



| **YRITYSKULTTUURI 2009**

*Julkaistavissa 3.3.2009 klo 9.00*

## YRITYSKULTTUURI 2009

Maaliskuu 2009

KESKUSKAUPPAKAMARI  
Aleksanterinkatu 17, PL 1000, 00101 Helsinki  
Puh. (09) 4242 6200, faksi (09) 650 303  
[www.chamber.fi](http://www.chamber.fi)

ISBN 978-952-5620-37-5

## SAATTEEKSI

Keskuskauppakamari on tutkinut suomalaisen yrityskulttuurin kehittymistä vuodesta 1999 lähtien. Aikaisemmat yrityskulttuuriraportit on julkaistu vuosina 2006, 2004, 2001 ja 2000.

Yrityskulttuuriselvitys osoittaa, etteivät suomalaiset yritykset ole toimintatapojensa suhteen mikään yhteneväinen joukko. Silti yrityksillä on myös paljon yhteistä. Yritykset ovat monella tavalla linkittyneet ympäröivään yhteiskuntaan. Juuri nyt maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma vaikuttaa yritysten toimintaan.

Selvityksen mukaan yritykset arvostavat sukupuolten tasa-arvoa, tavoitteiden selkeyttä sekä työsyönnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä. Suomalaisessa yrityskulttuurissa näkyy myös pyrkimys pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Jatkossa yrityksissä halutaan parantaa erityisesti sisäistä viestintää ja esimiestyötä. Muita tärkeitä kehittämiskohteita ovat henkilöstön koulutus ja tulospalkkaus sekä henkilöstön aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Valtaosa yrityksistä on määritellyt arvot ja toimii niiden mukaisesti, vaikka yritysjohto on muuttunut arvojen suhteen hieman aikaisempaa varauksellisemmaksi. Vastuullisuudessa painottuvat eniten kannattavuuteen, asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyvät asiat.

Selvitys perustuu yritysten johdolle ja henkilöstölle tehtyyn kyselyyn, johon osallistui yli tuhat vastaajaa. Tutkimushankkeesta on Keskuskauppakamarissa vastannut osastopäällikkö Pirjo Liukas. Yrityskulttuuriraportin on kirjoittanut taloustoimittaja Helinä Hirvikorpi.

Helsingissä 3.3.2009

KESKUSKAUPPAKAMARI



Kari Jalas  
toimitusjohtaja

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	4
<b>2. TYÖELÄMÄN KIRJO</b> .....	5
2.1. <i>Tulostavoitteet ohjaavat toimintaa</i> .....	5
2.2. <i>Johtaminen ja henkilöstön hyvinvointi</i> .....	9
2.3. <i>Miltä näyttää tulevaisuuden työelämä?</i> .....	12
<b>3. PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI</b> .....	15
3.1. <i>Tulospalkkiot kiinnostavat eniten</i> .....	15
3.2. <i>Mikä työssä motivoi?</i> .....	16
<b>4. VASTUULLISUUS JA ARVOT</b> .....	20
4.1. <i>Vastuullisuus – muutakin kuin kannattavuutta</i> .....	20
4.2. <i>Vastuullisuuden hyödyt</i> .....	23
4.3. <i>Toimitaanko yrityksissä arvojen mukaisesti?</i> .....	23
4.4. <i>Omistusrakenne ja yrityksen jatkuvuus</i> .....	26
4.5. <i>Vapaaehtoiset periaatteet</i> .....	28
<b>5. INNOVATIIVISUUS YRITYSKULTTUURISSA</b> .....	31
<b>6. LOPUKSI</b> .....	33
<b>LIITTEET</b> .....	36
<b>TAULUKOT</b> .....	38

## 1. JOHDANTO

Keskuskauppakamari on tehnyt yrityskulttuuriselvityksiä vuodesta 1999 alkaen. Tämä on viides selvitys, joka kertoo yritysjohtajien ja yksityisellä sektorilla työskentelevien palkansaajien arvioita ja käsityksiä yrityskulttuurista, yritysten vastuullisuudesta ja työelämästä yleensä.

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan tässä selvityksessä yritysten arvoja, periaatteita, toimintatapoja sekä yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä määrin arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, mikä merkitys on vastuullisuudella, miten eri johtamis- ja palkitsemistavat toimivat ja millaista on tämän päivän työelämä.

Tutkimusaineisto on kerätty yritysjohtajien keskuudessa puhelinhaastatteluina marras-joulukuussa 2008. TNS Gallup Oy haastatteli kaikkiaan 200 yritysjohtajaa, joista 162 on yrityksen toimitusjohtajia ja 38 toimii erilaisissa henkilöstö- tai taloushallinnon johtotehtävissä. Kaikki vastaajat ovat yrityksen johtoryhmän jäseniä. Tutkittavat yritykset edustavat vähintään kymmenen työntekijän yrityksiä. Vastaajista 97 kuuluu yrityksen omistajiin.

Yritysjohtajien haastattelun lisäksi TNS Gallup Oy teki 886 haastattelua yritysten henkilöstön piirissä. Tutkimusaineisto kerättiin marraskuussa 2008 TNS Gallup Oy:n Suomi-Kanavalla.

Satunnaisotannalla valitut johtajat ja työntekijät edustavat keskimäärin suomalaisia yritysjohtajia ja työntekijöitä. Tutkimuksessa ei ole välttämättä mukana samoissa yrityksissä työskentelevää johtoa ja henkilöstöä.

Tutkimuksen ohkeen tämän raportin kirjoittaja poimi erikseen yrityksiä eri toimialoilta ja haastatteli kasvokkain niiden johtoa. Yritysjohtajat kertovat omalla nimellään näkemyksiään ja kokemuksiaan tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä asioista. Tarkoitus oli etsiä hyviä käytäntöjä ja saada tutkimustulosten raportointiin esimerkkejä tämän päivän työelämän arjesta.

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvitys antaa monipuolisen kuvan yritysten toiminnasta ja toimintatavoissa tapahtuneista muutoksista. Aiemmat yrityskulttuuriraportit on julkaistu vuosina 2006, 2004, 2001 ja 2000.

