

Tuija Mäyrä-Takkunen

HR-vuosikellon kehittäminen osakeyhtiön hallitustyöskentelyn tueksi



Insinööri YAMK

Teknologiaosaamisen joh-
taminen

Kevät 2019



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Mäyrä-Takkunen Tuija

Työn nimi: HR-vuosikellon kehittäminen osakeyhtiön hallitustyöskentelyn tueksi

Tutkintonimike: Insinööri (YAMK)

Asiasanat: hallitustyö, strateginen henkilöstöjohtaminen, vuosikello, konstruktivinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Parkerin Suomen osakeyhtiöiden hallituksille suositus vuosikelloksi strategisten HR-asioiden käsittelemistä varten. Vuosikellon kehittämistä varten selvitettiin muiden osakeyhtiöiden hallituksissa työskenteleviltä henkilöstöjohtajilta sitä, millaisia HR-teemoja vuosikellon tulisi sisältää, miten usein ja millä tavalla kyseisiä asioita tulisi käsitellä, millainen rooli HR-edustajalla tuli asioiden käsittelyssä olla ja millaista lisäarvoa henkilöstönäkökulma voisi hallitustyöskentelyyn tuoda.

Tutkimusstrategia pohjautui interventionistiseen kehittämistutkimustraditioon ja erityisesti konstruktiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen osallistui kahdeksan vapaaehtoista henkilöstöalan ammattilaista eri alojen osakeyhtiöistä. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja yksi mies ja heidän ikänsä haastatteluhetkellä vaihteli 37-58 vuoden välillä. Haastateltavien organisaatiokoot vaihtelivat alle 1000:sta yli 10 000 hengen organisaatioihin. Haastattelut suoritettiin alkutalvesta 2019. Haastatteluaineisto litteroitiin ja luokiteltiin. Tutkimustuloksia tulkittiin teoria- ja aineistolähtöisen analyysin keinoin.

Haastatteluissa esille nousevia strategisen henkilöstöjohtamisen teemoja hallitustyössä olivat erityisesti kompensatio ja palkkausjärjestelmät, organisaation osaamisen kehittäminen, talent management ja seuraajasuunnittelu sekä organisaatorakenteen kehittäminen. Strategiset henkilöstöjohtamisen teemat nousivat käsittelyyn useimmin 3-4 kertaa vuodessa. Hallituskäsittelyssä korostui asioiden ennakoivaltelu yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Haastateltavat toivat esille jokaisen hallituksen jäsenen osallistumisvelvollisuuden koko yritystoiminnan kehittämiseen ja liiketoimintajohdon haastamiseen. HR-ammattilaisen menestymiseen hallitustyöskentelyssä vaikuttivat erityisesti liiketoiminnallinen tietotaito ja talousosaaminen, ammatillinen osaaminen sekä henkilösuhteiden luominen. Tärkeäksi koettiin myös HR-ammattilaisen oma aktiivisuus ja esiintymistaito osaamisen esilletuomisessa. Myös tulosvastuullinen johtamiskokemus koettiin tärkeäksi, kuten myös kyky ratkaista liiketoimintakriittisiä haasteita. HR-ammattilaisten tuoma lisäarvo hallitustyöhön ja liiketoiminnan kehittämiseen näkyi haastateltavien mukaan erityisesti johtamis- ja esimiestyöskentelyn sekä organisaatiokulttuurin ymmärtämisen kautta ja siten hyvän henkilöstöpolitiikan ja esimiestyön mahdollistamisen kautta. Tämän lisäksi HR-ammattilaisen koettiin tuovan lisäarvoa viestintään, työnantajamielikuvan rakentamiseen sekä sidosryhmäjohtamiseen ja -vaikuttamiseen ja hallituksen sisäisen toimintatavan kehittämiseen.

Haastatteluissa esille tulleet strategisen henkilöstöjohtamisen teemat on sisäänrakennettu Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiöille luotuun hallitustyön vuosikelloon. Rakennetun vuosikellon avulla pyritään parantamaan hallitustyöskentelyn roolia osakeyhtiöiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa sekä strategisen henkilöstöjohtamisen roolia liiketoiminnan kehittämisessä.

Abstract

Author(s): Mäyrä-Takkunen Tuija

Title of the Publication: Developing an Annual HR-Clock to Support the Board of Management of a Limited Company

Degree Title: Master of Engineering (YAMK)

Keywords: management board, C-Suite, strategic human resources management, annual clock, board agenda, constructive research

The aim of this research was to produce a recommendation for an annual standard HR-agenda for the management boards of Parker's limited liability companies in Finland. In order to develop this annual clock, HR directors of other companies' management boards were interviewed about the themes the annual clock should contain, the role HR-representatives should play in handling them, the time interval and ways of handling them and, essentially, the value added HR-perspective in general could bring to the work of the management board.

The research was based on an interventionist tradition of developmental studies and, more specifically, on constructive research. The research method was qualitative and consisted of theme interviews. Eight HR-professionals from different organizations volunteered to take part in this research. Seven of them were female and one of them was male and their ages at the time of the interview varied from 37-58 years. The sizes of their organizations varied from below 1000 to above 10 000 employees. The interviews were carried out at the beginning of 2019. The interview material was transcribed and classified. The results were analyzed both according to theory-based (deductive) and material-based (inductive) analysis.

The main themes related to strategic HR management that were brought up in the interviews were compensation and salary systems, organizational competence development, talent management and succession planning as well as the development of organizational structures. Themes related to strategic HR management were usually handled 3-4 times a year. Preparation of the themes with the chairman of the board as well as with the CEO of the company prior to the actual board meetings was notified to be of importance. The interviewees also mentioned that all board members, also HR directors, should participate in all business development discussions - not just in the development of the HR leadership. It was brought up that business and financial know-how, know-how in the area of HR as well as networking are the success factors of HR professionals in the C-suite. Additionally, presentation skills and an active demeanor also help in bringing up professional know-how amongst the board professionals. What is more, experience from a profit & loss responsibility and a capability to solve business critical problems supports a place at the C-suite. The value added of HR professionals at the management board comes especially from understanding leadership and managerial work as well as organizational culture and good supervisory work. In addition, HR professionals bring value added to communications, to employer branding and employee experience as well as to stakeholder management and improving board-internal ways of working.

These results of the research have been used in constructing the annual HR-clock for the management boards of Parker's limited liability companies in Finland. The created construction will be used to improve the role of the management board workings in relation to strategic human resources management of the companies as well as to improve the role of HR management in the area of business development in general.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hallitustyöskentely	3
2.1	Hallituksen kokoonpano	4
2.2	Hallituksen päätöksenteko ja vastuu	6
2.3	Hallituksen työjärjestys tai vuosikello.....	8
2.4	Hallituksen tehtävät ja rooli	9
3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	17
3.1	Strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmä	17
3.2	Strategisen henkilöstöjohtamisen suuntauksset.....	19
3.3	Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet	20
3.4	Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus	27
4	Hallituksen rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa	29
4.1	Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet hallitustyöskentelyssä	29
4.2	Rikosoikeudellinen vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueilla	39
4.3	Henkilöstöammattilaisen rooli hallituksessa.....	42
5	Tutkimus strategisen henkilöstöjohtamisen teemoista hallitustyöskentelyssä.....	46
5.1	Toiminnallinen viitekehys: Parker Hannifin Oy.....	46
5.2	Tutkimusongelma.....	47
5.3	Tutkimuskysymykset	48
5.4	Tutkimusstrategia.....	49
6	Tutkimuksen toteuttaminen	51
6.1	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä.....	51
6.2	Tutkimuksen toteutus	53
7	Tutkimustulokset ja kehittämistyö	57
7.1	Tulokset	57
7.2	Kehitetty konstruktio	76
8	Pohdinta.....	83
8.1	Johtopäätökset.....	83

8.2 Tutkimuksen luotettavuus.....88

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet90

Lähteet.....92

Liitteet

1 Johdanto

~ The effective senior HR professional in the C-suite works toward fostering an attitude in senior executives that no less the same care and attention given to the management of the physical or financial resources of the company should be given to the effective management of the talent, human resources, of the organization (Wright 2015, 97) ~

Yrity maailmassa sellaiset toimijat pärjäävät parhaiten, jotka pystyvät houkuttelemaan, kasvattamaan ja sitouttamaan organisaatioonsa alan parhaita osaajia tai tulevaisuuden kykyjä. Näiden osaajien toiminta ja innovaatiot ovat kaikilla toimialoilla edellytys tuloksen tekoon, kilpailukykyyn sekä markkinaosuuden kasvattamiseen. Teknologisessa murroksessa kilpailu eri alojen osaajista edelleen kiristyy ja on todennäköistä, että strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään jatkossa aiempaa enemmän yritysten keskeisenä menestystekijänä, sekä operatiivisessa johdossa että hallitustasolla. HR-johtamisen arvostus heijastuu väistämättä myös hallituskokoonpanoihin sekä henkilöstöjohtamisen teemoihin hallitustyössä. Suomalaisten pörssiyritysten hallituskokoonpanot painottuvat vahvasti liiketoimintaosaamiseen, erityisesti toimitusjohtajakokemukseen. Sen sijaan HR-ammattilaiset ovat harvinaisuuksia ainakin suomalaisissa hallituksissa.

Keskuskaupakamari kartoitti suomalaisten pörssiyritysten hallitusjäsenien taustoja maaliskuussa 2017 julkaistussa Huipulla tuulee – Vaihtuvuus pörssiyritysten johdossa -selvityksessä. Selvityksen mukaan pörssiyritystemme hallituksissa istuu noin 700 eri henkilöä. Näistä 69%:lla on tausta liiketoimintajohdossa ja puolella näistä nimenomaan toimitusjohtajan tehtävässä. Talous- ja rahoitusosaajia on jäsenistä kymmenesosa. Sen sijaan erityisen vähän pörssiyritysten hallituksissa on henkilöitä, joiden tausta on henkilöstön, markkinoinnin tai viestinnän johdossa. Kokonaisluvusta vain seitsemällä henkilöllä on tausta HR-johtajana eli HR-ammattilaiset puuttuvat lähes täydellisesti pörssiyritysten hallituksista. Tämän perusteella tuskin voidaan olettaa, että heitä olisi runsaasti myöskään listaamattomien yritysten hallituksissa. Vaikka hallituskokoonpanot eivät peilaakaan tilannetta yritysten toimivassa johdossa, tilanne kertoo arvostuksista yritysten omistajien osalta (Linnainmaa & Turunen 2017, 14-15.)

Hallitustyöskentelyyn on erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kiinnitetty viime vuosina kasvavassa määrin huomiota. Silti Suomessa on suhteellisen paljon yrityksiä, joille hallitus on lainsäädännön edellyttämä muodollisuus, josta on melko vähän hyötyä liiketoiminnan varsinaiselle kehittämiselle. Hallitustyön terävöittämisen ja fokuoimisen

tärkeys on nostettu ajankohtaisena asiana esille myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa eli Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiöissä. Keskustelun keskiöön on nousut teema hallituksen roolista alati muuttuvassa toimintaympäristössä, kiristyvässä kilpailussa sekä osittaisessa osaajapulassa. Hallitus on ryhtynyt miettimään omaa toimintaansa ja rooliaan sekä sitä, miten se voisi tukea, haastaa ja sparrata toimivaa johtoa sekä toimia kasvun ja tuloksellisuuden moottorina. Erityisesti keskustelun keskiössä ovat organisaation strategia ja sitä tukevat kyvykkyydet eli organisaation kyky ja taito yhdistää ja kohdentaa resurssinsa siten, että saadaan aikaiseksi toivottu lopputulos.

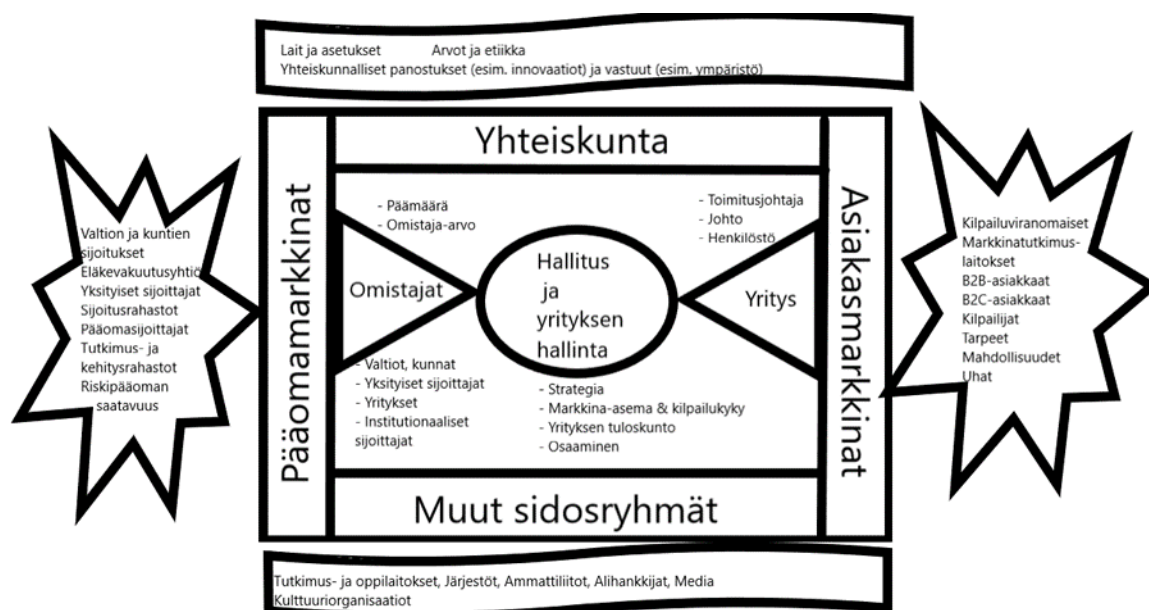
Koska yrityksen henkilöstö on yksi sen tärkeimmistä sidosryhmistä ja strateginen henkilöstöjohtaminen luo edellytykset yrityksen ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukyvyille, on hallitustyön ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi nostettu strateginen henkilöstöjohtaminen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on terävöittää hallituksen roolia strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä tuottaa Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiöille konstruktivisen tutkimuksen keinoin suositus vuosikellosta strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ja teemojen käsittelemiseksi hallituksen kokouksissa. Kehitettävä työkalu tehostaa jatkossa hallituksen toimintaa, keskustelua, päätöksentekoa sekä vastuuta strategisen henkilöstöjohtamisen alueella. Vuosikellon pohjaksi on haastateltu kahdeksaa sekä pörssi- että listaamattomien yhtiöiden hallitus- ja johtoryhmäyöskentelyssä mukana olevaa HR-alan ammattilaista, joilta on tiedusteltu hallitustyöskentelyssä esille nousevia strategisen henkilöstöjohtamisen teemoja. Teemahaastattelut on tehty helmi-maaliskuussa 2019. Haastatteluiden pohjalta on laadittu esitys HR-vuosikelloksi Parker Hannifinin hallitustyöskentelyyn Suomessa, huomioiden ne erityispiirteet ja osa-alueet, jotka kyseisen yrityksen toimintaympäristössä nousevat keskeisimmälle sijalle strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Esitys HR-vuosikelloksi on tuotu hallituksen käsittelyyn huhtikuussa 2019.

Seuraavissa luvuissa syvennytään teoriataustan osalta hallituksen tehtäviin, rooleihin ja vastuisiin, strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaiskenttään sekä siihen, miten hallitus voi omassa työssään edistää strategista henkilöstöjohtamista valitsemillaan osa-alueilla ohjaamassaan yrityksessä. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin kohdeorganisaatio, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteutus ja – ennen kaikkea – tutkimustulokset sekä esitys HR-vuosikelloksi Parker Hannifinin hallitustyöskentelyyn Suomessa.

2 Hallitustyöskentely

Tässä luvussa avataan yrityksen hallinnan kokonaiskäsitettä ja hallitustyöskentelyn kenttää. Tarkemmin ottaen luvussa kuvataan sitä, mikä on hallituksen kokoonpano, miten hallitus tekee päätöksiä, mikä on sen vuosittainen toimintasuunnitelma tai työjärjestys ja millaisia tehtäviä tai rooleja hallitus voi yleisesti ottaen kantaa. Lopuksi kerrotaan myös lyhyesti hallitusvastuista, mahdollisista vahingonkorvausvelvoitteista sekä itse hallitustoiminnan kehittämisestä.

Yrityksen toimintaa voidaan yleisesti ottaen kuvata arvomuodostusprosessiksi, joka tapahtuu asiakas- ja pääomamarkkinoiden välissä, ja jonka ohjaukseen ja toteutukseen niin omistajat, hallitus, yritysjohto kuin yrityksen muutkin resurssit osallistuvat. Varsinaista liiketoimintaprosessia siis ohjaavat, tukevat ja rajoittavat erilaiset sidosryhmät ja yrityksen hallinnassa on kokonaisvaltaisesti kyse osakkeenomistajien, hallituksen, johdon ja eri sidosryhmien suhteista, vallasta ja vastuista sekä näiden tasapainottamisesta (Haapanen, Lainema, Lehtinen, Lähdesmäki 2002, 77). Yrityksen hallinta sisältää yrityksen johtamisen valvonnan omistajien, henkilöstön, yhteiskunnan ja muiden tärkeimpien sidosryhmien edut huomioon ottaen sekä yrityksen toiminnasta seuraavaa myönteistä kokonaisvaikutusta kasvattaen. Yrityksen hallinnan kokonaisviitekehys on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Yrityksen hallinnan viitekehys (Haapanen et al. 2002, 77-93 mukailen)

Yrityksen hallinnassa ei ole kyse pelkästään tavasta, jolla yrityksen hallinto on järjestetty, vaan sen kautta pyritään luomaan yritykselle sellaiset rakenteet, kulttuuri, tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehityksen mahdollistamiseksi, että ne tukevat organisaation vastuullista, pitkäjänteistä, kilpailukykyistä ja tuloksellista toimintaa ja sen edelleen kehittämistä. Toiminnan lähtökohtana ovat aina omistajien näkemykset ja omistajastrategia, mutta, jos yrityksen henkilöstön, asiakkaiden ja omistajien muodostama yhdistelmä ja yhteistyö ei toimi, on yritys pitkällä aikavälillä tuomittu epäonnistumiseen. (Haapanen ym. 2002, 11-12, 64.) Yrityksen hallintaa vastaava kansainvälinen käsite on *corporate governance*. Oikein toteutettuna yrityksen hallinto ohjaa yritystä toimimaan omistajiensa eduksi kaikki sidosryhmät huomioiden ja tässä työssä päävastuullisena kapellimestarina toimii osakkeenomistajien nimittämä aktiivinen ja osaava hallitus (Haapanen ym. 2002, 16). Hallitus kiteyttää omistajien tahdon ja ohjaa yhtiön suuntaa strategialla sekä avainhenkilövalinnoilla. Aktiivinen hallitus seuraa toimintaa ajantasaisen raportoinnin kautta, haastaa ja kannustaa yhtiön johtoa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen sekä vastaa yhtiön tulevaisuuden suunnan määrittelemisestä. Hallitustyöskentelyssä on pitkälti siis kyse johtamisen johtamisesta eli organisaation johtamisesta operatiivisen johdon avulla. Se on ohjaamista, keskustelua, kysymyksiä, haastamista, tukemista, innostamista, rohkaisemista, ovien avaamista, tiedon jakamista sekä ennen kaikkea käytettävissä olemista organisaation johtoa ajatellen.

2.1 Hallituksen kokoonpano

Hallitus koostuu yhdestä viiteen jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, on valittava myös varajäsen ja jos hallituksessa on enemmän kuin yksi jäsen, on jäsenten joukosta valittava puheenjohtaja. Hallituksen jäsenten lukumäärän päättää ja jäsenet valitsee yhtiökokous (Erma 2017, 24), joka voi myös nimetä hallituksen puheenjohtajan hallitusta valittaessa. Yhtiökokous on yhtiön ylin päättävä toimielin, jossa osakkeenomistajat käyttävät puhe-, ääni- ja kyselyoikeuttaan sekä päätösvaltaansa (Haapanen ym. 2002, 105; Erma ym. 2017, 45).

Hallituksen jäseneksi voidaan valita vain suostumuksen pohjalta. Jäsen ei voi olla alaikäinen, oikeushenkilö (yritys tai yhteisö) tai henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa. Liiketoimintakielto vaikuttaa kelpoisuuteen toimia hallituksen jäsenenä tietyissä tapauksissa, mutta ei aina välttämättä

muodostu esteeksi hallitustoiminnalle. Ristikkäisten intressien välttämiseksi hallituksen jäsenyys on estetty myös henkilöltä, joka on samaan aikaan yhtiön tilintarkastaja, varatilintarkastaja tai hallintoneuvoston jäsen tai varajäsen. (Erma ym. 2017, 23.) Lisäksi yhtiössä ainakin yhdellä hallituksen jäsenellä tulee olla kotipaikka Euroopan talousalueella (EY).

Hallituksen jäsenellä on oikeus erota tehtävästään ennen toimikauden päättymistä. Eroaminen tulee voimaan aikaisintaan, kun siitä on ilmoitettu hallitukselle. Hallituksen jäsenen voi myös erottaa se, joka on hänet valinnut eli yhtiökokous ja osakkeenomistajat. Hallituksen jäsenten on aina huolehdittava, että uusi jäsen valitaan jäljellä olevaksi toimikaudeksi. Ensisijaisesti valittu varajäsen tulee erotetun tai eronneen jäsenen tilalle. Jos hallituksen jäsen erotessaan tietää, että yhtiöllä ei enää ole muita hallituksen jäseniä eli hallitus ei ole enää päätösvaltainen, hänen on huolehdittava siitä, että ylimääräinen yhtiökokous kutsutaan koolle valitsemaan uutta hallitusta. Eron yhteydessä – sekä kaikissa muissa tilanteissa - on siis aina huolehdittava tarvittaessa hallituksen täydentämisestä ja siitä, että yhtiöllä on toimiva hallitus takanaan. (Hannula ym. 2014, 15-16.) Hallitus on yhteisvastuullinen elin ja sen jäsenet ovat yhdessä vastuussa yrityksestä: hallituksen jäsenillä on yhdessä suoraan lakiin perustuva kelpuutus edustaa yhtiötä suhteessa ulkopuolisiin tahoihin (Haapanen ym. 2002, 85, 105). Hallituksen toimikausi jatkuu yksityisessä yhtiössä toistaiseksi, julkisessa yhtiössä puolestaan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka. Käytännössä hallituskaudet kestävät keskimäärin 4-8 vuotta (Erma ym. 2017, 27.)

Hallitustehtävien hoitaminen vaatii yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta, näkemystä yhtiön toimialasta, toimintatavasta, tuotteista ja palveluista sekä niiden ostajista ja ennen kaikkea ymmärrystä yrityksen perimmäisestä ansainta- ja arvologiikasta (Haapanen ym. 2002, 231). Tarvittava kokemus saavutetaan yleensä toimimalla liikkeenjohdon tehtävissä tai toimitusjohtajana. Hallituksen tehtävien ja toiminnallisuuden kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen ja toisiaan täydentävä osaaminen sekä kokemusmaailma. Osaamista tarvitaan niin operatiivisesta toiminnasta, hallinnollisista tehtävistä, laskentatoimesta ja kirjanpidosta, rahoituksesta kuin riskienhallinnasta ja hallitustyöskentelystä itsestäänkin. Edelleen, hyötyä voi olla tuotantotalouden, logistiikan, markkinoinnin, juridiikan sekä kansainvälistymisen osaamisesta (Erma ym. 2017, 24-25.) Haapanen ym. (2002, 151) kokee yhtä lailla tärkeäksi yhteiskunnallisen, sosiaalisen, humanistisen tai filosofisen osaamisen. Jäsenten tulee lisäksi olla kriittisiä, itsenäisiä mielipiteen muodostuksessa sekä yhteistyökykyisiä keskenään (Erma ym.

2017, 161). Ehkä keskeisin ominaisuus hallituksen jäsenelle on kyky tunnistaa uudenlaisia signaaleja, sietää epävarmuutta ja kyky nähdä eteenpäin tulevaisuuteen. Myös kokemus epäonnistumisista on vain hyväksi. (Haapanen ym. 2002, 154.) Eloranta (2018, 96) tiivistää hallituksen jäsenen osaamisen seuraavasti: hyvä hallituksen jäsen kysyy useammin kuin kertoo ratkaisun.

2.2 Hallituksen päätöksenteko ja vastuu

Hallituksen keskeisin toimintatapa on hallituksen kokous. Keskimääräisellä hallituksella on 5-9 kokousta vuodessa ja kukin kokous kestää 2-3 tuntia. Hallituksen kokouksen kutsuu koolle hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen kokouksissa on myös sihteeri, joka pitää kirjaa päätöksistä. Sihteerin valinnasta ei säädetä erikseen. Toimitusjohtaja ja sihteeri yleensä valmistelevat kokouksen esityslistan ja sen liitteiksi tulevan kokousaineiston ja hyväksyttävät sen ennakkoon hallituksen puheenjohtajalla. Kaikki kokousmateriaali toimitetaan hyvän tavan mukaisesti 1-2 viikkoa etukäteen kaikille hallituksen jäsenille samantyyppoisena. Kokouspöytäkirjoihin merkataan läsnäolijat, kokousaika ja -paikka sekä käsiteltävät asiat, esitetyt vaihtoehdot, päätösten tueksi esitetty materiaali ja selvitykset, tehdyt päätökset ja eriävät mielipiteet esityslistan mukaisessa järjestyksessä. Hallituksen pöytäkirja on virallinen ja todistuskelpoinen dokumentti, joka numeroidaan juoksevasti, jonka allekirjoittaa hallituksen puheenjohtaja yhdessä yhden hallituksen jäsenen kanssa ja joka säilytetään yhtiön koko eliniän ajan (Erma ym. 2017, 59, 62-63, 65; Virtanen ym. 2013, 56.)

Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet jäsenistä – kaksi neljästä ei siis riitä. Hallituksen päätökseksi tulee kokouksessa paikalla olevien hallituksen jäsenten enemmistön mielipide, jollei yhtiöjärjestyksessä edellytetä määräänemmistöä, ja jos äänet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Hallituksen jäsen, joka on asian suhteen esteellinen, ei saa osallistua sen käsittelyyn tai päätöksen tekemiseen. Esteellisyys syntyy, kun käsitellään hallituksen jäsenen ja yhtiön välistä sopimusta tai yhtiön ja kolmannen osapuolen välistä sopimusta silloin, kun hallituksen jäsenellä on saatavissa siitä olennaista etua. Esteellisen henkilön tulee ilmoittaa olevansa jäävi ja vetäytyä käsittelystä ja myös puheenjohtajan tulee pitää huoli siitä, että esteellisyysääntöä kunnioitetaan. Hallituksen päätösvaltaisuutta tarkastettaessa esteellisten jäsenten ei katsota olevan paikalla. Tästä huolimatta hallituksella on kollektiivinen vastuu eli kaikki hallituksen jäsenet ovat

vastuussa päätöksistä, olivat he paikalla tai eivät. Päätöstä ei myöskään saa tehdä, ellei kaikille hallituksen jäsenille tai heidän varajäsenilleen ole varattu mahdollisuutta osallistua asian käsittelemiseen. Mikäli hallituksen jäsen ei ole samaa mieltä esitetystä asiasta, hänen tulee äänestää päätöstä vastaan ja kirjauttaa eriävä mielipiteensä pöytäkirjaan, jolloin hän ei saa myöskään auttaa päätöksen täytäntöönpanossa myöhemmässä vaiheessa (Erma ym. 2017, 58, 67).

Hallituksen päätökset tulee panna täytäntöön viestimällä niistä organisaatiolle ja osallisille sidosryhmille. Yleensä tämä on toimitusjohtajan tehtävä. Hallituksen seuraavassa kokouksessa käydään aina edellisen kokouksen pöytäkirja läpi ja pyydetään toimitusjohtajalta selostus tehtyjen päätösten toteuttamisesta tai toteuttamisvaiheesta (Erma ym. 2017, 69-70).

Päätöksenteon kautta hallitus vastaa tekemistään päätöksistä. Kun kyse on osakeyhtiöstä, yhtiö on ensisijaisesti vastuussa vahingoista ja hallituksen tai toimitusjohtajan vastuun toteutuminen vaatii aina erityisiä perusteita. Hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja ovat velvollisia korvaamaan yhtiölle vahingon, jonka he ovat toimiessaan tahallisesti tai tuottamuksellisesti eli huolimattomuudella aiheuttaneet yhtiölle. Sama koskee vahinkoa, joka on osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjystä rikkomalla aiheutettu osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle (Erma ym. 2017, 73). Hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja ovat vastuussa myös sellaisesta vahingosta, jonka he ovat aiheuttaneet yhtiölle toimiessaan esteellisyyssääntöjen vastaisesti. Osallistuminen päätöksentekoon tuottaa vastuun; päätösehdotusta vastaan äänestäminen puolestaan yleensä vapauttaa vastuusta. Törkeissä tilanteissa edellytetään myös muita aktiivisia toimia päätöstä vastaan ja vahingon minimoimiseksi. Osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys eivät sulje pois muuta vahingonkorvausvastuuta, kuten sopimusperusteista vastuuta tai vahingonkorvauslakiin perustuvaa vastuuta (Erma ym. 2017, 73). Huomattavaa on, että yhtiön johto voi joutua myös rikosoikeudelliseen vastuuseen.

Hallitusvastuuta arvioidaan objektiivisen huolellisuusvelvoitteen avulla eli arvioidaan, miten toinen huolellinen henkilö olisi menetellyt samassa tilanteessa (Hannula ym. 2014, 97-98). Hallituksen huolellisuutta arvioitaessa on olennaista, että a) hallitus toimii osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen sekä muiden lakien mukaan, b) hallitus arvioi huolellisesti päätökset, hankkii riittävät tiedot ennen päätöksentekoa ja varmistaa, että päätösten riskien ja tuoton suhde on oikea, ja että c) hallitus pitää aina yhtiön etua (osakkeenomistajien

yhdenvertainen kohtelu, ei oman edun tavoittelua) tärkeimpänä ohjenuoranaan (lojaliteetivelvoite), eikä kukaan hallituksessa tee päätöksiä esteellisenä (Hannula ym. 2014, 99-100).

2.3 Hallituksen työjärjestys tai vuosikello

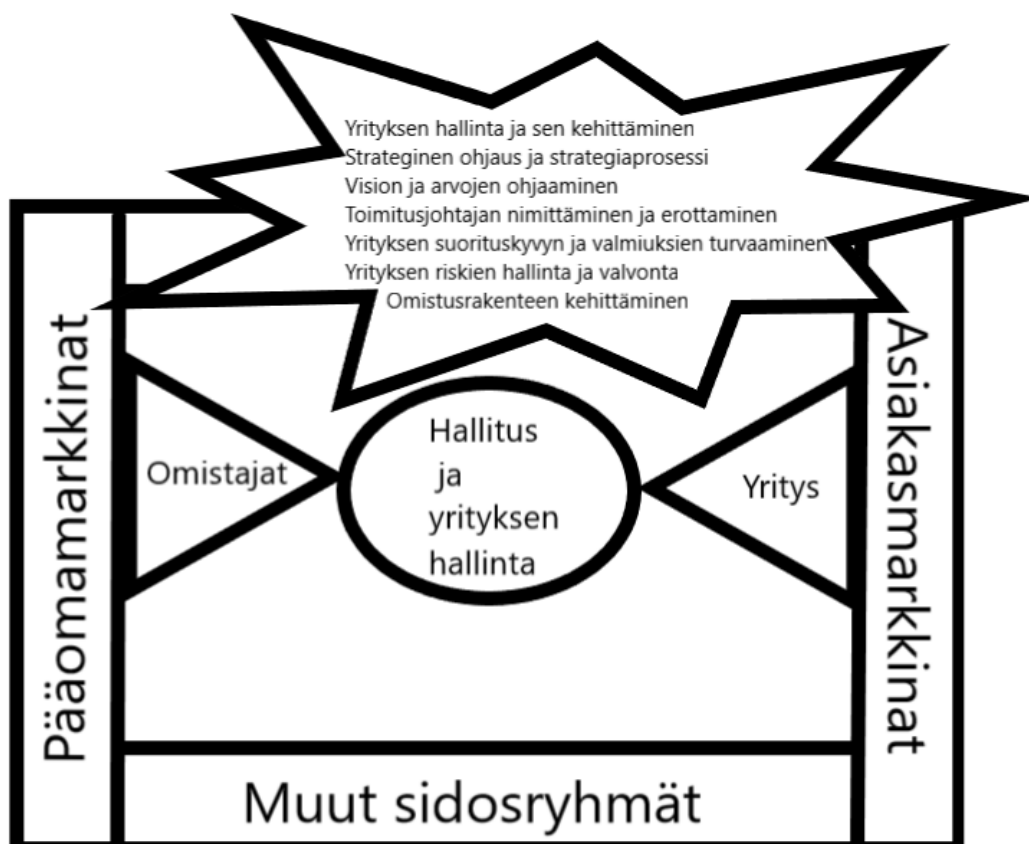
Hallituksen puheenjohtajan tulisi pitää huolta siitä, että hallituksella on yhtiön laajuuden ja hallituksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen toimintasuunnitelma, työskentelyohje, työjärjestys tai vuosikello (Erma ym. 2017, 61). Tämä ei ole lain mukaan pakollinen, mutta se jäsentää hallituksen toimintaa kalenterivuodelle tai toimikaudelle ja sen avulla otetaan kantaa hallituksen kokousten olennaisimpaan asiasisältöön ja ajankohtaan. Työjärjestys tai *board agenda* kokoaa hallituksen priorisoimina ne kysymykset tai 3-5 asiakokonaisuutta, joiden käsittelyä seuraavien 12-18 kuukauden aikana pidetään yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpinä (Eloranta 2018, 26) ja näin ollen sen käyttöönotto tukee erityisesti strategian seuranta ja sen edelleen kehittämistä (Virtanen ym. 2013, 58) eli lisäarvon tuottamista hallitustyön keinoin.

Asiat, joita työjärjestykseen yleensä sisällytetään ovat 1) hallitusten kokousten vuosittainen lukumäärä ja kesto, 2) kokouspaikat ja mahdolliset kokousmatkat (yritysvierailut, asiakaskäynnit, seminaarit) kestoineen, 3) vuosiohjelma tai vuosikello, 4) vakioasiat (kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus eli läsnäolijat, edellisen kokouksen pöytäkirjan allekirjoitukset ja korjaukset), asiat jotka vaativat hallituksen allekirjoituksia/päätöksiä, tiedotettavat asiat, tilannekatsaus liiketoimintayksikköjen keskeisiin asioihin (asiakkaat ja myynti, viestintä ja markkinointi, talous, henkilöstö, yhteistyökumppanit/kilpailijat, teknologiat, tutkimus- ja tuotekehitys, tuotteistus, toimitila-asiat, turvallisuus, muut asiat) sekä vakioraportoinnit, niiden toimitustapa ja -aika, 5) strategiset asiat (avaintehtävät, -investoinnit ja strategiset projektit, kilpailukyvyn ylläpitäminen, merkittävimmät riskit, muutokset markkinoissa tai lainsäädännössä, yritysostot ja -myynnit), 6) teemakokoukset (esim. tilinpäätös, strategia, budjetti, tuoteuudistukset) ja niiden vierailijat (tilintarkastajat, vastuualueiden vetäjät), 7) mahdolliset puhelinkokous- ja videokokousmenettelyt (missä tilanteessa ja mitä asioita koskien), 8) pöytäkirjanpito, - tarkastus, - jakelu (myös varajäsenien osalta), -arkistointi ja salassapito, sekä 9) roolien tai tehtävien jako hallituksen sisällä, 10) varajäsenten käyttämiseen liittyvät käytännöt ja 11) toimitusjohtajan valtuudet (Erma ym. 2017, 62;

Hannula 2014, 51-54; Virtanen ym. 2013, 56-57, 64-65, 93). Työjärjestys toimii kuin laa-
tukäsikirja ohjaten hallituksen työskentelyä ja uusien jäsenten perehdyttämistä.

2.4 Hallituksen tehtävät ja rooli

Hallitus on pakollinen osakeyhtiön toimielin ja se hoitaa yhtiössä lukuisia tehtäviä. Halli-
tuksen tehtävänä on huolehtia yhtiön sisäisestä hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta
järjestämisestä (yleistoimivalta), yhtiön ja sen osakkaiden edusta, yhtiön taloudellisesta
valvonnasta, yhtiön strategisesta johtamisesta, liiketoiminnan valvonnasta ja riskien hal-
linnasta, liiketoiminnan kehittämisestä sekä yrityksen ja sen toimivan johdon palvelemi-
sestä, sparraamisesta ja haastamisesta (Kuva 2). Maailmanluokan hallituksen erottaa
muista tahtotila nostaa ja kehittää yrityksen suorituskykyä huippuunsa. Alla pyritään ku-
vaamaan tarkemmin kutakin näistä keskeisistä tehtävistä.



Kuva 2. Hallituksen keskeisimmät tehtävät (Haapanen et al. 2002, 83 mukailen)

Hallitus on yhtiön osakkaiden valitsema osakeyhtiön lakimääräinen toimielin ja samalla ylin johto eli luonteeltaan luottamuselin. Hallituksella on tehtävässään **yleistoimivalta**, jonka puitteissa sen tulee huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus voi siis päättää kaikista asioista, jotka eivät osakeyhtiölain (OYL 624/2006) tai yhtiöjärjestyksen mukaan nimenomaisesti kuulu yhtiökokouksen, hallinto-neuvoston tai toimitusjohtajan päätettäväksi. Hallituksen yleistoimivalta koskee vain hallituksen yhdessä tekemää päätöstä eli yksittäisellä hallituksen jäsenellä tai sen puheenjohtajalla ei ole suoraan edustusoikeutta yksinään. (Erma ym. 2017, 41.)

