction	2,050	1	0,152		
Likelihood Ratio	2,908	1	0,088		
Fisher's Exact Test				0,110	0,076
Linear-by-Linear	2,863	1	0,091		
N of Valid Cases	91				

a. 0 solussa (0,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 7,85.

Spearmanin korrelaatio 0,178

TAULUKKO 38. Ristiintaulukointi. Yrityksen koko ja hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet

			Hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet					Prosenttia yhteensä
			Ei tarvetta	Ei tietoa	Ei sopivia osajia tiedossa	Kustannus-tekijät	Muusy	
Yrityksen koko	alle 5	Lukumäärä	18	3	6	4	3	34
		% koon sisällä	52.9%	8.8%	17.6%	11.8%	8.8%	100%
henkilöstön määrällä mitattuna	5-9	Lukumäärä	6	1	7	5	1	20
		% koon sisällä	30.0%	5.0%	35.0%	25.0%	5.0%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	50.0%	33.3%	30.0%	30.8%	50.0%	40.5%
		Lukumäärä	5	2	2	4	1	14
		% koon sisällä	35.7%	14.3%	14.3%	28.6%	7.1%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	13.9%	22.2%	10.0%	30.8%	16.7%	16.7%
		Lukumäärä	5	2	1	0	0	8
		% koon sisällä	62.5%	25.0%	12.5%	0.0%	0.0%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	13.9%	22.2%	5.0%	0.0%	0.0%	9.5%
		Lukumäärä	2	0	4	0	0	6
		% koon sisällä	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	5.6%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	7.1%
		Lukumäärä	0	1	0	0	1	2
		% koon sisällä	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	16.7%	2.4%
		Kaikki yhteensä	Lukumäärä	36	9	20	13	6
		% koon sisällä	42.9%	10.7%	23.8%	15.5%	7.1%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Khiin neliötesti

	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	28,957 ^a	20	0,089
Likelihood Ratio	27,861	20	0,113
Linear-by-Linear	0,109	1	0,741

LIITE 3(26).
SPSS-taulukot

N of Valid Cases	84	
------------------	----	--

a. 25 solussa (83,3 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 0,14.

Spearmanin korrelaatio 0,064; Kendall 0,052

TAULUKKO 39. Ristiintaulukointi. Vastajan sukupuoli ja hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet

			Hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet					Prosenttia yhteensä
			Ei tarvetta	Ei tietoa	Ei sopivia osajia tiedossa	Kustannustekijät	Muusy	
Vastajan sukupuoli	mies	Lukumäärä	32	8	12	12	5	69
		% sukupuolen sisällä	46.4%	11.6%	17.4%	17.4%	7.2%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	88.9%	88.9%	60.0%	92.3%	83.3%	82.1%
	nainen	Lukumäärä	4	1	8	1	1	15
		% sukupuolen sisällä	26.7%	6.7%	53.3%	6.7%	6.7%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	11.1%	11.1%	40.0%	7.7%	16.7%	17.9%
Kaikki yhteensä		Lukumäärä	36	9	20	13	6	84
		% sukupuolen sisällä	42.9%	10.7%	23.8%	15.5%	7.1%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Khiin neliötesti

	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	9,003 ^a	4	0,061
Likelihood Ratio	8,056	4	0,090
Linear-by-Linear	0,706	1	0,401
N of Valid Cases	84		

a. 5 solussa (50,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 1,07.

Spearmanin korrelaatio 0,101; Kendall 0,093

TAULUKKO 40. Ristiintaulukointi. Liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet

			Hallitusammattilaisten hyödyntämisen esteet					Prosenttia yhteensä
			Ei tarvetta	Ei tietoa	Ei sopivia osajia tiedossa	Kustannus-tekijät	Muusy	
Liiketoimintaympäristössä tapahtunut muutoksia	kyllä	Lukumäärä	8	4	8	7	3	30
		% muutosten sisällä	26.7%	13.3%	26.7%	23.3%	10.0%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	22.2%	44.4%	40.0%	58.3%	50.0%	36.1%
	ei	Lukumäärä	28	5	12	5	3	53
		% muutosten sisällä	52.8%	9.4%	22.6%	9.4%	5.7%	100%
		% h-amm. hyöd. esteet	77.8%	55.6%	60.0%	41.7%	50.0%	63.9%
Kaikki yhteensä	Lukumäärä	36	9	20	12	6	83	
	% muutosten sisällä	43.4%	10.8%	24.1%	14.5%	7.2%	100%	
	% h-amm. hyöd. esteet	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Khiin neliötesti

	Arvo	Vapausasteet	P-arvo
Pearsonin Chi-Square	6,480 ^a	4	0,166
Likelihood Ratio	6,562	4	0,161
Linear-by-Linear	5,285	1	0,022
N of Valid Cases	83		

a. 4 solussa (40,0 %) on odotettu frekvenssi alle 5. Pienin odotettu frekvenssi on 2,17.

Spearmanin korrelaatio -0,263; Kendall -0,240