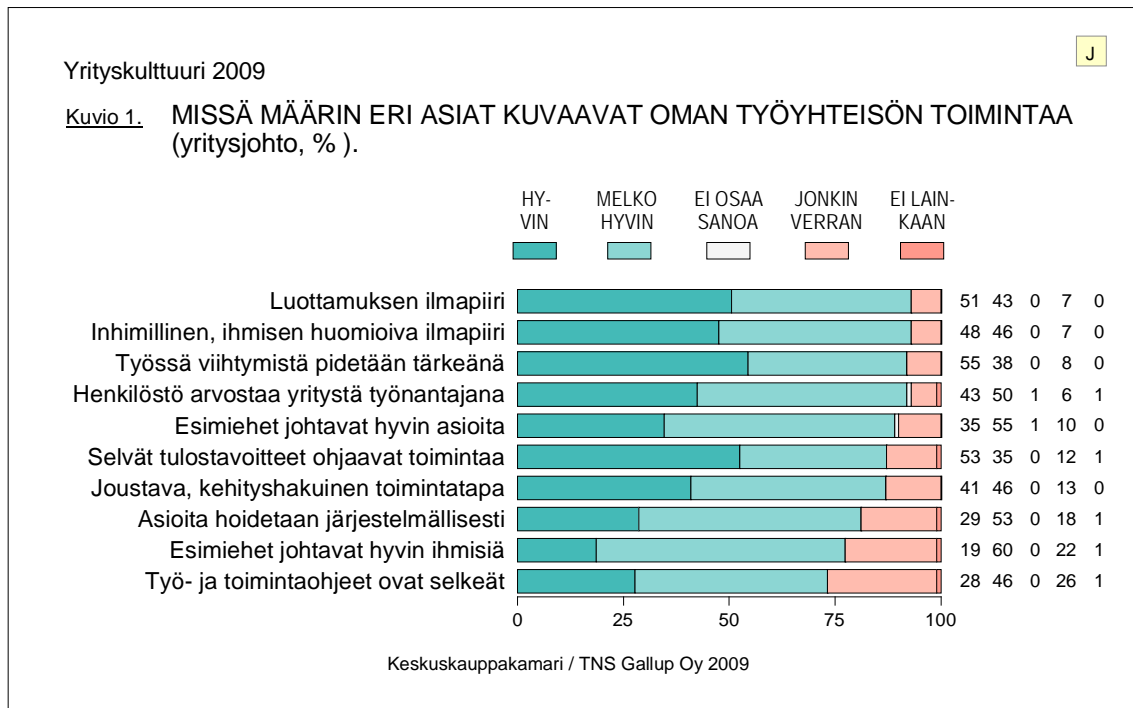
## 2. TYÖELÄMÄN KIRJO

### 2.1. Tulostavoitteet ohjaavat toimintaa

Missä kaksi tai kolme kokoontuu, siellä puhutaan työelämästä. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa laajasti ottaen työhyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon ja jaksamiseen. Yrityksen näkökulmasta on olennaista, että organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet.

Keskuskauppakamarin selvityksessä sekä yritysjohto että henkilöstö arvioivat, kuinka hyvin yrityksen ilmapiiriä ja johtamista kuvaavat luonnehdinnat sopivat omaan työyhteisöön.

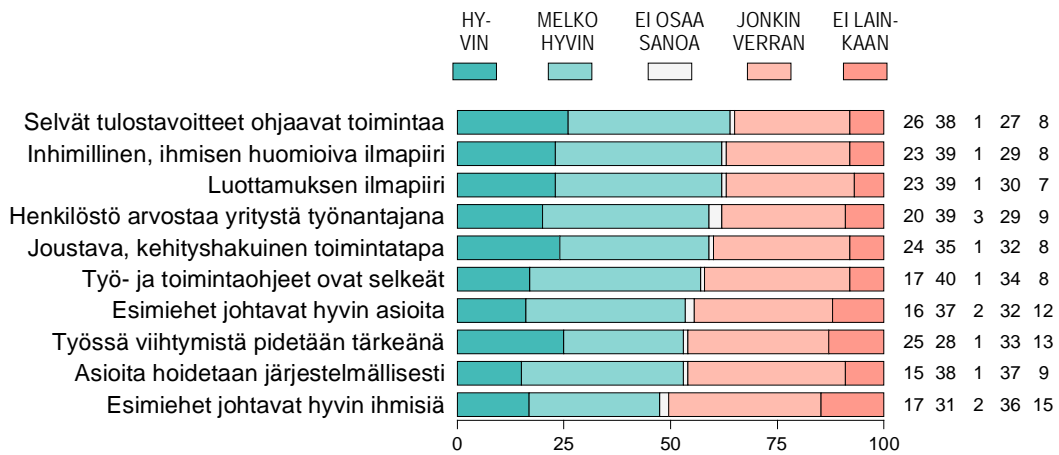
Yritysjohtajien mielestä työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työssä viihtymistä pidetään tärkeänä, henkilöstö arvostaa yritystä työnantajana ja esimiehet johtavat hyvin alaisiaan (kuvio 1).



Henkilöstö on vastauksissaan kriittisempi ja varauksellisempi (kuvio 2). Kyselyajankohdan, loppusyksyn 2008 voi arvioida vaikuttavan vastauksiin: henkilöstön luottamus työnantajayritykseen ohenee, kun taloustaantuma aiheuttaa yt-neuvotteluja, lomautuksia ja irtisanomisia, vaikka ne eivät koskisikaan omaa organisaatiota.

Enemmistö yritysten henkilöstöstä antaa kuitenkin tunnustusta sille, että tulostavoitteet ovat selkeät ja ilmapiiri työyhteisössä luottamuksellinen ja ihmiset huomioiva.

**Kuvio 2. MISSÄ MÄÄRIN ERI ASIAT KUVAAVAT OMAN TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA (henkilöstö, %).**