Hallitus vastaa yhtiökokouksen järjestämisestä, yhtiökokouksen päätösten laillisuuden valvonnasta sekä laillisten päätösten täytäntöön panosta. Lisäksi hallitus vastaa osakeyhtiölain mukaisesti yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä ja valvonnasta, tilinpäätöksen laatimisesta sekä sen hyväksymisestä. Hallituksen rooli on tässä suhteessa valvova, eli toimitusjohtaja huolehtii, että yhtiön kirjanpito on toteutettu lain mukaan ja varainhoito luotettavasti järjestetty, ja hallitus puolestaan huolehtii siitä, että toimitusjohtajalla on riittävät resurssit käytössään kirjanpidon ja varainhoidon järjestämiseksi. (Hannula, Kari & Mäki 2014, 17, 19, 23-25, 27).

Hallitus myös valitsee ja erottaa toimitusjohtajan sekä päättää tämän toimisuhteen ehtoista eli toimii käytännössä katsoen toimitusjohtajan esimiehenä. Toimitusjohtajan tehtävä on puolestaan hallituksen alaisuudessa huolehtia yhtiön operatiivisesta toiminnasta, juoksevasta hallinnosta ja päivittäisjohtamisesta. Toimitusjohtajan tehtävä on varmistaa, että liiketoiminta sujuu budjetin, annettujen resurssien ja operatiivisen suunnitelman mukaisesti, ja että yritys menestyy liiketoiminnallisesti hallituksen asettamien mittareiden edellyttämällä tavalla. Lisäksi toimitusjohtaja varmistaa, että yritystä uhkaavat haasteet ja ongelmat (tulipalot liittyen asiakkaisiin, työntekijöihin, viranomaisiin) saadaan käsiteltyä ja poistettua päiväjärjestyksestä mahdollisimman nopeasti. Toimitusjohtaja vastaa myös asetettujen tavoitteiden saavuttamatta jäämisestä tai annettujen resurssireunaehtoien noudattamattomuudesta. (Erma ym. 2017, 50; Hannula ym. 2014, 16-17, 34, 37, 39.)

Hallituksen keskeisenä tehtävänä on **yhtiön edusta huolehtiminen** ja samalla yhtiön kaikkien **osakkaiden kollektiivinen etujen valvonta**. Hallituksen tulee kohdella kaikkia yhtiön osakkeita ja osakkaita tasavertaisesti. (Hannula, Kari & Mäki 2014, 19). Yhtiön ja osakkaiden etu ymmärretään pääsääntöisesti yrityksen arvon kasvattamiseksi, voiton ja osinkojen tuottamiseksi sekä kilpailukyvyyn kehittämiseksi (Virtanen 2013, 15). Hallituksen keskeinen tehtävä on eri omistus- ja sidosryhmien aktiivinen lähentäminen sekä pyrkimys

yhtenäisen näkemyksen synnyttämiseen yrityksen omistamisesta, strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista näiden ryhmien kesken (Haapanen ym. 2002, 85).

Yhtiön etu edellyttää huolellisuutta ja liiketaloudellisesti yhtiölle järkevien päätösten tekemistä. Hannula ym. (2014, 21, 23) mukaan tämän vuoksi hallituksen tulee hankkia päätöksenteolleen riittävästi taustatietoa ja asiantuntijalausuntoja, arvioida rationaalisesti vaihtoehtoisia skenaarioita ja niiden seurauksia sekä tehdä päätöksensä yhtiön etua tavoitellen, huolellisen harkinnan tuloksena. Hallitustehtävien asianmukainen hoito edellyttää aktiivisuutta, kykyä ottaa yhtiön asioista selvää sekä kokonaisuymmärrystä omista tehtävistä ja velvollisuuksista: hallitus ei muun muassa saa noudattaa yhtiökokouksen tekemää lain tai yhtiöjärjestyksen vastaista päätöstä, joka on pätemätön (Hannula ym. 2014, 21).

Huolellisuusvelvoite edellyttää vähintään sitä, että hallitus noudattaa toiminnassaan osakeyhtiölain, kirjanpitolain ja -asetuksen, verolakien (tuloverolaki, arvonlisäverolaki), kaupparekisterilain, arvopaperimarkkinalain, yhtiöjärjestyksen ja pakottavan lainsäädännön mm. kilpailua, markkinointia (kuluttajansuojalaki, laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa), työsuhdeasioita (työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki), työsuojelua (työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki) sekä ympäristöä (ympäristönsuojelulaki, maankäyttö- ja rakennuslaki) koskevia määräyksiä (Hannula ym. 2014, 67-76). Hannula ym. (2014, 69) mukaan tämän lisäksi on olennaista tuntea mm. yrityksessä sovellettavat työehtosopimukset sekä Elorannan (2018, 17) mukaan yleisesti käytössä olevat yritysten hallinnointikoodit, kuten arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodi.

Jos päätökset tapahtuvat virheellisten tai tarkistamattomien tietojen tai oletusten perusteella, hallitus on voinut toimia huolimattomasti ja saattaa joutua korvausvastuuseen (Hannula ym. 2014, 23). Hallituksen tulee tämän vuoksi varmistua siitä, että sen käsittelemät asiat (päätökset, perusteet, käsitellyt ja hylätyt vaihtoehdot sekä niiden kustannusarviot) dokumentoidaan riittävällä tasolla niin, että jälkikäteen voidaan tarvittaessa osoittaa, että toiminta on ollut säännösten ja määräysten mukaista sekä riittävän huolellista (Haapanen ym. 2002, 116).

Haapanen ym. (2002, 124) korostaa, että useimmat hallitukset näkevät tärkeimmäksi tehtäväkseen yrityksen **taloudellisen valvonnan** roolin: hallituksen tehtävänä on varmistaa, että yritys säilyy kilpailukykyisenä, vakavaraisena ja kannattavana. Tärkeimpänä tavoit-

teenä on osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi, joka toteutuu sekä osakekursien nousun myötä että yrityksen omistajilleen jakamien osinkojen ja omien osakkeiden markkinoilta oston avulla (Eloranta 2018, 76; Haapanen ym. 2002, 86) eli taloudellisen kokonaistuoton pohjalta (*total shareholder return*). Kuitenkin vasta sen jälkeen, kun yritys on huolehtinut velvoitteistaan kaikkia muita sidosryhmiä kohtaan (asiakkaat, henkilöstö, toimittajat, alihankkijat, verottaja, vieraan pääoman sijoittajat), omistajalla on mahdollisuus saada oma osuutensa yrityksen tuotosta eli omistajan osuus on eräänlainen jäännös- eli residuaalioikeus (*residual claim*), josta huolehtiminen on yritysjohdon keskeinen tehtävä (Haapanen ym. 2002, 74). Haapasen ym. (2002, 86) mukaan voidaankin todeta, että menestyvä yritys kasvattaa omistajiensa varallisuutta ja on hyödyksi sidosryhmilleen muun muassa työpaikkojen luomisen, palkanmaksun, verojen maksun sekä lainojen maksun kautta eli se kantaa laajasti yhteiskuntavastuunsa ja palvelee yhteiskunnan kokonaisuutta.

Yrityksen strategiseen johtamiseen liittyvät päätökset riippuvat pitkälti omistajien odotuksista ja näkemyksistä yrityksen liiketoimintaan liittyen. Hallituksen ensimmäisenä tehtävänä onkin selvittää omistajien tuloksen tekemiselle asettamat linjaukset ja rajoitukset (Haapanen ym. 2002, 229; Virtanen ym. 2013, 14). Tämän jälkeen hallituksen tärkein tehtävä on yrityksen strategian hyväksyminen. Toimivan johdon ei tule suoraan päättää yrityksen strategiasta, vaan hallituksen tulee asettaa yritykselle kokonaistavoitteet, joiden pohjalta johto esittelee hallitukselle analyysinsä ja vaihtoehtonsa strategiatyöskentelyn pohjaksi (Haapanen ym. 2002, 230). Niiden pohjalta hallitus valitsee ja päättää strategian pääsuunnat vuorovaikutteisen prosessin lopputuloksena. Hallituksen on huolehdittava myös siitä, että hallitus, toimitusjohtaja ja hänen lähimmät alaisensa ymmärtävät strategian samalla tavalla muun muassa sen osalta 1) mikä on lähtötilanne, 2) minne halutaan päästä (visio, missio), 3) mistä muodostuu kilpailukyky (kilpailuedut ja -puutteet, kilpailustrategia, 4) miten kestävä kilpailukyky voidaan ylläpitää tai kehittää (avainmenestystekijät, -tehtävät, -henkilöt, -investoinnit ja -riskit toimialalla ja yrityksessä), 5) miltä tämä kaikki näyttää taloudellisten mittareiden kannalta (toteuttamiskelpoisuus ja tuotto-odotukset) (Haapanen ym. 2002, 230; Virtanen ym. 2013, 20). Kaiken tämän perusteella muodostetaan pohja vuosittaiselle budjetille ja/tai talousennusteelle.

Hallituksen tulee myös varmistaa, että yrityksessä seurataan jo tehtyjen strategioiden toteutumista sekä kehitetään uusia strategioita. Näiltä osin hallitus joutuu ottamaan kantaa neljään strategiseen kysymykseen: strategian laatuun, jatkuvuuteen, siihen, missä määrin

johto on sitoutunut strategiaan sekä valitun strategian edellyttämiin valmiuksiin ja resursseihin (Haapanen ym. 2002, 137). Strategiaan liittyvässä ohjauksessaan hallitus katselee jonkin verran peruutuspeiliin mittareiden ja raporttien avulla, mutta huomattavasti tärkeämpää Erma ym. (2017, 53) mukaan on sen keskittyminen tulevaisuuteen ja tutkan seuraamiseen: onko näköpiirissä muutoksia, ja jos on, merkitsevätkö ne uusia liiketoimintamahdollisuuksia vai omaan toimintaan liittyviä riskejä, joita vastaan tulee varautua sekä hallituksen että toimivan johdon toimesta?

Hannula ym. (2014, 24) mukaan hallituksen tehtävänä on myös valvoa yrityksen operatiivista liiketoimintaa ja sitä, että yrityksen strategia, organisaatio ja toiminta ovat jatkuvasti yrityksen mission, vision ja arvojen mukaisia. Tässä suhteessa hallituksen toteuttama **valvonta** voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen valvontaan. Sisäinen valvonta kattaa muun muassa nimenkirjoitusoikeudet, investointirajat, päätöstatot ja sisäiset tarkastukset; ulkoinen puolestaan tilintarkastuksen, laatuauditoinnit ja verotarkastukset (Virtanen ym. 2013, 13). Hallituksen valvontatehtävien toteuttamista helpottavat sisäiset ohjeistukset, hyvät raportointijärjestelmät sekä ”yksi-yli-yhden” -periaate, jossa esimerkiksi palkkaukseen ja etuihin liittyvät päätökset tekee aina yhden organisaatioasteen korkeammalla oleva taho (Hannula ym. 2014, 77; Erma ym. 2017, 51). Olennaista valvonnan osalta on se, että hallitus varmistaa johdon antaman tilanneraportin ja johtopäätösten olevan tosiasiallisen tilanteen mukaisia (Eloranta 2018, 34) ja että yhtiön toiminta on järjestetty siten, ettei yksittäinen henkilö – etenkin toimitusjohtaja – pääse vahingoittamaan yhtiön edun toteutumista tai jopa vaarantamaan sitä radikaalisti (Hannula ym. 2014, 77).

Hallituksen tulee myös **valvoa ja hallita riskejä** (*risk appetite/risk tolerance*). Riskienhallintaa tehdään tunnistamalla riskilajit, joita voivat olla esimerkiksi ulkoiset ja sisäiset riskit; operatiiviset ja strategiset riskit; tietoiset ja tiedostamattomat riskit; välilliset ja välittömät riskit; oikeudelliset riskit sekä sopimus- ja vastuuriskit sekä liike-, suhdanne-, investointi-, tuote-, teknologia-, markkina-, rahoitus-, vakuutus-, sijoitus-, ympäristö-, kyber- ja tietosuojariskit, henkilöriskit sekä poliittiset ja maantieteelliset riskit. (Eloranta 2018, 18; Erma ym. 2017, 51-52; Haapanen ym. 2002, 231). Riski voi olla myös toimitusjohtajan vaihtuminen, jonka varalta yhtiössä tulee olla suunnitelmat seuraajan ja väliaikaisen vastuuhenkilön osalta (Erma ym. 2017, 52). Koska liiketoimintaa ei voi harjoittaa ilman riskinottoa, hallitus määrittelee yritykselle sopivan tai hallittavan riskitason, jolla toimitaan. Riskeiltä voidaan myös suojautua esimerkiksi henkilöstöä, yrityksen omaisuutta, liiketoimintaa tai

itse hallituksen toimintaa koskevilla vakuutuksilla (Erma ym. 2017, 52). Riskien realisoituessa tarkastellaan sitä, onko ennustettaviin riskeihin varauduttu ja onko liiketoiminnalliset päätökset valmisteltu riittävän huolellisesti.

Osakeyhtiön riskienhallinta edellyttää sitä, että hallitus kontrolloi ja tarvittaessa kyseenalaistaa ja kritisoi toimivan johdon toimintaa. Jos epäkohtia riskienhallinnassa havaitaan, hallituksen tulee puuttua niihin tehokkaasti ja vaatia uusia tai korjaavia toimenpiteitä (Haapanen ym. 2002, 127). Jos valvonta tai puuttuminen epäkohtien tultua esille ei ole tehokasta, hallitus voi joutua vahingonkorvausvastuuseen myös toimitusjohtajan tekemisistä tai tekemättä jättämisistä (Hannula ym. 2014, 24).

Hallituksen tulee paitsi valvoa, myös tukea toimitusjohtajaa liiketoiminnan kehittämisessä. Hallituksen mahdollisuudet **kehittää liiketoimintaa** perustuvat pääosaltaan hallituksen saamiin raportteihin. Hallituksen onkin siis Virtanen ym. (2013, 12) mukaan huolehdittava, että se saa kaiken olennaisen tiedon paitsi toimitusjohtajan katsauksen kautta, myös toiminnallisten mittarien, johtoryhmän jäsenten hallitusvierailujen, johtoryhmän muistioiden, tehdaskäyntien ja muiden vastaavien tietolähteiden kautta. Historiallinen tieto kuitenkin tarjoaa puutteellisia mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuteen. Hallituksen on keskityttävä uusiin strategioihin, päätöksiin ja toimintalinjauksiin eli siihen, että liiketoimintaa ja yritystä kehitetään jatkuvasti parempaan omistajien viitoittamaan suuntaan muun muassa prosessikehityksen, tuotantokapasiteetin lisäämisen, asiakastyytyväisyyden, henkilöstötehokkuuden, innovaatio- ja oppimisen näkökulman, laatukehityksen, turvallisuusparannusten sekä uusien rahoitustyökalujen ja markkinointimenetelmien avulla (Eloranta 2018, 23; Erma ym. 2017, 54; Virtanen ym. 2013, 28). Jatkuva parantaminen ja kannattava kasvu ovat liiketoiminnan kehittämisen ytimessä ja näitä voidaan hakea Elorannan (2018, 27) mukaan esimerkiksi yhteistyöllä *start up*-yritysten, *scale up*-kasvuyritysten sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa.

Elorannan (2018, 18) mukaan liiketoiminnan kehittäminen kumpuaa usein toimintaolosuhteiden muutoksista ja vaatii organisatorista kyseenalaistamista. Hallituksen on osattava vaatia johdolta näkemyksiä ja tietoja myös sellaisista osa-alueista, joita johto itse ei välttämättä ole pitänyt tärkeinä (Haapanen ym. 2002, 72, 84). Erma ym. (2017, 49) mukaan toimitusjohtajan ja hallituksen välillä vallitsee parhaimmillaan aktiivinen vuoropuhelu ja hallitus tukee yrityksen pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelua ja tuo oman erityisosaisensa yhtiön ja toimitusjohtajan tueksi. Jatkuva dialogi johtaa kysymyksiin, jotka vaativat johtoa perustelemaan päätöksiään ja kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan ennen

niiden esittämistä kriittiselle sekä valintojen tarkoituksellisuutta sekä suunnitelmallisuutta testaavalle hallitukselle (Haapanen ym. 2002, 134). Hallituksen on kuitenkin varottava lii-
kaa kritisoimista ja ensisijaisesti autettava toimitusjohtajaa onnistumaan omassa tehtä-
vässään ja näin ollen toimittava haastavissa tilanteissa toimitusjohtajan mentorina ja val-
mentajana. Hallituksen on siis paitsi autettava toimitusjohtajaa menestymään, myös ra-
kennettava tämän arvovaltaa: organisaation henkilöstö huomaa nopeasti, onko toimitus-
johtajalla hallituksen tuki takanaan vai ei (Eloranta 2018, 184).

Hallituksen tehtäviin kuuluu myös **yrittäjien ja sen toimivan johdon palveleminen**. Hal-
lituksen jäsenten toivotaan avaavan ovia tärkeisiin sidosryhmiin tai keskeisiin organisaat-
tioon ja resursseihin tai tuovan mukanaan sellaista osaamisprofiilia, joka täydentää jo
olemassa olevan johdon osaamista (Haapanen ym. 2002, 122, Mullins 2018, 1129.) En-
tistä useammin palvelurooli keskittyy suoran vaikuttamisen sijaan informaation välittämi-
seen tai kokemusten esille tuomiseen yrityksen muutostilanteissa: hallituksen jäsenellä
voi olla esimerkiksi verkostoja tai kokemusta alalta, joka on elänyt samanlaisia vaiheita tai
yrityskauppoja, jollaisia yrityksen johto uskoo yritystä lähitulevaisuudessa odottavan tai
esimerkiksi kokemusta rahoitusmarkkinoiden tarjoamista uusista mahdollisuuksista (Haa-
panen ym. 2002, 123; Erma ym. 2017, 71).

Joskus yrityksen hallitukseen valitaan yritysjohtajan aiemmin käyttämä tuttu juristi, konsultti
tai muu asiantuntija. Tällainen asiakassuhde saattaa kuitenkin vaarantaa hallituksen jä-
senen riippumattomuuden ja siksi tällaista valintaa tulisi välttää. Valinnan ehtona tulisikin
olla se, että asianomainen luopuu asiantuntijaroolistaan ja keskittyy vain hallitustyösken-
telyyn (Haapanen ym. 2002, 123).

Hallituksen tehtäviin kuuluu lopulta myös **oman toiminnan arviointi sekä kehittäminen**.
Haapanen ym. (2002, 28) mukaan yrityksen omistajat vaativat nykyään entistä enemmän
läpinäkyvyyttä hallituksen toimintaan, toiminnan huolellisuuteen sekä sen tuottamaan li-
sääarvoon. Hallituksen arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi hallituksen suhde omis-
tajiin, yritysjohtoon ja sidosryhmiin, hallituksen kokoonpano ja diversiteetti (ikä, osaami-
nen, sukupuoli, koulutustausta, johtamiskokemus, kansainvälinen kokemus, kansalai-
suus), hallintoelinten välisen työnjaon ja työskentelytapojen selkeys, yritysjohtajan roolien
ja velvollisuuksien selkeä määrittely, hallitustyön tehokkuus, strateginen ohjauskyvykkyys
sekä hallitustoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys sekä tehokas informaation jakaminen
johon, hallituksen, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä (Haapanen ym.

2002, 64-65, 85). Hallitustyö itsessään kehittyy ja jalostuu vain oman toiminnan arvioimisen kautta eli hallituksen on altistettava myös itsensä arvioimiselle niin sisäisten kuin ulkoistenkin tahojen toimesta.

3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

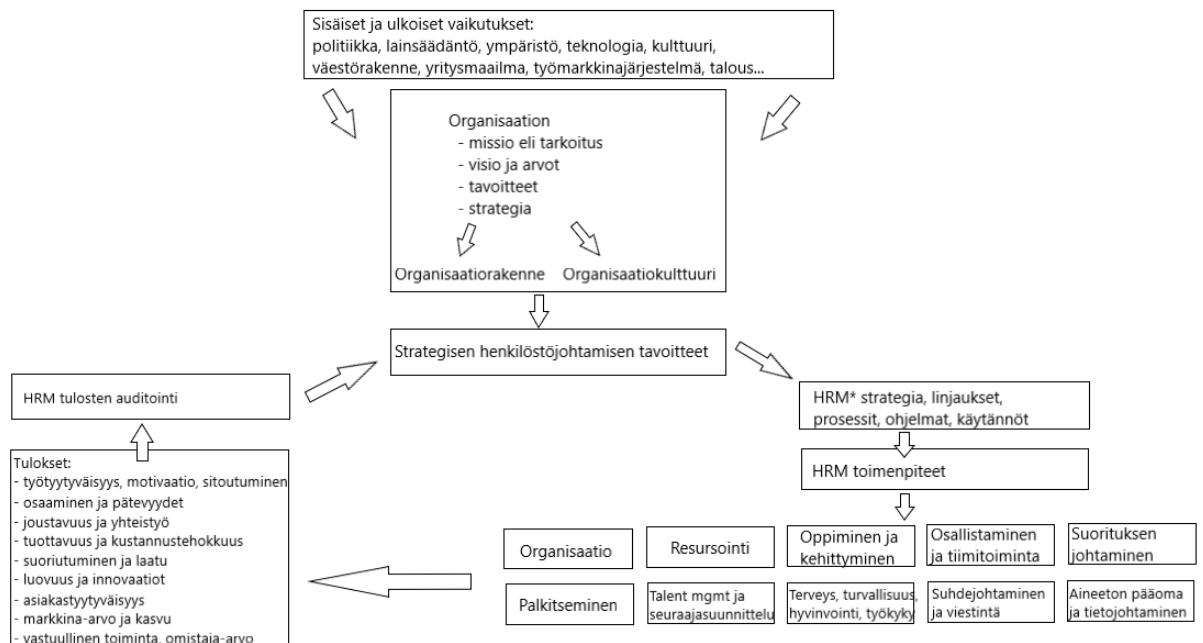
Strateginen henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Ihmiset mahdollistavat yritysten menestyksen: liikevaihto-, kannattavuus- ja kasvutavoitteet ovat toteutettavissa vain niitä kohti pyrkivien, osaavien ja motivoituneiden ihmisten toimesta. Henkilöstön määrä, osaaminen, motivaatio, suorituskyky, vaihtuvuus sekä hyvinvointi vaikuttavat suoraan koko yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Hyvä strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa liiketoiminnan, ihmisten, inhimillisen pääoman sekä toiminnan yhdistämistä niin, että pystytään rakentamaan kyvykkyyttä, mahdollisuutta suoriutua kilpailijoita paremmin sekä mahdollisuutta päästä hyvään taloudelliseen tulokseen. Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin siihen, mitä strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia käytännössä tarkoittavat, millaisia strategisen henkilöstöjohtamisen suuntauksia esiintyy ja millaisia osa-alueita strateginen henkilöstöjohtaminen kattaa. Lopuksi pohditaan vielä sitä, miten strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta voidaan käytännössä arvioida.

3.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmä

Viitalan (2013, 50) mukaan yrityksillä on kolme strategian tasoa: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminta- eli operatiivisen tason strategia. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana; liiketoimintastrategiassa määritellään miten yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla ja valitussa liiketoimintasegmentissä; ja lopulta operatiiviset strategiat varmistavat liiketoimintastrategian toteutumisen. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia ja tuotantostrategia. Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisella varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen.

Armstrongin (2011, 49-50) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda organisaatioihin kilpailuetua ja kyvykkyyttä ammattitaitoisen, sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön kautta. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan niin, että niistä syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema, jolla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen (Kauhanen 2010, 16; Viitala 2013, 50). Henkilöstöstrategian ja -tavoitteiden tulee siis nivoutua yhteen

liiketoimintastrategian ja relevanttien kilpailutilanteeseen liittyvien ympäristöolosuhteiden kanssa ja vastaavasti liiketoimintatarpeiden yksilö- ja ryhmätason tarpeiden kanssa. Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu HR-toimintojen ja prosessien tarkkaan suunnitteluun ja linkittämiseen liiketoimintastrategian ja liiketoimintaolosuhteiden analyysin kanssa. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamiseen muutamien vuosien aikajänteellä, sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa (Viitala 2013, 50.) Tämä vaatii paitsi tarkkaa suunnittelua, myös henkilöstön ymmärtämisen strategiseksi resurssiksi, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Armstrong 2011, 51). Strategisessa työssään HR-ammattilaiset osallistuvat liiketoimintastrategian luomiseen ja henkilöstön huomioimiseen osana sitä. Tässä työssä on tärkeää ymmärtää organisaation strategiset tavoitteet, suorituskykyajurit sekä se, millä tavalla oma toiminta tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle (Armstrong 2011, 76). Strategisen henkilöstöjohtamisen toimintakenttä ja tärkeimmät osa-alueet on kuvattu kuviossa 3.



Kuva 3. Strategisen henkilöstöjohtamisen toimintakenttä

(Kauhanen 2010, 28; Armstrong 2011, 19, 87, 89, 173-174; Viitala 2013, 51 mukailen)

Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian yhteen nivoutuminen toteutuu käytännössä yhdenmukaisissa, toisiinsa sopivissa sekä käytännöllisissä HR-linjauksissa ja -käytänteissä,

joita hyödynnetään esimiesten ja muun henkilöstön toimesta organisaation toiminnassa (Armstrong 2011, 52). Strategiaa siis toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla: henkilöstöpolitiikka määrittelee operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan. Jotta strategia toteutuisi organisaation arjessa, HR-ammattilaiset työskentelevät yhdessä linjajohdon kanssa varmistaen sen, että HR-strategiat viedään käytäntöön riittävällä tasolla (Armstrong 2011, 73). HR-linjaukset ja käytänteet eivät kuitenkaan voi olla jäykkiä rakenteita, vaan strategiasta johdetun toiminnan tulee olla riittävän joustavaa, jotta organisaatio pystyy sopeutumaan ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin mahdollisimman joustavasti (Armstrong 2011, 52; Viitala 2013; 49). Baxall'in (1996, 67) mukaan henkilöstöstrategian toteuttamisessa onkin mitä suurimmassa määrin kyse inhimillisestä prosessiedusta (*human process advantage*) ja sen kautta kilpailukyvyyn tuottamisesta.

3.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen suuntaukset

Viitalan 2013 (53-54) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen alue on perinteisesti jaettu kahteen keskeiseen teoreettiseen suuntaukseen: yhteensopivuusajatteluun (*contingency model, best fit*) ja voimavaralähtöiseen ajatteluun (*resource-based model*). Yhteensopivuusajattelun lähtökohtana on se, että henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa sekä samanaikaisesti tasapainossa organisaation sisäisten ja ulkoisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Tässä mallissa henkilöstöjohtamisen rooliksi nähdään siitä huolehtiminen, että henkilöstöpolitiikat, -prosessit ja -käytännöt tukevat liiketoimintastrategian, vision ja mission toteutumista kulloisiinkin ulkoisiin olosuhteisiin (talous, politiikka, kulttuuri) sopeutuen (Viitala 2013, 54).

Voimavaralähtöisessä ajattelussa puolestaan keskitytään sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen: liiketoimintastrategia rakennetaan sellaisten kyvykkyyksien varaan, joita kilpailijoiden on vaikeaa kopioida, joita ei voi helposti korvata ja joiden varassa asiakkaille voidaan tarjota jotain erilaista kilpailijoihin verrattuna (Viitala 2013, 55). Voimavaralähtöisessä ajattelussa korostuu henkilöstövoimavarojen johtaminen osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen lopputuloksena.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä on usein jakautunut kovaan (*hard*) ja pehmeään (*soft*) henkilöstöjohtamisen traditioon. Ero näiden välillä juontaa juurensa siihen,

miten yritys näkee henkilöstönsä ja miten sen henkilöstöjohtamiskäytännöt ja toimintatavat ovat painottuneet. Jos organisaatio arvioi henkilöstöään hyvin rationaalisesti ja sitä käsitellään lähinnä taloudellisena tekijänä (kulu) ja resurssina (raaka-aine), jota pyritään kontrolloimaan, voidaan puhua kovasta henkilöstöjohtamisesta. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan painottaa inhimillistä tekijää ja *'human'*-osaa, jolloin pyritään investoimaan henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin ja sitä kautta osaavan henkilöstön sitouttamiseen. Kova henkilöstöjohtaminen linkittyy yllä esitettyyn yhteensopivuusajatteluun (ns. Michiganin koulukunta) ja pehmeä malli puolestaan voimavaralähtöiseen ajatteluun (ns. Harvardin koulukunta). Käytännössä henkilöstöjohtamisessa molemmat näkökulmat esiintyvät rinnakkain: talous, omistajat ja ylin johto katselevat henkilöstöjohtamista ensisijaisesti kovan kehyksen kautta, kun muualla organisaatiossa pyritään korostamaan pehmeää lähestymistapaa. (Legge 2005, 104-105; Viitala 2013, 41-42.)

3.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Tärkeimpiä strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita on **henkilöstön määrän, rakenteen ja resursoinnin suunnitteleminen**. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun tavoitteena on se, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä henkilöstöä oikeassa paikassa ja tehtävässä tarkoituksenmukaisin kustannuksin (Kauhanen 2010, 62). Tätä tarkoitusta varten organisaation on Kauhasen (2010, 64) mukaan pystyttävä tuottamaan ennusteita työvoiman tarpeesta yksiköittäin ja alueittain, ennusteita sisäisestä työvoiman tarjonnasta sekä ennusteita ulkoisesta työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelu on siis sekä määrällistä että laadullista luonteeltaan. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu voi tähdätä henkilöstön määrän ennallaan pitämiseen, kasvattamiseen tai supistamiseen. Henkilöstövoimavarojen kulloiseenkin kokoon vaikuttaa henkilöstövaihtuvuus ja vaihtohalukkuuteen puolestaan organisaatioiden veto ja työntö sekä taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinatilanne (Kauhanen 2010, 94). Osa henkilöstövoimavarojen suunnittelua on työvoiman joustavuuteen liittyvä suunnittelu muun muassa joustavien työaikojen, ylitöiden käytön, osa-aikatyön ja määräaikaisten työsopimusten, työvoiman vuokrauksen ja alihankinnan kautta (Viitala 2013, 89).

Henkilöstövoimavarojen suunnittelemisen ytimessä on laadukkaiden ja erityisen osaavien työntekijöiden houkuttelemisen sekä yritykseen sitouttaminen. Sitouttamisen osalta on

tärkeää luoda sellaista henkilöstöpolitiikkaa ja sellaisia HR-käytänteitä, jotka lisäävät rekrytoitavan henkilöstön sitoutumista työtään sekä organisaatiotaan kohtaan (Armstrong 2011, 130). Tässä suhteessa juuri uusien työntekijöiden kattava perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin toteutettuna se nopeuttaa työtehon kasvamista toivotulle tasolle ja samalla kasvattaa sitoutumista organisaatiota kohtaan (Kauhanen 2010, 92). Luodakseen edellytyksiä sitoutumiselle työnantajan on osoitettava sitoutumista myös työntekijöitään kohtaan: luottamus työntekijää kohtaan, vaikutusmahdollisuuksien antaminen sekä mahdollisuus kykyjen täysipainoiseen käyttämiseen ja kehittämiseen ovat omiaan kasvattamaan myös työntekijän sitoutumista organisaatiota kohtaan (Viitala 2013, 16). Vastaavasti tärkeä edellytys sitoutumiselle on työntekijän luottamus siihen, että työsuhde jatkuu pitkällä tähtäimellä (Armstrong 2011, 50; Viitala 2013, 16).

Strategisesta näkökulmasta on tärkeää **suunnitella ja kehittää** henkilöstön ohella **myös organisaatorakenteita sekä toiminnallisia prosesseja** niin, että yrityksen tehokkuus ja muutoksiin reagoimiskyky paranee (Armstrong 2011, 130). Työtehtäviä ja -prosesseja organisoidaan uudelleen monista eri syistä. Muuttuvissa talous- ja markkinaolosuhteissa organisaatiot joutuvat pohtimaan uudelleen henkilöstönsä määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden vastuu- ja tehtäväalueita koskevia kysymyksiä, jotta ne voisivat sopeutua uusiin, lähes jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Vastaavasti töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena voi olla entistä parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön parempi työhyvinvointi (Kauhanen 2010, 47). Edelleen, uudelleenorganisointi voi pohjautua työvoiman heikkoon alueelliseen saatavuuteen tai kustannusten alentamiseen toimintojen ulkoistamisen kautta. Armstrong (2011, 51) mukaan olennaista on siis jatkuva kehittyminen paitsi ihmisten, myös prosessitehokkuuden osalta, ja sitä kautta organisaation kokonaiskyky hallita muutosta.

Henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen suunnittelun ohella tärkeää on se, että henkilöstövoimavaroja osataan johtaa analyttisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstövoimavaroista tulee kerätä, analysoida ja raportoida dataa, joka auttaa lisäarvoa tuottavien strategisten, operationaalisten sekä investointeihin liittyvien päätösten tekemisessä (Armstrong 2011, 130). Raportoinnin kautta on olennaista saada tietoa siitä, mikä on tuotto investoinneille, jotka on tehty henkilöstövoimavaroihin liiketoiminnallisista intresseistä käsin, ja mikä on organisaation yleinen suorituskyky ja tehokkuus (Armstrong 2011, 50-51).

Kolmas keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alue on **oppimisen ja kehittämisen eli osaamisen kehittämisen mahdollistaminen** jo hankituille henkilöstövoimavaroille. Yrityksen kilpailukyky riippuu suuressa määrin siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten kyseistä osaamista käytetään ja kuinka tehokkaasti kyetään oppimaan uusia asioita. Osaamisen strateginen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, hyödynnetään, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan (Viitala 2013, 170). Osaamisen kehittymistä tukeva johtamisjärjestelmä sisältää seuraavia osa-alueita: suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä), osaamisen kehittämisjärjestelmä (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön kehittäminen), osaamista tukeva urasuunnittelu, oppimista tukevat toimintamallit ja työn organisointitavat, oppimista tukevat tietojärjestelmäratkaisut ja osaamisriskien hallinta (Viitala 2013, 184).

Henkilöstön strategisen kehittämisen osalta on tärkeää luoda sellainen työympäristö ja ilmapiiri, jossa uuden oppimiseen ja jatkuvaan kehitykseen kannustetaan. Tässä työssä apuna voivat olla tietojohtamisen periaatteet eli tiedon luominen, hankkiminen, kirjaaminen, jakaminen sekä käyttäminen oppimisen ja toimintakyvyn sekä tuloksen parantamiseksi (Armstrong 2011, 130). Osaamista on tärkeää kehittää erityisesti lisäarvoa tuottavan, harvinaisen, vaikeasti kopioitavissa olevan sekä ei-korvattavissa olevan osaamisen osalta (Armstrong 2011, 53). Tällaiseksi osaamiseksi voidaan laskea esimerkiksi muutosjohtamista, innovointia tai asiakaspalvelutaitoa koskeva osaaminen (Armstrong 2011, 53). Osaamisen kehittämisen kohteina voivat toimia niin yksittäinen työntekijä, tiimi, avainhenkilöt ja johto kuin koko työyhteisökin. Heitä koskevia osaamisen kehittämisen menetelmiä on lukuisia alkaen koulutuksesta (ammattillinen koulutus, viestintätaidot) ja konsultoinnista (työmenetelmien kehittäminen, johtoryhmäkonsultointi) jatkuen aina ohjaukseen (mentorointi, *coaching*), työssä oppimiseen (työn opastus, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, projektit, tehtäväkierto, tiimityö, ongelmanratkaisutilanteet) ja itseopiskeluun (verkko-opiskelu, ammattilehdet ja -kirjallisuus) saakka (Salojärvi 2013, 154). Koska osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa, ovat ryhmien ja verkostojen tapaamiset sekä tapa oppia keskeisiä organisaation strategiselle osaamisen johtamiselle ja sen kehittämiseksi (Salojärvi 2013, 146). Osaamisen johtamisen tulosten tulisi tulla esille organisaation kehittyneempinä työtapoina, prosesseina, tuotteina ja palveluina sekä uusina innovaatioina kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla – ja näin ollen lopulta myös parantuneena taloudellisenä tuloksena.

Neljäntenä keskeisenä strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena pidetään **henkilöstön osallistamista ja tiimitoimintaa**. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään työnantajan toimesta antamaan organisaation henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, työympäristöönsä sekä yrityksen päätöksentekoon ja yleiseen toimintaan. Armstrong (2011, 50, 55, 128-129) termein puhutaan *high involvement managementista* ja *empowermentista* sekä Kauhasen (2010, 159) termein oppivasta organisaatiosta, jossa pyritään osallistavaan johtamiseen ja hajautettuun päätöksentekoon, tiimityöhön ja tiimissä oppimiseen (*self-managed teams*), vapaaseen tiedonkulkuun, henkilöstön ja työtapojen jatkuvaan kehittämiseen sekä kehittymisen ja oppimisen palkitsemiseen. Kun henkilöstö osallistetaan yrityksen toimintaan ja siellä tehtäviin päätöksiin, paranevat työtyytyväisyys, sitoutuminen sekä motivaatio muutoksia kohtaan (Arikoski & Sallinen 2007, 99; Rothe, Christensson, Ounasvuori, Heino, Sarasoja & Nenonen 2014, 45–46). Myös henkilöstötuottavuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisönsä toimintaan (Kesti 2010, 141).