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

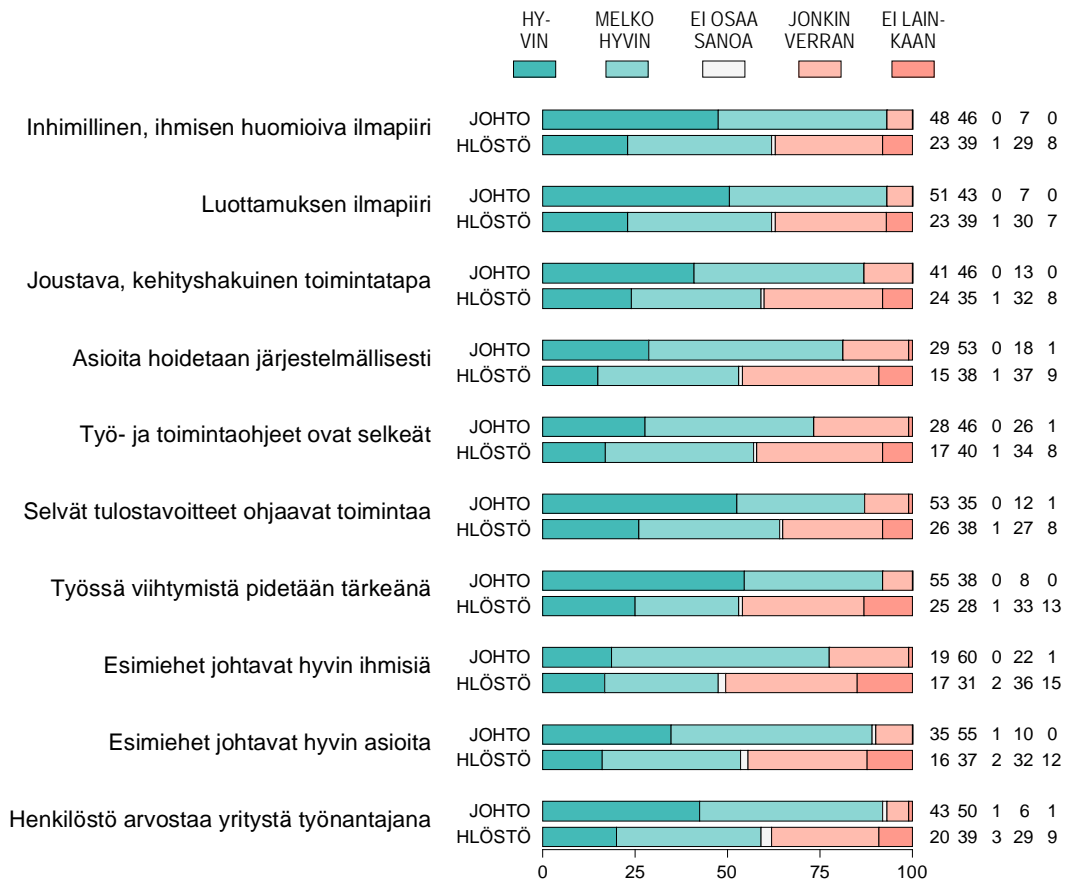
Monista asioista yritysjohtajilla ja henkilöstöllä on erilainen näkemys (kuvio 3).

Henkilöstö ei koe, että työssä viihtymistä pidettäisiin erityisen tärkeänä, johdon mielestä työssä viihtyminen taas kuuluu oman työyhteisön tavoitteisiin. Henkilöstö ei liioin arvosta yritystä työnantajana läheskään siinä määrin kuin yritysjohto uskoo.

Johdon mielestä asioita hoidetaan yrityksessä järjestelmällisesti, henkilöstöstä vain vähän yli puolet on samaa mieltä.

Johto arvioi, että esimiehet johtavat kohtuullisen hyvin ihmisiä, mutta vielä paremmin asioita. Näin toimialasta ja yrityskoosta riippumatta. Henkilöstöstä vain vajaa puolet katsoo, että ihmisiä johdetaan hyvin eikä asioiden johtaminenkaan saa oleellisesti parempia arvioita.

**Kuvio 3. MISSÄ MÄÄRIN ERI ASIAT KUVAAVAT OMAN TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA**  
(yritysjohto vs. henkilöstö, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Henkilöstön vastauksissa näkyy, että ikä, sukupuoli ja työtehtävien luonne vaikuttavat jonkin verran vastaajan arvioihin. Nuorempien henkilöstön edustajien arviot ovat useimpien asioiden kohdalla kriittisemmät kuin vanhemmissa vastaajaryhmissä. Pätkäntöiden maailmassa kasvaneille nuorille ei välttämättä synny samanlaista suhdetta työnantajayritykseen kuin pitkäaikaisessa työsuhteessa oleville työntekijöille. Nuorilla on ehkä myös erilaiset odotukset työelämän suhteen.

Naisten arviot ovat keskimäärin myönteisempiä kuin miesten. Naiset ovat esimerkiksi miehiä yleisemmin sitä mieltä, että työssä viihtymistä pidetään työpaikalla tärkeänä. Sen sijaan naisten ja miesten arviot eivät poikkea toisistaan, kun kysymyksessä on esimiesten kyky johtaa ihmisiä.

Toimihenkilöt ovat monilta osin tyytymättömämpiä yrityksen johtamiseen kuin työntekijät tai ylemmät toimihenkilöt. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että toimihenkilöt jäävät yrityksissä työn ja toimintojen organisoinnissa jonkinasteisiksi väliinputoajiksi.

## **Ihmisiä vai asioita**

*”Omassa ajattelussa lähden siitä, että työhyvinvointi on kiinni johtamisesta, esimiestyöskentelystä. Kun toimii rehellisesti ja läpinäkyvästi, on todennäköistä että koko organisaatio toimii paremmin. Jos laiminlyö esimiestyön, jälki ei voi olla kovin hyvä”, Oraksen toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi sanoo.*

*Fazer Amican toimitusjohtaja Teija Andersen näkee, että palvelualan yrityksenä on välttämätöntä saavuttaa inhimillinen ja yksilön huomioonottava ilmapiiri.*

*”Koska olen ollut itsekkin teollisuuden puolella, näen tässä suuren eron. Meillä johdetaan ihmisiä. Palvelualalla tämä on menestymisen edellytys. Joskus meillä on ollut sellaisiakin esimiehiä, jotka johtavat asioita, mutta siitä ei tullut yhtään mitään”, Teija Andersen huomauttaa.*

*Järvenpäälainen trukkien valmistaja Rocla työllistää noin 630 ihmistä, joista Suomessa reilut 400. ”Esimiehet johtavat enemmän asioita kuin ihmisiä, vaikka kyllä ne ovat aika tasapainossa. Tuotannon esimiehet ohjaavat asioita, mutta esimerkiksi tuotekehityksessä korostuu enemmän asiantuntijoiden johtaminen”, Roclan markkinointi- ja viestintäjohtaja Maija Karhusaari sanoo.*

*Pienessä yrityksessä johtajan on oltava mukana kaikessa. Yrittäjä-toimitusjohtajalle kuuluvat niin henkilöstön johtaminen kuin yritystalouteen, tuotteisiin ja markkinointiin liittyvät asiat. Näin esimerkiksi Sipoossa pääkonttoriaan pitävässä Jalasvirta Oy:ssä, jossa on muutosprosessi menossa. Maahantuontia ajetaan alas ja omaa valmistusta ja vientiä lisätään. Yrityksen nimi muuttui vuodenvaihteessa Fuchs Medicalista Jalasvirta Oy:ksi.*

*”Kasvu on pitkäjänteisempää, kun kansainvälistymme. Asiantuntija-myyntiorganisaation johtaminen on haasteellista, koska myyjät ovat särmikkäitä ja itenäisiä, eivät tiimityöskentelijöitä, vaan oman tiensä kulkijoita. Johtaminen perustuu vahvaan luottamukseen, että ihmiset tekevät, mitä sovitaan”, toimitusjohtaja Pertti Jalasvirta sanoo.*

## 2.2. Johtaminen ja henkilöstön hyvinvointi

Johtaminen on työtä, jolla ihmisten työpanos ja voimavarat kohdennetaan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vaativa tehtävä, johtajalla on oltava sekä näkemyksellisyyttä että ihmissuhdetaitoja. Tämän päivän yrityksissä johtaminen on strategista linjausta, suunnan näyttämistä, vuorovaikutusta, motivointia.

Henkilöstön piirissä taas työn ilon kokeminen vaatii yleensä, että työ on mielekästä ja siinä voi oppia uutta. Sopivankokoiset haasteet ja työtovereiden hyväksyntä kuuluvat työyhteisössä työn ilon kokemukseen.

Keskuskauppakamarin tutkimus osoittaa, että suomalaiset yritykset arvostavat pitkäaikaisia työsuhteita, sukupuolten tasa-arvoa ja tavoitteiden selkeyttä (kuvio 4). Yritykset ehkäisevät työsyRJintää ja työpaikkakiusaamista. Peräti 86 prosenttia johdosta katsoi, että irtisanomisia vältetään. Tätä mieltä oli 55 prosenttia henkilöstön edustajista. Vuoden 2006 tutkimuksessa luvut olivat miltei samat.

### **Syksyllä 2008 ja talvella 2009 runsaasti yt-neuvotteluja**

*”Joudumme yt-neuvottelujen jälkeen irtisanomaan noin 80 toimihenkilöä ja parisataa työntekijää. Meillä on ollut noin 500 hengen ydintyövoimaporukka, jonka pidämme myös rakennusprojektien välissä. Talven suhdanteista riippuu, miten jatkossa käy. Kymmenen vuoden sisällä jää eläkkeelle paljon työnjohtoa, työvoiman saannissa saattaa tulla katastrofi. Tämä täytyy pitää mielessä, kun ratkaisuja tehdään”, NCC:n toimitusjohtaja Timo U. Korhonen sanoo.*

**Kuvio 4. MITEN HYVIN TAI HUONOSTI ERI ASIAT TOTEUTUVAT YRITYKSESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ (erittäin tai melko hyvin, %).**



Vapaaehtoiset toimet henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi toteutuvat yritysjohton mielestä hyvin (78 %). Edellisessä tutkimuksessa peräti 87 prosenttia katsoi terveyden ja työkyvyn hoidon mallikkaasti hoidetuiksi. Noin neljäsosa henkilöstöstä arvioi edelleen, ettei näin ole.

Henkilöstön ja johdon näkemykset ovat samansuuntaisia, kun kysytään esimerkiksi työssä jaksamisesta tai henkilöstön urasuunnittelusta ja kouluttamisesta. Paineet ja kiire vaikuttavat niin johdon kuin henkilöstönkin jaksamiseen. Parantamisen varaa nähdään näiden lisäksi koko henkilöstöön kohdistuvassa tulospalkkauksessa ja ulkomaa-laisten työntekijöiden huomioimisessa.

### ***Monikulttuurisuus on tulevaisuuden johtamishaaste***

*Suomessa esimerkiksi Itella on palkannut erikseen 700:lle ulkomailta muuttaneelle ihmiselle oman johtajan maahanmuuttajien kotouttamista varten. Hän tekee linjauksia ja antaa tietoa asioista, joita paikalliset esimiehet tai työyhteisöt käyttänoässä toimeenpaneavat omassa jokapäiväisessä työssään.*

*Myöskään rakennusala ei ole enää paikallista. NCC:nkin työmailla puhutaan puola, venäjää, viroa tai latviaa. Monikulttuurisuus on haaste erityisesti esimiehille. Asia ajankohtaistuu todennäköisesti yhä useammassa yrityksessä tulevaisuudessa, kun uussuomalaisia maahanmuuttajia tarvitaan työvoimaksi.*

### **Johdon ja henkilöstön näkemuserot ovat kaventuneet**

Edelliseen tutkimukseen verrattuna yritysjohtajat ovat muuttuneet hieman varauksellisemmiksi, kun taas henkilöstö suhtautuu moniin asioihin aiempaa myönteisemmin. Yritysjohton mukaan juuri mikään asia ei toteudu nyt yrityksissä paremmin kuin vuonna 2005. Hyvien arvioiden osuus on pienentynyt etenkin silloin, kun johto arvioi henkilöstöpolitiikkaa, sisäistä viestintää, ikääntyviin työntekijöihin kohdentuvia toimenpiteitä, henkilöstön urasuunnittelua ja koulutusta, laatujärjestelmän toimivuutta ja toimia hyvinvoinnin tukemiseksi.

Henkilöstön mielestä kehitys on ollut päinvastainen. Työntekijät arvioivat aiempaa myönteisemmin sukupuolten tasa-arvon toteutumista, työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä, tulospalkkausta, urasuunnittelua ja koulutusta, pitkäaikaisten työsuhteiden arvostamista. Ainoastaan henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa heikot arviot ovat lisääntyneet. Tämä kuvanee hektistä työilmapiiriä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja vaikka kaikki ulkoiset puitteet olisivat organisaatiossa hyvin, saattavat oma kiire ja stressi pitkään jatkuessaan aiheuttaa huonoa oloa.

Kun verrataan uusimman kyselyn henkilöstön ja johdon vastauksia, suurin ero on pitkäaikaisten työsuhteiden arvostamisessa. Johdosta 94 prosenttia katsoo, että niitä arvostetaan, henkilöstöstäkin enemmistö, mutta vain 58 prosenttia. Työelämään liittyvä esimiesten kyky tukea alaisiaan toimii johdon mielestä hyvin, mutta henkilöstöstä tätä mieltä on vain 44 prosenttia. Yritysten johtamisessa on tänä päivänä varauduttava nopeisiin muutoksiin eikä esimiestyö ole vain asioiden tehokasta tekemistä. Moni maailmanlaajuisilla markkinoilla operoiva yritys joutuu ketterästi muuttamaan strategiaansa ja silloin on myös henkilöstö saatava viritetyksi uuteen asentoon.