Viidentenä olennaisena strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena nähdään **suorituksen johtaminen**. Minkä tahansa organisaation menestymisen ehtona on se, että siellä toimitaan tehokkaasti: yritys, joka toimii tehokkaammin kuin kilpailijansa, saa kilpailuetua. Keskeinen tekijä tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta katsottuna on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kyky toimia tehokkaasti sekä organisoida ja kehittää toimintaa ja prosesseja niin, että organisaatio kokonaisuutena toimii yhä tehokkaammin (Viitala 2013, 130). Jokaisen organisaation jäsenen osalta hyvä suoriutuminen näkyy henkilökohtaisten ja tiimitavoitteiden saavuttamisena tai jopa ylittämisenä eli yleisenä menestyksenä työtehtävissä. Viitalan (2013, 130-132) suorituskyky koostuukin kaikista niistä tekijöistä, joiden varassa hyvä työsuoritus voi syntyä, eli kyvykkyyksistä henkilöosaamisen tasolla sekä tavoitteenasetanta- ja suorituksenarviointiprosessista organisaation tasolla.

Henkilövalintojen onnistuminen on ensimmäinen kriittinen tekijä suorituskyvyn takaamisen osalta: osaaminen, asenne ja kehittymispotentiaali ratkaisevat paljon tehokkaan ja asianmukaisen työpanoksen saamisen osalta. Varsinaisen suoriutumisen johtamisessa olennaista on tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen mittaaminen sekä toiminnan kokonaisarviointi. Suorituskykyä ja itse suoritusta arvioivilla mittareilla on organisaatiossa muutama pääasiallinen käyttötarkoitus, joita ovat kontrollointi, päätöksenteko, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi myös organisaation ulkopuolisille

sidosryhmille (Simons 2000). Mittareita voidaan siis käyttää toiminnan nykytilan hahmotamiseen, toiminnan laadun arvioimiseen, hälyttämiseen tai varoittamiseen, tavoitetilan selkeyttämiseen, huomion suuntaamiseen, henkilöstön ohjaamiseen sekä oppimisen tukemiseen eli tavoitteista ja niiden saavuttamisesta viestimiseen (Viitala 2013, 134).

Kuudentena keskeisenä henkilöstöstrategisena johtamisen osa-alueena voidaan pitää **palkitsemista**, joka perustuu suorituksen arviointiin. Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden suuntaisesti. Palkitsemisen osalta strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää sen määrittelemisen, mitä organisaatio haluaa tehdä pitkällä tähtäimellä palkitsemislinjausten, -prosessien sekä -käytänteiden kehittämiseksi niin, että niillä ohjataan organisaatiota yhä paremmin kohti liiketoiminnallisia tavoitteita sekä sidosryhmiensä antamia reunaehtoja (Armstrong 2011, 130). Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja sen avulla myös kehitetään organisaation toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Kauhanen 2010, 109).

Palkitseminen palvelee organisaation näkökulmasta useita eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä, pitää jo olemassa olevat hyvät työntekijät organisaatiossa, motivoida työntekijöitä toimimaan tietynsuuntaisesti, kehittää toimintaa ja lisätä siten tuottavuutta ja kilpailuetua, sekä yhdistää kaikki liiketoiminnan osa-alueet toimimaan samansuuntaisesti (Kauhanen 2010, 116, 118, 121-123). Strategisesta näkökulmasta palkitsemisen osalta on mietittävä sekä organisaation sisäistä palkkarakennetta ja organisaation elinkaarivaihetta että sen ulkoista kilpailuvoimaa suhteessa lähimpiin kilpailijoihin ja työvoimamarkkinoiden tilanteeseen (Kauhanen 2010, 122-126).

Seitsemäntenä olennaisena strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena voidaan pitää **talent management-ajattelua eli kyvykkyyksien johtamista sekä seuraajasuunnittelua**. Strategisesti on tärkeää huolehtia siitä, miten organisaatio varmistaa, että sillä on kyvykkäitä ja edelleen kehittyviä työntekijöitä saavuttaakseen menestystä ja tulevaisuuden tavoitteita (Armstrong 2011, 130). Kyvykkyyksien johtamisen ytimessä ovat avainhenkilöt sekä uudet tulevaisuuden nousevat tähdet sekä johtajien että asiantuntijoiden osalta. Näiden kykyjen eli "talenttien" tunnistaminen, kehittäminen, motivointi ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, josta koostuu kyvykkyyksien johtaminen ja seuraajasuunnittelu (Janakka 2013, 175). Organisaation strategia ja visio linjaavat, millaisia tulevaisuuden kykyjä tarvitaan ja ylimmän johdon tärkein vastuu on kasvattaa uusia johtajia

(Janakka 2013, 177). Kyvykkyyksien johtamisprosessin olennaisia osa-alueita ovat organisaation strategian ja tulevaisuuden tahtotilan määrittely, tulevaisuuden kompetenssitarpeiden määrittely, kykyjen tunnistaminen kompetensseja ja suorituskykyä arvioimalla, henkilöiden valinta sovittujen kriteerien perusteella, henkilökohtaisten kehitymissuunnitelmien laadinta ja toteuttaminen heidän osaltaan, sekä prosessin tulosten ja toimivuuden arvioiminen suhteessa alkuperäiseen tarkoitukseen (Janakka 2013, 179). Kyvykkyyksiä johtamalla ja seuraajasuunnittelua ylläpitämällä toteutetaan mitä parhaimmalla tavalla organisaation valitsemaa strategiaa.

Edelleen, keskeinen strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alue on **henkilöstön terveyden, turvallisuuden, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen**. Viime vuosina on kiinnitetty työ- ja elinkeinoministeriön, työsuojelun, työterveyshuollon, eläkelaitosten sekä yritysten yhteistyönä huomiota kokonaistyökyvyn ylläpitämiseen. Työkyky ja työntekijän voimavarat työelämässä koostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta (Vesterinen 2013, 271). Kauhasen (2010, 200) mukaan työkyvyn johtamisen tavoitteena on se, että työtä, työympäristöä, työyhteisöä ja yksilöitä kehittämällä voidaan saada henkilöstö kokemaan työn hallinnan tunnetta, jaksamaan työssään paremmin ja pysymään pidempään mukana työelämässä. Työkyvyn johtaminen on siten strategisen henkilöstöjohtamisen prosessi, joka toimii edellytyksenä yrityksen taloudelliselle, tehokkaalle, tuottavalle ja tulokselliselle toiminnalle sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työhyvinvoinnilla yleisesti viitataan sellaiseen työolosuhteiden, työn sisällön, töiden järjestämisen, työskentelykulttuurin ja arvojen sekä johtamisen kehittämiseen ja rikastamiseen tavalla, joka tyydyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota (Kauhanen 2010, 201). Työhyvinvointia voidaan edistää yksilötasolla esimerkiksi terveydenhoidon, kuntoutuksen, harrastus- ja virkistystoiminnan sekä työ- ja yksityiselämän tasapainon kautta ja työn ja työympäristön osalta esimerkiksi riskienhallinnalla, tilojen ja työvälineiden parannuksilla. Vastaavasti työyhteisötasolla työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi tiedonvälitystä tehostamalla, johtamista kehittämällä, yhteistyötä ja osallistamista lisäämällä, työsuunnittelua lisäämällä sekä aikapainetta vähentämällä. Työntekijöiden osaamista voidaan puolestaan kehittää täydennys- ja lisäkoulutuksen kautta tai työnohjauksella. (Vesterinen 2013, 271; Armstrong 2011, 50). Työhyvinvointia edistää myös työn ja sen vaatiman arvomaailman kokeminen itselle merkityksellisenä, työn hallinnan tunne suhteessa sen vaatimukseen sekä kokemus oikeudenmukaisuudesta työtehtävien jakautumisen suhteen

(Vesterinen 2013, 272). Työhyvinvointi on Kauhasen (2010, 201) mukaan osa strategista henkilöstöjohtamista juuri siksi, että sillä voidaan parhaimmillaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläköitymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työskentelytehokkuutta. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on pohjimmiltaan kysymys henkilöstövoimavarojen ylläpitämisestä sekä parhaimmillaan kasvattamisesta. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen on siis organisaation kannalta sen pitkän tähtäimen elinehto.

Strategisen henkilöstöjohtamisen olennaisia osa-alueita ovat myös **suhdejohtaminen ja viestintä**. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, että organisaation henkilöstön ja erityisesti henkilöstön edustajien suuntaan luodaan luottamukseen ja yhteistyöhön pyrkivä ilmapiiri, jossa myös vastakkaiset tai eriävät näkemykset ovat sallittuja (Armstrong 2011, 89). Tämän lisäksi organisaation on toimittava suunnitelmallisesti suhteessa ammattiyhdistysliikkeisiin sekä työnantajajärjestöihin ja luotava yhteistyön ilmapiiriä myös näiden suuntaan. Huomioitavaa ovat myös yhteiskunnalliset suhteet (*corporate social responsibility*), eli organisaation tavoite ylläpitää ja kasvattaa liiketoimintaa eettisesti sekä muu ympäristö ja yhteiskunta huomioon ottaen sekä niille positiivisia vaikutuksia tuottaen (Armstrong 2011, 130). Strategisen henkilöstöjohtamisen perustavoite onkin eri sidosryhmien (henkilöstö, johto, omistajat, yhteiskunta) intressien yhdistäminen (Armstrong 2011, 50).

Suhdejohtaminen on tärkeää myös organisaation sisällä ja paras tapa harjoittaa sitä on viestintä (Armstrong 2011, 50). Sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa ja se vaikuttaa keskeisesti henkilöstön motivaatioon ja organisaation toiminnan tehokkuuteen sekä näiden heijastumiseen asiakastyytyväisyyteen. Viestintään liittyy myös lakisääteisiä veloituksia, kuten yhteistoimintaa koskeva laki. Strategisessa mielessä sisäisellä viestinnällä pyritään pitämään henkilöstö tietoisena organisaation viisista, arvoista, strategiasta ja liiketoiminnasta, tarjottavista tuotteista ja palveluista, toiminnan muutoksista ja talouden tilasta sekä yhteistyökumppaneista. Viestinnällä pyritään edistämään yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa sekä parantamaan toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2010, 175-176.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen olennaiseksi osa-alueeksi luetaan nykyisin myös **ai-neettoman pääoman ja tiedon johtaminen**. Tietojohtamisen eli organisaation kyvyn hallita ja hyödyntää tietoa tehokkaasti on huomattu olevan yksi niistä asioista, jotka vaikuttavat organisaation suoritus- sekä kilpailukykyyn (Bailey, Mankin, Kelliher, Garavan 2018,

264). Strategisen henkilöstöjohtamisen on puolestaan havaittu olevan tärkeä tekijä ja vaikuttaja siinä, miten tietoa voidaan ja osataan luoda, jakaa, hankkia, siirtää ja hyödyntää ihmisten välisessä toiminnassa eli henkilöstön toimesta. Strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, motivaatioon sekä mahdollisuuksiin etsiä, luoda, jakaa sekä ylläpitää tietoa muun muassa organisaatorakenteiden ja työympäristön, työtapojen ja koulutuksen (perehdyttäminen, ristiinkoulutus, työnkierto, tiimityö, verkostoituminen), palkitsemisrakenteiden, viestintätapojen sekä rekrytointi- ja henkilöstönvalintamallien suunnittelun kautta. Tehokasta tiedonjakamista tukevilla käytännöillä voidaan parantaa organisaation tehokasta toimintaa, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä, lopulta, kilpailukykyä. (Bailey ym. 2018, 272, 276-279).

3.4 Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus

Strategisen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mitataan organisaatioissa yleisesti kolmentyyppisillä mittareilla: 1) taloudellisilla tuloksilla (liikevaihto, markkinaosuus), 2) organisaationaalisilla tuloksilla (tuottavuus, laatu, tehokkuus, asiakastyytyväisyys, innovaatiotoiminta) sekä 3) HR-pohjaisilla tuloksilla (työtyytyväisyys, motivaatio, sitoutuneisuus, työilmapiiri, työkyky) (Boselie, Dietz & Boon 2005). Huomattavaa vaikuttavuuden arvioinnissa on se, että sitä arvioidaan toisaalta yrityksen normaalien tavoitteiden, kuten kannattavuuden, saavuttamisen kautta ja toisaalta sen kautta, millaiset henkilöstövoimavarat mahdollistavat kyseisten tavoitteiden saavuttamisen (henkilöstön määrä, osaaminen, hyvinvointi, motivaatio). Tämän lisäksi tarkastellaan sitä, millaisten henkilöstöprosessien ja -käytänteiden varassa tavoitteet on ollut mahdollista saavuttaa ja tällöin tutkitaan tarkemmin mm. rekrytointiprosessien laadukkuutta, osaamisen kehittämisen tehokkuutta ja oikeaa kohdentuvuutta sekä työhyvinvointijohtamisen tuloksia. Edelleen, arvioinnissa otetaan kantaa myös itse henkilöstöosaston kokoonpanoon, osaamiseen ja muihin resursseihin. (Viitala 2013, 305-306). Ei siis riitä, että arvioidaan vain henkilöstöjohtamisen suoria lopputuloksia, kuten osaamista tai vaihtuvuutta, vaan on tarpeen tarkastella myös epäsuorasti niihin johtavien prosessien, kuten palkitsemisen tai rekrytoinnin, tehokkuutta.

Viitalan (2013, 307-308; 2013b, 398-402) mukaan muita esimerkkejä strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuusmittareista ovat esimerkiksi henkilöstön riittävyden määrittämiseen käytetyt mittarit (ylityöt, lisätyöt, työaikaliukumien maksimirajojen ylitykset, vuokratyövoiman käyttö, pitämättömät vuosilomat jne), henkilöstön tuottavuuden mittarit

(liikevaihto tai -voitto/henkilö, myynti/henkilö, valmistuneet tuotteet/työtunti), henkilöstökustannuksiin liittyvät mittarit (maksetut palkat, työterveyshuollon kustannukset, eläkevaikutusmaksut), osaamisen kehittämisen arviointiin käytetyt mittarit (koulutuspäivät, työkiertoon osallistuneet, pidettyjen kehityskeskusteluiden määrä, talon sisäinen urakehitys), työhyvinvointia kuvaavat mittarit (tapaturmat, sairauspoissaolot, ilmapiirikyselyt) sekä henkilöstöosaston prosessitehokkuutta kuvaavat mittarit (palvelujen läpimenoaika, reagointiaika, virheprosentti, toiminnan laatu ja niin edelleen). Strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi mahdollistaa organisaation kilpailukyky ja menestyminen markkinoilla. Vastavalla tavalla henkilöstöjohtamisen tulisi tuottaa lisäarvoa organisaation sisäisesti sen muille toiminnoille – ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Jotta strategista henkilöstöjohtamista voidaan kehittää, tulee sen vaikuttavuutta myös voida mitata.

4 Hallituksen rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta ovat vastuussa yrityksen ylin johto, henkilöstöjohto sekä esimiehet. Yrityksen hallitus puolestaan vastaa työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan suuntaviivoista sekä omistajastrategian mukaisten arvojen välittämisestä yrityskulttuuriin. Hallituksen tehtävänä on varmistaa muun muassa se, että yrityksessä noudatetaan hallituksen päättämän linjan mukaisesti johdonmukaista työnantajatoimintaa sekä henkilöstöstrategiaa. Hallituksen näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat: miten henkilöstön saatavuus ja työnantajakuvan kehittyminen varmistetaan; miten henkilöstövoimavarat kohdennetaan ja miten ne uudelleenorganisoidaan muutoksissa; ja miten tuottavuutta ja tuoksellisuutta edistetään työelämän laadun rinnalla. Hallituksen näkökulmasta vahva panostus henkilöstön hyvinvointiin tukee työmarkkinasuhteita, parantaa työvoiman tuottavuutta sekä yrityksen kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana. Hyvä strateginen henkilöstöjohtaminen voi siis kasvattaa yrityksen omistaja-arvoa. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mikä on hallituksen rooli strategisen johtamisen osa-alueilla ja miten hallitus voi omassa työssään edistää strategista henkilöstöjohtamista valitsemillaan osa-alueilla ohjaamassaan yrityksessä.

4.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet hallitustyöskentelyssä

Kuvan 3 mukaisesti **hallitus määrittelee ja viestii omistajalähtöisesti yrityksen arvot ja tavoitteet**: millaista kasvua ja tuottoa yritykseltä odotetaan, haluaako yritys ensikädessä kasvaa orgaanisesti vai yritysostoin, haluaako se olla kotimainen vai kansainvälinen toimija ja haluaako se esimerkiksi listautua pörssiin. Tämän lisäksi hallitus määrittelee sen, **millaista yritys- ja johtamiskulttuuria se haluaa ylläpitää**, miten se haluaa sitouttaa henkilöstöään, onko se valmis palkkaamaan ulkomaista työvoimaa, millaisia urakehitysmahdollisuuksia se haluaa henkilöstölleen tarjota, miten virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan, millaista yhteiskuntavastuuta se haluaa kantaa, minkälaisen painoarvon henkilöstön hyvinvointi ja terveys saa ja niin edelleen (Eloranta 2018, 27, 35; Haapanen ym. 2002, 37). Hallituksen tulisi aina varmistaa, että johdolla on selkeä käsitys siitä, millaisiin johtamiskäyttäytymistä ohjaaviin arvoihin omistajat haluavat sitoutua (Haapanen ym. 2002, 134). Arvojen ja yrityskulttuurin määrittelemine ei kuitenkaan hallituksen osalta riitä: näistä asioista on myös viestittävä eri sidosryhmille, jotta niillä olisi vaikutusta siihen,

millainen mielikuva yrityksestä julkisesti muodostuu. Tällä mielikuvalla voi olla olennainen merkitys sen kannalta, ketkä haluavat ylipäättään hakeutua yrityksen palvelukseen tai ostaa sen tuotteita, sillä ihmiset haluavat työskennellä ja olla myös asiakkaina vastuullisuutta toteuttaville yrityksille (Eloranta 2018, 36).

Hallituksen tärkein tehtävä resursoinnin saralla on toimitusjohtajan valinta sekä mahdollinen erottaminen. Toimitusjohtaja on yrityksessä merkittävässä roolissa: hän rekrytoi johdon jäsenet ja hänen johtamistyyliinsä vaikuttaa johtoryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen (Haapanen ym. 2002, 130). Hallituksen on valvottava, että toimitusjohtaja on riittävän kyvykäs valitsemaan avaintehtäviin päteviä henkilöitä, jotka ovat riittävän uudistushenkisiä muutosten aikaansaamiseen: avainrooleissa on siis oltava oikeita henkilöitä, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Lisäksi toimitusjohtajan on kyettävä saamaan koko henkilöstönsä innostuneesti ja intohimoisesti mukaan tavoitteiden eteen työskentelemiseen – ja tämän työn tukeminen kuuluu hallitukselle. (Eloranta 2018, 18, 29.) Vaikka toimitusjohtaja nimittää ja erottaa alaisensa, hallituksen tulisi aina hyväksyä hänen välittömien alaistensa nimittämiset ja erottamiset (Haapanen ym. 2002, 222). Näin hallitus olisi mukana avainhenkilöiden sitouttamisessa, kehityksen seurannassa ja seuraajasuunnittelussa alusta alkaen.

Toimitusjohtajan tehtävä on määrittää ja muodostaa yrityksen johtamiskulttuuriin perustuva varsinainen johtamisjärjestelmä. Hallituksen velvollisuuksiin puolestaan kuuluu **valvoa ja huolehtia siitä, että johtamisjärjestelmä toimii**: että päätökset toteutuvat ja riittävä tieto yrityksen toiminnasta tulee hallituksen käyttöön. Yrityksen kasvaessa johtamisjärjestelmälle tulee yhä selkeämpi tarve, sillä toimitusjohtaja ei yksinkertaisesti enää pysty olemaan kaikessa mukana. Hallituksen on huolehdittava siitä, että organisaation kasvaessa myös johtamisjärjestelmä ja johtamistapa kehittyvät: jos näin ei käy, toimitusjohtaja voi toimia jopa kasvun ja kehittymisen esteenä. Johtamisjärjestelmä kuvaa käytännössä sen, mitä ryhmiä ja kokouksia yrityksessä ylläpidetään, kuka on vastuullinen vetäjä missäkin ryhmässä, keitä ryhmiin kuuluu, mitkä ovat ryhmän tavoitteet, mikä on kokoontumisaikataulu ja tiedotusvelvollisuus jne. (Virtanen ym. 2013 74). Johtamisjärjestelmä ratkaisee erityisesti sen, millaista informaatiota ylin johto ja hallitus saa ja kuinka nopeasti (Haapanen ym. 2002, 134).

Hallituksen on **varmistuttava myös siitä, että yrityksen johto on arvioinut liiketoimintaan tarvittavan resurssipohjan realistisesti** (Haapanen ym 2002, 129, 133) ja että yrityksessä huolehditaan strategian muutostarpeiden mukaisesti rekrytoinneista ja yleisestä

resurssoinnista (Eloranta 2018, 29). Etenkin työturvallisuustoimintojen riittävä resursointi on hallitukselle vastuumeielessä olennaista. Resurssoinnin suhteen on otettava huomioon yleiset megatrendit, jotka vaikuttavat yritysten resurssien saatavuuteen: kaupungistuminen voi esimerkiksi vaikuttaa siihen, että avainosaajia on saatavilla vain tietyiltä maantieteellisiltä alueilta ja yrityksen tulisi sijoittua vastaavalla tavalla kyseiset resurssit saadaksesen. Henkilökunnan ikääntyminen voi puolestaan tarkoittaa erilaisia työkykyjohtamisen haasteita ja toisaalta resurssien aiempaa pidempää saatavuutta (Eloranta 2018, 52). Joskus resursointi voi vaatia myös yritysostoja ja siinä yhteydessä hallituksen on HR-näkökulmasta pohdittava sitä, miten ostettava yritys hallinnollisesti ja erityisesti henkilöstöhallinnollisesti integroidaan ostajaansa, mikä on ostettavan yrityksen osaamisen taso, millainen yrityskulttuuri siellä on, miten sitä on johdettu ja miten kyseisen yrityksen johto ja avainhenkilöt ylipäättään suhtautuvat yrityskauppaan (Eloranta 2018, 89).

Hallituksen tulee valvoa myös avainhenkilöiden sekä koko henkilöstön perehdyttämiseen liittyviä asioita kolmella eri tasolla. Ensinnä, hallituksen ja johdon tulee yhteistyössä kehittää perehdytysohjelma uusia ja vaihtuvia hallituksen jäseniä varten, sillä uudet jäsenet hyppäävät aina ns. liikkuvaan junaan (Erma ym. 2017, 28). Uuden jäsenen on käytävä tiiviissä aikataulussa läpi yhtiön tila, tavoitteet, resurssit sekä keskeiset dokumentit, kuten tilinpäätökset viimeisten 3-5 vuoden ajalta, yhtiön visio ja strategia, toimintasuunnitelmat ja budjetit, yhtiöjärjestys, hallituksen mahdollinen työjärjestys, toimitusjohtajasopimus, yhtiön viestintäsuunnitelma, eettiset ohjeet (*code of conduct*), laatu- ja ympäristöpolitiikka sekä tuoreimmat asiakas- ja henkilöstötutkimukset (Erma ym. 2017, 28). Toisekseen on tärkeää huolehtia siitä, että vastaava perehdytysohjelma on olemassa myös mahdollista uutta toimitusjohtajaa varten ja kolmanneksi myös muita yrityksen uusia työntekijöitä varten mm. työturvallisuuteen liittyvien asioiden opastamiseksi ja yrityskulttuuriin perehdyttämiseksi

Henkilöriskit (avainhenkilöt, henkilöstö, hallitus) ja muun muassa johdon varamiesjärjestelmä muodostavat yritykselle huomattavan riskin (Virtanen ym. 2013, 38-39). Resurssointien osalta riskiä aiheuttavat muun muassa avoimien tehtävien mahdollinen täyttämättömyys, jos osaajia ei löydetä riittävän nopeasti, talon sisäisten kandidaattien valmiusriski eli kypsymättömyys avoinna olevaan rooliin sekä uuden henkilön siirtymän aiheuttama riski eli se, ettei uusi henkilö sopeudukaan annettuun yrityskulttuuriin ja organisaatioon (Wright 2015, 127). Joskus kyse ei ole riskien osalta uudesta henkilöstä, vaan olemassa olevan henkilöstön ja organisaation suhtautumisesta sekä hyväksynnästä uutta luoviin ja

uusja ajatuksia mukanaan tuoviin henkilöihin (Eloranta 2018, 45). Riskien osalta hallituksen rooli onkin niiden minimointi: hallituksen tulee valvoa sitä, miten yritys varmistaa tulevaisuuden avainhenkilöiden kehittymisen ja pysymisen yrityksessä (Haapanen ym. 2002, 145).

Elorannan (2018, 34) ja Hannulan (2014, 44) mukaan **hallituksen tulee ottaa kantaa myös organisaatorakenteeseen** ja organisatorisiin asioihin ja määrittellä muun muassa sen, mikä rooli pääkonttorilla ja siihen liittyvillä tukitoiminnoilla on ja kuinka itsenäisesti eri liiketoimintayksiköt voivat konsernin tai yhtiön sisällä toimia: mitä hoidetaan keskitetysti, mitä integroidaan, mitä jätetään divisioonien tai yksiköiden hoidettavaksi. Hallituksen on siis varmistuttava siitä, että organisaatorakenne on kokonaisuudessaan kannattava. Nopeat toimialan menestystekijöiden ja kilpailutilanteen muutokset vaativat usein yrityksen resurssien ja pätevyyksien uudelleenryhmittelyä eli organisaatorakenteen muutosta. Hallituksen tulee kyseenalaistaa muutokset kahdesta eri näkökulmasta: 1) tulisiko organisaatiomuutosta harkita tai 2) tulisiko organisaatiomuutos kyseenalaistaa. Hallituksen on siis varmistettava, että muutoksilla pyritään saamaan aikaan asioita, joita olemassa oleva rakenne ei ilman lisätoimenpiteitä pysty aikaansaamaan (Haapanen ym. 2002, 132). Elorannan (2018, 45) mukaan organisatoriset järjestelyt voivat olla seurausta niin uuteen liiketoimintaan panostamisesta ja toiminnan laajentamisesta kuin taantuvan liiketoiminnan aiheuttamista rakenteellisista leikkauksista ja tehtaiden sulkemisista. Yleensä molempia tapahtuu vieläpä yhtä aikaa eli tämän kaksisuuntaisen toiminnan viestiminen ja avaaminen yrityksen sidosryhmille voi olla hallitukselle sekä toimivalle johdolle melkoinen haaste.

Hallituksen on myös hyvä varmistua siitä, että organisaatio on riittävän ketterä muuttamaan ja muuttamaan kustannusrakennettaan taloudellisten paineiden alla: Wright (2015, 11) mukaan yrityksen tulee kyetä tuottamaan tarvittavat prioriteetit annetuilla resursseilla kustannuksia ja kuluja halliten. Itse asiassa, yrityksen hallituksen tehtävänä onkin varmistaa rakenteiden ja resurssien muutosjohtamisen kautta se, että kyseinen yritys tuottaa kannattavaa liiketoimintaa vielä sadankin vuoden päästä (Wright 2015, 28).

Osaamisen kehittymisen osalta hallitus huolehtii ensisijaisesti siitä, että toimitusjohtaja ja hänen johtoryhmänsä ovat jatkuvasti osaamiseltaan tehtäviensä tasalla (Virtanen ym. 2013, 16) **ja yhteensopivia valitun strategian ja kilpailuympäristön sekä havaittujen uudistamistarpeiden kanssa** (Eloranta 2018, 28; Haapanen ym. 2002, 130). Hallituksen on seurattava toimitusjohtajan työtä, arvioitava hänen toimintatapaansa, keskusteltava näkemyksistään sekä tarpeen tullen ohjattava toimitusjohtajan toimintaa

uuteen suuntaan (Haapanen ym. 2002, 131). Esimerkiksi kyvykkyys muutosjohtamisessa, toimialan murrosten seuraamisessa ja riittävän nopeassa päätöksenteossa ovat tärkeitä seuranta-alueita toimitusjohtajan osaamisen arvioinnissa.

Erityisesti asiantuntija-alan yrityksissä, joissa kilpailuetu muodostuu ihmisten osaamisesta koneiden ja tuotteiden sijasta, hallitus joutuu ottamaan laajemmin kantaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyviin sidosryhmäkysymyksiin (Haapanen ym. 2002, 85). Hallituksen on jatkuvasti arvioitava sitä, että organisaation osaaminen ja valmiudet ovat riittävällä tasolla, jotta asetettuja tavoitteita ja esimerkiksi strategiamuutoksia pystytään toteuttamaan, ja **valvottava sitä, että ydinosaamista kehitetään kilpailukyvyyn vahvistamiseksi** siten, että sen kopiointi on kilpailijoille mahdollisimman vaikeata (Haapanen ym. 2002, 129-130). Hallituksen tulee varmistaa ja jopa kyseenalaistaa se, onko organisaation osaamis pohja riittävän leveä ja syvä, jotta se kykenee selviämään kilpailijoitaan paremmin lähitulevaisuuden muutoksista, ja onko johto riittävän sitoutunut ja ajallisesti varautunut niihin projekteihin, joilla osaamiskapeikkoa tai -puutteita kurotaan kiinni (Haapanen ym. 2002, 133). Lisäksi on arvioitava sitä, ettei osaaminen liiaksi keskity yhteen tai muutamiin henkilöihin, ja luo yritykselle sitä kautta osaamisriskiä (Virtanen ym. 2013, 38). Olennaista on pohtia myös sitä, löytyykö tarvittavaa uutta osaamista tai lähtevien työntekijöiden paikkaamiseen tarvittavaa osaamista riittävän nopeasti markkinoilta vai tuleeko turvautua talon sisäiseen koulutusprosessiin tai jopa yritysostoihin, jos on kyse kriittisestä osaamispuulasta (Eloranta 2018, 44).

Elorannan (2018, 29) mukaan hyviä osaamisen kehittämisen keinoja voivat olla yrityksen sisäiset koulutusohjelmat, joissa henkilöstö ratkoo harjoitustöinä autenttisia liiketoiminnallisia haasteita, joiden raportit toimitetaan hallituksen luettaviksi – näin hallitus saa samalla myös tietoa siitä, mitkä akuutit haasteet liiketoimintaa kuormittavat ja mikä on henkilöstön osaamisen taso niiden ratkomiseksi. Tällä hetkellä tärkeitä osaamisen kehittämisen osa-alueita ovat muun muassa ketteryys, digitaalinen transformaatio, ohjelmistorobotiikka, lisääntyvä ja virtuaalinen todellisuus, koneoppiminen, tekoäly, *internet of things*, ketjulohkotekniikka, 3D-tulostaminen, nanoteknologia sekä pilvipohjaiset alustat (Eloranta 2018, 53). Tähän ryhmään voisi lisätä vielä tällä hetkellä keskustelua aiheuttavan digitaalisten kakosten (*digital twin*) teknologian, jolla pystytään luomaan virtuaalisia simulaatioita erilaisien asioiden toimivuudesta todellisuudessa. Huomattavaa kuitenkin on, että Elorannan (2018, 292) mukaan suurin niukkuus ei kuitenkaan ole eri tekniikoiden osaamisessa vaan

johtamisosaamisessa. Isossa kuvassa osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat asioita, joilla voidaan varmistaa se, että osaajat sitoutuvat yritykseen pitkällä aikavälillä.

Osallistaminen ja tiimitoiminnan osalta hallituksen tulisi varmistua siitä, että toimitusjohtaja ja hänen johtoryhmänsä hyödyntävät osallistavaa johtamistapaa organisaatiossaan. Osallistaminen ja yhteiskehittäminen on nykyisin tärkeä toimintamalli yritysten sisällä ja myös suhteessa ulkopuolisiin. Osallistamista voidaan hyödyntää paitsi johtamisessa, myös strategiatyössä, viestinnässä ja markkinoinnissa, asiakassuhteissa, tuote-, prosessi- ja laatukehityksessä sekä ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Avoimen osallistavalla ja keskustelevalle johtamisella organisaation koko henkilöstö otetaan mukaan vaikuttamaan ja antamaan mielipiteensä organisaation toimintaan sekä luomaan positiivista kuvaa sekä organisaation sisäisille että sen ulkoisille sidosryhmille. Osallistaminen lisää tietoa, tiedon jakamista ja vuorovaikutusta sekä innostaa ja sitouttaa henkilöstöä lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien kautta. (Autio, Juuti & Wink, 2012, 58-61.) Tämän vuoksi henkilöstön aktiivinen osallistaminen keskusteluun, yhteisten asioiden kehittämiseen ja itse organisaatioon sekä tätä tukevat johtamiskäytännöt ovat strategisesti tärkeitä teemoja niin johtoryhmä- kuin hallitustyöskentelyssäkin. Hallitus voi antaa esimerkkiä osallistamisesta myös omalla toiminnallaan, sillä olennaista liiketoiminnan kehittämisen kannalta on, että kaikki hallituksen jäsenet osallistuvat omalta osaltaan tiedon tuottamiseen ja jalostamiseen kokousten välillä sekä kokousten aikana. Kaikki hallituksen jäsenet tulisikin osallistaa tuottamaan päätöksenteolle tärkeitä tietoja juuri sillä osa-alueella, jolla heidän vahvuutensa sillä hetkellä ovat. Näin varmistetaan se, että hallituksella on monipuolinen tietoa päätöksenteon tueksi. Hallitustyö on siis ennen kaikkea perusteellista keskustelua ja tiimityötä, aivan kuten yhteistyö myös yrityksen toimitusjohtajan kanssa (Finkelstein & Mooney 2003,107).

Hallituksella on roolinsa myös **suorituksen johtamisen ohjaamisessa**. Suorituksen johtamisjärjestelmän sekä tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin avulla organisaation strategiset tavoitteet voidaan viedä koko henkilöstön tavoitteiksi ja siten varmistaa strategian siirtyminen käytännön toimiksi. Hallitus saattaakin edellyttää, että myös toimitusjohtajien lähimpien alaisten tavoitteet hyväksytetään hallituksessa: näin varmistetaan, että hallituksen laatima strateginen mittaristo on mukana myös heidän tavoitteissaan (Virtanen ym. 2013, 32, 36). Johtamisjärjestelmän olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös laadukas johtamiskulttuuri, sillä johtajat saavat aikaan haluamiaan asioita vain toisten ih-

misten kautta, toteuttamana ja avulla. Elorannan (2018, 25) mukaan tavoitteisiin pääsemiseksi on välttämätöntä, että yhteispeli omistajat-hallitus-toimitusjohtaja ja muu johto pelaa kitkatta: johtajan on tiedettävä oma tavoitteensa ja kannustettava muukin henkilöstö toiset esimiehet mukaan lukien työskentelemään kohti toivottua päämäärää tehtävä kerrallaan. Tässä työssä olennaiseksi tekijäksi nousee johtamiskulttuuri sekä työskentelyilmapiiri: mikä on johdon ja henkilöstön asennoituminen muutokseen, innovaatioihin, digitaalisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja kokeilukulttuuriin tai onko taipumusta siiloutumiseen ja me-ne-ajatteluun (Eloranta 2018, 44). Johtamiskulttuurin tulisi olla mahdollisimman kannustava ja inspiroiva, mutta samaan aikaan myös tulosorientoitunut ja tulevaisuuteen kurkottava, jotta se motivoisi kaikki mukaan jatkuvaan parantamiseen ja yhteistyön tekemiseen. Hyvätkään yksilöt eivät tuo parasta tulosta, elleivät ne muodosta yhteistyötä tekevää ja voittavaa tiimiä.

Suorituksen johtamisen ohella **yksi tärkeimmistä hallituksen tehtävistä on avainhenkilöstön palkitseminen**. Omistaja-arvoon luomisessa keskeisellä sijalla ovat kannustinjärjestelmät, jotka yhdistävät johdon ja osakkeenomistajien intressit. On siis tärkeää kehittää järjestelmä, joka motivoi ja ohjaa toimitusjohtajaa, muuta johtoa sekä työntekijöitä omistaja-arvon luomiseen eli toimintojen jatkuvaan kehittämiseen ja samalla palkitsee heitä luodusta lisäarvosta (Haapanen ym. 2002, 41). Hallitus määrää toimitusjohtajan palkitsemisesta ja mahdollisesti usein myös johtoryhmän tai toimitusjohtajan suorien alaisten palkoista (Erma ym. 2017, 39). Yhteisiä intressejä vahvistava rakenne syntyy esimerkiksi yrityksen tulokseen tai osakekurssikehitykseen sidottujen bonusten osuutta kasvattamalla tai kannustamalla johtoa hankkimaan yrityksen osakkeita tai optioita. Palkkiojärjestelmillä pyritään intressien yhdistämiseen, mutta niillä on myös muita tehtäviä, kuten johdon ja työntekijöiden sitouttaminen yritykseen, osaavan työvoiman houkutteleminen yrityksen palvelukseen ja olemassa olevien työntekijöiden motivoiminen parempiin suorituksiin (Haapanen ym. 2002, 42). Palkkiojärjestelmällä voidaan siis pyrkiä minimoimaan myös henkilöriskejä. Hallituksen tehtävänä onkin myös sen miettiminen, miten laaja on palkitsemisen tarkoituksenmukainen kohderyhmä (Haapanen ym. 2002, 132) ja milloin palkitsemisjärjestelmä on isossa kuvassa toimiva ja oikeudenmukainen. Palkitsemisjärjestelmän rakenne on yritykselle ja hallitukselle kilpailukykyä koskettava asia, sillä, kuten Eloranta (2018, 189) toteaa, liian kalliista palkkauksesta tulee kustannusrasite ja liian matalalla palkkauksella puolestaan menetetään mahdollisuus palkata yritykseen parhaat resurssit.