Henkilöstön mielestä parantamisen varaa olisi myös esimies-alaiskeskustelussa ja sisäisessä viestinnässä. Vajaa kolmannes ei anna hyviä arvioita henkilöstön urasuunnittelun ja koulutuksen hoitamisesta. Uuden teknologian hyödyntäminen ja uusien työta-

pojen käyttö sen sijaan toteutuu hyvin omalla työpaikalla, tätä mieltä on yli puolet henkilöstövastaajista. Johto näkee asian vielä myönteisemmässä valossa. Mitä uudella teknologialla kussakin työpaikassa ymmärretään, vaihtelee varmasti toimialakohtaisesti.

### ***Uusi teknologia on työpaikkojen arkea***

*”Jotta Suomessa voi teollista toimintaa harjoittaa, edellyttää se korkeaa automaatioastetta. Oras on kappaletavarateollisuudessa, missä tuotteen valmistaminen ei ole yksi prosessi, vaan miltei kymmenen osaprosessia. Raaka-aine tulee messinkiharkkona sisään ja lähtee asiakkaalle tuotteena, joka parhaimmillaan sisältää militääriluokan teknologiaa ja on esteettisesti muotoiltu”, kuvaa teknologiaprosessia Oraksen toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi.*

## **2.3. Miltä näyttää tulevaisuuden työelämä?**

Kun yritysjohtajilta kysytään, mitä asioita yrityksessä pitäisi vastaisuudessa parantaa, nousevat listan kärkeen sisäinen viestintä, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen ja esimiestyön kehittäminen. Lisäksi yritysjohto painottaa uusien ideoiden ja menettelytapojen sekä hyvän henkilöstöpolitiikan ja henkilöstön koulutusjärjestelmien tärkeyttä (kuvio 5). Yritysjohto näkee lähes kaikilla alueilla enemmän kehittämistarpeita kuin vuoden 2005 kyselyssä.

### **Viestintää, ei infoähkyä**

Peräti 72 prosenttia johtajista nostaa sisäisen viestinnän tärkeimmäksi kehittämiskohdeksi, kun kolme vuotta sitten vain noin puolet näki sisäisessä viestinnässä parantamisen tarvetta. Tämä on yllättävää, sillä sisäisen viestinnän tärkeyttä on korostettu jo pari vuosikymmentä. Monilla työpaikoilla tuntuu, että sairastetaan pikemminkin infoähkyä, tietoa tulvii useita kanavia pitkin koko ajan. Ehkä viestinnän puute selittyy jatkuvalla muutoksella ja uusien asioiden rynnäköillä. Tietotulvasta olisi entistä tärkeämpää osata tunnistaa oleellinen tieto.

Kuvio 5. MITÄ ASIOITA YRITYKSESSÄ PITÄÄ VASTAISUUDESSA PARANTAA NYKYISESTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ TAI OTTAA KÄYTTÖÖN (yritysjohdo, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Entistä selvästi tärkeämpiä kehittämiskohteita ovat yritysjohdon mielestä myös työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (52 % => 69 %) sekä järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (55 % => 67 %).

Työelämän hektisyys selittänee isoa muutosta, joka näkyy henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Yli lakien meneviä vapaaehtoisia toimia haluaisi parantaa nyt yli puolet johtajista, kun kolme vuotta sitten julkaistussa selvityksessä 29 prosenttia näki siinä parantamisen tarvetta.

Keskuskauppakamarin selvityksestä ilmenee, että nyt noin puolet korostaa myös suunnitelmia ikääntyviä työntekijöitä varten, edellisessä kyselyssä tätä korosti alle kolmannes. Suurten ikäluokkien eläköityminen on jo alkanut, ja vanhemmista osaajista halutaan pitää kiinni. Yrityksissä on myös paljon hiljaista tietoa, joka pitäisi saada järjestelmällisesti käyttöön, ennen kuin vanhemmat eläköityvät.

Monilla toimialoilla keskeiseksi on noussut osaamisen johtaminen. Tuotannon ytimessä ovat silloin tieto ja osaaminen, eivät koneet. Tällaisen yrityksen arvoketjussa ihmisen panos korostuu.

Yrityskulttuuri-selvityksessä ei vielä näy muutoin kuin ehkä heikkona signaalina hyvinvointijohtamisen ideologia, jonka filosofian tohtori Hannele Seeck on nostanut esiin kirjassaan *Johtamisopit Suomessa*. ”Työhyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä luovuudelle ja innovatiivisuudelle”, Seeck viittaa useisiin tutkimuksiin. On myös todettu, että ”ihminen työorganisaation kontekstissa keksitään tietyin väliajoin aina uudelleen”.

Puhutaan myös työn yhteisöllisyydestä, mitä pidetään edellytyksenä sille, että ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi. Työelämässä on kuitenkin nykyisin kokonaan uudenlaisia ryhmiä, esimerkiksi tietotyötä tekevät, joihin eivät päde aiemmat johtamismallit. He voivat työskennellä mobiilisti muualla kuin toimistoissa, mutta tarvitsevat kuitenkin ohjausta ja organisaatiossa paikan, jossa jakaa ja jalostaa uutta tietoa kollegoiden kanssa. Yritysten johtaminen on silloin uudenlaisten haasteiden edessä.

Liitteessä 2 on esitetty yritysjohton mielestä tärkeimmät kehittämiskohteet toimialoitain.

### ***Itellassa tehtiin työhyvinvointia edistävä innovaatio***

*Itella purki oman eläkesäätiönsä ja ulkoisti työeläkkeet työeläkeyhtiöön. Samalla yhtiö perusti itselleen työhyvinvointisäätiön ja sijoitti siihen 10 miljoonaa euroa. Työhyvinvointisäätiö toteuttaa kolmen vuoden mittaisia hankkeita, jotka koskevat esimerkiksi työturvallisuutta tai ikäjohtamisvalmennusta.*

*”Meillä on siis iso rahoitusinstrumentti erilaisille työhyvinvointiprojekteille ja tutkimuksille. Tämä kuvaa sitä, että painotamme näitä asioita palvelualalla. Työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja psyykkisen ylikuormituksen välttäminen on myös iso taloudellinen kysymys”, konsernijohtaja Jukka Alho perustelee.*