Hallituksen agendalle kuuluvat vahvasti myös *Talent Management*-asiat ja avainhenkilöiden seuraajasuunnittelu. Hallituksen on syytä tuntea toimitusjohtajan ohella hänen lähimmät alaisensa siksi, että uusi nouseva toimitusjohtaja voidaan usein nopeimmin ja parhaiten löytää toimitusjohtajan alaisista (Virtanen ym. 2013, 16). On merkkejä, jotka viittaavat siihen, että sisältä valitut toimitusjohtajat varmistavat yrityksen menestymisen ulkoa tuotuja paremmin – tästä syystä hallituksen on varmistettava, että yrityksessä on useita toimitusjohtajapätevyyden omaavia ehdokkaita kasvamassa tulevaisuutta varten (Haapanen ym. 2002, 131). Hallituksella on myös syytä olla valmisteltuna valmiina niin sanottu *Next CEO Profile and Process*-dokumentti (Eloranta 2018, 66) sitä varten, kun seuraavaa toimitusjohtajaa jossain kohtaa tosiasiallisesti etsitään entisen toimitusjohtajan eron, erottamisen, sairauden tai kuoleman vuoksi.

Erityisen tärkeää seuraajasuunnitteluprosessin osalta on varmistaa, että yrityksellä on tieto ylimpien kykyjen osaamiskuilusta suhteessa mahdollisiin johtotehtäviin: yrityksen johdolla tulee olla tieto ja suunnitelma siitä, mitä taitoja ja osaamisia kehittämällä parhaimmat kyvyt voivat edetä ylimpiin johtotehtäviin (Wright 2015,64). Seuraajasuunnitteluprosessin osalta on tärkeää hallituksen toimesta varmistaa, että tätä prosessia ei nähdä vain HR-prosessina vaan ennen kaikkea liiketoimintaprosessina, joka varmistaa yrityksen jatkuvuuden pitkällä aikavälillä. Tämä liiketoimintaprosessi voi vaatia talenttien liikkuvuutta myös liiketoimintalinjojen välillä – ei pelkästään liikkuvuutta yhdellä linjalla ylöspäin (Wright 2015, 132). Seuraajasuunnitteluprosessi on samalla myös osa organisaation tiedonhallintaa sekä aineettoman pääoman hallintaa, ja kun sitä tehdään strategisesti, voidaan esimerkiksi pitkän linjan ammattilaisten eläköitymiset suunnitella niin, että yrityksen tietopääoma ei niiden vuoksi heikkene.

Hallituksen tulee aktiivisesti seurata myös yrityksen johtamisen onnistumista eli sen henkilöstön työkykyä, terveyttä ja yleistä työhyvinvointia. Niin sanottu *employee experience* eli työntekijäkokemus on tärkeässä roolissa, sillä Elorannan (2018, 61, 67) mukaan tyytyväiset työntekijät ovat merkittävästi tuottavampia, luovempia, asiakasorientuneempia ja sitoutuneempia yhtiön toimintaan ja sen kehittämiseen kuin tyytymättömät ja leipääntyneet kollegansa. Suuri vaihtuvuus tai henkilöstö- ja tasa-arvokyselyissä esille tuleva henkilöstön poikkeuksellinen tyytymättömyys jollain osastolla tai jossain toiminnossa ovat hälytysmerkkejä, joihin on syytä reagoida. Nämä saattavat Elorannan (2018, 41, 67) mukaan kertoa siitä, että moni tekee työtään stressaantuneena, innottomana ja

lähellä loppuun palamista, johtamiskyvyttömän esimiehen alaisuudessa, vailla urapolkumahdollisuuksia tai urasiilojen väliinputoajana, jääden tehtäväänsä jumiin liian pitkäksi aikaa. Onkin tärkeää selvittää erilaisten yrityskulttuuria koskevien kysymysten kautta esimerkiksi sitä, missä määrin yrityksessä arvostetaan oma-aloitteisuutta ja innovatiivisuutta, asiakaspalvelua, tiimityöskentelyä tai tasavertaisia mahdollisuuksia menestyä. Vastavasti olennaista on selvittää se, millainen esimiestyön taso on, miten usein ihmisiä ylennetään, miten tehokkaasti asioista viestitään, miten paljon tuloksiin keskitytään ja miten hyvin yritysjohtoon ylipäänsä luotetaan (Wright 2015, 90). Jos työntekijät päättävät lähteä organisaatiosta, on tärkeää mittaroida ja raportoida hallitukselle myös siitä, mitkä työntekijöiden vapaaehtoisten lähtemisen syyt ovat; usein nämä löytyvät toimenkuvan ja varsinaisen työn ristiriidoista, puutteellisesta palautteesta ja kehityksestä, heikosta esimiestyöstä, liiallisesta työkuormasta ja niin edelleen (Wright 2015, 111). Myös työterveyttä, työtapaturmia ja työsuojelutarkastuksia koskevat raportoinnit voivat paljastaa hallitukselle olennaisia asioita organisaation johtamis-, valvonta- ja yrityskulttuurista. Mittaroinnin osalta hallituksen tulee kuitenkin varoa liian pikkutarkkaa johtamista ja turhia selvityspyynnöitä (Eloranta 2018, 171), sillä ne syövät operatiivisen organisaation aikaa välillä turhankin suuressa määrin.

Hallituksella on oma roolinsa myös yrityksen suhdejohtamisessa ja viestinnässä.

Jokaisessa yrityksessä toimii yleensä johtoryhmä, joka koostuu toimitusjohtajasta ja hänen alaisistaan. Johtoryhmällä ei ole juridista asemaa, vaan sen tehtävä on avustaa toimitusjohtajaa päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa ja se toimii toimitusjohtajan vastuulla. Hallituksen ja toimitusjohtajan suhdetta säätelee osakeyhtiölaki, mutta muun toimivan johdon suhde hallitukseen rakennetaan yrityksen tarpeiden mukaan. Lähtökohteisesti hallituksella ei tule olla valtaa suoraan operatiiviseen johtoon ohi toimitusjohtajan ja on toimitusjohtajan tehtävä viedä päätökset johtoryhmän tietoon ja panna ne täytäntöön. Tietyssä määrin suhteet operatiiviseen johtoon voivat kuitenkin olla hyödyllisiä hallituksen työn kannalta. Hallitus voi esimerkiksi kuulla johtoryhmän jäseniä kokouksissaan toimialaansa liittyvissä asioissa, jolloin tiedonkulku molempiin suuntiin paranee (Erma ym. 2017, 57).

Tiedottamisen osalta yrityksen tiedottamispolitiikka on usein myös hallituksen tiedottamispolitiikan suuntaviiva: hallitus on siis normaali osallinen yrityksen viestintätyössä sidoryhmiin nähden. Lähtökohteisesti viestintä on kuitenkin usein pörssiin liittyvistä syistä rajallista hallituksen toimesta: yleinen käytäntö on, että hallituksen jäsenistä puheenjohtaja

viestii ulospäin silloin, kun asia liittyy yhtiön omistusrakenteisiin tai toimitusjohtajan nimitämiseen ja irtisanomiseen. Jäsenet eivät yleensä ole aktiivisia viestijöitä, mutta osa heistä seuraa systemaattisesti, mitä heidän edustamista yhtiöistä eri medioissa puhutaan. Hallitus ei kerro pörssikurssiin vaikuttavista suunnitelmista tai tuotantotavoitteista itse, vaan niistä annetaan hallituksen hyväksymä pörssitiedote ja niistä kertoo tavallisesti toimitusjohtaja (Eloranta 2018, 162). Muilta osin sijoittaja- ja myös henkilöstöviestintää harjoitetaan osavuosikatsausten ja vuosikertomusten sekä erilaisten sijoittajapäivien ja -tapaamisten kautta.

Hallitus voi osallistua myös yrityksen kriisiviestintään ja poikkeuksellisesti joskus jopa johdattaa tätä. Kriisiviestintätilanteita voivat olla toimitusjohtajan eroaminen, tapaturmat, tulipalot, tietovuodot, vaarallisten tuotteiden takaisinvedot, kuolemantapaukset, valheet ja juorut (Haapanen 2002, 191). Näissä tapauksissa hallituksella on todella tärkeä tehtävä tukea yritysjohtoa kaikessa viestinnässä ja sen oikeassa ajoittamisessa. Pitkällä tähtäimellä hallituksen tehtävä on varmistaa se, että yrityksestä löytyy valmius kriisiviestintään sekä suunnitelmien että jatkuvan harjoittelun kautta. Kriisiviestintävalmiuden varmistamisella hallitus pyrkii ennakolta jo ehkäisemään vahinkoja sekä niiden sattuessa minimoimaan niiden seurauksia koko yrityksen henkilöstöä ajatellen (Haapanen 2002, 192). Voidaankin siis Erma ym. (2017, 71) sanoin todeta, että hallitukselle annetut tiedotustehtävät liittyvät yleensä johonkin erityiseen osa-alueeseen tai aiheeseen ja niistä tulee sopia tarkasti yrityksen johdon ja hallituksen välillä. Olennaista on sopia tiedotusvastuista myös hallituksen jäsenten kesken: kuka on ensisijainen tiedottaja ja mitä muut hallituksen jäsenet kertovat kysyttäessä esimerkiksi medialle. Hallituksen tärkeämpi rooli viestinnällisissä ja erityisesti henkilöstöä koskevissa viestintäasioissa onkin keskustelu asiasta yrityksen toimitusjohtajan kanssa: toimitusjohtajan tulee ymmärtää viestinnän ja avoimuuden merkitys osana yritys- ja johtamiskulttuuria sekä osana mahdollisesti yrityskuvaa vahingoittavien juorujen katkaisua (Wright 2015, 63).

Hallituksen vastuualueisiin kuuluu tiettyssä määrin myös yrityksen tietojohtamisen seuranta. Tietojohtamisen näkökulmasta tärkeä osa hallituksen vuosirutiinia on käydä lävitse yhtiössä voimassa olevat ohjeistukset ja määräykset ja velvoittaa operatiivinen johto huolehtimaan niiden täytäntöönpanosta (Hannula ym. 2014, 78). Yksi tärkeimmistä hallituksen hyväksymistä dokumenteista on yrityksen vastuullisuuteen liittyvä periaatedokumentti *code of conduct* eli eettiset periaatteet, jotka jaetaan koko henkilöstölle ja muillekin sidosryhmille (Eloranta 2018, 59; Hannula ym. 2014, 78). Hallituksen on varmistettava,

että yrityksellä on koulutusohjelma varmistamassa sen, että henkilöstö on tietoinen vastuullisuuteen liittyvistä toimintaperiaatteista. Tämän lisäksi on valvottava, että mahdollisiin väärinkäytöksiin ja pelisääntöjen rikkeisiin puututaan tiukasti (Eloranta 2018, 135, 294). Virheiden korjaaminen tällä alueella voi viedä mittaamattoman määrän hallituksen ja johdon työaikaa ja tuhota yrityksen arvoa ja brändiä pitkäksi aikaa. Lisäksi hallituksen on varmistuttava siitä, että yritys on laatinut yhteistoimintalain mukaiset henkilöstösuunnitelmat, kuten henkilöstö- ja koulutus- sekä tasa-arvosuunnitelman (Hannula ym. 2014, 77).

Tietojohdamisen osalta hallituksen kannalta nopeimmin muuntuva riski on tietojärjestelmien rakenteessa ja yrityksen tieto-omaisuudessa. Toimintavarmuuteen liittyen riskien lisäksi merkittävä uhka on digitaalisessa muodossa olevan informaation varastaminen ja tuhoaminen. Yrityksellä tulee olla mahdollisimman selkeä kirjallinen tietoturvaohje ja siihen liittyen tarvittava henkilökunnan koulutusohjelma. Hallituksen vastuuseen kuuluu varmistaa, että yrityksen tietoturva-asiat kokonaisuudessaan ovat ammattitaitoisessa hoidossa ja valvonnassa (Haapanen ym. 2002, 232) ja organisaatiosta löytyy osaaminen riskien hallitsemiseen sekä ongelmien selvittämiseen (Eloranta 2018, 57). Elorannan (2018, 57) mukaan yksi olennainen tietoturvan osa-alue koskee hallitusaineiston taltiointia ja jakelua digitaalisen portaalin kautta: tämän aineiston leviäminen asiattomiin käsiin olisi kriittistä hallituksen sekä yrityksen toiminnan kannalta. Toinen olennainen tietoturvaa koskettava asia tällä hetkellä on EU:n vuonna 2018 voimaan tullut tietosuojasetus (GDPR), joka vaatii kaikilta yrityksiltä johdon huomiota ja arvioita tarvittavista toimenpiteistä (Eloranta 2018, 153) sekä olemassa olevien tietojärjestelmien että uusien järjestelmähankintojen osalta. Hallituksen tehtävä onkin varmistaa, että yrityksellä on kaikkina hetkinä riittävän ajan tasalla oleva ja modernia teknologiaa edustava henkilöstöhallinnollinen tietojärjestelmä, joka on tehokas, mutta myös tietosuojaltaan toimintavarma (Wright 2015, 55). Joskus tietojärjestelmähankinnat voivat jo sinällään olla epätavallisia ja suuria investointeja, jotka nousevat hallituksen agendalle jo pelkästään finanssinäkökulman vuoksi (Hannula ym. 2014, 44).

4.2 Rikosoikeudellinen vastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueilla

Hallituksen on myös oltava tietoinen työsuhdelainsäädännöstä ja operatiivisesta asiantilasta lainsäädännön edellyttämien asioiden osalta, sillä työnantaja ja työnantajan edus-

taja, eli lähiesimies, toimitusjohtaja tai hallitus, voidaan tuomita työntekijän oikeuksia rikkovista teoista tai laiminlyönneistä. Työsuhteen heikompaa osapuolta suojellaan tehokkaasti ja vastuu voi kanavoitua hallitukseen asti. Työsuhdeasioiden ja lakien noudattamiseen liittyen työnantajan eli viime kädessä hallituksen tulee varmistaa, että päätökset tehdään niin, että toimitaan työntekijän suojelemiseksi annettujen lakien puitteissa. Lisäksi hallituksen tulee varmistaa, että asiat selkeästi delegoitu toimitusjohtajalle ja organisaatiolle. Jos ongelmia ilmenee, hallituksen tulee aktiivisilla toimilla varmistaa, että virheet ja laiminlyönnit korjataan viivytyksettä. Mikäli ongelmat ovat tiedossa, mutta niihin ei puututa, hallituksen vastuu korostuu.

Työturvallisuusrikos eli työturvallisuusmääräysten rikkominen on yksi työsuhteisiin liittyvä rikos, johon hallitus voi syyllistyä. Rikkomisen voi aiheuttaa valvonnan laiminlyönti tai taloudellisissa ja toiminnallisissa (resurssit, työsuojeluvastuun määrittäminen, työsuojeluorganisaatio) edellytyksissä tapahtuva laiminlyönti. Rangaistavuuden edellytyksenä on tahallisuus tai huolimattomuus ja rangaistuksena enintään vuosi vankeutta. (Hannula ym. 2014, 149-150). Hallituksen tehtävänä onkin siis varmistaa, että yrityksessä noudatetaan työturvallisuuteen liittyvää lainsäädäntöä ja että kaikki työturvallisuuteen ja fyysiseen turvallisuuteen liittyvät tarvittavat järjestelmät ja toimenpiteet ovat käytössä (Wright 2015, 55).

Työaika-suojelurikos voi myös koskea hallitusta ja työaika koskevissa asioissa rikoksen rajan ylittymiseen riittää törkeä huolimattomuus. Rangaistus voi tulla, jos työnantaja tai tämän edustaja työntekijän vahingoksi laiminlyö työaika- tai vuosilomakirjanpidon, pitää sitä väärin, muuttaa, kätkee tai hävittää sen taikka tekee sen mahdolliseksi lukea, tai menettelee työaika- tai vuosilomalainsäädännössä rangaistavaksi säädetyllä tavalla työsuojeluviranomaiselta saadusta kehotuksesta, määräyksestä tai kiellosta huolimatta. Enimmäisrangaistus on kuusi kuukautta vankeutta. (Hannula ym. 2014, 150-151)

Työsyryntään voi syyllistyä työnantaja tai tämän edustaja rekrytointitilanteessa sekä työsuhteen aikana. Perusteena on työntekijän tai -hakijan asettaminen epäedulliseen asemaan ilman painavaa syytä (rotu, kansallinen/etninen alkuperä, kansalaisuus, ihonväri, kieli, sukupuoli, ikä, perhesuhteet, sukupuolinen suuntautuminen, perimä, vammaisuus, terveydentila, uskonto, yhteiskunnallinen mielipide, poliittinen tai ammatillinen toiminta yms). Hallituksen osalta kyse on välillisestä toiminnasta, koska toimitusjohtaja ei ole työ-

suhteessa yhtiöön. Rangaistus on enintään kuusi kuukautta vankeutta. Törkeässä tapauksessa rangaistus voidaan nostaa enintään 2 vuoteen vankeutta. (Hannula ym. 2014, 151).

Työsuhderikoksen merkit täyttää myös työntekijöiden edustajien oikeuksien loukkaaminen eli luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun ja muun työntekijöiden edustajan irtisanomissuojan loukkaaminen tai työsuhteen muuttaminen osa-aikaiseksi. Rangaistus on sakko. Vastaavasti rangaistavaa on työntekijöiden järjestäytymisvapauden (oikeus perustaa ja kuulua ammatilliseen tai poliittiseen yhdistykseen) loukkaaminen tai työntekijän velvoittaminen järjestäytymään. Rangaistus on tässäkin tapauksessa sakko. (Hannula ym. 2014, 151).

Myös luvattoman ulkomaisen työvoiman käyttö on rikos. Ulkomaalaisen palkkaaminen ilman työntekijän oleskelulupaa tai muuta työntekoon oikeuttavaa lupaa on rangaistavaa. Rangaistus on enintään yksi vuosi vankeutta. Rangaistukseen voidaan tuomita myös urakan tai aliurakan antaja, työn teettäjä tai heidän edustajansa, joka laiminlyö ulkomaiselle yritykselle annetun urakan/vuokratyön osalta luvan tarkistamisen. (Haapanen ym. 2014, 152).

Työsuhderikoksissa riskinä on, että ne tulevat rangaistaviksi koko esimiesketjun läpi, lähimmästä esimiehestä hallitukseen asti. Teot tulevat rangaistavaksi sille, joka on laiminlyönyt velvollisuutensa tai toiminut niitä vastoin. Mitä tarkemmin hallitus on päättänyt asiasta tai delegoinut sen, sitä todennäköisemmin vastuu ei nouse hallitukseen saakka. Sama koskee myös toimitusjohtajaa. (Haapanen ym. 2014, 153).

Erilaisiin työsuhde- ja muihin rikoksiin liittyen hallitusta kiinnostavat erityisesti näköpiirissä olevat mahdolliset oikeudenkäyntimenettelyt, sillä ne tuovat organisaation yllä maineriskin, luottamuksen menettämisen riskin, taloudellisen riskin sekä sitä kautta toiminnan vakauteen liittyvät riskit (Hannula ym. 2014, 44). Hallituksen tulee siis varmistaa organisaation taloudellinen ja kirjanpidollinen varautuminen mahdollisiin rahallisiin ja muihin riskeihin oikeudenkäyntien johdosta. Joskus hallituksen jäsen voi joutua raportoimaan jopa toimitusjohtajan tai toisen hallituksen jäsenen epärehellisestä tai sääntöjen ja lakien vastaisesta käyttäytymisestä tai toiminnasta ulkoisille tutkintaa suorittaville tahoille, kuten finanssivalvontaan tai poliisille (Wright 2015, 220).

4.3 Henkilöstöammattilaisen rooli hallituksessa

Hallitukset koostuvat usein toimitusjohtajista tai ex-toimitusjohtajista, joilla on talous-, teollisuus-, ulkomaankauppa-, juridiikka-, markkinointi- tai digitalisaatio-osaamista. Sen sijaan HR-osaamista ei yleensä pidetä arvokkaana taustakokemuksena, jota hallitukseen haeta, vaan HR-ammattilaisilta toivotaan linjaorganisaatioiden johtamiseen liittyvää kokemusta. Yhdysvalloissa vain noin 10%:ssa suurista yrityksistä on joko nykyinen tai edeltävä HR-johtaja hallituksen jäsenenä. (Conger & Lawler 2015, 30, 32.) HR-ammattilaiset istuvat tällä hetkellä siis vielä suhteellisen harvoin oman organisaationsa hallituksessa eikä organisaation ulkopuolelta tulevilla hallituksen jäsenillä useinkaan ole syvällistä kokemusta strategisesta henkilöstöjohtamisesta (Lawler & Finegold 2006). Perinteisesti HR-ammattilaisten tehtävä hallituksessa on keskittynyt asiantuntijan tai neuvoa antavan konsultin rooliin palkitsemiseen, kompensatiojärjestelmiin, talent managementtiin sekä seuraajasuunnitteluun liittyen (Vosburgh 2015, 18; Conger & Lawler 2015, 28, 32). HR-ammattilaisia ei siis ole koettu strategisiksi, päätöksiä tekeviksi partnereiksi hallituspöydässä (Chen 2015, 36). Lawler & Boudreau (2006, 16) toteavatkin tutkimuksensa perusteella, että HR-ammattilaisia on hyödynnetty enemmän hallituksen sisäisten asioiden (kompensatio, seuraajat) tukena kuin itse hallittavaan organisaatioon (strategia, suorituskyky, tuottavuus, tehokkuus, muutoksenhallinta, riskienarviointi) vaikuttavana päätöksentekijänä.

Siihen, missä määrin hallitukset ovat hyödyntäneet HR-ammattilaisia työssään on vaikuttanut vahvasti kuitenkin myös HR-funktion oma organisaatorakenne, kompetenssi sekä ammattilaisuus asiasisällöissä. Kun HR-ammattilaisella on osaamista strategisesta suunnittelusta, strategian kytkemisestä liiketoimintaan, taloudellista ymmärrystä sekä luotettava HR-informaatiojärjestelmä ja siihen pohjautuvaa, päätöksentekoa ohjaavaa analytiikkaa käytössään, pääsee hän helpommin osaksi hallituksen yhteistä työskentelyä. Tällöin häneltä pyydetään hallituksen toimesta myös useammin apua ja kannanottoja. Myös keskitetyt osaamiskeskukset (*centers of excellence*) sekä HR-palvelutiimien olemassaolo organisaatiossa edesauttavat sitä, että hallitus tietää saavansa HR-funktiosta asiantuntevia ja laadukkaita vastauksia kysymyksiinsä. Hajaantunut HR-hallinto ja vaikeammin löydettävissä olevat vastaukset puolestaan johtavat HR-ammattilaisten helpompaan sivuuttamiseen hallitustyössä. Myös organisaatiolle valittu strategia eli se, missä määrin henkilöstövoimavarat ja esimerkiksi tietojohtaminen painottuvat strategiassa, missä määrin yrityksen strategia on riippuvainen inhimillisestä pääomasta, sekä se, missä määrin HR itse

näkee itsensä strategisena funktiona organisaatiossa vaikuttavat HR-ammattilaisten hyödyntämiseen hallitustyössä. (Lawler & Boudreau 2006, 15, 18-19, 21-22; Neissendorf 2006, 18; Mullins 2018, 1130-1131; O'Toole 2006, 119.)

Organisaatiotyyppien osalta on huomattu, että erityisesti pääomaintensiivisillä ja iältään vanhemmilla yrityksillä on taipumusta sivuuttaa strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat hallitustyössä helpommin kuin nuoremmilla ja vähemmän pääomaintensiivisillä yrityksillä, jotka kamppailevat useammin työntekijävaihtuvuuteen ja aineettomaan pääomaan liittyvien asioiden kanssa. Organisaatiotyypistä riippumatta hallitukset ovat kuitenkin ennen kaikkea kiinnostuneita HR-ammattilaisten kyvystä linkittää HR-päätökset ja prosessit osaksi organisaatiostrategiaa ja organisaation tuloksellisuutta sekä kyvystä tukea ja ennakoida organisaatio-, markkina- tai strategisia muutoksia henkilöstövoimavarojen ja niiden kykyrakenteiden muutosten kautta. Olennaiseksi tässä työssä tulee HR-ammattilaisten ymmärrys siitä, mitkä avainpositiot vaikuttavat eniten organisaation tuloksenteokkykyyn. Selkeästi vähemmän hallitusta kiinnostavat puhtaasti HR-toimintoa, -ohjelmia tai -prosesseja koskevat analyysit HR-ammattilaisten toimesta, eli HR-ammattilaisten odotetaan antavan hallitustyöskentelyssä enemmän liiketoiminnan ja korporaation kehittämiseen kuin itse HR-toimintojen kehittämiseen. (Lawler & Boudreau 2006, 15, 18-19, 21-22; Neissendorf 2006, 18; Mullins 2018, 1130-1131; O'Toole 2006, 119.)

Vasta viime aikoina HR-ammattilaisten rooli hallituksissa on alkanut sisältää osa-alueita kuten kyvykkyyksien houkuttelemisen, kehittäminen ja säilyttäminen (*talent pipeline/pools/bench strength*), kompetenssien kehittäminen, urapolkujen rakentaminen sekä urakehitysvalmiuksien arvioiminen, sitouttaminen sekä vaihtuvuuden, diversiteetin ja globaalin liikkuvuuden hallinta. Vastaavalla tavalla kuvaan ovat nousseet hallituksen ja johdon suorituskyvyn ja tehokkuuden arviointi, hallituksen jäsenten coachaaminen, tulevaisuuden CEO-profiilien rakentaminen, organisaation johtamisen ja johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, yrityskulttuurin ja työnantajakuvan kehittäminen, muutosjohtaminen sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten riskien hallinta henkilöstövoimavarojen kautta. Tämän lisäksi HR-ammattilaisten rooli on hallituksissa kasvanut säännöstenmukaisuuden hallinnoinnin, etiikan ja organisaation sosiaalisen vastuun osalta sekä sen varmistamisen osalta, että organisaation noudattaa määriteltyjä organisaatioarvoja niin myynnin, asiakkaiden kuin työntekijöidenkin osalta. Myös tulevaisuuden trendien, innovatiivisten HR-ratkaisujen etsimisen sekä *best practice*-kartoitusten esilletuominen on tullut osaksi HR-ammattilaisten työtä hallituksissa (Vosburg 2015, 18-19, 21; Conger & Lawler 2015, 28-29,

31; Chen 2015, 38-39; Neissendorf 2006, 17,19; Mullins 2018, 1127; O`Toole 2006, 118; Beatty, Ewing & Tharp 2003, 266.) Kaiken kaikkiaan HR-taustainen hallituksen jäsen voi omalla osaamisellaan ja toiminnallaan edesauttaa sitä, että muu hallituksen jäsenistö ymmärtää henkilöstön yhtenä yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä ja näkee strateginen henkilöstöjohtamisen liiketoimintakriittiseksi ja hallituspöytään kuuluvaksi prosessiksi.

HR-ammattilaisten osaaminen voi auttaa myös hallituksen sisäisen työskentelyn kehittämisessä ja tehostamisessa (Wright 2015, 54). Työskentelyn tehostamista auttavat muun muassa positiiviset konfliktit eli sen varmistaminen, että kaikista asioista keskustellaan hallituspöydässä riittävällä tasolla päätösten huolellisuuden varmistamiseksi. Yhtä tärkeäksi nousee hallitustyötä heikentäviin negatiivisiin konflikteihin puuttuminen, jotka voivat henkilöityä niin hallitusten jäsenten kuin osakkeenomistajienkin välillä. Tässä työssä auttavat hyvät coaching- ja fasilitointitaidot hallituksen sisällä. Joskus hallitustyöskentelyn tehostaminen voi Wright (2015, 58-59, 217) mukaan vaatia ulkoisen konsultin mukaan tuomista, itsearviointimenetelmien tai vaikkapa 360-arviointien käyttöönottoa. Välillä toiminnan ohjaaminen tai korjaaminen voi kohdistua myös suoraan yrityksen toimitusjohtajaan tai hänen toimintaansa suhteessa organisaatioonsa. Joskus HR-ammattilainen saattaa toimia myös asiakas- tai sijoittajaintressien tasapainottajana, esille tuojana tai luottamuksen rakentajana suhteessa toimivaan johtoon ja yritykseen (Beatty ym. 2003, 258, Andors 2010, 83). Vain riittävän yksimielinen ylin johto (hallitus, toimitusjohtaja, johtoryhmä) voi johtaa yritystä pitkällä tähtäimellä menestyksekkäästi. Jos jonkun tai joidenkin osapuolten välillä esiintyy liiaksi kitkaa ja muu ei auta, on omistajien enemmistön ratkaistava asia ja valittava hallitus, joka pystyy työskentelemään tehokkaasti ja yhteistyössä keskenään (Eloranta 2018, 234). Joskus myös HR-ammattilainen osallistuu hallituksen uusien jäsenten rekrytointi- ja valitsemisprosessiin ja siten vaikuttaa hallituskokoonpanon muotoutumiseen (Beatty ym. 2003, 266).

Jotta HR-ammattilainen voisi täysipainoisesti osallistua hallitustyöskentelyyn, tulisi hänellä olla syvällistä tuntemusta taloudellisista asioista, kuten tuloslaskelmasta ja taseesta. Koska henkilöstökulut ovat usein suurin yksittäinen menoerä tuloslaskelmassa, on HR-ammattilaisen olennaista ymmärtää henkilöstömäärän oikeanlainen mitoitus, sopiva organisaatiotasojen määrä, sopivanlaiset palkitsemisjärjestelmät ja etuustasot sekä muut henkilöstökuluihin liittyvät asiat. Tämän ohella HR-ammattilaisella tulee olla syvällistä toimialaa koskettavaa osaamista, yhteistyökokemusta linjaorganisaatiotasolta, kriittisten lii-

ketoimintaongelmien ratkaisukokemusta HR-työkalujen avulla sekä kokemusta liiketoiminnan eri vaiheista ja sykleistä esimerkiksi kasvuun ja fuusioihin liittyen. Tärkeää on olla kokemusta myös vaihtoehtoisten vaikeidenkin ratkaisujen punnitsemisesta liiketoimintakriittisissä tilanteissa. Lisäksi erilaisten mittareiden laatimisesta ja käyttämisestä on hyvä olla kokemusta, kuten myös innovaatiotoiminnasta ja liiketoiminnan kehittämistyöstä ylipäätään. (Albrecht 2016, 125, Andors 2010, 84.) Liiketoiminnallisella ja taloudellisella osaamisella ja taustakokemuksella varustettu HR-ammattilainen löytää siis paikkansa hallituspöydästä varmemmin kuin pelkkään HR-funktioon keskittynyt henkilöstöalan ammattilainen.

5 Tutkimus strategisen henkilöstöjohtamisen teemoista hallitustyöskentelyssä

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on terävöittää hallituksen roolia strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä tuottaa Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiöille suositus vuosikellosta strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ja teemojen käsittelemiseksi hallituksen kokouksissa. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio eli tutkimuksen toiminnallinen viitekehys, Parker Hannifin Oy, sekä tutkimusongelma ja sitä täsmentävät tutkimuskysymykset. Lisäksi avataan konstruktiivista tutkimusstrategiaa, jonka avulla tutkimusongelmaa ratkaistaan ja kehitystyötä tehdään.

5.1 Toiminnallinen viitekehys: Parker Hannifin Oy

Parker Hannifin Suomi on osa maailmanlaajuista Parker Hannifin Corporationia, jonka pääkonttori sijaitsee Clevelandissa Yhdysvalloissa. Parker Hannifin on maailman johtavia liikkeenhallintateknologioiden, -komponenttien ja -järjestelmien valmistajia, joka tuottaa ammattitaidolla suunniteltuja ratkaisuja yhteistyössä asiakkaidensa kanssa monille eri mobiili-, teollisuus- ja ilmailualan markkinoille. Parker Hannifin tuottaa ratkaisuja niin elektromekaniikan, automaatiotekniikan, hydraulikan, pneumatiikan, kaasun- ja nesteen hallitun virtauksen, suodatuksen, tiivistämisen, jäähdytyksen, instrumentaation, prosessikontrollien kuin ilmailuteollisuudenkin tarpeisiin (Parker 2019b). Parkerilla on toimintaa 50 maassa, yli 300 valmistavaa yksikköä ja 100 tuotedivisioonaa ympäri maailmaa. Parker Hannifin on toiminut Suomessa jo lähes 50 vuotta (Parker 2019a). Parker Hannifin on kasvanut sadassa vuodessa globaaliksi yhtiöksi, jolla on noin 57 000 työntekijää, 400 000 asiakasta, yli miljoona tuotetta, yli 13 000 itsenäistä jakelukumppania ja yli 3 000 ParkerStore-myymlää ja noin 14 miljardin \$ liikevaihto (Parker 2019b). Parker on listattu yritys New York Stock Exchange-pörssissä (NYSE:PH).

Parkerin työntekijät toimivat yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja auttavat löytämään ratkaisuja maailmanlaajuisiin teknisiin haasteisiin, olipa kyseessä ilmailuteollisuus, infrastruktuurin rakentaminen, tehokkaamman energian, lääketieteen ja prosessoitujen materiaalien kehittäminen, puhtaiden elintarvikkeiden ja puhtaan veden tuottaminen tai sotilas-toimien tukeminen (Parker 2019c). ”Parker koskettaa kaikkia elämäsi osa-alueita, ajatpa

sitten autoa, lennät lentokoneella, soitat matkapuhelimella tai juot lasin vettä”, operatiivinen johtaja Lee Banks kertoo (Parker Hannifin juhlii 100 vuottaan 2017). Parkerin visio ”*Engineering Your Success*” sekä sen strategia ”*Win Strategy*” ovat yhtiön menestyksen perusta. Yritykselle on myönnetty vuosisadan aikana yli 8 000 patenttia, jotka ovat edistäneet teknisiä innovaatioita useilla hyvin erilaisilla teollisuuden aloilla, kuten biotieteissä, öljy- ja kaasuteollisuudessa, rakennusalalla ja maataloudessa, sekä lento- ja avaruustekniikassa (Metsäalan ammattilehti 2017).

Suomessa Parker Hannifin on jakautunut toiminnallisesti kahteen osakeyhtiöön, Parker Hannifin Oy (myyntiyhtiö) ja Parker Hannifin Manufacturing Finland Oy (toiminnalliset tehdasyksiköt). Suomen henkilöstömäärä on n. 300 ja jakaantuu seuraavien paikkakuntien kesken: Forssa, Joensuu, Tampere, Urjala, Vantaa ja Ylöjärvi. Molemmilla yrityksillä on oma hallituksensa, mutta molemmat hallitukset ja molempien yritysten ylin johto kokoon-tuvat yhtäaikaaisesti *Finnish Management Board*’ina päättämään yhteisistä asioita, sillä loppujen lopuksi kyse on Parkerin yhteisten asioiden edistämisestä suomalaisessa markkina- ja työnantajakentässä. Hallitus kokoontuu kolme kertaa vuodessa, keväällä, kesällä ja syksyllä.

5.2 Tutkimusongelma

Hallitustyöskentely Parkerilla on toistaiseksi keskittynyt niin sanottujen vakioasioiden käsittelemiseen eli edellisen kokouksen pöytäkirjan allekirjoituksiin, talouden vakioraportointeihin, liiketoimintayksiköiden tilannekatsauksiin, henkilöstöjohtamisen yleis- ja projekti-katsaukseen sekä yleisesti tiedotettaviin asioihin esimerkiksi yritys- ja organisaatiorakenteeseen liittyvien järjestelyiden osalta. Hallitus on siis täyttänyt osakeyhtiölain perusvaatimukset velvoitteidensa osalta. Hallitustyöskentelyn pohjana ei kuitenkaan ole käytetty virallista vuosikelloa tai työjärjestystä eikä kokouksia juurikaan ole käytetty varsinaisena päätöksentekofoorumina tai vaihtoehtoisten toimintamallien, investointien ja prosessien keskustelu- ja arviointialustana. Erityisesti on noussut esille tarve strategisen henkilöstöjohtamisen terävöittämiselle: hallituksen kokouksia halutaan käyttää entistä paremmin keskustelu-, vaihtoehtojen luotaus- ja päätöksentekoaalustana Suomen yhteisiä henkilöstöstrategisia linjauksia ja investointeja ajatellen. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen halutaan käyttää suunnitellummin aikaa ja asiaa varten halutaan luoda selkeä hallitustyön

vuosikello, joka toimii työjärjestyksenä ja aikatauluna HR-asioiden käsittelemiseen tilikauden aikana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata havaittuun puutteeseen ja tuottaa Parkerin Suomen osakeyhtiöiden hallituksille suositus vuosikelloksi strategisten HR-asioiden käsittelemistä varten. Vuosikellon kehittämistä varten selvitetään muiden osakeyhtiöiden hallituksissa työskenteleviltä henkilöstöjohtajilta haastattelujen avulla sitä, millaisia HR-aihealueita tai teemoja vuosikellon tulisi sisältää, miten usein ja millä tavalla kyseisiä asioita olisi hyvä vuoden varrella käsitellä, millainen rooli HR-edustajalla tulisi olla kyseisten asioiden käsittelyssä ja millaista lisäarvoa henkilöstönäkökulma voisi jatkossa tuoda hallitustyöskentelyyn. Haastatteluiden pohjalta rakennettavan vuosikellon avulla pyritään parantamaan hallitustyöskentelyn roolia strategisessa henkilöstöjohtamisessa sekä strategisen henkilöstöjohtamisen roolia liiketoiminnan kehittämisessä.

5.3 Tutkimuskysymykset

Strategista henkilöstöjohtamista koskehtavan vuosikellon laatimiseksi on tarpeen selvittää tarkemmin sitä, mikä vuosikellon koostumus asiasisältöjen, aikataulutuksen, asioiden käsittelytapojen ja roolien osalta voisi olla. Näin ollen tutkimusongelma jakautuukin viiteen tarkentavaan tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet tai teemat nousevat esille yritysten hallitustyöskentelyssä?
2. Miten usein ja millä tavoin strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita käsitellään hallitustyöskentelyssä?
3. Millainen rooli HR-ammattilaisella on hallitustyöskentelyssä?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat HR-ammattilaisen menestymiseen hallitustyöskentelyssä?
5. Mitä lisäarvoa HR-näkökulma tuo hallitustyöskentelyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen?

Osakeyhtiöiden hallituksissa toimivia henkilöstöjohtajia haastatteleamalla selvitetään millaisia kokemuksia, näkemyksiä ja mahdollisia hyviä käytänteitä HR-ammattilaisilla on henkilöstöasioiden vuosikellokäsittelyyn liittyen. Tämän pohjalta pyritään kehittämään Parke-rille vuosikello strategisten HR-asioiden käsittelemistä varten.

5.4 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus pohjautuu interventionistiseen kehittämistutkimustraditioon, jossa yhdistyvät syklisesti erilaiset teoreettiset ja empiiriset vaiheet. Siinä, missä perinteiset tutkimukset pyrkivät kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään ilmiöitä, interventionistinen tutkimus pyrkii ongelmanratkaisuun, ongelmanpoistoon ja muutokseen eli löytämään tekijän tai ratkaisun, jolla muutos saadaan aikaiseksi tai asiat voidaan toteuttaa toisin (Kananen 2017, 10). Interventionistisella tutkimuksella pyritään siis vastaamaan kysymykseen ”mitä minun tulisi tehdä tai miten minun tulisi toimia toisin tämän ongelman suhteen”. Tarkemmin ottaen tässä tutkimuksessa hyödynnetään yhtä interventionistisen tutkimuksen muotoa eli konstruktivistista tutkimusta (*constructive research*).

Konstruktivistisen tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia luomalla jokin uusi konstruktio, jonka avulla samalla tuotetaan kontribuutiota sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Konstruktioita ovat kaikki ihmisen luomat ja tuottamat asiat, prosessit tai esineet, kuten mallit, kuviot, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet, koneet ja laitteet, tietojärjestelmät, jne. Konstruktioit eivät ole löydettyjä tai muunnelmia jo olemassa olevasta, vaan ne keksitään ja kehitetään eli luodaan jotain aivan uutta. Konstruktioit itsessään siis kehittävät uutta todellisuutta. (Lukka 2001). Mikä tahansa konstruktio ei kuitenkaan täytä tieteellisen tutkimuksen vaatimuksia. Konstruktivistinen tutkimus perustuu teoriaan ja aiempaan tutkimukseen ja tutkimuksen aikana rakennetaan uusi konstruktio näihin perustuen. Tutkimustulokset siis kytketään aikaisempaan tietämykseen aiheesta. (Kananen, Lukka, Siitonen 1991).

Konstruktivistiselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimuksen kohteena on tosielämän ongelma, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista; tutkimus perustuu vahvaan teoriapohjaan; ja tutkimuksen aikana tuotetaan innovatiivinen ratkaisu, joka ratkaisee alkuperäisen ongelman. Muutossykli sisältää myös konstruktion toteuttamisyrittäksen, jolla testataan konstruktion soveltuvuutta käytäntöön (pilotointi). Tutkija itse on tutkimuksen tekemisessä ja

toteuttamisessa vahvasti läsnä ja tutkimuksen tuloksia arvioidaan teorian pohjalta reflektoiduilla tuloksilla suhteessa teoriaan. (Lukka 2000). Tässä tapauksessa konstruktivinen tutkimus on valittu tutkimuksen toteuttamistavaksi siitä syystä, että tutkimuksen kohde löytyy tutkijan omasta työympäristöstä ja tutkimuksen tuloksilla voidaan suoraan muuttaa arkipäivän toimintaa ja mahdollisesti tehostaa hallitustyöskentelyä ja omaa asiantuntijatyöskentelyä sen osana.

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tekemisen käytännön vaiheet perusteluineen. Kappaleessa kuvataan aineiston hankintamenetelmää eli tiedonkeruutapaa, tutkimuksen kohdejoukkoa eli informanteja, tutkimuksen toteutusta ja eri vaiheiden aikataulutusta sekä tutkimusaineiston käsittely- ja analysointimenetelmiä. Toteutuksen avaaminen antaa selkeän kuvan tutkimusvastausten etsimisen tavasta. Toteuttamiskuvauksen perusteella lukija voi seurata opinnäytetyö- ja kehittämisprosessin etenemistä sekä arvioida sen luotettavuutta.

6.1 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmä

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen ja aineiston hankintamenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelun keinoin on pyritty ymmärtämään ilmiötä ja vastaamaan kysymykseen ”mistä tässä on kyse”. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään puolistrukturoidusti läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista teemoista samassa laajuudessa. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Teemat ovat puolestaan kiinteästi yhteydessä tutkimustehtävään eli siihen tutkittavaan ilmiöön, johon haastattelija etsii vastauksia. Teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi juuri siksi, että se antaa hallitustyössä mukana oleville henkilöstöalan ammattilaisille mahdollisuuden kertoa vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan, näkemyksistään ja tulkinnoistaan.

Luotettavuuden osalta teemahaastattelun selkeä etu tutkimusmenetelmänä on se, että haastateltavalla on laajemmin mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja tuottaa kuvaavia esimerkkejä ja toisaalta haastattelijalla mahdollisuus tehdä täsmentäviä lisäkysymyksiä ja tarkistaa tekemiään tulkintoja haastateltavalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67). Teemahaastattelun rajoitteet puolestaan liittyvät sekä haastattelijan osaamiseen että haastateltavan puheliaisuuteen tai hiljaisuuteen. Myös haastateltavan luottamuksellisuuden tun-

teeseen itse haastattelutilanteessa saattaa vaikuttaa lopputulokseen. Teemahaastattelijan on vain hyväksyttävä saadun aineiston muotoutuminen haastateltavien ehdoilla (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 86).

Aineiston analysointivaiheessa teemahaastatteluun pohjautuva haastatteluaineisto eli primääriaineisto on Tuomi & Sarajärvi (2009, 91-94) mukaisesti litteroitu eli purettu teknisesti käsiteltävään tekstimuotoon ja sen jälkeen aineistoa on pyritty järjestelemään, kvantifioimaan ja luokittelemaan sisällönanalyysin keinoin niin, että aineisto tiivistyisi ilman sen informaatioarvon liudentumista tai täydellistä kadottamista. Hajanaisesta aineistosta on siis pyritty luomaan selkeämpi ja mielekkäämpi kokonaisuus laajempien tulkintojen tekemistä varten. Aineistossa esiintyvät lausumat ensin purettu pelkistetyiksi ilmauksiksi ja sen jälkeen ilmauksia on järjestelty osin teorialähtöisen eli deduktiivisen ja osin aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysi nojaa tämän tutkimuksen teoriaosassa esitettyihin jo olemassa oleviin malleihin ja kategorioihin ja tutkittavaa ilmiötä on luokiteltu niiden mukaisesti, edeten yleisistä väittämistä yksittäisiin havaintoihin, jotka väittämiä tukevat (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99). Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa analyysissä analyysiyksiköt on puolestaan valittu aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti esille nousevien teemojen pohjalta, edeten yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95; Eskola & Suoranta 1998, 83; Hirsjärvi ym. 2004, 155). Aineistolähtöinen sisällönanalyysiin on edennyt kolmivaiheisena prosessina, johon on kuulunut aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.)

Edellä kuvattua teorialähtöistä analyysiä on hyödynnetty hallitustyössä esiintyvien strategisen henkilöstöjohtamisen teemojen luokitteluun; aineistolähtöistä analyysiä puolestaan HR-ammattilaisen hallitustyössä menestymisen keinojen ja edellytysten luokitteluun. Tutkimusaineistoa on pyritty jäsentelemään myös määrällisin keinoin muun muassa pelkistettyjen ilmausten esiintymistiheyttä kartoittamalla sekä pelkistettyjä ilmauksia alaluokiksi ryhmittelemällä ja kyseisten alaluokkien suuruutta laskemalla. Määrällisellä analyysillä on pyritty siihen, että aineistosta ja sen erilaisista painotuksista saataisiin nopea yleiskuva hyvin konkreettisella tasolla. Kaikkinensa laadullisen analyysin tavoitteena on ollut kuvailla, selittää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä eli strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden käsittelyä hallitustyöskentelyssä – tavoitteena ei ole ollut asioiden välisten yhteyksien tai syy-seuraussuhteiden löytäminen tai todentaminen.

6.2 Tutkimuksen toteutus

Potentiaalisia haastateltavia tähän tutkimukseen on etsitty LinkedIn-verkkosivuston kautta kontaktoimalla heitä suoraan. Potentiaalisilta hallitustyössä mukana olevilta henkilöstöjohtajilta on tiedusteltu suoraan halukkuutta osallistua hallitustyön HR-teemoihin liittyen. Haastateltavaksi etsittiin alun perin kymmentä HR-taustaista hallituksen jäsentä, mutta tämä osoittautui käytännössä vaikeaksi: 45 kontaktoidusta HR-alan ammattilaisesta vain murto-osa toimi hallituksen jäsenenä tai osallistui hallitustyöhön asiantuntijavieraana. Haastattelukohteet ovat siis tarkentuneet osin sattumanvaraisen etsinnän ja osin suositusten perusteella. Tarkentuneen kohderyhmän pohjalta on aluksi sovittu kymmenen haastattelua ja varsinaisiin haastatteluihin on haastattelukutsujen pohjalta lopulta osallistunut kahdeksan henkilöstöalan ammattilaista eri alojen osakeyhtiöistä.

Haastatteluita ja niiden tuloksia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä anonymisti, eli haastateltavien henkilöiden iä, ammatteja, yrityksiä tai toimialoja ei tässä tutkimuksessa yhdistetä tarkemmin toisiinsa. Haastateltavista 7 on naisia ja 1 mies. Haastateltavien ikä haastatteluhetkellä on vaihdellut 37-58 vuoden välillä. Haastateltavien organisaatioista 5 kpl on alle 1000 hengen organisaatioita, 2 kpl alle 10 000 hengen organisaatio ja 1 kpl yli 10 000 hengen organisaatio. Haastateltavien organisaatiot toimivat niin teollisuudessa, tukkukaupassa, energialiiketoiminnassa, projektiliiketoiminnassa kuin liikkeenjohdon konsultoinnissakin. Haastateltavista 6 henkilöä toimii haastatteluhetkellä Vice President Human Resources-nimikkeellä ja 2 henkilöä HR Director-nimikkeellä. Henkilöstöalan työkokemusta haastateltavilta yhdellä on 0-10 vuotta, neljällä 10-20 vuotta ja kolmella 20-30 vuotta. Operatiivista taustaa henkilöstöhallinnon ulkopuolelta on kolmella haastateltavalla kahdeksasta. Puhtaasta hallitustyöskentelystä haastateltavilla on kuudella kokemusta alle 10 vuotta, yhdellä yli 10 vuotta ja yhdellä ei ole vielä kokemusta hallitustyöstä ollenkaan. Haastateltavien nykyrooli eri hallituksissa on joko hallituksen sihteeri (1 hlö), jäsen (4 hlö), asiantuntijavierailija (3 hlö), komitean/valiokunnan/johtokunnan jäsen tai puheenjohtaja hallituksen sisällä (3 hlö), tai ei hallitusroolia, mutta runsaasti johtoryhmäkokemusta (1 hlö). Useammilla hallituksen jäsenillä on siis hallitusjäsenyyden ohella myös jonkinlainen valiokuntajäsenyys joko samassa hallituksessa tai jossain toisessa hallituksessa samanaikaisesti.

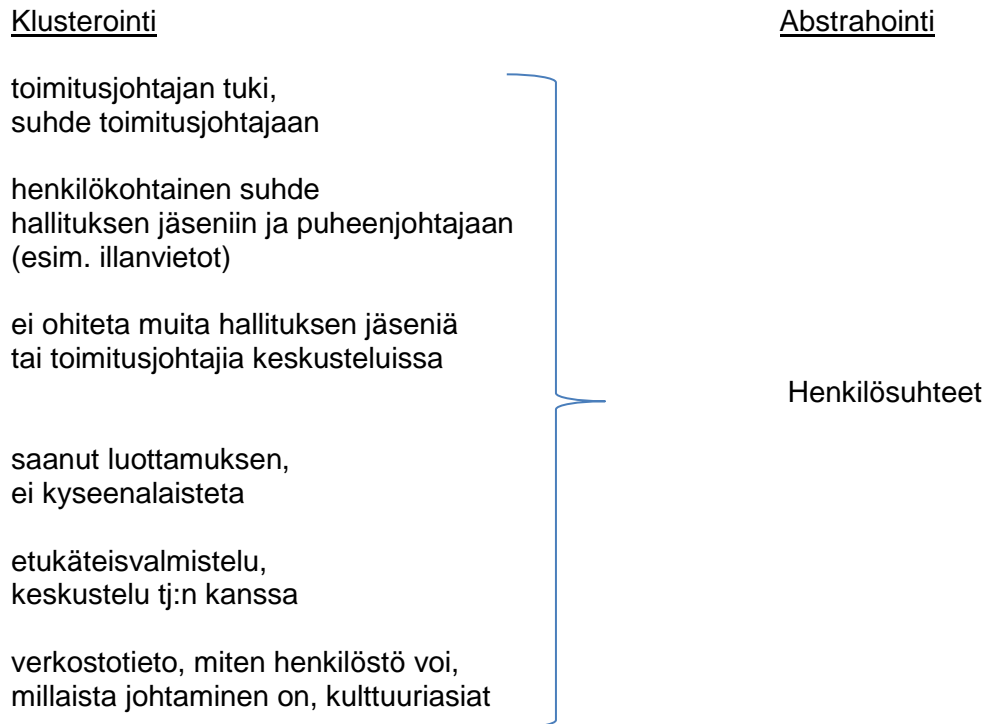
HR-ammattilaisten haastattelut on suoritettu ajalla 05.02.-18.03.2019 puhelinhaastatteluna ja niiden kesto on vaihdellut 30-45 minuutin välillä henkilöä kohden. Puhelinhaastatteluaikat on sovittu etukäteen ja samassa yhteydessä teemahaastattelun teemat on toimitettu haastateltaville sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun tallentaminen kuuluu olennaisena osana teemahaastatteluun ja nauhoitukseen on aina saatava haastateltavan lupa (Mäkinen 2006, 94-95). Jokaisen puhelinhaastattelun alussa ennen tallentamisen käynnistämistä onkin tarkastettu jokaiselta haastateltavalta se, että haastattelun saa tallentaa ja tallennuksen pohjalta litteroida tekstimuotoon analyysiä varten. Kaikki haastateltavat ovat antaneet tallentamiseen luvan. Haastateltuihin henkilöihin viitataan tulosiosissa ja tekstiesimerkeissä koodeilla H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ja H8. Haastattelut on litteroitu aikavälillä 24.02.-18.03.2019.

Litteroinnin jälkeen tutkimusaineistoon on sovellettu induktiivista sisällönanalyysia. Tässä vaiheessa alkuperäisilmaukset on ensin rajattu pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka tuovat esille kommenttien terävimmän ytimen (Taulukko 1).

Alkuperäisilmaus	Pelkistetyt ilmaukset
"..et on saanu sen luottamuksen että sitä ei [...] kyseenalaise- teta.."	saanut luottamuksen
"..kyl se ensimmäinen on se toimitusjohtajan kanssa se suhde että-että se on [...] tosi vankka"	suhde toimitusjohtajaan
".. mähän en suoraan [...] hallituksen jäsenten tai puheenkoh- tajankaan kanssa [...] keskustele ilman että toimitusjohtaja tie- tää"	ei ohiteta
".. mä oon yrittäny valmistella hyvin, puhua toimitusjohtajan kanssa etukäteen"	etukäteisvalmistelu
"..sillä omalla tekemisellä saa-saavuttaa se luottamus ja- ja ymmärrys siihen että HR ei oo se välttämätön paha.."	saanut luottamuksen
"..tavallaan kun verkosto on HR-ihmisille niin hirveän laaja niin me ollaan ainaki kuunneltu paljon [...] tästä kulttuuriasioista ja minkälaista on meidän johtaminen ja miten meidän henkilöstö voi.."	verkostotieto
"..sen muun porukan arvostuksen ja luottamuksen voittamista omalla tekemisellä ja omalla asiantuntemuksella.."	saanut luottamuksen

Taulukko 1. Alkuperäisilmausten redusoiminen.

Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset on klusteroitu eli samaa asiaa tarkoittavat asiat ja ilmaukset on ryhmitelty aihealueittain. Lopuksi klusterit on käsitteellistetty eli abstrahoitu ylätasoon viiteryhmiä tai teemoiksi ja nimetty tuota sisältöä kuvaavalla nimikkeellä.



Kuva 4. Pelkistettyjen ilmausten klusterointi ja abstrahointi.

Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty induktiivisen sisällönanalyysin ohella myös teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on nojaututtu olemassa olevaan strategista henkilöstöjohtamista sekä hallitustyötä koskevaan teoriaan ja etsitty sitä tulevia ilmauksia aineistosta. Tällöin on siis etsitty esimerkkejä muun muassa hallituksen taloudellisen valvontavastuuseen, strategiseen johtamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen liittyen.

Induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin tuloksia on tulososiossa paitsi taulukoitu, myös käyty lävitse alkuperäissitaattien muodossa. Alkuperäisilmaukset on pyritty tiivistämään ja esittämään yleiskielisenä tekstinä niin, että niistä käyvät esille olennaiset teemat ja argumentit, ja että niistä on poistettu muun muassa puheelle ominaisia täytesanoja ja toistoja, katkonaisia sanoja ja niin edelleen. Poistetut osiot on sitaattien osalta tuotu esille merkinnällä [...].

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tutkimuksen saturaatiopiste jäi saavuttamatta, sillä jokainen uusi haastattelu toi uutta tietoa tai uusia näkökulmia, eli aineisto ei vielä alkanut toistamaan itseään. Kylläntymispisteen eli saturaation saavuttaminen tutkimusaineistossa tarkoittaa, että tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisäaineisto tuo tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (Kananen 2017, 72, 74). Osittaista saturaatiota tapahtui noin neljännän haastattelun jälkeen, eli tietyt teemat alkoivat toistamaan haastateltavien vastauksissa itseään (mm. palkitsemisen rooli hallitustyössä), mutta tästä huolimatta jokainen uusi haastattelu toi pöytään myös uudenlaista aineistoa ja uusia teemoja. Huomattavaa on, että kylläntymispisteen määrittäminen edellyttää, että tutkija tietää, mitä hän tutkimusaineistostaan hakee (Eskola & Suoranta 2000, 62–63): saturaatiota on siis mahdollista arvioida paitsi yksittäisten kysymysten, myös laajempien teemakokonaisuuksien sekä koko tutkimuksen osalta.

Kaikille haastateltaville on annettu mahdollisuus tutustua litteroituun materiaaliin ja valmiiseen tutkimukseen ennen sen julkaisemista. Lisäksi haastattelutallenteet tuhoetaan opinäytetyön julkaisun jälkeen ja tutkimuksen luotettavuutta voi sen jälkeen arvioida niistä tehtyjen litteraattien pohjalta.

7 Tutkimustulokset ja kehittämistyö

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Parkerin Suomen osakeyhtiöiden hallituksille suositus vuosikelloksi strategisten HR-asioiden käsittelemistä varten. Vuosikellon kehittämistä varten selvittiin muiden osakeyhtiöiden hallituksissa työskenteleviltä henkilöstöjohtajilta haastattelujen avulla sitä, millaisia HR-aihealueita tai teemoja vuosikellon tulisi sisältää, miten usein ja millä tavalla kyseisiä asioita olisi hyvä vuoden varrella käsitellä, millainen rooli HR-edustajalla tulisi olla kyseisten asioiden käsittelyssä ja millaista lisäarvoa henkilöstönäkökulma voisi jatkossa tuoda hallitustyöskentelyyn. Tehdyn tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä henkilöstöammattilaisten kuvaamia kokemuksia ja haastattelussa esille nousseita näkökulmia analysoiden. Tämän lisäksi kuvaillaan vuosikellon kehittämisprosessia sekä esitellään kehitystyön lopputulos eli Parkerin Suomen osakeyhtiöiden uusi vuosikello HR-asioiden käsittelemistä varten.

7.1 Tulokset

Näkemykset strategisesta henkilöstöjohtamisesta

HR-ammattilaisten kuvaukset strategisesta henkilöstöjohtamisesta nivoivat sen läheisesti yhteen liiketoimintastrategian ja liiketoiminnan asettamien tavoitteiden pitkäjänteisen toteuttamisen kanssa. Strategian toteuttaminen ihmisten ja erityisesti heidän osaamisensa ja motivaationsa kautta nousivat vahvasti kommentteissa esille. Strategian toteuttamista arvioitiin kommentteissa usein pitkäjänteisesti, tulevaisuuden kykyjen kehittämisen kautta.

H7: nään strategisen henkilöstöjohtamisen liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi henkilöstön kautta

H6: mä näkisin sen ehkä semmosena että se on organisaation osaamisen ja [...] talent poolin kehittäminen [...] jossa [...] katsotaan pitkää-pitkälle tulevaisuuteen mitäs-mitäs me [...] tarvitaan strategian toteuttamiseen

Sen sijaan liiketoimintastrategian määrittelemiseen osallistuminen mainittiin vain yhden haastateltavan vastauksessa, mikä voi kuvastaa henkilöstöjohtamisen roolia tukifunktiona organisaatioissa. Tästä huolimatta henkilöstöjohtajia kuitenkin verrattiin muihin liiketoimintajohtajiin.

H8: strateginen henkilöstöjohtaminen on [...] liiketoimintalähtöstä [...] sekä [...] henkilöstöresurssien että organisaation [...] kyvykkyyksien johtamista...[...] se on [...] hyvin [...] integroitua liiketoimintastrategiaan [...] henkilöstöjohtaja ja johtajat osallistuvat yhdessä [...] liiketoiminnan kanssa [...] strategian [...] määrittelyyn ja vahvasti tietysti sitte se HR-osaaminen ja hattu päässä jollon siihen tulee kaikki organisaation strategiset kyvykkyydet..me puhutaan ihan rakenteista, prosesseista, erilaisista infra-infrastruktuureista ja tota platformeista mutta toki sitte resursseista, henkilöstöresursseista, osaamisesta mutta [...] myös organisaatiokulttuurista

Liiketoimintastrategiaan linkittymien lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen koettiin antavan prioriteetteja ja fokusalueita käytännön HR-työlle ja siten mahdollisuuden keskittyä annetuilla resursseilla liiketoimintakriittisiin asioihin. Haastateltavat kuvasivat sitä, miten henkilöstöjohto auttaa muun muassa tuotannon, myynnin ja markkinoinnin johtajia konkreettisiin tavoitteisiin ja varmistaa sen, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä oikealla osaamisella oikeaan aikaan.

H2: tietämällä riittävästi bisneksestä ja hakemalla.[...] sitä miten tällä hetkellä tehdään [...] parasta mahdollista HR-työtä niin nää kaksi asiaa yhdistämällä [...] tehdä sitten siihen yritykseen sopivat [...] prioriteetit HR-toiminnalle

H5: se HR-työ mitä tehdään niin on jotenkin suunnitelmallisesti ja strategisesti linkitetty siihen liiketoimintaan [...] että sitä tehdään liiketoimintalähtöisesti ja tota rakennetaan [...] pidemmällä aikajänteellä [...] ja sit sitä kautta [...] siitä muodostuu sit HR-strategia ja [...] myös sit se kaikki operatiivinen tekeminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen näkyy siis haastateltavien mukaan muun muassa rekrytoinnissa, palkitsemisessa, osaamisen kehittämisessä, hyvinvoinnin varmistamisessa ja esimerkiksi organisaatorakenteiden ja -kulttuurin kehittämisessä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen teemat hallitustyöskentelyssä

Kun HR-ammattilaisilta tiedusteltiin sitä, mitkä strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet tai teemat nousevat esille yritysten hallitustyöskentelyssä, nousi esille toisaalta puhtaasti strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä teemoja (Taulukko 2) ja toisaalta puhtaasti hallituksen juridiseen rooliin liittyviä teemoja ja vastuualueita (Taulukko 3). Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat (Taulukot 2 ja 3) on koottu teorialähtöisesti eli deduktiivisesti ja niihin on sovellettu tässä työssä aiemmin esille nostettuja hallitustyön (sivut 9-16) sekä strategisen henkilöstöjohtamisen (sivut 20-27) tärkeiksi todettuja osa-alueita. Taulukossa 2 on paitsi rastein osoitettu aihealueen ilmeneminen haastateltavan kommentaasta, myös osoitettu merkinnällä V se, ilmeneekö aihealue eksplisiittisesti myös hallituksen vuosikellosta.

Puhtaasti strategisen henkilöstöjohtamisen osalta (Taulukko 2) vahvimmin esille nousivat kompensatioon ja palkkausjärjestelmiin liittyvät asiat sekä organisaation osaamisen kehittämiseen liittyvät osa-alueet, jotka mainittiin kaikkien haastateltavien 8/8 puheenvuoroissa. Hallitukset toimivat siis hyvin yhtäläisesti näillä teema-alueilla ja todennäköisesti myös osaamistaso näiden aihealueiden käsittelyssä on jo historiallisista syistä korkeammalla kuin joidenkin uudempien aihealueiden. Tämän lisäksi 6/8 haastateltavaa nosti esille organisaatorakenteeseen liittyvät aiheet, talenttien kehittämiseen ja seuraajasuunnitteluun liittyvät asiat sekä resurssisuunnittelun avainhenkilötasolla. Haastatteluiden perusteella on siis selvää, että kykyjen kehittämistä, seuraajasuunnittelua sekä organisaatiomuotoilua tehdään ainakin toimitusjohtajatasolla suhteellisen ammattimaisesti.

Puolet haastateltavista (4/8) nosti hallitustyöskentelyyn liittyvinä henkilöstöjohtamisen teemoina johtamisen ja esimiestyön kehittämisen, organisaatiokulttuurin kehittämisen sekä henkilöstökyselyiden tulosten ja kehitystoimenpiteiden läpikäymisen. Sen sijaan suorituksen johtamiseen liittyviä asioita mainittiin vain kahdessa haastattelussa (2/8), mikä saattaa liittyä siihen, että suorituksen johtaminen joko mielletään samaksi asiaksi kuin työsuoritukseen perustuva palkitseminen johtohenkilöstön osalta tai se nähdään puhtaasti operatiiviseksi tehtäväksi, joka kuuluu yrityksen esimiehistön vastuulle. Tämän lisäksi harvoin mainittiin (2/8) myös työnantajakuvan luominen eli brändin edistäminen. Osallistumiseen ja tiimitoimintaan liittyviä asioita ei nostettu esille lainkaan (0/8).

Strateginen henkilöstöjohtaminen	Teemat ja osa-alueet hallitustyössä	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	Yht
Organisaatio	Org. rakenne/ struktuuri/ uudelleenorganisoinnit/työntekomallit (layers, span of control, tiimikoko, henkilöstön liikkuvuus, etätyö, matkatyö)		x	x	x		x	x	x	6
Resursointi	Resurssisuunnittelu, rekrytointi, nimitykset ja valinnat, irtisanomiset (toimitusjohtaja, ylin johto, johtoryhmä)	x		x	x v	x		x		5
Oppiminen ja kehittyminen	Org. osaamisen kehittäminen ja uudistaminen/strategiset kyvykkyydet/kompetenssien kehittäminen/osaamisprofiilointi/koulutukset ja pätevyydet/osaamistarpeet ja -vajeet/ammattialan kehityssuunnat	x	x v	x	x v	x	x v	x	x v	8
	Johtamisen/Leadership kehittämisen/Esimiestyön kehittäminen/Johtamiskulttuuri	x	x v				x v	x		4
Osallistuminen ja tiimitoiminta										0
Suorituksen johtaminen	Kehityskeskustelukierros, onnistumisten arviointi							x		1
	Itseohjautuvuuden kehittäminen, omistajuus	x						x		2
Palkitseminen	Kompensaatio, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmät (johto ja yritys)/ short ja long term incentives, bonusmallit, retention-ohjelmat / maksut (tavoitteet, mittarit, toteumat, maksimitaso, osake- ja optiojärjestelmät), say on pay/ palkkapolitiikka, palkitsemisvaliokunta	x	x v	x v	x v	x	x v	x	x v	8
Talent & Succession	Talent Poolin kehittäminen/ talent management prosessi/ talent development ja review/ avainhenkilöt		x v	x v	x v	x	x		x v	6
	Successor Poolin kehittäminen/ Successor planning (erityisesti tj)	x	x	x v			x v	x	x v	6
Terveys, turvallisuus, työkyky, työhyvinvointi	Henkilöstötutkimus/ Engagement Survey sekä Action Plan/ Kehitystoimenpiteet		x v		x v	x			x v	4
Suhdejohtaminen & viestintä	Työnantajakuvan luominen ja kehittäminen				x	x				2
Aineeton pääoma & tietojohdaminen	Organisaatiokulttuuri, yrityskulttuurin ymmärtäminen ja kehittäminen, arvot	x	x v		x				x v	4

Taulukko 2. Strategisen henkilöstöjohtamisen teemat hallitustyöskentelyssä.

Hallituksen juridiseen rooliin liittyvien teemojen osalta (Taulukko 3) esille nousivat erityisesti taloudenvalvontaan liittyvät asiat (KPI:t, kustannukset, investoinnit, tulokseen vaikuttavat operatiiviset tekijät), jotka mainittiin haastatteluissa 15 kertaa, mutta tämän lisäksi myös yhtiön yleisen edun ja riskien valvontaan liittyvät aihealueet (muutokset omassa organisaatiossa, toimintaympäristössä sekä politiikassa ja lainsäädännössä), jotka mainittiin 6 kertaa. Vahvasti esille nousivat myös hallituksen oman toiminnan sisäinen kehittäminen (sparraus, ryhmädynamiikan kehittäminen, oman työn ohjaaminen), joka sai yhteensä 5 mainintaa, sekä strateginen johtaminen (suunnan näyttäminen, päätökset), joka sai 4 mainintaa, ja liiketoiminnan kehittäminen (kehittämiprojektit, muutokset), joka sai myös 4 mainintaa. Tulosten pohjalta on selvää, että taloudellinen näkökulma ja *corporate governance*-näkökulma edelleen vahvasti ohjaavat hallituksen toimintaa jo lakisääteistäkin syistä, hallituksen oman toiminnan kehittämisen jäädessä selkeästi pienempään rooliin kokonaiskuvassa.

Hallitustyön vastuualueet	Teemat ja osa-alueet hallitustyössä	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6	H 7	H 8	Yht
Talouden valvonta	Key Performance Indicators (nuppiluku, rekrytoinnit, vaihtuvuus, avainhlöiden vaihtuvuus, exit-haastattelut, hlöstömäärän kehitys, asiakastyö, henkilöstötyytyväisyys, yhdenvertaisuus, diversiteetti, sitoutumine, johtaminen, kulttuuri, osaamisen kehittäminen, tulostavoitteet, liikevaihto per nuppi)	x	x	x	x v		x		x	6
Talouden valvonta	Kustannukset (organisaatio, hlöstö)	x		x	x	x				4
Talouden valvonta	Investoinnit (esim. tietojärjestelmä), Rahoittaminen		x				x		x	3
Talouden valvonta	Tulokseen vaikuttavat operatiiviset asiat, puuttuminen ja auttaminen	x				x				2
Strateginen johtaminen	Strategia, suunnan näyttäminen ja vahvistaminen, päätettävät asiat			x v	x	x			x v	4
Yhtiön edun ja riskien valvonta	Juridiikka, sopimukset, riidat, riskit, yrittyskaupat, restrukturoinnit, maayhtiön perustamiset			x	x	x			x	4
Yhtiön edun ja riskien valvonta	Corporate governance, compliance		x							1
Yhtiön edun ja riskien valvonta	Työmarkkinapolitiikan kehityssuunnat (esim. TES)					x				1
Liiketoiminnan kehittäminen	Muutosjohtaminen, muutosprojektit, kehittämisohjelmat ja seuranta, projektikatsaus				x	x			x	3

	(tulevaisuus, edellytykset, haasteet)									
Liiketoiminnan kehittäminen	Kilpailuedut							x		1
Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen	Hallituksen työskentelytavat, puheenjohtajan/toimitusjohtajan/ johtoryhmän tukeminen/sparraaminen/ haastatteleminen	x				x				2
Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen	Vuosikellon laatiminen, agenda	x								1
Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen	Konfliktit, ryhmädynamiikka hallituksessa							x	x	2

Taulukko 3. Hallituksen juridiseen rooliin liittyvät teemat hallitustyöskentelyssä.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden käsitteleminen hallitustyössä

HR-ammattilaisista puolet kertoivat HR-teemoja käsiteltävän 3-4 kokouksessa vuotta kohden (4 vastaajaa). Osassa hallituksia teemoja käsiteltiin vielä harvemmin eli vain 2-3 kokouksessa (1 vastaaja) tai 1-2 kokouksessa vuotta kohden (1 vastaaja). Kahdella haastateltavalla ei ollut tarkkaa tietoa käsittelykerroista kokonaisuutena. Hallituksen kokouksia vuotta kohden oli eri organisaatioissa 6 kpl (1 vastaaja), 8 kpl (1 vastaaja), 10 kpl (3 vastaajaa) tai 11 kpl (1 vastaaja) ja kahdella vastaajista ei ollut tarkkaa tietoa kokousten kokonaismäärästä.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden käsittelytavasta keskusteltaessa HR-ammattilaiset toivat vahvasti esille asioiden ennakkovalmistelun ennen hallituksen kokouksia paitsi omalta osaltaan, myös valiokuntien ja komiteoiden sekä johtoryhmien toimesta. Osa hallitustyössä olevista auttoi oman roolinsa ohella organisaation HR-johtajaa tai hallituksen puheenjohtajaa asialistojen työstämisessä sekä materiaalien ennakkovalmisteluissa. Tämän lisäksi useissa hallituksissa kokoukseen liittyvät ennakkomateriaalit ja agenda toimitettiin hallituksen jäsenille etukäteen tutustuttavaksi ja perehdyttäväksi. Hallituksen jäsenet esittelivät HR-teemoihin liittyviä asioita joko itse tai he pyysivät hallituksen kokouksiin mukaan jonkun muun asiantuntijan esimerkiksi HR-organisaatiosta. Useimmissa hallituksissa esitellyt asiat etenivät avoimen keskustelun, mielipiteiden vaihdon sekä kysymyksiin vastaamisen kautta päätöksiin. Äänestämistä sen sijaan ei mainittu

kertaakaan päätöksentekotapana eli äänestämiseen siirtyminen on tulosten pohjalta harvinaista hallitustyössä. Mikäli asiat jäivät hallituksen kokouksessa ratkaisematta, siirrettiin ne useammassa hallituksessa joko seuraavaan kokoukseen tai järjestettiin tarvittaessa ylimääräinen hallituksen kokous asioiden ratkaisemiseksi. Alla esimerkkejä strategisen henkilöstöjohtamisen alueelle kuuluvien asioiden käsittelemistä ajatellen.

H1: autan HR-johtajaa valmistelemaan niitä asioita [...] et on oikeita asioita et niillä on merkitystä [...] ja kaikilla on yhtäläinen [...] sanomisoikeus ja ei oo mitään semmosta et kuka on milläki taustalla

H2: itse siis mä tietenkkin ensin luen materiaalin, joka on toimitettu etukäteen ja mä oon ite läsnä tota esittelemässä sen asian [...] ja sit siitä käydään keskustelu ja-ja-ja hallituksen puheenjohtaja toteaa päätöksen tai toteaa sitten että palataan seuraavas kokouksessa jos ei saada päätöstä aikaseksi...