### ***Ikäjohtamisen edelläkävijä***

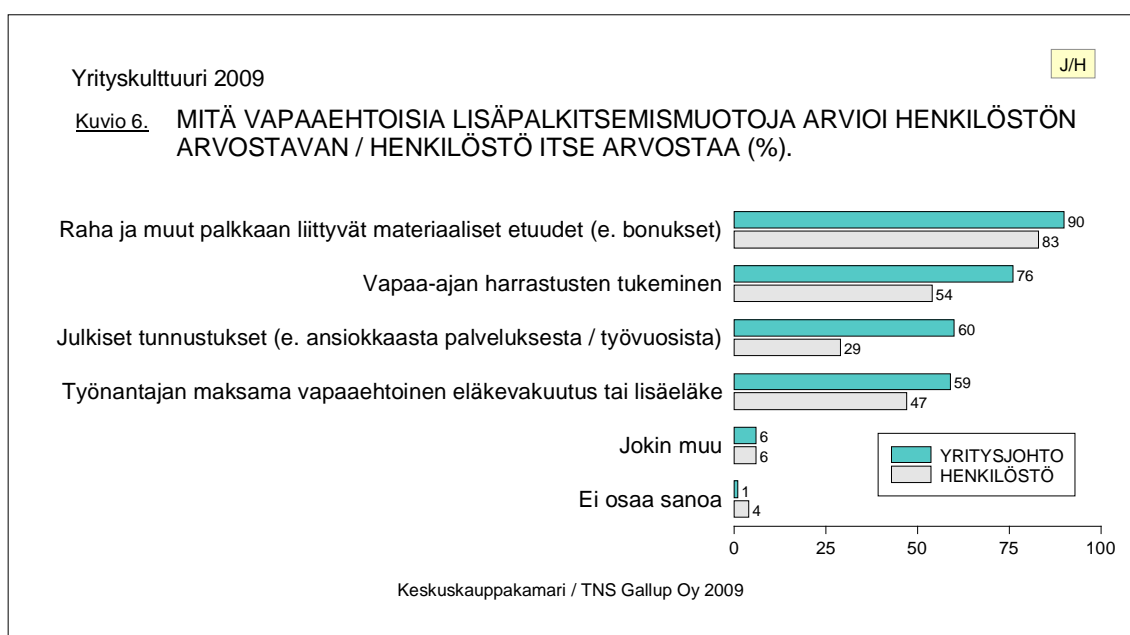
*Raumalaisella Oraksella on ollut 1990-luvun lopulta alkaen järjestelmä, jolla pyritään pitämään osaamista talossa niin pitkään kuin mahdollista ja siirtämään hiljaista tietoa nuoremmille hallitusti. Vuosittaisten vapaiden määrä kasvaa, kun ikävuosia kertyy: tarkoitus on, että henkilöstö pitää vapaita ennen kuin uupuu. Tämä on johtanut siihen, että Oraksen eläköitymisikä on kohonnut huomattavasti metalliteollisuuden keskiarvoon verrattuna.*

### 3. PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

#### 3. 1. Tulospalkkiot kiinnostavat eniten

Keskuskauppakamarin selvityksessä kysyttiin, mitä palkitsemismuotoja henkilöstö arvostaa ja mitä johto arvioi henkilöstön arvostavan. Kummallakin vastaajaryhmällä raha ja palkkaan liittyvät etuudet ovat ykkösenä (kuvio 6).

Tulospalkkiot ja vastaavat taloudelliset etuudet saavat paljon kannatusta alle 35-vuotiaiden henkilöstön edustajien keskuudessa. Yli 50-vuotiaat työntekijät eivät sen sijaan innostu taloudellisista kannustimista samassa määrin.



Vapaa-ajan harrastusten tukeminen ja julkiset tunnustukset eivät ole niin arvostettuja kuin johto olettaa. Vapaa-ajan harrastusten tukemista arvostaa runsas puolet henkilökunnan edustajista, mutta kolme neljästä yritysjohtajasta. Nuorille harrastusten tukeminen on muita tärkeämpää.

Samansuuntainen ero on nähtävissä johdon arvioiden ja henkilöstön arvostusten välillä julkisissa tunnustuksissa. Yritysjohtajat otaksuvat henkilöstön arvostavan julkisia tunnustuksia, mutta henkilöstöstä tätä mieltä on vain reilu neljännes. Julkisten tunnustusten arvostaminen ei selity tavanomaisilla sosio-ekonomisilla taustatekijöillä, kuten tiettyillä ammatti- tai ikäryhmillä. Suhtautuminen julkisiin tunnustuksiin riippuu paremminkin henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Puheet työeläkkeiden riittävydestä eivät saa henkilöstöä varpailleen: alle puolet arvosti työnantajan maksamaa vapaaehtoista eläkevakuutusta tai lisäeläkettä. Johdosta 59 prosenttia pitää lisäeläkettä hyvänä palkitsemismuotona.

### **Henkilöstö palkitsi johtajan**

*Innovaattori-toimitusjohtaja Ilpo Martikainen perusti lisäsalissa toimivan Genelec Oy yrityksen 30 vuotta sitten. Japanissa käydessään Ilpo Martikainen huomasi, että asiat olivat siellä toisessa järjestyksessä kuin läntisissä maissa: huipulla olivat työntekijät, asiakkaat ja yhteiskunta. Euroopassa ja Yhdysvalloissa painotetaan useimmiten omistaja-arvoa ja investointien tuottoa.*

*Omassa yrityksessään Ilpo Martikainen on jäljitellyt japanilaista työskulttuuria ja pitänyt omaa henkilöstöään huipulla. Niinpä kaiutinjärjestelmiä valmistavan Genelecin henkilökunta oli aloitteen tekijänä, kun hallituksen puheenjohtaja Ilpo Martikaiselle myönnettiin Keskuskauppakamarin kultainen elämäntyömerkki. Siitä hän sanoo olevansa iloinen. Genelecin henkilökunta halusi kiittää Martikaista, koska ”hän on ollut pidetty ja arvostettu isähahmo yhtiössä”.*

*Vuonna 1929 perustettu Keskuskauppakamarin ansiomerkkijärjestelmä on ollut 80 vuotta yksi huomionosoitusten muoto yritysten käytössä. Harvoin kuitenkaan henkilöstö hakee ansiomerkkiä johtajalleen.*

*Genelec yrityksenä motivoi omaa henkilöstöään tuloksiin perustuvilla bonuksilla. Martikaisen mielestä rahan motivoiva vaikutus on kuitenkin lyhytkestoista.*

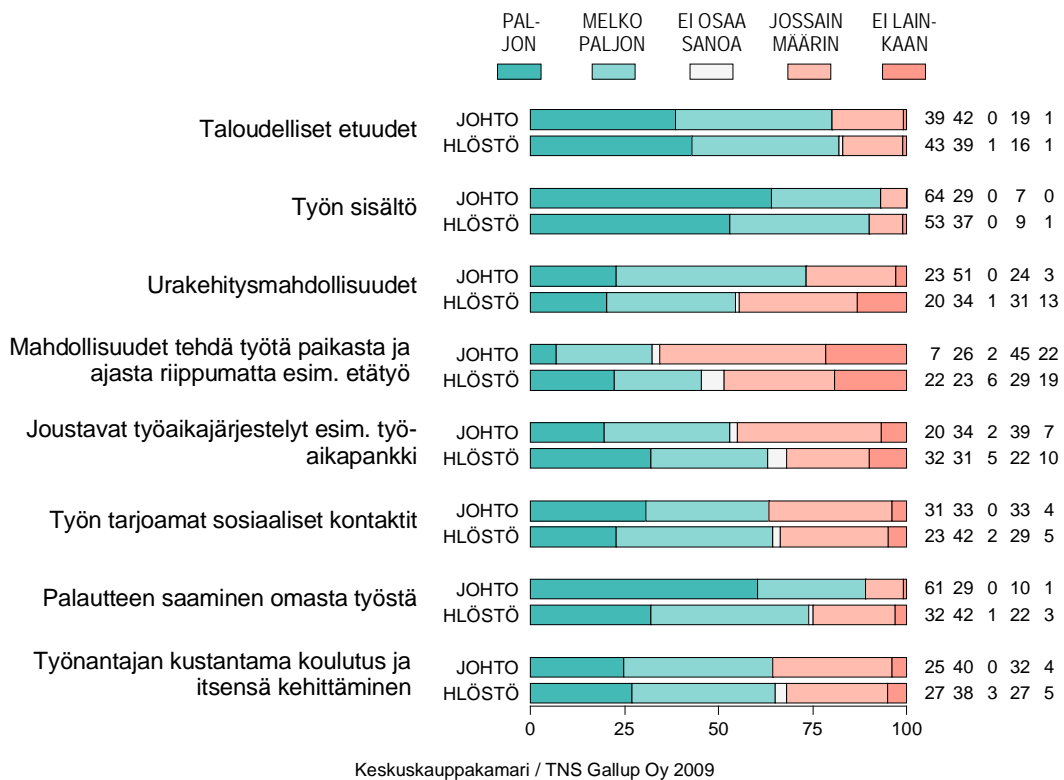
*”Mielenkiintoinen työ, hyvä työyhteisö, hyvä meininki, että on mukava tulla töihin, ne ovat tärkeämpiä. Hyvä työyhteisö taas lähtee siitä, millä tavalla ihmisiin suhtaudutaan. Ihmisten kunnioituksen pitää näkyä käytännössä. Ilmapiiiri on monen pienen asian summa”, Ilpo Martikainen summaa oman yrityksensä motivointia.*

### **3.2. Mikä työssä motivoi?**

Työelämässä on laaja kirjo eri työkaluja, joilla johto voi motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, mutta samat keinot eivät vaikuta kaikkiin. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön ominaisuudet, kokemuspiiri ja kulloinenkin toimintaympäristö.

Niin yritysjohto kuin henkilöstökin katsoo, että työn sisältö motivoi enemmän kuin raha. Työn sisältöä painottavat keskimääräistä useammin asiantuntijatehtävissä toimivat ja korkeasti koulutetut vastaajat (kuvio 7).

**Kuvio 7. MISSÄ MÄÄRIN ERI TEKIJÄT MOTIVOIVAT IHMISIÄ/ITSEÄ HYVIIN TYÖSUORITUKSIIN (%).**



Sen sijaan uudenlaiset työtavat, mahdollisuus tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta eivät ole erityisen suuri motivaatiotekijä. Johdon mielestä uudenlaiset työtavat eivät innosta hyvin työsuhorituksiin niinkään usein kuin henkilöstön mielestä, josta 45 prosenttia uskoo uusien työskentelytapojen motivoivaan vaikutukseen.

Nuoria, alle 35-vuotiaita innostaa työskentely tietoliikenneyhteyksillä ajasta ja paikasta riippumatta muita enemmän. Myös muut joustavat työaikajärjestelyt, kuten työaikapankki, saavat eniten kannatusta nuorempien työntekijöiden keskuudessa.

### Palaute ei motivoi neljänestä

Suurin ero johdon ja henkilöstön käsityksissä on palautteen merkityksessä. Palaute on ilmaista motivointia, ja johto arvioi sen yhtä korkealle kuin työn sisällön, mutta henkilöstölle palaute ei olekaan yhtä tärkeä. Jopa neljännes sanoo, ettei palaute motivoi kuin korkeintaan jossain määrin.

Keskuskauppakamarin selvitys ei anna suoraa vastausta siihen, miksi palaute ei motivoi henkilöstöä siinä määrin kuin yritysjohtajat uskovat. Saattaa olla, että eri ihmiset käsittävät palautteen eri tavalla: joillekin se merkitsee vain negatiivista, korjaavaa palautetta. Myös palautteen antamistapa vaikuttaa. Satu Berlinin väitös Vaasan yliopistossa syksyllä 2008 käsitteli palautekeskusteluja. Berlinin väitöksen mukaan palautekokemuksia pidetään huonoina erityisesti silloin, kun palaute on työntekijän mielestä

perusteluiltaan riittämätöntä, aiheetonta tai vaikeasti tulkittavaa tai kun esimies ei ole riittävästi perillä alaisten työstä. Myös epäoikeudenmukaiseksi koettu esimiestyö sekä hyökkäävä tai epävarma palautteen antamistapa heikentävät palautteen merkitystä.

Naiset arvostavat palautetta enemmän kuin miehet. Samoin korkeasti koulutetut, asian-tuntijatehtävissä työskentelevät. Kun työ on abstraktia eikä ”valmistu” koskaan, palaute luo tunteen, että työ on merkityksellistä ja tavoitteeseen on päästy.

Henkilöstön edustajien mielestä myös työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit ja työnanta-jan kustantama koulutus vaikuttavat hyvin työsuorituksiin.