H4: ...hallitukseen viedään sitte sellaset [...] kriittisimmät ja [...] päätettävät asiat...[...] mä teen HR-ammattilaisena ne esitykset niin kyl he aika pitkälti [...] luottaa [...] ja sit [...] osa on jo meidän johtoryhmässä käyty [...] eli ei ne [...] ihan pystymetsästä sinne hallitukseen et niitä on jo käsitelty jossain muuallakin

H8: tuodaan koko hallitukselle henkilöstöjohtamiseen liittyviä teemoja, jotka linkittyy strategiisiin avainhankkeisiin [...] ja annetaan niistä sitten follow-uppia...lisäksi hallitus on delegoinut tietyn osan näiden asioiden valmistelusta komitealle [...] et mun mielestä se on hyvin vilkasta ja semmosta [...] co-creation eli yhdessä [...] et et se ei ole pelkkää informaatiota vaan siinä on enemmän semmosta ajatustenvaihtoa ja siltä pohjalta sitten myös yrityksen johtokin saa ideoita ja ajatuksia ja suuntaviivoja

Kun HR-ammattilaisilta tiedusteltiin sitä, miten tärkeänä muut hallituksen jäsenet näkevät strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat ja niiden käsittelyn, totesi 4/8 vastaajaa, että aihealue koetaan tärkeäksi, 3/8 vastaajaa erittäin tärkeäksi ja 1/8 vastaajaa melko tärkeäksi. Yhdessäkään hallituksessa ei siis sivuuteta tätä osa-aluetta tai koeta sitä pienimuotoiseksi osaksi hallitustyöskentelyä vaan sitä käsitellään vakavasti otettavana liiketoiminnan osa-alueena ja HR-ammattilaista pyritään hyödyntämään tässä työssä parhaalla mahdollisella tavalla. Muutama haastateltava kuitenkin nosti esille kysymyksen siitä, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat saattavat nousta terävämmin esille palvelu- tai projektiliiketoimintaan liittyvissä yrityksissä kuin perinteisissä tuotokeskeisissä yrityksissä, joissa kilpailukykyä rakennetaan itse tuotteen varaan. Alla esimerkkejä kokemuksista teemojen käsittelyyn liittyen.

H2: jokaisessa hallituksessa on kyllä ilolla otettu vastaan ja-ja se aika on löytynyt ja enkä koe ollenkaan [...] etteikö ois kiinnitetty huomiota kun on tämmösiä asioita [...] että aina on sen huomion saanu ja päätökset on saanu..ei voi valittaa

H3: *ehkä ne vois nousta vähän korkeemmallekin [...] kyllä siis varmasti jos hallitukselta kysyy niin ne näkee ne tärkeinä ja uskon ihan vilpittömästi et ne näkee ne mut [...] ehkä ne välillä jää kun on aina [...] liian vähän aikaa siinä kokouksessa [...] ja sitte mitkä asiat jää yleensä viimeiseksi [...] ja ne vedetään aikamoisella vauhdilla läpi että [...] niihin vois mun mielestä käyttää vähän enemmän aikaa..*

H4: *hallituksen jäsenet sanoo et olisko mulla enemmän käyttöä et voisiko hyödyntää minua enemmän [...] että he kyl tarjoutuu siinä mielessä kyllä et olisko mulla [...] tuen tarvetta tai sellasta että missä he vois olla [...] enemmänkin [...] hyödyksi*

H8: *kyl se on tosi tärkeätä ihan siis nähdään tällä hetkellä yhtä lähellä ku liiketoimintastrategia [...] ensin se what, mitä, niin kakkonen on tää henkilöstöön ja koko organisaation kyvykkyyksiin liittyvät asiat [...] se how-puoli [...] et ne menee käsi kädessä*

HR-ammattilaisen rooli hallitustyöskentelyssä

Haastateltavat tuovat vahvasti esille sen, että HR-ammattilaisten on kyettävä ottamaan kantaa kaikkiin hallituksen pöydälle tuleviin asioihin, ei vain HR-asioihin. Erityisosaaminen HR-asioissa koetaan todennäköisesti syvemmäksi kuin muissa asioissa, mutta samalla peräänkuulutetaan hallitusammattilaisen perehtymisvastuuta kaikkiin agendalle nouseviin asioihin sekä ymmärrystä koko liiketoiminnan arvoketjusta sekä hallituksen vastuusta suhteessa siihen. Esille nostetaan myös asioiden huolellinen valmistelu yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan sekä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jotta esille tulevat asiat eivät ole yhdellekään osapuolelle yllätyksiä ja kokousten aikana päästään näin ollen päätöksentekovaiheeseen saakka asioiden turhaan pitkittymättä. Osalla vastaajista on hallituksessa erityinen rooli, kuten sihteerin tehtävä. Haastateltavat tuovat esille myös hallituksen jäsenten sparraavaa roolia, jossa haastetaan muun muassa toimitusjohtajaa suunnitelluista yrityksen kehityssuunnista tai käytännön toimenpiteistä sekä niiden toteutumismahdollisuuksista toiminnan asianmukaisuuden varmistamiseksi. Sparrausta tehdään myös toimitusjohtajan tukemiseksi sekä vaihtoehtoisten toimintamallien antamiseksi eli horisontin laajentamista ajatellen.

H5: *se täytyy [...] semmonen kokonaisvaltanen rooli olla et [...] eihän se hirveesti hyötyy oo jos ei oo mitään ajatusta ja näkemystä mistään muista asioista.. että toki on siis semmosiaki teemoja joita ei oo [...] itse joutunu ollenkaan käsittelemään aikaisemmin elämässä.. [...] niihin joutuu varmaan sit eri tavalla [...] perehtymään ja miettimään.. [...] ja sit pitää ymmärtää se oma vastuu [...] ollaan kuitenkin hallituksessa semmossa roolissa että sä vastaat siitä yrityksen toiminnasta loppupeleissä niin [...] vaatii että ottaa sit selvää jotta pystyy antamaan kannanottonsa ja tekeen päätöksiä*

H8: HR-johtaja ei enää edusta eikä HR:stä odoteta enää sitä, että puhuu vaan henkilöstöä ja osaamista vaan [...] nää [...] kyyvkkyyden [...] framin erilaiset [...] tukijalat et pitää ymmärtää se miten liiketoimintamallit, liiketoiminnan arvoketjut on [...] enemmän ja enemmän asioita jotka tulee HR-strategiaan mukaan ja ne tulee hallitustyöhönkin..pitää ymmärtää [...] millä tapaa se liiketoiminta ohjautuu ja missä se arvo tehdään ja mitkä on ne tekijät jotka vaikuttaa siihen...et HR menee tavallaan enemmän [...] tämmöseen business development tyyppiseen suuntaan...].hallitustyö on kuitenkin generalistijohtajan rooli

Haastatelluista HR-ammattilaisista 5/8 hyödyntää myös muita talon sisäisiä resursseja hallituksen kokouksissa asiantuntija-apuna sekä asioiden esittelijänä. Nämä sisäiset resurssit voivat olla organisaation HR-ammattilaisia, johtoryhmän jäseniä tai vaikkapa nimenomaisesti juuri talousjohtaja. Haastatelluista 3/8 hallituksessa hyödynnetään myös hallituksen ulkopuolisia resursseja muun muassa palkitsemisessa ja kannustinjärjestelmäkonsultaatioissa, rekrytoinneissa, markkinointiasioissa ja työnantajamielikuvan luomisessa, turvallisuusasioissa sekä hallituksen itsearvioinneissa. Ulkoisilla resursseilla ja konsulteilla haetaan riippumatonta ja riskejä hallitsevaa näkökulmaa hallitustyöskentelyyn ja siten myös uutta tietoa ja osaamista. Vähemmistön eli 3/8 haastateltavan hallituksissa ei ole hyödynnetty organisaation sisäistä tai hallituksen ulkopuolista asiantuntija-apua lainkaan tai asiasta ei ole tarkkaa tietoa kaikkien kokousten osalta.

Kun hallitustyössä mukana olevilta HR-ammattilaisilta kysyttiin, miten heidän osaamistaan voisi hyödyntää hallitustyössä paremmin, he nostivat esille tiiviimmän viestinnän ja sparrailun hallituksen jäsenten kanssa, paremman ajankäytön strategista henkilöstöjohtamista koskettaviin asioihin sekä painopisteen siirtämisen paitsi luvuista ihmis- ja osaamisnäkökulmaan, myös hallinnollisesta HR-työstä liiketoiminnan sisällä olevaan henkilöstöjohtamiseen. Myös perspektiivin vaihtamista historiallisesta näkökulmasta tulevaisuuteen ja tulevaisuuden haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen kaivattiin. Benchmarkingia ja yritysten hallitusten välistä vertailua esitettiin kommentteissa yhdeksi tavaksi parantaa HR-ammattilaisten parempaa hyödyntämistä hallitustyössä.

H4: kommunikoi enemmän hallituksen suuntaan ja pyytäis enemmän tukea ja kommenttia ja mielipidettä

H5: enemmän vertailua eri organisaatioihin, että tuollahan tehdään erinomaisesti asioita

H6: moni hallitus ei välttämättä fokusoi niin paljon HR-liittyviin asioihin [...] osaamisen johtamisen kehittämiseen..et ei näe näille aiheille aikaa [...] mun mielestä vähän liian isosti painopiste siinä [...] lukujen [...] ja [...] faktojen pyörittämisessä et myöskin se ihmisenäkökulma pitäis [...] tunnistaa

H7: semmosesta [...] perinteisestä [...] admin HRstä ja [...] peräpeiliin katsojan roolista pitäis päästä pois eteenpäin katsojan rooliin

HR-ammattilaisen menestymisen keinot ja välineet hallitustyöskentelyssä

Liitteeseen 3 on koottu haastatteluissa esille nostetut ja niistä esille nousevat HR-ammattilaisen menestymisen keinot ja välineet hallitustyössä. Liite 3 on siis laadittu aineistolähtöisesti eli induktiivista sisällönanalyysiä noudattaen. Haastateltavat nostivat vahvasti esille liiketoiminnallisen tietotaidon ja osaamisen sekä taloustietämyksen (22 mainintaa). Näiden osalta korostetusti esille nostettiin liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen, liiketoiminnan eri vaiheiden ja toiminnallisten syklien ymmärtäminen sekä kokonaisymmärryksen haltuunotto koko yrityksen osalta. Lisäksi tärkeäksi koettiin tuloksenteon peruseriaatteiden, tuloslaskelman ja taseen ytimen sekä asiakas- ja markkinanäkökulman ymmärtäminen. Ollakseen siis tehokas hallituksessa, HR-ammattilaisen on puhuttava samaa liiketoiminnallista ja tuloslaskelmallista kieltä hallituksen muiden jäsenten kanssa sekä oltava valmis ymmärtämään ja kehittämään koko yrityksen toimintaa.

Toiseksi eniten HR-ammattilaiset nostivat esille ammatillisen osaamisen (19 mainintaa) sisältäen laaja-alaisen tulosvastuullisen työkokemuksen mahdollisesti useammassa yrityksessä tai useammalla ammatillisella osa-alueella, tätä kautta syntyneen strategisen näkemyksen ja osaamisen sekä kyvyn tehdä raskaitakin päätöksiä paineen alla, ilman täydellistä tietoa yksityiskohdista. Varsinaisen HR-subtanssiosaamisen osalta esille nostettiin palkitsemisjärjestelmiä koskeva tietotaito sekä ymmärrys työmarkkinapolitiikasta sekä sidosryhmävaikuttamisen tavoista.

Kolmanneksi tärkeimmäksi osaamisen alueeksi HR-ammattilaiset nostivat henkilösuhteet ja niiden hallinnan (12 mainintaa). Erityisen tärkeänä esille nostettiin suhteet hallituksen puheenjohtajaan ja hallituksen muihin jäseniin sekä yrityksen toimitusjohtajaan. Myös yhteydenpito muihin verkostoihin arvostettiin korkealle. Henkilösuhteiden osalta merkittävässä roolissa on luottamuksellisten henkilösuhteiden rakentaminen ja luottamuksen ansaitseminen omaa työtä ja ammattitaitoa kohtaan. Haastateltavien mukaan luottamusta rakennetaan usein ennakoivaltelutyössä ennen hallituksen kokouksia.

Liiketoimintaosaamisen, ammatillisen osaamisen sekä henkilösuhteiden hallinnan lisäksi merkittäväksi menestymiskeinoksi hallitustyössä nostettiin aktiivinen ote ja osallistuminen

(9 mainintaa) sekä esiintymistaidot (9 mainintaa). Aktiivisuutta tarvitaan niin hallitukseen hakeutumisessa, kannanotoissa kuin oman osaamisen esille tuomisessakin. Päätöksentekoon voi vaikuttaa vain aktiivisen osallistumisen kautta. Olennaiseksi vaikuttamistyössä nousevat myös esiintymistaidot eli kyky tehdä tiiviistä, fokuoituja esityksiä selkeillä ehdotuksilla ja hallituksen keskeisiä vastuualueita ja mielenkiinnon kohteita hyödyntäen. Vakuuttavuutta omaan esiintymiseen saa haastateltavien mukaan parhaiten esimerkkien tarjoamisen, trendien avaamisen, perusteluiden avaamisen sekä erilaisten havainnollisten graafien kautta.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin, mikä voisi parantaa HR-ammattilaisten valintaa hallitukseen jatkossa, esille nousi 1) HR-ammattilaiseen itseensä liittyviä tekijöitä, 2) HR-toimintoon yleisesti liittyviä tekijöitä sekä 3) yritysten hallitukseen liittyviä tekijöitä. HR-ammattilaisten omalta osalta nostettiin haastateltavien osalta esille aktiivinen halukkuus ja hakeutuminen hallitustoimintaan mukaan. Tämä vaatii HR-ammattilaisilta oman osaamisen rohkeaa esille tuomista ja oman osaamisen kehittämistä, sillä henkilöstöjohtaminen ei haastateltavien mukaan yleensä ole se erityisosaamisalue, jota hallitukseen ensisijaisesti haetaan. HR-ammattilaisen oman osaamisen osalta tärkeimmäksi tekijäksi mainittiin liiketoiminnallinen ja tulostavasti johtamiskokemus henkilöstöjohtamisen ulkopuolisilta alueilta. Tämän lisäksi tärkeäksi nähtiin omien verkostojen rakentaminen sekä osaamisen jakaminen ja kehittäminen esimerkiksi Boardman-osaamisverkoston kautta. Boardman on vuonna 2002 perustettu osaamisverkosto, joka kehittää aktiivisen omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamista Suomessa (www.boardman.fi). On siis tärkeää solmia suhteita henkilöihin, jotka ovat jo hallitustoiminnassa mukana. Esille nostettiin myös sukupuolikiy-symys ja naisten aliedustuneisuus hallituspaikkojen jakautumisessa tasa-arvonäkökulmasta katsottuna.

H1: *ne hallituspaikat menee tosi usein [...] tuttujen kautta [...]se ei oo sellast [...] et nyt rekrytoidaan vaan että siinä on vähän sellanen sisäpiirikin [...]mut varmaan vaan kauheen aktiivisesti täytyy hakeutua ja laittaa viestiä eteenpäin [...]*

H2: *joo, kyl se varmaan menee vähän tämmöseen naiskysymykseen [...] vähä että [...] arkoja tavallaan nostamaan sitä omaa asiantuntemusta niin framille...[...] koska mun mielestä sillä on [...] tilaus, sitä halutaan, se ei oo niinko siitä kiinni..*

H3: *usein haetaan vaan [...] sitä liiketoimintaosaamista [...] HR ei [...] ole siellä semmosena erityisosaamisena jota yleensä haetaan et [...] pitää olla vaikka huoltoliiketoiminnasta tai sitte digitalisaation asiantuntija tai [...] talusasiantuntija [...] kannattaa [...] kerätä sellasta liiketoimintaosaamista mahdollisimman paljon niin sillon se todennäköisesti edesauttaa [...] hallitukseen valitsemista [...] jos siis on vaikka*

tällanen mahdollisuus että voi [...] vaikka työkierrossa saada hetkeks aikaa [...] liiketoimintavastuun niin se ois [...] merkittävä tekijä..

H5: se nyt on varmaan [...] aika paljon sit kiinni ihan meidän alan tekijöiden oman osaamisen kehittäisestä ja tekemisestä [...]..toki [...] varmaan pitäis olla yhtälailla kiinnostunut siitä hallitustyöskentelystä [...] kyllähän se sitte ne henkilöt jotka sinne päätyvät niin ovat lähtökohtaisesti jossain meritoituneet [...] tai tulleet tunnetuksi tai näkyviksi tai aktiivisesti hakeutuneet erilaisten verkostojen kautta että et kylhän varmaan sen oman osaamisen kehittäminen, sen esille tuominen, verkostoituminen..

Yleisemmin HR-toiminnon ja -tekemisen osalta haastateltavat näkivät olennaiseksi operatiivisen ja hallinnollisen toiminnon leimasta eroon pääsemisen ja liiketoiminnallisen kyvykkyyden osoittamisen. Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtajien tulee osoittaa paikkansa liiketoiminnan ytimessä ratkaisemalla liiketoimintakriittisiä haasteita ja siten tuoda esille HR-ammattilaisten lisäarvo yritystoiminnalle. Hallitusammattilaiset eivät siis itskään tällä hetkellä näe sitä, että kaikki HR-ammattilaiset kykenisivät tuomaan esille riittävää liiketoiminnallista lisäarvoa osallistuakseen hallitustyöhön tai edes johtoryhmyöskentelyyn. HR-toimintoa on siis uudelleenprofiloitava, jotta se katsottaisiin vakavasti otettavaksi kilpailijaksi myös hallituspaikkojen osalta.

H2: jotenki hautaudutaan vaan tekemään näitä-näitä operatiivisia arkisia hommia [...] mä en tiedä onks se arkuutta vai-vai mitä sitten että [...] mä oon aina [...] kasvanu semmosessa arvostavassa ympäristössä et kyl mä nyt tiedän kollegoita joilla on ollu vähän vaikeempaa..

H5: varmaan siihen linkittyy pitkälti se, et miten se [...] HR-osaajien osaaminen ja bisneskyvykyys [...] ylipäättään nähdään et varmaan se liittyy [...] siihen profilointiin ja HR:än tekemiseen [...] et varmaan sillon jos HR on osoittanut paikkansa riittävän lähellä bisnestä ja liiketoiminnan ympärillä ja näin osajana niin tottakai se sitte nostaa sitä yleistä profiilia [...] jollon nähdään varmaan enemmän lisäarvoa tuottavana[...]

H7: .. se ei-ei tule työtä tekemättä niinku yleensä mikään muukaan asia ei tule työtä tekemättä..et..ja-ja paras työntekijä ollaan tietysti me HR-ammattilaiset ite että nostetaan sellasia asioita esille jotka on bisneksen menestymisen kannalta tärkeitä [...] eikä odoteta päinvaston..[...]

Haastateltavat nostivat esille myös hallitusten päätöksenteon paikkajaon suhteen. Hallitusten tulisi nähdä ihmisenäkökulman ja kyvykkyyksien merkitys liiketoiminnalle ja tulevaisuuden kilpailukyvyille ja sitä kautta tietoisesti etsiä myös HR-taustaisia henkilöitä hallitustoimintaan mukaan. HR-ammattillinen näkökulma tulisi siis tunnustaa validina liiketoimin-

nallisena näkökulmana ja hallituspaikan arvoisena asiana. Tämä vaatii luottamusta henkilöstöjohtoon ammatilliseen osaamiseen ja kykyyn kehittää liiketoimintaa ja sen tulevaisuuden menestymistä sekä kykyyn puhua yhteistä kieltä muun hallitusjäsenistön kanssa. Haastateltavat itse eivät vielä ole kaikilta osin täysin varmoja tämän osaamisen olemassaolosta, eli tilanteen kehittyminen vaatii työtä myös HR-toiminnon sisällä uudelleenprofiloimisen ja työskentelytapojen muuttamisen kautta. Esille nousi myös hallitusjäsenien miesvaltaisuus isossa kuvassa eli sukupuolijakauman tasapainottaminen hallituksessa vaatisi tietoisia päätöksiä jo hallituspaikkoja täytettäessä ja uusia jäseniä etsittäessä.

H6: eihän se muutu millään muulla lailla kuin [...] et ne tekee päätöksen et HR-puoltakin otetaan mukaan ja tavallaan tunnustetaan se että [...] ihmisenäkökulmalla, johtamisella ja osaamisen kehittämällä on on osa yrityksen [...] kehityksessä ja onnistumisessa [...] sitä pitäis [...] luottaa siihen et HR-ihmisetkin osaa keskustella bisneksestä ei-eikä pelkästään [...] HR-asioista

H8: yritysten hallitusten pitää ymmärtää et [...] kyvykkyyteen liittyvät ja sen HR:n perinteiset osaamisalueet tulee yhä ratkasevammiksi tulevaisuudessa kilpailukyvyn kannalta [...] pitää mieltää et mikä se hallituksen rooli tulevaisuudessa on [...] yhä enemmän sen strategian osalta, sitä kautta tulee se imu sille, mutta sitte myös HR:n pitää aidosti [...] HR-prosessien maailmassa niin se ei oo varmaan se avaus sinne-sinne vaan sitä pitää aidosti olla tekemässä sitä liiketoimintaa ja tekemässä sen liiketoiminnan [...] sisältöä sitte yhdessä [...] muidenkin [...] osajien kanssa...

HR-näkökulman tuottama lisäarvo hallitustyöskentelyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen

Osa haastateltavista toi esille sen, että HR-taustainen hallituksen jäsen tuottaa lisäarvoa hallitustyöhön aivan samalla tavoin kuin muutkin hallituksen jäsenet, tarkemmasta osaamistaustasta riippumatta. Erityisosaamisalue HR-taustaisilta henkilöiltä löytyy kuitenkin inhimillisestä näkökulmasta ja esimerkiksi palkitsemiseen liittyvästä osaamisesta. Tämän lisäksi HR-taustainen hallituksen jäsen voi auttaa myös hallituksen sisäisen työskentelyn ja viestinnän kehittämisessä.

H1: siinä ihan normaalissa niinku kuka tahansa muu hallituksen jäsen kontribuoi niihin asioihin [...] ja sitten palkitsemiseen liittyvissä asioissa pystyy vielä erityisesti antamaan kontribuutiota ja sit ehkä siinä miten se hallitus työskentelee, siitä mä oon yrittäny ottaa semmosta, vähän jelpata sit sitä hallituksen puheenjohtajaa

Tämän lisäksi HR-näkökulma tuo lisäarvoa sitä kautta, että se voi varmistaa yrityksessä noudatettavan hyvää ja tasa-arvoista sekä luottamuksen ansaitsevaa henkilöstöpolitiik-

kaa sekä esimiestyöskentelyä. Näin varmistuu samalla myös se, että henkilöstönäkökulma ja -vaikutukset huomioidaan liiketoiminnallisissa päätöksissä, ja yritys menestyy tyytyväisen henkilöstönsä kautta.

H2: et on [...] semmonen hyvä tapa [...] tehdä asioita ja-ja se on semmonen systemaattinen [...] tunnistettava siinä yrityksessä joka luo sille henkilöstölle semmosta tiettyä turvallisuuden tuntua [...] et on [...] tietty [...] selkänöja että meillä nää asiat tehdään näin ja mä voin luottaa et meil on [...] esimiehet hyviä ja luottaa siihen et mua kuunnellaan...

H3: se [...] loppupeleissä näkyy ihan siinä että [...] tyytyväinen henkilöstö on avain siihen että firman [...] menestyy tai ainakin pitäisi olla [...] siis et [...] se [...] henkilöstö tulee kuulluksi siel hallituksessa niin ehkä se on semmonen [...] asia joka tuo sitä lisäarvoa [...] et se ei oo aina tyyliin se johto joka puhuu siellä hallituksessa ja tuo niitä asioita sinne vaan et sinne tulis myös niitä ihan-ihan [...] ruohonjuuritasonkin näkökulmatasoa sinne hallitukseen

Edelleen, HR-näkökulman todettiin tuovan lisäarvoa ihmisenäkökulman huomioijana strategian toteuttamisessa. Erityisesti haastateltavat viittasivat johtamisosaaamisen esille nostamiseen ja johtamisen merkityksen huomioimiseen liiketoiminnallisten tavoitteiden mahdollistajana. Organisaatiokulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintaan sekä käyttäytymiseen liittyvä osaaminen on usean haastateltavan kertomana tärkeä lisäarvo, jonka HR-taustainen hallituksen jäsen voi liiketoiminnan kehittämiseen tuoda, erityisesti muutosjohtamista vaativissa tilanteissa. Myös viestinnällinen osaaminen koettiin HR-taustaisten hallituksen jäsenten eduksi.

H4: et jos joku on enemmän kuin ammattilainen siinä et miten ihmisten kanssa toimitaan ja johtamisen kehittämisestä, kulttuurista, arvoista kaikist sellasista [...] aletaan pikkuhiljaa ymmärtämään että se on aika vanhanaikaista jos siellä puhutaan vain markkinoista tai tuotteista [...] kyl se menee [...] ihmisiin sit jossain kohtaa [...] ymmärtää sitä ihmisten käyttäytymistä ja sitä johtamista [...] että niiden ihmisten kans pitää kommunikoida ja [...] miten ihmiset pitää ottaa mukaan ja [...] nostaa sitä yrityksen ja organisaation kulttuuria ja tapaa tehdä töitä..niin tuoda asioita [...] näkyväksi tai niiden merkitystä näkyvämmäksi..

H8: no se näkyy siinä keskustelun monipuolisuudessa että [...] yritystä ohjataan [...] sen organisaation [...] tekijöiden ja [...] siellä olevien osaajien kautta ja muodostuu osaksi sen organisaation [...] yhteistä osaamis-pääomaa, sillä mahdollistetaan se strategian toteuttaminen [...] että et se on niin tärkeä jos me halutaan täs [...] kansainvälisessä kiristyvässä kilpailussa pysyä niin yhä useemmin me puhutaan kuitenkin sen organisaation ketteryteen, osaamiseen, oppimiskykyyn, resilienssiin niinkun muutoksen [...] sopeutumiskykyyn liittyvistä asioista, se on se mitä se HR osaa ja on, tekee [...] työkseen

Kun HR-ammattilaisilta tiedusteltiin sitä, millä tavalla hallitustyöskentelyssä on hyödynnetty HR-näkökulmaa muissa kuin puhtaasti henkilöstöön liittyvissä asioissa, nostivat haastateltavat esille muun muassa asiakas- ja toimittajasuhteisiin, sijoittajiin sekä yleisesti sidosryhmävaikuttamiseen liittyvän osaamisen hyödyntämisen. Sidosryhmäsuhteita on joissakin organisaatioissa hyödynnetty myös liiketoiminnan kehittämiseen ja innovaatioiden tuottamiseen esimerkiksi erilaisten yhteisten workshop-tilaisuuksien, ongelmanratkaisupäivien tai talent-ohjelmien muodossa.

H1: kyllä siis jelpassin ku oli yks asiakaskeissi tai toimittajakeissi [...] et mä juttelin sen kanssa mut ei se liittyny mun HR-taustaan vaan sovittiin vaan et mä tuun siihen

H2: meillähän on [...] tämmösiä talent ohjelmia joissa meillä käy asiakkaita ja tehdään niitä yhdessä asiakkaiden kanssa

H3: strategian yksi kulmakivi on ollut [...] asiakastyytyväisyys niin sitä kautta voi siis ehkä sanoa että asiakkaisiin liittyvissä asioissa on hyödynnetty [...] ja sitte tietysti [...] koulutusasiat tulee aika paljo siis [...] meillä koulutukset liittyy [...] asiakasrajapintaan siis myynnin taitai [...] koulutukset niin sitä kautta

Vastaavasti HR-näkökulmasta on ollut hyötyä mietittäessä esimerkiksi yrityksen tuloksenjakoa palkkiojärjestelmien muodossa ja pohdittaessa sitä, minkälaisia määriä osakkeita tai optioita voisi jakaa johdolle sijoittajien ja osakkeenomistajien näkökulmasta. Palkitsemiseen liittyvä osaaminen linkittyy siis yrityksen tuloksentekoproblematiikkaan hyvin läheisesti. HR-näkökulman tuottama lisäarvo palkitsemisen puolella linkittyy usein läheisesti yrityksen kokonaisriskien hallintaan ja niin sanottuun valvontavastuun kantamiseen hallituksessa.

H2: no varmaan sillan kun mä olin siinä pörssiyhtiössä siellä tietysti oli [...] tärkeitä tämmöset corporate governance asiat ja compliance ja juuri myös vaikka palkitsemiset kaikki tuon on [...] läpinäkyvää [...] niin [...] mä mietin että miltä tää näyttää niinku osakkeenomistajan näkökulmasta että [...] mietittiin paljo sitä [...] sijoittajanäkökulmaa..

Vastaavalla tavalla HR-ammattilainen on voinut olla tukemassa työnantajamielikuvan muodostumista erilaisissa verkostoitumistilaisuuksissa tai sijoittajatapahtumissa. HR-ammattilaisen tuottama lisäarvo on nähty siis erityisesti yritysimgon rakentamisen ja verkostoitumisen puolella.

H8: itse kävin esimerkiksi yhtiön [...] sijoittajapäivillä. [...] kun me vietiin strategiaa niin me emme puhuneet pelkästään [...] luvuista, tavoitteista, markkinoista vaan me

puhuttiin myös siitä organisaation osaamisesta ja kyvykkyyksistä ja sen takia mä olin mukana siellä viemässä vahvasti sitä viestiä sijoittajiin ja analyytikoihin päin

Sidosryhmävaikuttaminen nostettiin haastateltavien toimesta vahvasti esille yhtenä HR-näkökulman hyödyntämistapana. Sidosryhminä voivat tällaisen vaikuttamisen osalta toimia niin poliitikot, kuntien ja kaupunkien päättäjät kuin ammattiyhdistysliikkeetkin – tai yleisesti ottaen yrityksen yhteistyötahot usealla eri rintamalla, aina rahoittajista lähtien. Sidosryhmävaikuttamisen piiriin kuuluu siis niin suoria kuin epäsuoriaakin kohteita ja yleisesti ottaen yhteiskunnalliseen keskusteluun ja mielipidevaikuttamiseen osallistumista.

H4: meillä [...] sidosryhmät on tietenkin hurjan tärkeitä [...] ne on paljon sitä vaikuttamista [...] niihin päättäjiin mutta myös [...] vaikka [...] kunnan ja kaupungin kanssa [...] ja [...] työnantajakuvan luomisessa et minkälaisen kuvan...

H5: me mietitään just paljon kaikkee et miten [...] lähestyä esimerkiks yhteistyökumppaneita, mikä pää edellä ja [...] semmosii asioita pitäis huomioida osaamisessa...

H7: ehkä sidosryhmävaikuttaminen on sellanen paras paikka HR-ammattilaisille tuoda esille sitä HR-tekemistä ja [...] mä jonkun verran tapaan poliitikkoja jaja aikaisemmin tapasin paljo kuntapäättäjiä [...] niin [...] -se on sellasen vaikuttamisen paikka ja sitten tietysti yks asia joka monesti unohtuu niin [...] henkilöstön edustuksen taustaryhmät eli-eli tuota ammattiyhdistysliikkeitten johtohenkilöt niin siellä [...] kun on päässy keskustelemaan [...] niitten johtajien kanssa että miltä se tää maailma näyttää jaja minkälaisia asioita me tulevaisuuden henkilöstön osalta sitten odotettas ja asetettas tavoitteita niin musta se on [...] parasta HR-vaikuttamista ikinä

HR-ammattilaisten vapaa sana hallitustyöskentelyyn liittyen

Haastattelujen loppuksi haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa esille aihealueita strategisen henkilöstöjohtamisen ja hallitustyön välisiin linkityksiin liittyen. Kommentteissaan HR-ammattilaiset nostivat keskeisesti esille kolme aihealuetta: 1) HR-osaamisen terävöittäminen, 2) HR-toiminnon yleisen roolin muuttamisen sekä 3) muilta organisaatioilta oppimisen. Henkilöstöammattilaisilta itseltään peräänkuulutetaan terävämpää ja liiketoimintakriittisempää roolia, jotta he voisivat tuottaa paremmin lisäarvoa sekä johtoryhmä- että hallitustyöskentelyyn. Haastateltavat peräänkuuluttivat siis sitä, että HR-ammattilaisen on oltava kiinnostunut koko yrityksen kehittämisestä ja tuotava pöytään lisäarvoa muillakin kuin HR-asioita koskevilla alueilla. Henkilöstöammattilaisten osaamisprofiilin on siis muututtava modernimpaan, liiketoimintavastuullisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suun-

taan, jotta se voisi tuottaa vastaavaa lisäarvoa hallituspöytäan. Tässä kaivataan aktiivisuutta osaamisen kehittämiseen, esilletuomiseen sekä oman roolin muuttamiseen nimenomaan HR-ammattilaisten itsensä osalta.

H1: jos haluu [...] HR-ammattilaisena kehittyä niin kannattaa hakeutua ihan samalla lailla ku liiketoimintatyöhön niin [...] se tuo [...] lisäarvoa siihen omaanki johtoryhmätyöskentelyyn

H4: se mistä itekkin oon kiinnostunu ja huolissani [...] on just se että hallituksissa ei aina ehkä ole [...] oikeita ihmisiä että [...] maailma on aika kova ja se [...] et jos tuijottaa vaan jotain kvartaaliraportteja [...] ja miten tulos kehittyi niin se voi johtaa kyllä välillä väärin päätöksiin [...] sitte [...] henkilöstöihmisille [...] sellasta viestiä et että heidän pitäis vahvistaa sitä omaa rooliaan ja keskittyä ja osottaa ja koulutautua ja vahvistaa mahdollisimman paljo sitä osaamista sieltä liiketoiminnan puolelta eli kyl se oma paikka pitää ansaita [...] että sitä kysyntää pitää [...] olla ja sun pitää osata sitte puhua sitä samaa kieltä et pitää olla kiinnostunu sit kaikesta mitä yritykseen tapahtuu ja olla mukana sen koko yrityksen kehittämisessä [...] ja siinä mielessä [...] tuoda sitä strategista lisäarvoa just sillä osaamisella mitä henkilöstöihmisellä on mut se pitää [...] tuoda näkyväks ja esille et jos tekee vaan sillee perinteisesti, hallinnollisesti sitä hommaa niin [...] ei oo mitään mahdollisuutta päästä sinne, ei välttämättä edes johtoryhmään eikä ainakaan hallitukseen

H6: se on vähän niinkun tangon tanssiminen et molempien pitää tuoda jotain siihen pöytäan et ei voi vain valittaa HR:ssä et meitä ei valita siihen vaan pitää myöskin miettiä miten me itse...

Toinen esille noussut aihealue kosketti HR-toiminnon roolia yrityksissä, johtoryhmissä ja hallituksissa. Haastateltavat halusivat terävöittää HR-toiminnon ja henkilöstöjohtajien roolia etenkin valmistavassa teollisuudessa ja nostaa henkilöstöjohtajien strategisten päätösten ja suunnitelmien ytimeen jo ihan niiden alkuvaiheessa. Osalla haastateltavista kokemus on tähän saakka ollut se, ettei HR-ammattilaisella välttämättä ole ollut pääsyä suunnittelutoiminnan keskeisimpään ytimeen aivan prosessien alkuvaiheessa.

H3: mulla on vähän semmonen tunne että ei sitä muissakaan hallituksissa tuoda niin hirveesti esille et ehkä [...] sitä pitäis vähän enemmän [...] nostaa sitä HRää sinne hallituksen agendalle..luulen että siitä [...] hyötyisi sekä hallitus että yritys [...] että ehkä tämmösessä [...] enemmän [...] henki-jos siis myydään tavallaan työtä, ihmistyötunteja niin tällaisil firmoiss ja tällasil toimialoilla niin ehkä ne nousee eri tavalla ku tämmösissä niinku valmistavassa teollisuudessa

H7: mä kokisin tärkeänä sen [...] että jos sulla on se toimitusjohtaja tai yksikönjohtaja joka [...] tekee sitä missioo visioo ylätasolla [...] et ois se HR sen talousihmisen kanssa siinä kahvipöydässä kolmantena lenkinä miettimässä että mitä se oikeesti tarkoittaa, koska jos sitä ei saada konkretisoitua ihmisen kokoseks sitä visioo ja missioo ja taloudellisia tavoitteita se on täysin hukkaan heitettyä aikaa ja energiaa koska se porukka ei ymmärrä lähteä siihen suuntaan mihin se johtaja,

yhtiö, sen omistajat haluaa sen yhtiön menevän..ja jos se HR ei oo siinä riittävän ajoissa mukana vaan se tulee sit siinä vaiheessa kun tavallaan stepit on lyöty jo lukkoon niin-niin me ollaan myöhässä

Kolmantena aihealueena nousi esille *benchmarking* ja hallitusammattilaisten oppiminen toisilta hallitusammattisilta sekä toisista hallituksista ja yrityksistä. Haastateltavat nostivat esille muun muassa sen, että moni hallituksen jäsen on jäsenenä useammassa hallituksessa samanaikaisesti, joka tuo hallitustyöskentelypöytänsä vaikutteita ja myös paineita useasta eri suunnasta ja useilta eri aloilta. Tämä on mahdollisuus kasvattaa hallituksen yhteistä osaamispääomaa ja tietämystä sekä verrata yhtiön toimintaa muiden alojen toimintamalleihin ja standardeihin, salassapitovelvoitteet huomioiden. Johtavien yritysten hallitustyöskentelystä löytyy myös paljon tietoa julkisia kanavia pitkin ja tätä tietoa olisi mahdollista hyödyntää ja oppia parhaista toimintamalleista hallitustyöskentelyssä sitä kautta.

H2: kun on tietysti hallituksen jäseniä jotka on monissa hallituksissa samaan aikaan niin siellähän [...] tulee se mieleen että pitää ainakin itse yrittää myös olla [...] tietonen koko ajan mitä muualla tapahtuu, koska [...] tietää sen että tää hallituksen jäsen on vaikka kahessa muussakin firman hallituksessa niin aha se kuulee siellä ja siellä on sen tyyppisiä asioita niin se on siellä [...] takaraivossa..vähän [...] sieltä käsin katsoo näitä minun ehdotuksia myöskin

H8: ehkä mä palaisin vielä siihen [...] hallitukseen, hallitustyöhön ja hallitustyön [...] charteriin että miksi se on olemassa et se oivallus pitää tapahtua siellä et se hallitus ymmärtää sen oman roolinsa ja osaa ohjata sitä yritystä ja sen yrityksen kasvun ja tota kilpailukykymentystekijöitä myös laaja-alaisesti niin se on varmaan se missä mä luulen että on vielä myös semmosta hyvin paljon perinteisyyttä [...] et mitä tekee [...] ne maailman johtavat yritykset ja johtavat hallitukset eri tavalla ja tämmönen tietynlainen mitä voisi oppia...

Olennaista olisi kaiken tiedollisen vertailun ohella kuitenkin terävöittää kukin oman hallituksensa toimintasuunnitelmaa, tarkoitusta ja tavoitteita, sillä suora kopiointi muilta ei välttämättä toisessa liiketoimintaympäristössä suoraan toimi.

Yhteenveto

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella yritysten hallitustyössä esille nousevia strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita tai teemoja ovat erityisesti kompensatio ja palkkausjärjestelmät, organisaation osaamisen kehittäminen, *talent management* ja seuraajasuunnittelu sekä itse organisaatorakenteen kehittäminen. Puolet haastateltavista

nostivat käsittelyteemoiksi myös johtamisen, esimiestyön ja organisaatiokulttuurin kehittämisen sekä henkilöstötutkimukset. Selkeästi harvemmin hallitustyössä nousivat esille suorituksen johtaminen, työnantajamielikuvan rakentaminen sekä tiimitoiminnan edistäminen. Lakisääteisten velvoitteiden osalta hallitustyössä keskityttiin useimmin talouden sekä yhtiön yleisten etujen ja riskien valvontaan, strategiseen johtamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä hallituksen oman sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Haastateltavien hallitusorganisaatioissa strategiset henkilöstöjohtamisen teemat nousivat käsittelyyn useimmin 3-4 kertaa vuodessa, vuosittaisten hallitusten kokousten määrän ollessa keskimäärin 10 kokousta vuodessa. Hallituskäsittelyssä korostui asioiden ennakkovalmistelu sekä ennakkomateriaalien toimittaminen yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Haastateltavat peräänkuuluttivat kaikkien hallituksen jäsenten tutustumis- ja perehtymisvastuuta asialistalla oleviin asioihin, myös oman erikoisosaamisalueen ulkopuolelta tulevien asioiden osalta. Haastateltavat esittelivät asiakokonaisuuksia hallituksen kokouksissa joko itse tai muiden organisaation sisäisten HR-resurssien avulla; selkeästi harvemmin hyödynnettiin hallituksen ulkoisia asiantuntijaresursseja. Kaikki haastateltavat kokivat asioiden etenevän avoimen keskustelun ja sparrailun kautta päätöksiin ja mikäli päätökset eivät vielä olleet mahdollisia, asioiden siirtämiseen seuraavan kokouksen asialistalle. Äänestämistä ei tuotu päätöksentekovaihtoehtona esille yhdenkään haastateltavan toimesta.

HR-ammattilaisen rooli hallitustyöskentelyssä kuten kenen tahansa muun hallituksen jäsenen rooli: jokaisella hallituksen jäsenellä on velvollisuus osallistua koko yritystoiminnan kehittämiseen, ei vain henkilöstöjohtamiseen liittyvien elementtien esilletuomiseen. Jokaisella hallituksen jäsenellä on haastateltavien mukaan perehtymisvastuu yrityksen toimintaan ja liiketoiminnan arvoketjuihin ja jokaisen tulee kyetä haastamaan liiketoimintajohtoa toiminnallisista päätösvaihtoehdoista tai – ratkaisuista. HR-ammattilainen voi omalla osaamisellaan auttaa myös hallituksen puheenjohtajaa omassa työssään. Olennaista kaikille hallituksen jäsenille on se, että hallituksen asialistalle ei nouse yllättäviä asioita vaan asiat valmistellaan yhteistoiminnassa toimitusjohtajan ja puheenjohtajan kanssa. Erityisen tärkeää HR-taustaisille hallitusammattilaisille on haastateltavien näkökulmasta strateginen osaaminen sekä kyvykkyyksien johtaminen liiketoiminnan vaatimusten ja edellytysten mukaisesti. Operatiivisesta ja hallinnollisesta henkilöstöroolista sekä tukifunktioroolista on siis pyrittävä pois hallituspöydässä.

Tekijät, jotka haastateltavien näkökulmasta vaikuttavat HR-ammattilaisen menestymiseen hallitustyöskentelyssä, ovat erityisesti liiketoiminnallinen tietotaito ja talousosaaminen, ammatillinen osaaminen esimerkiksi työmarkkinoihin ja sidosryhmiin liittyen, sekä yleinen henkilösuhteiden luominen ja hallinta. Tämän lisäksi tärkeässä roolissa ovat HR-ammattilaisen oma aktiivisuus osaamisen esilletuomisessa sekä esiintymistaidot. Haastateltavien mukaan HR-ammattilainen, jolla on tulosvastuullista johtamiskokemusta, kyky kehittää liiketoimintaa pitkällä aikajänteellä sekä kyky ratkaista liiketoimintakriittisiä haasteita, on parhaat eväät menestyä myös hallitusammattilaisen roolissa. HR-ammattilaisten saaminen hallitustoimintaan mukaan laajemmassa määrin vaatii kuitenkin haastateltavien mukaan myös hallituksen oman rekrytointipolitiikan uudistamista ja luottamusta sitä kohtaan, että myös HR-ammattilaiset voivat tarjota kyvykkyyttä ja lisäarvoa liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä puolestaan edellyttää osaamisnäyttöjä itse HR-ammattilaiselta, jolla on siis oltava yhteinen kieli liiketoimintaosaajien kanssa sekä oikea strategisen osaamisen taso omassa tekemisessään.

HR-ammattilaisten tuoma lisäarvo hallitustyöhön ja liiketoiminnan kehittämiseen näkyy hallitusammattilaisten mukaan erityisesti johtamis- ja esimiestyöskentelyn, organisatiokulttuurin sekä arvojen inhimillisten aspektien ymmärtämisen kautta ja siten hyvän henkilöstöpolitiikan ja esimiestyön mahdollistamisen kautta. Tämän lisäksi HR-ammattilainen voi tuoda lisäarvoa esimerkiksi viestintään, työnantajamielikuvan rakentamiseen sekä sidosryhmäjohtamiseen ja -vaikuttamiseen esimerkiksi asiakas-, toimittaja-, sijoittaja- ja kuntapäätäjäsidosryhmien osalta. HR-taustaisen hallituksen jäsenen lisäarvo voi näkyä myös erityisesti riskien hallinnan ja *corporate governancen* puolella ja myös hallituksen sisäisen toimintatavan kehittämisessä. Useimmat haastateltavat kuitenkin painottavat sitä, että HR-taustainen hallituksen jäsen ei poikkea millään tavalla muista hallituksen jäsenistä: hän on yhtä liiketoimintakriittisessä edunvalvonta- ja kehittämisroolissa kuin muutkin hallituksen jäsenet.

7.2 Kehitetty konstruktio

Edellä esitetyn haastattelututkimuksen tuloksia on hyödynnetty Parker Suomen osakeyhtiöille esitetyn vuosikelloluonnoksen valmistelemissä. Vuosikellokonstruktion rakentamiseen johtavat työvaiheet on kuvattu projektidokumentaatioissa (liite 4). Vuosikellon rakentamista on edeltänyt marraskuussa 2018 *Finnish Management Boardissa* todettu

tarve strukturoida strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää hallitustyöskentelyä paremmin, haastateltavien HR-ammattilaisten etsintä LinkedIn-kanavan kautta ajalla 12/2018-01/2019 sekä itse haastattelut, jotka on suoritettu 02-03/2019. Osa prosessia ovat myös olleet haastatteluiden litteroiminen 02-03/2019, haastatteluaineiston luokittelu ja analysointi 03/2019 sekä vuosikellon alustava läpikäyminen FMB-tapaamisessa 04/2019. Konstruktion sisällöstä ja kehittämisestä on projektin aikana keskusteltu mm. hallituksen puheenjohtajan sekä Pohjoismaiden HR-johtajan kanssa ja huhtikuun 2019 FMB-tapaamisessa on saatu alustava palaute vuosikellon ulkoasusta ja sisällöstä myös kaikilta Suomen yksiköiden vetäjiltä. Näitä kommentteja on hyödynnetty vuosikellon jatkokkehityksen pohjana ja lopullinen sisältö tullaan hyväksymään seuraavassa FMB-kokouksessa kesäkuussa 2019. Vuosikelloluonnos (liite 5) on tehty englanninkielisenä versiona työnantajan tarpeita silmällä pitäen.

Kehitetty vuosikello on *Finnish Management Boardin* ja hallituksen puheenjohtajan toiveesta aikataulutettu kolmen vuosittaisen tapaamisen ympärille, alkukevääseen, alkukesään ja syksyyn. Tämä aikataulutus rakentuu Parkerin taloudellisen tilivuoden ympärille eli aikavälille 01.07.-30.06. Vuosikelloon asetettu tapaamismäärä on huomattavasti pienempi kuin haastatteluissa mainittu hallitusten normaali kokousmäärä vuotta kohden, joka siis yleensä on 10-11 kokousta vuodessa. Parkerin osalta omistajalähtöistä päätöksentekoa tehdään kuitenkin useassa organisaatiokerroksessa Suomen osakeyhtiöiden yläpuolella, joten paikallinen tarve hallitustyöskentelylle ja hallituksessa käsiteltäville asioille on suhteellisesti hieman pienempi ja tässä vaiheessa 3-4 isompaa tapaamista vuotta kohden koetaan riittäväksi. Aiemmin kokousten kesto on ollut noin 4 tuntia, mutta vuosikelloluonnoksessa mainittujen aihealueiden runsauden vuoksi kokousten kesto tullaan jatkossa laajentamaan 6 tuntiin, jotta kaikki olennaiset aihealueet ehditään vuoden aikana käsitellä.

Vuosikelloluonnoksen sisältö jakaantuu kolmeen eri osioon, vihreään, punaiseen ja siniseen. Vihreällä pohjalla on mainittu asiat, jotka liittyvät hallitusten kokousten sääntöjen mukaisuuden ja laillisuuden varmistamiseen, sekä asiat, jotka jokaisen yksikön ja tehtaan vetäjän tulisi nostaa esille omassa päivityksessään (mm. talous, myyntiennusteet, markkinamuutokset, työturvallisuus ja tapaturmat, strategiset projektit, investoinnit ja potentiaaliset riskit) kussakin hallituksen kokouksessa. Tämän lisäksi vihreällä pohjalla on mainittu asiat, joissa hallituksen jäsenet voisivat mahdollisesti oppia toinen toisiltaan parhaiden käytäntöjen ja eri projekteissa opittujen asioiden osalta. Edelleen, vihreällä pohjalla

on mainittu myös päätökset, joita hallituksen tulee kulloinkin tehdä, sekä asiat, joita hallituksen mahdollisesti pitää tiedottaa eteenpäin. Vihreällä alueella olevat asiat siis yhdistävät hallituksen lakisääteiset vastuut muun muassa talouden valvonnan ja riskien ennakoinnin sekä yhtiön yleisen edun valvonnan osalta. Lisäksi vihreä alue tuo esille hallituksen vastuun yhtiön strategisesta johtamisesta sekä liiketoiminnan kehittämisestä koko arvoketjun osalta.

Punaisella pohjalla mainitut asiat ovat puolestaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä teemoja, joita tulisi käsitellä joko kevään, kesän tai syksyn kokouksessa. Kevään kokouksen tulisi keskittyä muun muassa työsuhtejuridiikkaan (*employee relations & legal*) eli kalenterivuoden vaihteessa voimaan tuleviin lakimuutoksiin sekä sen varmistamiseen, että lakisääteiset henkilöstösuunnitelmat (henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma) ovat ajan tasalla ja tukevat osaamisen kehittämistä sekä osallistamista. Tämän lisäksi kevätpuolella tulisi käsitellä työterveyteen, turvallisuuteen ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyviä asioita (*health, safety and wellness*), kuten työnantajan lakisääteisiä dokumentteja (työterveyshuollon toimintasuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma, päihdeohjelma, ohje häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen torjumiseksi, perehdytysuunnitelma uusille työntekijöille), työterveyshuoltoon liittyviä trendejä, työtapaturmatilastoja, vakuutuksia sekä erilaisia riskinarviointeja. Näillä kahdella teema-alueella hallitus ennaltaehkäisee erilaisten työsuhteeseen liittyvien riskien ja juridisten tapausten (työturvallisuusrikos, työaikasuojelurikos jne) eskaloitumisen sekä varmistaa lakisääteiset velvoitteensa yhtiön ja osakkaiden edun valvonnassa. Lakisääteisten aiheiden ohella kevään hallituskokoukseen tulisi kuulua vuosittaisen, Parkerilla maailmanlaajuisesti toteutettavan henkilöstökyselyn tulosten läpikäyminen maatasolla, eli sitoutumiseen ja voimaantumiseen (*engagement and empowerment*) liittyvien mittareiden läpikäyminen. Henkilöstökysely ajoittuu vuosittain tammi-helmikuulle, joten sen ajankohtainen läpikäyminen osuu automaattisesti kevään kokoukseen. Tämän ohella Parkerilla aihealueeseen liittyy *High Performance Team (HPT)*-konsepti eli tiimityöskentelyn, osallistamisen ja voimaannuttamisen edistäminen organisaatiossa. Hallituksen osalta voidaan tässä yhteydessä pohtia sitä, miten johtamisen onnistumista voidaan mitata tiimitoiminnan välityksellä ja millaisia signaaleja kyseiset mittarit johtamisen yleistilasta antavat.

Kesän hallituskokouksessa läpikäytäviin teemoihin nousevat puolestaan palkitseminen (*compensation and benefits*), suorituksen johtaminen (*performance management*) sekä

Finnish Management Boardin sisäinen työskentely (*internal working of the FMB*). Palkitseminen nousee tässä kohtaa vuosikelloon juuri siitä syystä, että tilivuoden päättyessä kesä-heinäkuun taitteessa saadaan korporaatiosta meriittibudjetit edellisen tilivuoden suorituksenarviointia ajatellen ja kyseisen budjetin kohdentamisesta on hyvä käydä maatasolla keskustelua yksikönvetäjien kesken. Samassa yhteydessä on hyvä käydä lävitse myös muita etuuksiin ja ohjeistuksiin liittyviä linjauksia, kuten maakohtaista autopolitiikkaa, erilaisia insentiivejä sekä matkustusohjesääntöä, sillä näillä kaikilla voi olla merkittäväkin rahallista vaikutusta henkilöstökuluihin seuraavalla tilikaudella. Suorituksen johtamisen osalta on puolestaan hyvä käydä lävitse tulevan tilikauden strategiaa ja mahdollisia strategiamuutoksia sekä niiden vaikutuksia esimerkiksi yhtiön kasvun varmistamiseen sekä yrittäjämäiseen toimintaan yrityksen sisällä. Tilikauden päättyessä on tärkeää arvioida myös hallituskokoonpanon oman työn onnistumista kuluneena tilivuonna eli arvioida muun muassa sitä, onko vuosikelloluonnos ollut hallitustyöskentelyyn toimiva ja miten hallitus voisi kehittää omaa toimintaansa jatkossa esimerkiksi tehdas-, asiakas- tai toimittajavierailuiden kautta tai kutsumalla sisäisiä asiantuntijoita tai ulkoisia konsultteja vierailemaan omista kokouksissaan.

Syksyn hallituskokouksessa läpikäytäviin teemoihin nousevat erityisesti oppiminen ja kehittyminen (*learning and development*), talent management ja seuraajasuunnittelu (*talent and succession*) sekä säännöstenmukaisuuteen liittyvät asiat (*corporate governance and compliance*). Parkerin vuosittaiset osaamisen kehittämisohjelmat käynnistyvät syksyllä tilivuoden vaihteen jälkeen ja tästä syystä olisi tärkeää keskustella maatasolla siitä, miten esimerkiksi johtajuutta tulisi kehittää seuraavan vuoden aikana, millaisia harjoittelijoita tulisi ottaa ydinosaamisen kehittämiseksi sekä tukemiseksi ja millaista osaamisen tai tiedon jakamista organisaatiossa olisi hyvä maatasolla tehdä. Osaamisen kehittämistä tulevilla strategisella johtamisella voidaan varmistaa hyvä ja laadukas esimiestyö sekä toimiva johtamisjärjestelmä ja osallistamisen kulttuuri pitkällä aikajänteellä. Osaamisen kehittäminen linkittyy Parkerin vuosittaiseen *talent review*-kierrokseen, joka käynnistyy vuodenvaihteen jälkeen. Tätä silmällä pitäen olisi hallitustasolla olennaista syksyllä eli edellisen tilikauden päättymisen jälkeen keskustella siitä, millaisia urakiertomahdollisuuksia avainhenkilöiden osalta organisaatiossa olisi tarjota, ja ketkä voisivat olla potentiaalisia johtoryhmä- tai hallitusjäsenkandidaatteja, mikäli noita paikkoja jatkossa avautuisi. Tärkeää on käydä lävitse myös mahdollisia avainhenkilöriskejä ja sitä, miten näihin riskeihin voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla valmistautua tai miten näitä riskejä voitaisiin sitouttamisen kautta minimoida. Syksylle ajoittuu myös Parkerin vuosittainen *code of conduct*-koulutus,

joka on suunnattu kaikille työntekijöille ja jolla varmistetaan säännöstenmukainen toiminta koko organisaation osalta. Yhtiön yleisen edunvalvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta hallituksen on tässä yhteydessä syytä yhdessä yksikön vetäjien kanssa varmistaa, että säännöstenmukaisuutta koskeva koulutus ja teemat viedään käytäntöön yhdenmukaisesti kaikilla organisaatiotasolla. Samalla voidaan käydä läpi mahdollisia *code of conduct* –rikkeisiin liittyviä avoimia tutkimuksia (*integrity line investigations*) sekä yleisesti ottaen organisaation tietosuojan (*GDPR*) ja tietosuojasäännöstenmukaisuuteen liittyviä asioita.

Vuosikelloluonnoksen sininen osa sisältää puolestaan tarpeen mukaan käsiteltäviä teemoja, jotka eivät välttämättä ole mukana hallituksen kokousagendalla, ellei kyseisillä osa-alueilla ole aktiivisia tapahtumia. Näistä osa-alueista erityisesti organisaatorakennetta (*organizational design and work*) sekä resursointia (*sourcing and selection*) käsitellään vain, mikäli organisaatorakenteeseen on tulossa selkeitä muutoksia (fuusiot, jakautumiset, yt-neuvottelut ja uudelleenjärjestelyt) tai mikäli on tarpeen keskustella organisaation kerrostuneisuudesta, tiimirakenteista tai resurssien jakamisesta maatasolla. Edelleen, organisointi- ja resursointikysymykset saattavat nousta esille, mikäli on tarpeen keskustella ulkomaisen työvoiman käytöstä ja työluvista, eri ikäryhmien johtamisesta ja sekä eläköitymisprosesseista tai vaikkapa työn tekemisen moderneista tavoista (etätö, matkatyö). Vaikka resursointi lähtökohtaisesti nousee esille vain suuremmissa organisaatiomuutos-tilanteissa, on hallituksen myös syytä varmistaa, että avaintehtävien seuraajaprofiilit ovat laadittuina jo hyvissä ajoin ennen mahdollisia henkilöstömuutoksia ja ennen kuin on suoranaisesti tarpeen rekrytoida seuraajaa johtoryhmätasolle tai yksikön vetäjille. Vastaavasti on syytä hallitustasolla pohtia avainhenkilötason lähtijöiden lähtösyitä ja organisaatiosta poispäin vetäviä tekijöitä, kuten myös organisaation houkuttelevuustekijöitä uusia avaintason rekrytointeja silmällä pitäen.

Vuosikelloluonnoksen siniseen osaan on nostettu myös yrityskulttuuriin ja työnantajamielikuvaan (*culture & branding*) sekä viestintään ja yhteisiin tapahtumiin (*communication and events*) liittyvät teemat. Nämä kaksi osa-aluetta nousevat todennäköisemmin nopeammin hallituksen kokousagendalle kuin yllä mainitut organisaatorakennetta ja resursointia koskevat kysymykset, sillä 04/2019 FMB-kokouksessa todettiin kasvava tarve yhteisen Parker-työnantajamielikuvan sekä -työntekijäkokemuksen rakentamiseen Suomessa. Useat Parkerin Suomen toimipisteet on aikoinaan ostettu Parkerin toimesta ja näin ollen niillä on kullakin ollut vahva oma identiteettinsä, jonka integroiminen Parker-kulttuuriin on vienyt

suhteellisen kauan. Jotta yrityskulttuurista saataisiin kasvatettua sekä sisäisesti että ulkoisesti yhtenäinen, vaatii tämä toimia hallitustasolta alkaen. Tätä yhteistä kokemusta voidaan rakentaa yhteisen strategiatyön ja visioinnin, tehokkaan ja tasapuolisen viestinnän sekä Suomen toimipisteiden yhteisten tapahtumien kautta. Yksi osa yhteistä kulttuurikokemusta voi olla myös yrityksen yhteiskuntavastuuseen (*corporate social responsibility, corporate responsibility*) liittyvien asioiden työstiminen yhdessä maatasolla eli luotettavan, vastuullisen, yhteiskunnallisesti hyväksyttävän ja ympäristöä kunnioittavan liiketoiminnan varmistaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteiskuntavastuullinen yritystoiminta edesauttaa saamaan hyviä työntekijöitä, pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä sitouttaa rahoittajia ja muita sidosryhmiä, joten sen vaikutus niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin yrityskuvaan voi olla merkittävä.

Kehitetyn vuosikellokonstruktion käyttöönotto vaatii vielä valmistelua. Vuosikelloluonnosta ensimmäistä kertaa läpikäydessä keskusteltiin *Finnish Management Board*'in kanssa erityisesti siitä, missä menee raja strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä vuosikellon sisältöjen osalta. Lähtökohtaisesti strategisella puolella huolehditaan suurista linjoista ja asetetaan toiminnalle suunta, päämäärä ja olennaisimmat tavoitteet. Operatiivisella puolella taas keskitytään varsinaisen toiminnan ja työn johtamiseen strategisten linjausten mukaisesti. Strategista johtamista voi olla esimerkiksi päätös kehittää viestintää tai työnantajakuva seuraavalla tilikaudella, jolloin operatiivisella puolella täytyy pohtia sitä, millä toimenpiteillä haluttu kehityssuunta saadaan varmistettua ja toteutettua. Käytännössä hallitus vastaa strategisesta johtamisesta ja se yleensä delegoi operatiivisen johtamisen yrityksen toimitusjohtajalle tai sen yksiköiden vetäjille. Strategista ja operatiivista johtamista ei kuitenkaan voida käytännössä jyrkästi erottaa toisistaan, sillä operatiivinen johtaminen perustuu aina jonkinlaiseen strategiaan, ja strateginen johtaminen puolestaan edellyttää aina tietoa toiminnan toteutumisesta sekä ymmärrystä toiminnan toteutumisen edellytyksistä. Strategisen ja operatiivisen toiminnan rajapinta eli hallituksen ja yrityksen johdon välinen yhteistoiminta itse asiassa vasta ratkaisee sen, kuinka hyvin organisaatiota käytännössä johdetaan. Käytännössä hallitus voi niukkojen resurssien tai vaikkapa haastavien kilpailuolosuhteiden johdosta päätyä käsittelemään huomattavan operatiivisia asioita kehittämis- ja strategiatyön jäädessä pienempään rooliin (Ikäheimonen, Rautiainen, Pihkala 2015, 9). Vastaavasti operatiivisten haasteiden heijastuessa esimerkiksi taloudelliseen tulokseen ja laajempiin riskeihin, on hallituksen otettava kantaa myös operatiivisiin asioihin ja niiden eteenpäinviemiseen. Lähtökohta kuitenkin on, ettei hallituksen tulisi olla ensisijainen tuottavuutta, kustannuksia tai implementointeja ohjaava

elin, vaan näiden asioiden tulisi edetä aina yksikön vetäjien kautta. Näin ollen myös HR-teemoihin liittyvän keskustelun tulee hallitustasolla keskittyä strategisen tason johtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen, operatiivisten päätösten jäädessä yksikönvetäjien harteille tai eteenpäin delegoitavaksi.

Operatiivisen ja strategisen välisen rajanvedon ohella olennaista vuosikellon käyttöön-otossa tulee olemaan sitä tulevan mittariston käyttöönotto ja seuranta samanaikaisesti vuosikellon rinnalla. Hallituksessa seurattavan HR-mittariston tulee tukea vuosikellossa mainittuja teemoja ja niiden eteenpäin viemistä. Mahdollisiksi mittareiksi vuosikelloa tukemaan voitaisiin Parkerilla hyödyntää esimerkiksi vuosittaisen henkilöstökyselyn tuloksia, aktiivisten HPT-tiimien osuutta henkilöstöstä, työntekijöiden ja erityisesti avainhenkilöiden vaihtuvuusastetta, henkilöstön sairaus/terveysprosenttia, työtapaturmien määrää, talon sisäisten ylennysten määrää, talenttien talossa pysyvyyttä, seuraajasuunnitelmatasojen määrää sekä esimerkiksi naisten osuutta esimiehistöstä tai päälliköistä.

Yhtä tärkeää mittaristojen ohella olisi, että mittaristot olisivat hallituksen jäsenille luettavissa *dashboard*'in muodossa sähköisesti reaaliajassa. Tarvittaisiin siis tehokas digitaalinen ratkaisu, jonka avulla hallitustyöskentelyä olisi jatkossa helppo organisoida. Vuosikello mahdollistaa hallitustyön tehokkaan suunnittelun ja tuo tehtäväjaon konkreettisesti kaikkien osapuolten nähtäville. Vuosikelloon olisi ensimmäisen vaiheen käyttöönoton jälkeen mahdollista integroida monia eri tasoja, kuten hallituksen, yksiköiden vetäjien sekä johtoryhmien omat vuosisuunnitelmat. Tällöin toiminnasta saisi helposti hyvän kokonaiskuvan, ja hallituksen puheenjohtaja pystyisi seuraamaan toimintaa kokonaisvaltaisesti useiden eri tasojen kautta. Samalla tällainen digitaalinen alusta toimisi hallituksen pöytäkirjojen sekä oheismateriaalien arkistona sekä mahdollisena keskustelualustana. Vuosikellon digitalisointi ei kuitenkaan ole tarpeen ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa, vaan jatkokehitystä voidaan tehdä pidemmällä aikajänteellä tämän jälkeen.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Parkerin Suomen osakeyhtiöiden hallituksille suositus vuosikelloksi strategisten HR-asioiden käsittelemistä varten. Tässä luvussa arvioidaan tutkimus- ja kehittämisprosessin sekä sen tuloksena syntyneen vuosikellon onnistuneisuutta, tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia kehittämiskohteesta kumpuavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimus onnistui kokonaisuutena hyvin, sillä se voitiin toteuttaa suunnitellussa aikataulussa, informantteina toimivat strategisen henkilöstöjohtamisen sekä hallitustyön ammatillaiset ja kehittämistyön tulos on kompakti, visuaalinen vuosikello HR-teemojen hyödyntämiseen hallitustyöskentelyssä. Vuosikellossa on kuvattu hallituksen koko toimintavuoden teemat ja se antaa hallituksen jäsenille kuvan siitä, mistä asioista vuoden aikana keskustellaan ja millaista työtä teemoista eri toimijoille aiheutuu. Vuosikello auttaa siis toiminnan aikatauluttamisessa sekä kokousten, tapahtumien ja tiedottamisen valmistelussa. Ennen kaikkea, laadittu vuosikello toimii organisaation suuntaan signaalina johtamisteeman ja strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeydestä.

Haastattelut olivat hyvin informatiivisia ja niistä kävivät selkeästi ilmi tärkeimmät strategisen henkilöstöjohtamisen teemat eri organisaatioissa. Jokainen haastattelu toi myös lisäarvoa edelliseen verrattuna. Haastatteluissa esille tulevat teemat tukivat laajasti aiempaa teoriataustaa (mm. palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen tärkeys ja hallituksen rooli esimerkiksi toiminnan valvonnassa), mutta teoriataustasta löytyi myös muutamia osa-alueita, jotka eivät haastateltavien hallitusorganisaatioissa ole niin vahvasti toiminnan keskiössä.

Esimerkiksi teoriataustasta esille noussutta strategisen henkilöstöjohtamisen osa-aluetta osallistamiseen ja tiimitoimintaan liittyen ei nostettu haastatteluissa esille juuri lainkaan. Tämä saattaa johtua osa-alueen operationaalisesta luonteesta. Osallistaminen nousi esille esimerkiksi suhteiden solmimisessa hallituksen ja laajemman johtoryhmän välille seuraajasuunnittelun merkeissä sekä sisäisten resurssien konsultoinnissa hallitusten

kokouksissa. Tietoisesti varsinaista osallistamista tai tiimityön tukemista ei johtamistapana tai -kulttuurina kuitenkaan tuotu haastatteluissa laajemmin esille. Parkerilla niin sanottu *high performance team* -konsepti eli yrittäjämäinen ja tehokas tiimitoiminta ja mahdollisimman itsenäiset tiimit ovat luontainen osa kaikkea yrityksen toimintaa ja sen tukeminen aina hallitustasolta alkaen nähdään vuosikellon yhteydessä yhteistä kulttuuria edistävänä tekijänä. Olisi mielenkiintoista pureutua tarkemmin siihen, miksi osallistavan kulttuurin ylläpitämistä hallitustasolta alkaen ei tuotu haastatteluissa esille ja miten se kuitenkin mahdollisesti eri hallituksissa ilmenee, ilman että sitä erityisesti korostetaan.

Toinen aihealue, joka ei haastatteluissa juurikaan noussut esille oli tietojohdaminen ja tietojohdamiskulttuuri. Haastateltavat toivat toki esille tärkeimmät seurattavat mittarit ja *Key Performance*-indikaattorit (KPI:t), jotka hallitustyöhön vaikuttavat, mutta sitä, millä tavalla runsain mitoin saatavilla oleva tieto haastaa perinteistä johtamistapaa tai uudistaa johtamiskulttuuria, ei tuotu laajemmin esille. Jotta tietojohdamisella olisi merkitystä, tulisi organisaation tietopääomaa pystyä käyttämään tehokkaasti hyödyksi yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Tietojohdaminen voi Hakalan (2018) mukaan joko parantaa tai heikentää johtamista, sillä se vaatii uudenlaista vuorovaikutustapaa ja luottamuspääomaa eli avoimuutta, jossa asioista voidaan puhua ilman väärää syyllistämistä. Tässä suhteessa tietojohdaminen on läheisesti HR-ammattilaisten strategiseen hallitustyöhön ja muun muassa toimitusjohtajan kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvä asia ja on yllättävää, ettei se tarkemmin tullut esille vuosikelloa varten tehdyissä haastatteluissa.

Haastatteluissa ei myöskään noussut laajemmin esille yrityksen toimivan johdon palveleminen esimerkiksi hallitusammattilaisen omien verkostojen avustuksella. Ehkä ajat ovat tässä suhteessa muuttuneet ja hallitus ei toimi asemansa puolesta portinvartijana esimerkiksi rahoituslähteisiin, toimittajiin tai kauppaverkostoihin, vaan sen rooli keskittyy nimenomaan organisaation strategiseen johtamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä toimivan johdon sparraamiseen ja innostamiseen. Tästä aiheesta olisi kuitenkin mielenkiintoista kuulla lisää haastateltavilta – mitä toimivan johdon palveleminen nykyaikana voisi tarkoittaa tai pitää sisällään?

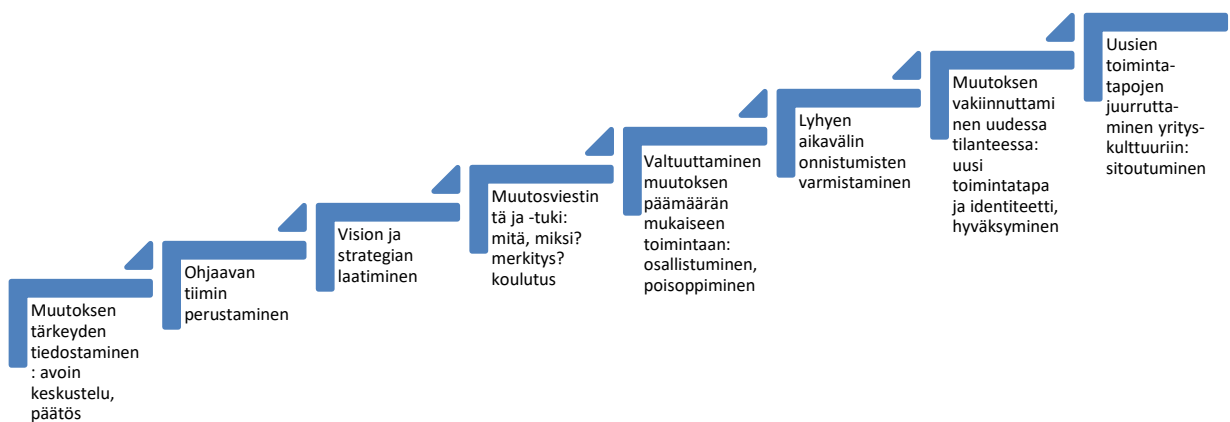
Haastattelujen pohjalta mielenkiintoinen huomio oli myös se, että enemmistö haastateltavista koki hallitustensa muiden jäsenien näkevän HR-teemat tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi asioiksi hallituspöydässä. Tämä voi kuvastaa todellisuutta tai olla Caldwellin (2011, 42) mukaan seurausta hallitustyössä mukana olevien HR-ammattilaisten omakuvasta ammatillisen roolinsa ja vaikutusvaltansa osalta. Hallitustyössä mukana olevat HR-ammattilaiset

kokevat tutkimuksen mukaan positiivisemmin esimerkiksi osallistumisensa liiketoimintastrategian kehittämiseen sekä HR-strategian linkityksen liiketoimintastrategiaan kuin ei-hallitustyössä mukana olevat kollegansa. Hallitustyössä mukana olevat HR-ammattilaiset siis lähtökohtaiset arvioivat omat vaikutusmahdollisuutensa sekä roolinsa strategisemmiksi ja proaktiivisemmiksi kuin ei-hallitustyössä mukana olevat verrokkinsa. (Caldwell 2011, 42, 45.) Olisi siis mahdollisesti syytä varmentaa tutkimustulos haastattelemalla myös muita hallituksen jäseniä HR-teemojen merkityksestä hallitustyössä.

Itse HR-vuosikellon kehittämisen osalta nousi esille havainto siitä, että pelkkä vuosikellon kehittäminen ei riitä muuttamaan hallituksen kokonaistoimintaa suhteessa strategisen henkilöstöjohtamisen teemoihin, vaan olennaiseksi vuosikellon osalta nousee sen käyttöönotto ja siihen sitoutuminen osana hallitustyöskentelyä. Vuosikellon kehittäminen on siis tällä matkalla vasta ensimmäinen askel ja konstruktion toimivuus ja vaikuttavuus mitataan jatkossa vasta sitten, kun sitä sovelletaan arjen hallitustyöskentelyssä pitkällä aikajänteellä. Vuosikellon käyttöönottoa ja konstruktion vaikuttavuutta olisi siis hyvä havainnoida, reflektoida ja arvioida hallitusten jäsenten toimesta matkan varrella useamman kerran. Arviointien pohjalta olisi mahdollista tuottaa uusia kehittämiskierroksia konstruktion ympärille havaittujen tarpeiden ja puutteiden mukaan. Vuosikellon käyttöönoton osalta tähän konstruktiviseen tutkimukseen olisi optimitilanteessa voitukin lisätä myös toimintatutkimuksen menetelmiä ja tiedonkeruutapoja, joissa olisi porauduttu syvemmälle käyttöönottoon liittyvään muutosjohtamiseen ja muutoksen hallintaan.

Kotterin (2008, 14-15) muutosjohtamisen malli (Kuva 4) on kattava kuvaus minkä tahansa muutosprosessin läpiviemisestä organisaatiossa ja sitä voidaan tässä tapauksessa hyvin soveltaa hallitustyöskentelyyn. Kyseinen malli perustuu kahdeksalle eri kohdalle, joissa aluksi tavoitteena on saada yksilöt huomaamaan muutoksen tarpeellisuus ja koota monipuolinen, sitoutuva ja yhteistyöhaluinen tiimi, joka voi viedä kehitystyön alusta loppuun saakka. Kyseisen tiimin on tämän jälkeen tarpeellista luoda yhteinen tavoite eli visio, jota kohden kehitystyössä kuljetaan. Vision tulisi olla sellainen, joka motivoi ja inspiroi organisaation jäseniä toteuttamaan vaadittuja toimenpiteitä. Lisäksi tämä visio tulisi viestiä organisaation jäsenille yksinkertaisesti ja kiinnostavasti. Tämän jälkeen organisaatiolta tulisi poistaa turhat esteet tavoitteen toteuttamiseen. Loppuvaiheessa muutosprosessia tulisi kehittää lyhyen aikavälin onnistumisia uuden asian käytössä sekä vakiinnuttaa muutos pysyväksi elementiksi organisaatiokulttuuria. Uusien toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin vaatii kuitenkin sen käyttäjiltä yleistä hyväksyntää, joten sitoutuminen vaatii uuden

prosessin toimivuuden todistettavuutta useaan kertaan muutosprosessin aikana. (Vuorinen 2013,139–142.) Kotterin mallin pohjalta on siis selvää, että uuden ratkaisun eli vuosikellon käyttöönottonen Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyssä ei ole pysyvää ilman pitkäjänteistä muutosprosessin hallintaa, hallituksen jäsenten mukaan ottamista jatkokehitystyöhön tai kokemusta sitoutumistarpeesta yhteiseen uuteen vuosikellokonstruktioon. Uuden konstruktion käyttöönotto on siis johtamiskulttuuriin liittyvä muutos hallituksen sisäisessä työskentelyssä ja vaatii tukea erityisesti hallituksen puheenjohtajalta.



Kuva 4. Muutosjohtamisen malli (Kotter 2008, 14-1; Ponteva 2012, 18 mukaillen)

Jotta kehitetty HR-vuosikello voisi siirtyä osaksi vuosittaista hallitustyöskentelyä, tulee sillä olla selkeä linkitys liiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Ilman liiketoiminnallista viitekehystä HR-vuosikellolla ei ole käytännön merkitystä. Itse asiassa, haastateltavien vastausten perusteella on mahdollista jopa kyseenalaistaa tarve erilliselle HR-vuosikellolle: kenties olisi rakennettava vuosikello yleisesti ottaen liiketoiminnan kehittämistä ajatellen, sillä liiketoiminta ei ole olemassa HR-vuosikelloa varten vaan päinvastoin. Vastaavalla tavalla HR-vuosikellon rakentaminen sinänsä ei lisää henkilöstöjohton tai HR-toiminnon liiketoiminnallista osaamista tai terävöitä HR-toimintaa ja sen roolia organisaation sisällä. Henkilöstöjohton liiketoiminnallisen osaamisen kasvattamiseen tulisi siis panostaa ylimmän johdon taholta tietoisesti esimerkiksi työkierron, liiketoiminnallisten projektitehtävien tai esimerkiksi liiketoimintajohtajan suorittaman mentoroinnin avulla. Paras tapa liiketoimintaosaamisen kasvattamiseen olisi vastuualue suoraan liiketoiminnassa,

eikä tukifunktioissa. Edelleen, organisaation sisäisen roolituksen muuttuminen vaatii aktiivisuutta myös HR-ammattilaisilta itseltään: halu osallistua liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja perehtyä kaikkiin asioihin liiketoiminnan sisällä tulee HR-ammattilaiselta itseltään.

Haastatteluvastausten pohjalta on selvää, että HR-ammattilaisten sekä hallitusten tulisi hyödyntää *benchmarkingia*, *best practice*-kartoituksia sekä vertaishaastatteluita ja -arvioita enemmän työskentelynsä tehostamiseen, modernisoimiseen sekä oman ymmärtämisen laajentamiseen. Haastattelut ovat hyvä tapa selvittää esimerkiksi hallitustyön tai strategisen henkilöstöjohtamisen trendejä eri organisaatioissa ja siten todeta oman organisaation taso tiettyjen teema-alueiden käsittelyssä. Verrokkiorganisaatioiden erilaiset painotukset myös laventavat ajattelua ja tuovat siihen uusia näkökulmia aiempaan verrattuna.

Haastatteluiden pohjalta esille nousee myös selkeä viesti siitä, että hallitustyö on yhä tänäkin päivänä hyvin miesvaltainen ala, jonne hakeutumisessa tai valikoitumisessa sukupuolten välinen tasa-arvo ei vielä toteudu. Tätä näkemystä tukee mm. kansainvälinen tutkimusyhtiö Egon Xehnder (Saarinen 2018), joka on tutkinut yritysten hallitusten ja johtoryhmien kokoonpanoa 1 610 julkisesti listatussa yhtiössä 44 eri maassa. Tutkimuksen mukaan 4/5 yritysten hallituspaikkojen nimityksistä menee miehille. Ainoastaan 13:sta tutkimuksen 44 maasta yrityksissä oli keskimäärin vähintään kolme naista hallituksessa. Usein näissä maissa on jonkinlainen kiintiövelvoite sukupuolten välillä. Selvityksen mukaan naispuolisten hallitusjäsenten osuus on korkein Ranskassa, 42%. Suomi on sijalla neljä 33% osuudella. Kymmenen viime vuoden aikana naisten osuus hallituksissa on Suomessa noussut vain prosentti vuodessa. Tällä vauhdilla tasa-arvoinen hallitustyöskentely sukupuolten kesken ei toteudu pitkälläkään aikavälillä. (Saarinen 2018.) Jotta naisten osuutta hallitusammattilaisista saataisiin kasvatettua, tulee asian eteen tehdä työtä laajemmaltikin yhteiskunnassa. Yksi hallitustyön monimuotoisuutta sekä naisten kasvavaa määrää hallituksissa edistävä verkosto Suomessa on Board Professionals BPF Finland ry (<https://boardprofessionals.fi/>), joka kuuluu yhdistyksenä kansainväliseen, EU:n tukemaan *European Women on Boards (EWoB)* -verkostoon. Board Professionals BPF Finland ry:n tavoitteena on edistää kilpailukykyä tuomalla diversiteetin avulla yrityksiin uudenlaista osaamista, johtamista, innovatiivisuutta sekä päätöksentekoa. Egon Xehnderin tutkimustulosten sekä tämän tutkimuksen haastattelutulosten perusteella on selvää, että

HR-ammattilaisten määrän kasvattaminen hallituksissa vaatii työtä paitsi HR-ammattilaisten liiketoiminnallisen osaamisen kasvattamisessa, myös sukupuolten välisen tasa-arvon tietoisessa kasvattamisessa esimerkiksi erilaisten järjestöjen kautta.

Kaiken kaikkiaan tehty tutkimus on tukenut tutkijan oman ammatillisen sekä liiketoiminnallisen osaamisen kasvua johtoryhmätyöskentelystä hallitustyöskentelyyn. Tässä kehityksessä tilanteiden kokonaisvaltainen hahmottaminen arvoketjujen, hallituksen sekä omistajien kautta on tullut lähemmäksi arkipäivää. Myös substanssiosaaminen projektitoiminnan osalta on lisääntynyt. Yhtä lailla arvokkaaksi on tämän tutkimuksen tekemisen kautta noussut verkostoituminen omalla ammatillisella osaamisalueella (asiantuntijaverkosto) sekä erilaisten ammatillisten näkökulmien vertaaminen oman organisaation toimintaan. Tutuksi ovat tulleet myös uudet ammatillista osaamista tukevat yhdistykset ja organisaatiot, kuten *Boardman* ja *Board Professionals Finland ry*. Opinnäytetyön tekemisellä ja sen tuloksilla on siis ollut selkeä yhteys ja hyödynnettävyys oman työelämän ja henkilöstöjohtamiseen liittyvän toimintavan kehittämisessä sekä ammatillisen osaamisen ja tietokanavien laajentamisessa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on ollut haastatteluaineistoihin pohjautuva poikittaistutkimus suhteellisen lyhyellä ajanjaksolla. Haastateltavat ovat edustaneet eri toimialoja, erikokoisia organisaatioita ja heillä on ollut erilainen määrä hallitustyökokemusta takanaan. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on ollut HR-vuosikellon kehittäminen Parker Hannifinin hallitustyötä ja kontekstia ajatellen, ja siten enemminkin yksittäisen kehittämiskohteen ymmärtäminen ja työstäminen kuin tietyn ilmiön suoraviivainen yleistäminen laajempaan kohderyhmään. Näin ollen työssä onkin tehty perusteellinen analyysi suhteellisen suppeasta tutkimusjoukosta ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta sinänsä.

Laadullisen tutkimuksen piirissä on useita erilaisia luotettavuuden kriteereitä, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Useat näistä kriteereistä perustuvat pitkälti Lincoln & Guban (1985, 301-327) määrittämiin kriteereihin. Lincoln & Guban luotettavuuskriteerien mukaisesti tämä tutkimus on tutkimusaineiston suhteellisen rikkaan kuvauksen sekä teemahaastattelukysymysten perusteella sovellettavissa muihinkin tutkimuskohte-

siin (*transferability*), kuten esimerkiksi hallituksen puheenjohtajiin tai tiettyä organisaatio-tyyppiä koskeviin HR-taustaisiin hallitustyöammattilaisiin. Vastaavasti myös se, että jo olemassa olevan teorian määrittelemät strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (palkitseminen, oppiminen ja kehittyminen, seuraajasuunnittelu jne) sekä hallitustyön lakisääteiset vastuut (yhtiön edun valvonta, talouden valvonta, riskien hallinta, liiketoiminnan kehittäminen jne) olivat kaikki helposti havaittavissa haastatteluaineistosta, toimii osaltaan tutkimusta vahvistavana ja tukevana tekijänä (*confirmability*).

Uskottavuuden (*credibility*) osalta voidaan todeta, että tutkimusaineisto on pyritty raportissa kuvaamaan niin tarkasti haastattelulainauksen ja pelkistettyjen ilmausten osalta, että lukija pystyy objektiivisesti arvioimaan tutkijan kykyä toimia niin, että tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Huomattavaa kuitenkin on, että pelkistetyt ilmaukset aina kaventavat tulkintakenttää ja muodostavat kuvan tutkijan ymmärryksestä lausutun suhteen – tämä ei välttämättä aina kohtaa tutkimuskohteen oman tarkoituksen tai tulkinnan kanssa. Tutkimuksen uskottavuutta tukee kuitenkin se, että tutkija ei ole tuntenut kehtään haastateltavista etukäteen, eli kaikki haastateltavat ovat olleet tulkintojen tekemisen suhteen samalla lähtöviivalla. Uskottavuuden lisäämiseksi kaikille informanteille on tarjottu mahdollisuutta kommentoida käytettäviä lainauksia ja tutkimustuloksia ennen työn valmistumista (Kananen 2017, 72).

Tutkimuksen riippuvuus (*dependability*) puolestaan viittaa siihen, että tutkimusta tehdessä otetaan huomioon kaikki tutkimukseen epävakaisuutta ja muutosta aiheuttavat tekijät. Yleisesti ottaen riippuvuutta edistää se, että tutkimus toteutetaan tieteellisten tutkimusta ohjaavien periaatteiden mukaisesti, mihin tässäkin tutkimuksessa on pyritty: tutkimusraportissa on konstruoitu tutkimusprosessissa käytetty logiikka. Jokaisen lukijan on siis pystyttävä arvioimaan tutkimuksessa käytetyn aineiston ja dokumentaation loogisuutta ja tieteellisyyttä objektiivisesti saatavilla olevan materiaalin pohjalta (Kananen 2017, 72). Tutkimuksen riippumattomuutta voi myös parantaa antamalla ulkopuolisen henkilön tarkastaa tutkimuksen ja tutkimusprosessin toteutumisen ja tämän tutkimuksen osalta tämä ominaisuus toteutuu kompetenssihajaajan välitarkastusten kautta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös aineisto- ja analyysitriangulaatio, jossa paitsi eri aineistot, kuten teoria ja haastatteluaineistot, ovat tuottaneet samankaltaisia toisiaan tukevia tuloksia, mutta myös tutkimusaineiston erilaiset analyysimenetelmät, kuten teorialähtöinen ja aineistolähtöinen analyysi, ovat samoin tuottaneet toisiaan tukevia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 142-143; Kananen 2017, 63).

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska tämä haastattelututkimus ja sen pohjalta tehty kehittämistyö keskittyvät ajallisesti rajattuun hetkeen ja yksittäiseen organisaatioon, on jatkotutkimusmahdollisuuksia nähtävissä runsaasti niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tämä tutkimus toteutettiin konstruktivisen tutkimuksen keinoin ja tutkimusaikataulun tiiviyn vuoksi varsinainen konstruktion eli vuosikellon implementointi jäi toteuttamatta. Tutkimus olisi siis voitu toteuttaa myös kehittämistutkimuksen keinoin, jossa tavoitteena ei ole päästä suorinta reittiä valmiiseen lopputulokseen, vaan luonnostella, kehitellä ja kokeilla ratkaisuja pienissä erissä ja asteittain eteenpäin pidemmällä aikataululla ja useampien iteraatiokierrosten kautta (Pernaa 2013, 19). Jatkotutkimuksen osalta olisi siis mielenkiintoista todentaa se, miten uuden konstruktion testaaminen ja käyttöönotto sujuu, millaisia kehitysvaiheita vuosikello ensimmäisen käyttövuotensa aikana kokee, miten vuosikellon käytännössä toimii ja miten sen toimivuutta käytännössä arvioidaan sekä miten hyvin sen käyttöön sitoudutaan (Kananen 2017, 33). Interventionistisessa tutkimuksessa puhutaankin muutossyklistä, joka alkaa ongelman määrittelystä ja syiden selvittämisestä, jatkuu ongelmanratkaisukeinojen eli interventioiden etsimiseen ja toteuttamiseen, ja päättyy muutoksen seurantaan ja onnistumisen määrittelemiseen. Yksi muutoksierron voi johtaa ongelman uudelleenmäärittelyyn ja uuteen interventioon tai uuteen muutossykliin ja kehitystyön jatkamiseen (Kananen 2017, 34). Tässä haastattelututkimuksessa interventionistisen tutkimuksen loppuosa eli konstruktion täysimittainen implementointi jäi vielä kokematta ja sen seuraukset, kuten mahdollinen vuosikellotyöskentelyn digitalisointi, näkemättä.

Tämän lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin tehdä haastattelujen kohderyhmien osalta siten, että haastateltaisiin vuosikellojen teemoituksesta ja sisällöistä toimialaspesifisti esimerkiksi teknologia-alalla toimivien tai vaikkapa vain pörssiyhtiöiden yritysten hallitusjäseniä. Eri alojen vuosikellokäytäntöjä olisi mahdollista myös vertailla keskenään, esimerkiksi palvelualojen ja teollisuuden välillä. Tässä konstruktivisessa tutkimuksessa haastattelut suuntautuvat laajemmin useille eri toimialoille, pörssiyhtiöihin ja pörssin ulkopuolisiin yhtiöihin sekä hyvin erikokoisten yritysten hallituksiin. Mielenkiintoista voisi olla kohdentaa haastatteluita puhtaasti hallitusten puheenjohtajiin ja heidän kokemuksiinsa vuosikellojen toimivuudesta omissa hallituksissaan. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa voitaisiin puolestaan tehdä vuosikellon käyttöönoton arviointihaastattelu noin vuoden kuluttua, jotta nähtäisiin, mikä ratkaisun toimivuus on käytännössä ollut hallituksen jäsenten sekä puheenjohtajan näkökulmasta. Ajallisen poikittaistutkimuksen sijaan olisi mahdollista

tehdä haastatteluja myös pitkittäistutkimuksen muodossa, seuraten miten vuosikellojen sisältö muuttuu esimerkiksi 5, 10 ja 15 vuoden aikajänteellä.

Tämä konstruktivinen tutkimus olisi ollut mahdollista rajata myös yksin vuosikelloteemoja koskevaan kysymykseen, joten haastattelututkimuksen kaikkia muita osa-alueita olisi mahdollista syventää jatkohaastatteluiden keinoin. Mahdollista olisi esimerkiksi selvittää tarkemmin hallituksen jäsenten valintakriteereitä eri organisaatiossa, HR-ammattilaisten strategisen osaamisen tarkempia sisältöjä tai vaikkapa sitä, miten vuosikellon käyttöönotto ja hallitustyöskentelyyn liittyvä kulttuurinmuutos on sujunut muissa hallituksissa, joissa vuosikelloprosessia aloitellaan. Erityisen mielenkiintoista olisi paneutua myös siihen, miten HR-taustainen hallituksenjäsen voisi inspiroida, innostaa ja kannustaa toimivaa johtoa omassa työssään kohti parempi suorituksia; millaisia periaatteita ja käytänteitä hallitus kokonaisuutena voisi johdon inspiroinnissa hyödyntää; ja millaisesta kannustuksesta tai tuesta toimiva johto parhaiten kokisi hyötyvänsä. HR-taustaisten ammattilaisten hallitustyöskentelyssä sekä vuosikellotoiminnassa on siis yhä edelleen useita kartoittamattomia tutkimusalueita, jotka odottavat omaa tutkijaansa tulevaisuudessa.

Lähteet

- Albrecht, C., Gardner, T., Allred, S., Winn, B., & Condie, A. (2016). To sit at the table, you have to know the language: Important financial metrics for HR directors. *Strategic HR Review*, 15(3), 123-128.
- Andors, A. (2010). Get on Board. Serving o a board of directors can help HR professionals become better leaders. *HR Magazine, Career Development Agenda*, 83-85.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 5th Edition. London: Kogan Page.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. (2011). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen*. 2. painos. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Beatty, R. W., Ewing, J. R. & Tharp, C. G. (2003). HR's role in corporate governance: present and prospective. *Human Resource Management*, 42 (3), 257–269.
- Boxall, P.F. (1996). The strategic HR debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* 6 (3), 59-75.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33 (1), 40-63.
- Chen, J. J. (2015). The emerging role of HR in the boardroom. *People & Strategy*, 38(2), 36-43.
- Conger, J. A., & Lawler, E. E.,III. (2015). *Addressing the human resources knowledge gap in corporate boardrooms*. New York: Human Resource Planning Society. 33(2), 28-33.
- Eloranta, J. (2018). *Hallitus johdon tukena*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Erma, J., Rasila, T., & Virtanen, O.V. (2017). Hyvä hallitustyö. Helsinki: Kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finkelstein, S. & Mooney, A. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 101-113.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L., & Lähdesmäki, T. (2002). Hallitus: Omistajan asialla – johdon tukena. Porvoo: WSOY.
- Hakala, H. 2018. Tieto mullistaa myös johtamisen. *UusiKaiku*. Valtion työelämän kehittämisen kohtaustapa. Haettu 16.04.2019 sivustolta <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tieto-mullistaa-myos-johtamisen/>
- Hannula, A., Kari, M., & Mäki, T. (2014). Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimonen, T., Rautiainen, M. & Pihkala, T. (2015). Yrittäjien ja hallitusjäsenien kokemuksia pk-yritysten hallitustyöstä. PK-yritysten hallitustoiminta Etelä-Karjalassa -hanke. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Janakka, T. (2013). Kyvykkyyksien johtaminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. (2013). Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

- Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, No.3, s.301-329.
- Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. (2008). A sense of urgency. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2006). HR support for corporate boards. Human Resource Planning, 29(1), 15-24.
- Lawler EF. & Finegold D (2006). Who Is in the Board Room And Does It Matter: The Impact of Having Non-Director Executives Attend Board Meetings. Organizational Dynamics, 35(1), 106–115.
- Linnainmaa, L. & Turunen, A. (2017). Huipulla tuulee – Vaihtuvuus pörssiyritysten johdossa. Keskuskauppakamari. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/03/vaihtuvuus-porssiyhtioiden-johdossakeskuskauppakamari2017.pdf>
- Legge, K. (2005). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa Reponen, T. (ed.) (2000) Management Expertise for the New Millennium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, p.113-128.
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu 10.02.2019 sivustolta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mullins, F. (2018). HR on board! the implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. Human Resource Management, 57(5), 1127-1143.

Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Neisendorf, B. & Saslow, S. (2006). How to involve the board in executive growth: Five ways to integrate succession planning into the board's activities and responsibilities, Strategic HR Review, Vol. 5 Issue: 3, pp.16-19,

O'Toole, T. 2006. Review of the Potential and Practice of Professional Roles and Responsibilities of Executive Directors on Boards. Irish Journal of Management 26 (2), 109-128.

Parker (2019a). Engineering Your Success. Haettu 09.01.2019 sivustolta <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.c17ed99692643c6315731910237ad1ca/?vgnextoid=b6a87f71ad65e210VgnVCM10000048021dacRCRD&vgnnextfmt=FI>

Parker (2019b). About us. Haettu 09.01.2019 sivustolta <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.f830ba32f37af5fe2c5c8810427ad1ca/?vgnextoid=7de94bad565e4310VgnVCM10000014a71dacRCRD&vgnnextfmt=EN>

Parker (2019c). Overview Brochure. Haettu 09.01.2019 sivustolta <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.4a7ba99b3c73ae7cc39acea5427ad1ca/?vgnextoid=516610387226b310VgnVCM100000200c1dacRCRD&vgnnextchannel=ddf210387226b310VgnVCM100000200c1dacRCRD&vgnnextfmt=default&vgnnextcat=Overview+Brochure&relatedId=8ea610387226b310VgnVCM100000200c1dac>

Parker Hannifin juhlii 100 vuottaan. (2017, 13. maaliskuuta). Metsäalan ammattilehti. Haettu 09.01.2019 internet-osoite <https://www.ammattilehti.fi/uutiset.html?a100=87977>

Pernaa, J. (Toim.) (2013). Kehittämistutkimus opetusallalla. Jyväskylä: PSkustannus. Opetus 2000.

Ponteva, K. (2012). Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Rothe, P., CHRisterson, M., Ounasvuori, N., Heino, S., Sarasoja, A-L. & Nenonen, S. (2014). Uudelleen sijoittumisen prosessit ja liiketoiminnat – REPBU-hankkeen loppuraportti. Haettu 10.03.2019 sivustolta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/14208>

Saarinen, M. 2018. Tasa-arvotutkimuksen karu lopputulos: Nykyisellä tahdilla tasa-arvo ei toteudu ikinä. Kauppalehti. 11.12.2018. Haettu 16.04.2019 sivustolta

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tasa-arvotutkimuksen-karu-lopputulokset-nykyisella-tahdilla-tasa-arvo-ei-toteudu-ikina/554aa882-f2bf-4835-b4da-fe0479991ff5>

Salojärvi, S. (2013). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Simons, R. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valkama, H. (2003). Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot - kehittämistutkimus lähestymistapana. Haettu 18.01.2019 sivustolta https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2003-2/ac08abdf57c3720c2256d2e003d6f9a.htm

Vesterinen, P-L. (2013). Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013b). Arvioinnin kohteena suorituskyky. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Virtanen, A. (toim.), Miesmäki, K., Mäntylä, P. & Otila, E. (2013). Hallituksen puheenjohtajan opas. Johda pk-yritys menestykseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Vosburgh, R. (2015). HR's evolving role with the board. People & Strategy, 38(2), 18-21.

Wright, L. (2015). HR in the Boardroom. The HR Professional's guide to earning a place in the C-suite. UK: Palgrave Macmillan.

Liitteet

Liite 1: Saatekirje haastateltaville

Aihe:

Haastattelu strategisesta henkilöstöjohtamisesta hallitustyössä (YAMK opinnäytetyö)

Hei Arvoisa haastateltava,

Opiskelen työn ohessa YAMK-tutkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa aiheesta Teknologiaosaamisen johtaminen (Master of Engineering). Olen laatimassa opinnäytetyötäni aiheesta "HR-vuosikellon kehittäminen osakeyhtiön hallitustyöskentelyn tueksi" työnantajalleni nimeltä Parker Hannifin, jonka Country HR Managerina toimin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja parantaa strategisen HR-työn liityntää liiketoimintaan ja liiketoiminnan ohjaukseen sekä tuottaa Parker Hannifinin Suomen osakeyhtiölle suositus käsiteltäviksi HR-teemoiksi sekä vuosikelloaikataulukseksi osana hallitustyötä. Tutkimuksella pyrin selvittämään haastateltavien strategisen henkilöstöjohtamisen ja hallitustyöskentelyn keskinäisiin yhteyksiin liittyen.

Olen pyrkinyt löytämään noin 10 hallitustyöhön osallistuvaa HR-ammattilaista, jotka voivat osallistua henkilökohtaiseen teemahaastatteluun aiheesta strategisen henkilöstöjohtaminen hallitustyöskentelyssä, haastattelun kesto max 45 min. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista; haastateltavalla on oikeus kieltäytyä osallistumisesta, keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana; sekä oikeus kieltää myöhemmin itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa. Haastattelu tehdään puhelimitse ja se nauhoitetaan, jotta se voidaan litteroida tutkimustulosten analysointia varten. Haastateltavan tai yrityksen nimi ei tule näkyviin opinnäytetyöhön (vain toimiala rekisteröidään) eli haastattelu ja sen tulokset ovat luottamuksellisia; tutkimuksen aikana saatuja tietoja ja tallenteita ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja hyödynnetä mihinkään muuhun kuin luvattuun käyttötarkoitukseen eli tätä opinnäytetyötä varten. Haastateltavalla on mahdollisuus tutustua litteroituun materiaaliin ja valmiiseen tutkimukseen ennen sen julkaisemista.

Ohessa tiedoksi teemahaastattelurunko, jota tulen haastattelussa käyttämään. Haastattelussa keskustellaan avoimesti kokemuksistasi annettuihin teemoihin liittyen, eli oikeita tai väriä vastauksia ei ole olemassa, tärkeintä on kuulla kokemuksistasi ja näkemyksistäsi teemoihin liittyen.

Toivoisin, että voisit vielä vahvistaa näin sähköpostitse osallistumisesi haastatteluun, joka on alustavasti sovittu ajankohtaan X.X.2019 klo X.XX.

Kiitokset jo etukäteen ajastasi asian hyväksi - on todella hienoa kuulla kokemuksistasi aiheen tiimoilta.

Ystävällisin terveisin: Tuija Mäyrä-Takkunen, puh XXX-XXX XX XX

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Tausta

- ikä, ammattinimike, aika henkilöstöammattilaisena
- yrityksen koko ja toimiala
- kokemus operatiivisesta johtotehtävästä
- kokemus hallitustyöskentelystä, nykyinen rooli hallitustyöskentelyssä

Kokemus strategisesta henkilöstöjohtamisesta hallitustyöskentelyssä

- mitkä henkilöstöjohtamisen asiat/osa-alueet/teemat tulevat esille hallitustyöskentelyssä
- millaisia HR-linjauksia/prosesseja/mittareita/investointeja/juridisia asioita hallituksessa käsitellään

Kokemus strategisten henkilöstöasioiden käsittelemisestä hallituksessa

- miten strategisen henkilöstöjohtamisen asiat/osa-alueet/teemat näkyvät hallituksen työjärjestyksessä/vuosikellossa
- miten usein strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita käsitellään hallituksen kokouksissa
- millä tavalla henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset käsitellään hallituksessa
- miten tärkeinä hallitus näkee henkilöstöön liittyvät kysymykset

Kokemus HR-ammattilaisen roolista hallitustyöskentelyssä

- miten kuvailisit omaa rooliasi HR-ammattilaisena hallituksessa
- miten hallituksessa hyödynnetään yrityksen muita sisäisiä/ulkoisia HR-resursseja
- miten hallitustyöskentelyssä tulisi hyödyntää HR-osaamista nykyistä paremmin

Kokemus HR-ammattilaisen menestymisestä hallitustyöskentelyssä

- mitkä ovat hallitustyössä menestymisen edellytykset ja keinot HR-ammattilaiselle
- mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet, joita HR-johdon osalta hallitustyössä arvostetaan
- mitkä asiat voisivat parantaa HR-johtajien valintaa hallituksen jäseniksi jatkossa

Kokemus HR-näkökulman tuottamasta lisäarvosta hallitustyöskentelyyn

- mitä lisäarvoa HR-näkökulma tuo hallitustyöhön/liiketoiminnan strategiseen ohjaukseen
- millä tavalla hallitustyöskentelyssä hyödynnetään HR-näkökulmaa muissa kuin puhtaasti henkilöstöön liittyvissä asioissa (esim. asiakkaat, sijoittajat)

Muut esille tulevat asiat

- mitä muuta haluaisit tuoda esille strategisen henkilöstöjohtamisen ja hallitustyön välisiin kytkentöihin liittyen

Liite 3: HR-ammattilaisen menestymisen edellytykset ja keinot hallitustyössä.

Osaamisalueet	Kommentit	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	Yht	
Liiketoiminta- lähtöisyys ja taloustietous	business-näkökulma, miten yritys toimii, liike- toiminta, mikä mahdol- lista/mikä ei, pitää pe- rehtyä ja ymmärtää	x		x	x	x	x	x	x	7	22
	osaa keskustella bisnek- sestä ja yhteinen kieli, ei vain HR:stä ja osallis- tuminen koko yrityksen kehittämiseen				x	x	x		x	4	
	holistinen näkökulma, kokonais käsitys, avara- katseisuus				x		x	x	x	4	
	liiketoimintamallit, ar- voketjut, mallintaminen								x	1	
	tietämys liiketoiminnan eri vaiheista ja tilan- teista								x	1	
	asiakas- ja markki- nanäkökulma						x		x	2	
	taloudelliset luvut, pe- rustiedot tuloksente- osta , investoinnit, bud- jetit, sijoittaminen			x		x	x			3	
Ammatillinen osaaminen	ammattitaito, ammatti- maisuus, kokemus nä- kyy ja kuuluu, laaja-alai- nen ja monipuolinen työkokemus useam- massa yrityksessä, toi- mitusjohtajan haastei- den ymmärtäminen	x			x				x	3	19
	osaaminen palkitsemi- sesta	x	x							2	
	substanssiosaaminen					x		x		2	
	halu tehdä päätöksiä il- man täydellistä tietoa, riskiensietokyky, roh- keus		x						x	2	
	ymmärrys hallinnosta ja hallinnasta	x								1	
	luottamus omaan osaa- miseen		x							1	
	tulosvastuullinen työko- kemus	x							x	2	
	strateginen osaaminen, suunta ja visio			x		x			x	3	
	ihmisenäkökulma			x						1	

Liite 4: Projektidokumentaatio

Aika	Tapahtuma/Tavoite	Menetelmä/Toimenpide	Osallistajat
27.11.2018	Finnish Management Board-tapaaminen / Todettu tarve hallitustyön vuosikellolle	Keskustelu	FMB jäsenet
27.11.2018	Suullinen sopimus opinnäytetyöprojektin kohdistamisesta vuosikellon tekemiseen	Sähköpostikeskustelu hallituksen puheenjohtajan kanssa	FMB Puheenjohtaja, opinnäytetyöntekijä
02.12.2018	Opinnäytetyöaiheen soveltuvuus TOJ2017-tutkintoon	Sähköpostikeskustelu KAMK	Vastuuyliopettaja, opinnäytetyöntekijä
03.12.2018	Alkutietomuistio ja tutkimussuunnitelma	Word-dokumentti Moodle-järjestelmään KAMK	Opinnäytetyöntekijä
14.12.2018	Tutkimusaiheen ja -suunnitelman hyväksyminen	Sähköpostikeskustelu	Kompetenssiohjaaja, opinnäytetyöntekijä
17.12.2018-30.01.2019	Haastateltavien etsiminen	Sähköiset viestit LinkedIn-palvelun välityksellä HR-alan ammattilaisille	Opinnäytetyöntekijä
29.12.-09.01.2019	Teoriataustan hankkiminen ja kirjoittaminen, esiyymmärrys aiheesta	Kirjallisuuteen tutustuminen, yhteenvetojen kirjoittaminen	Opinnäytetyöntekijä
10.01.2019	Teoriataustan tarkistaminen	Puhelu/ Kehitystoiveet teoria-osiolle	Kompetenssiohjaaja, opinnäytetyöntekijä
29.01.2019	Virallisten haastattelukutsujen ja haastattelun teemarungon lähettäminen	Sähköposti	Haastateltavat, opinnäytetyöntekijä
05.02.-18.03.2019	Haastattelujen tekeminen ja tallentaminen	Microsoft-Puheentallennusohjelma ja mikrofoni	Haastateltavat, opinnäytetyöntekijä
18.02.2019	Työn vaiheen tarkistaminen	Puhelu/Muutokset kappaleissa 3 ja 4 sekä 5.2.-5.4. ja liitteissä/Jatkokehitystoiveet	Kompetenssiohjaaja, opinnäytetyöntekijä
24.02.-18.03.2019	Haastattelujen litterointi	Microsoft- Puheentallennusohjelma, word-dokumenttiin kirjaaminen	Opinnäytetyöntekijä
05.03.2019	Opinnäytetyösopimus kirjallisena allekirjoituksineen	Pdf-liitetiedosto sähköpostitse	FMB puheenjohtaja, opinnäytetyöntekijä
18.03.-24.03.2019	Haastattelutulosten luokittelu ja analysointi, 1. versio Standard Board Agendasta, tulos- taulukot ja sitaatit	Aineiston luokittelu- minen ja tiivistäminen	Opinnäytetyöntekijä
27.03.2019	Standard Board Agendan alustava läpikäynti	Puhelinkeskustelu, Skype-järjestelmä	FMB puheenjohtaja, opinnäytetyöntekijä

		word-dokumentin esittelemiseksi	
01.04.2019	Standard Board Agendan läpikäynti ja jatkoideointi	Keskustelu kasvokkain	FMB puheenjohtaja, Nordic HR Director, opinnäytetyöntekijä
02.04.2019	Standard Board Agendan läpikäynti FMB-kokouksessa	PowerPoint-esitys ja keskustelu, palaute FMB jäseniltä/Jatkopalaute ja kehittämissuhteet 06/2019 FMB-kokousta varten	FMB-kokouksen jäsenet, opinnäytetyöntekijä
04.04.2019	Työn vaiheen tarkastaminen	Puhelu/ Muutokset s. 34-35 osallistaminen ja tiimitoiminta, kpl 4.3. henkilöstöammattilaisen rooli hallituksessa, kpl 5+6+7 johdantotekstit, kpl 6.2., kpl 7.1. eteenpäin tulokset, kpl 7.2.-> konstruktion alkoversio liitteessä 4/kehitystoiveet	Kompetenssiohjaaja, opinnäytetyöntekijä
23.04.2019	Työvaiheen tarkastaminen	Puhelu	Kompetenssiohjaaja, opinnäytetyöntekijä
06.05.2019	Opinnäytetyö luettavaksi ja tarkastettavaksi FMB puheenjohtajalle + haastateltaville, palautteen huomioiminen ja tarvittavat korjaukset	Sähköposti liitetiedostoihin	Opinnäytetyöntekijä, FMB puheenjohtaja, haastateltavat
13.05.2019	Työn esitleminen KAMK	Skype-puhelu	Opinnäytetyöntekijä
20.05.2019	Arvioitava versio opinnäytetyöstä kompetenssiohjaajalle	Sähköposti liitetiedostoihin	Opinnäytetyöntekijä, kompetenssiohjaaja
06.06.2019	Standard Board Agendan käyttöönotto kesäkuun FMB-kokouksessa ja jatkokehitystarpeen ja toimivuuden mukaan	Keskustelu	FMB jäsenet

Liite 5: Ehdotus hallituksen vuosikelloksi

Standard Agenda/Meeting	Themes/Spring	Themes/Summer	Themes/Autumn
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participants & confirming the quorum and validity of the meeting ✓ Previous memo corrected & signed ✓ BUM/GM-updates <ul style="list-style-type: none"> - financial performance, budget - sales forecast, commercial situation, growth - markets & competitors - LTR, new & lost customers - operations & maintenance - supply chain, LISC, subcontracting - quality, lean, process efficiency - health & safety, accidents - human resources, HPTs - marketing & business development - technology, new product development, R&D - investments & risks - co-operational partners - environment & facilities ✓ Strategic projects & tasks ✓ Acute topics: challenges, potential risks, changes, initiatives, best practices, lessons learned ✓ Decisions to be taken ✓ Announcements to make 	<p>Employee Relations & Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - law changes, risks, cases - labor relations & unions - employment contracts - personnel and training plan - equality and parity plan <p>Health, Safety & Wellness</p> <ul style="list-style-type: none"> - occupational health service - action plan for occ. safety - action plan for occ. health - substance abuse and prevention plan - inappropriate behavior and harassment prevention plan - instructions against threat of violence - induction plan for new emp - insurances - risk assessments <p>Engagement & Empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> - engagement survey - HPT implementation 	<p>Compensation & Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> - external payroll service - car policy & benefits - travel policy - RONA, ESIP, incentives - Merit pot & salary increases - EMEA Star Win Awards - Employee Referral <p>Performance Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - supporting growth - entrepreneurial, ownership - Talent Central implementation - standardization & simplification - cost reduction <p>Internal working of the FMB</p> <ul style="list-style-type: none"> - working style, annual agenda - self-evaluation - training needs, seminars - visiting customers & suppliers - factory visit - consultant visits 	<p>Learning & Development</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategic capabilities/competencies - renewal - leadership development - shared training, nominations (LEAP, TCC) - trainees, mentoring <p>Talent & Succession</p> <ul style="list-style-type: none"> - talent review & development - leadership pool - mgmt succession pool <p>Corporate governance & Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> - code of conduct - integrity line investigations - GDPR
<p>Varying Themes on Needs Basis</p> <ul style="list-style-type: none"> - vision, strategy, targets (autumn) - competitive edge, must-win-battles, quiet signals 	<p>Organizational Design & Work</p> <ul style="list-style-type: none"> - span of control, layers, bottlenecks - mobility & commuting employees, diversity, work permits - restructuring, acquisitions, mergers, changes - travel work, distance work, overtime work - age management & retirement management 		<p>Sourcing & Selection</p> <ul style="list-style-type: none"> - mgmt. recruitments & exits - BUM/GM Successor Profile - resource sharing - agency vs Parker employees
	<p>Culture & Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizational culture & values - knowledge management - employer branding - corporate social responsibility & donations 		<p>Communication & Events</p> <ul style="list-style-type: none"> - vision & strategy - internal comm's & translations - Peer W events - Long Service Dinner & Gift Policy