Noin puolet työntekijöistä motivoituu urakehitysmahdollisuuksista. Tosin organisaatioi-den madaltuessa urapolun nousut ovat harvemmassa. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua myös sivusuunnassa. Ihmiset voivat siirtyä uusiin tehtäviin ja saada siitä palkkioksi oppia ja taitojen kehittymistä. Osaamista voidaan palkita myös rahallisesti. Tu-lospalkkioiden ohella palkanlisän perusteina voi olla pätevyyden, työsuorituksen tai työn vaativuuden arviointiin perustuvia palkan osia.

Keskuskauppakamarin selvityksen perusteella koko henkilöstöä koskeva tulospalkkaus toteutuu johdon mielestä hyvin noin puolessa yrityksistä, kuten vuoden 2005 kyselys-äkin. Johdon ja avainhenkilöiden tulospalkkaus toteutuu hyvin yli 60 prosentissa yri-tyksistä. Rungas puolet johtajista on sitä mieltä, että koko henkilöstöön ulottuva tulos-palkkausjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön ja vielä useampi (62%) kannustaisi henkilöstöä urasuunnittelun ja koulutuksen avulla.

### ***Työssä onnistuminen motivoi***

*Fazer Amican toimitusjohtaja Teija Andersen sanoo yrityksen ilmapiirimittauksiin vedoten, että kaikkein tärkein työssä viihtymisen syy on esimies-alaissuhde. Se on hänen mielestään yksi keskeisimpiä asioita työmotivaatiossa.*

*”Rahankaan merkitystä ei voi vähätellä, varsinkin kun kyseessä on naisvaltainen matalapalkka-ala. Pyrimme olemaan kuitenkin omalla alallamme kilpailukykyinen, ja myös hyvästä työsuorituksesta palkitaan.”*

*Toimitusjohtaja Andersenin mielestä palvelualalla viihtyminen on erityisen tärke-ää, koska hyvät ja huonot päivät näkyvät asiakkaalle selvästi toisin kuin teollis-suushallissa työskennellessä.*

*NCC:n toimitusjohtaja Timo U. Korhosen mukaan ihmisiä motivoi, kun huomaa, että työnantaja pyrkii pitämään sinusta huolta. ”Motivointia on myös se, että aina kymmenen vuoden työrupeamasta meillä saa ylimääräisen lomaviikon. Viime vuonna 80 henkeä palkittiin lomaviikolla.”*

*Oras Oy käyttää motivointiin pieniä ja isoja asioita. ”Turbulentissa taloudellisessa tilanteessa olemme pyrkineet kohottamaan 670 ihmisen yhteishenkeä ja yhteisiin asioihin sitoutumista avoimella ja välittömällä tavalla johtaa. Näin olettamukset ja huhut voidaan minimoida, kun ollaan läpinäkyviä”, Oraksen toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi sanoo.*

*Itellan konsernijohtaja Jukka Alho mainitsee, että viimeisen vuoden aikana, tupon poistumisen jälkeen palkkausjärjestelmää ja palkkiomalleja on yhtiössä kehitetty. ”Peruskenttätöyssäkin päästään joustavampaan ja palkitsevampaan työntekoon, sillä on iso merkitys. Muilla vapaa-ajan kuntoilu- tms. asioiden tukemisella on*

*merkitystä, mutta niiden palkitseva vaikutus on pienempi. Ne tunnustetaan vasta, jos vaihtaa organisaatiota ja menettää edut”, Alho sanoo.*

*Järvenpääläisen Roclan tapaan kuuluu muistuttaa esimiehiä, että he huomioisivat ja muistaisivat kiittää alaisiaan hyvin tehdyistä asioista. Harvinaisena teollisuusyrityksenä Rocla on mukana Great place to work -hankkeessa tarkoituksena rakentaa Roclasta entistä parempaa työpaikkaa. ”Sen mukana tuli kehityskohteeksi tarve laatia yhteiset palkitsemisohjeet, jotta toiminta olisi tasapuolista eri osastoilla”, markkinointi- ja viestintäjohtaja Maija Karhusaari mainitsee.*

*Pienempiä yrityksiä edustavan Jalasvirta Oy:n toimitusjohtaja Pertti Jalasvirta sanoo kokemuksestaan, ettei mikään yksittäinen asia, kuten raha, riitä motivoimaan pitkäksi aikaa. ”Hyvä tekemisen meininki, jota tukevat provisiot ja muut selkeästi nähtävät porkkanat, motivoi ainakin myyntihenkilöstöä. Kokonaisuus muodostuu asioista, jotka on selkeästi määritelty. Toisille sopii paremmin provisio, toisille kiinteä palkka.”*

## 4. VASTUULLISUUS JA ARVOT

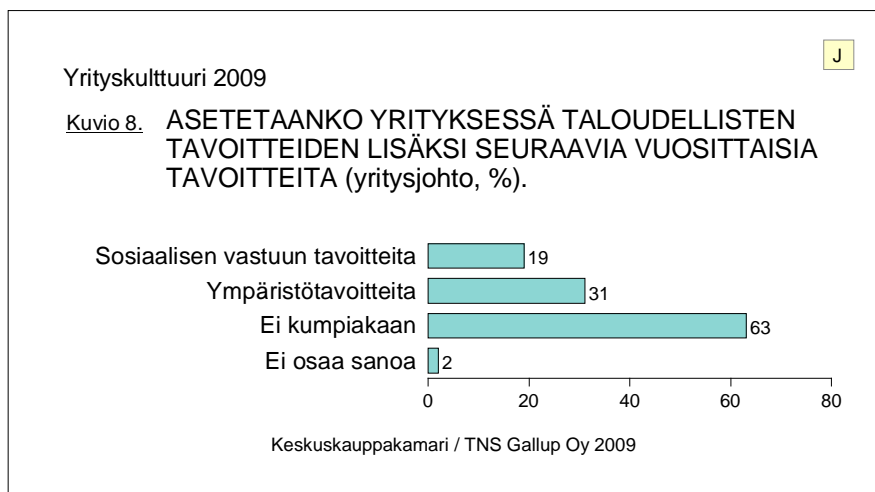
Yrityskulttuuri toimii yrityksen kaikilla tasoilla sekä alitajuisesti että tiedostetusti. Yrityskulttuuriin kuuluvat arvot ja erilaiset sidokset, jotka pitävät organisaatiota yhdessä. Yrityskulttuuri ilmentää, millaiset oletukset hallitsevat henkilöstön ja johdon käyttäytymistä. Kulttuuri luo jatkuvuutta ja yrityksen identiteettiä.

Keskuskauppakamarin selvitys haki vastauksia kysymyksiin arvojen merkityksestä, tavoitteista, vastuullisuudesta sekä eettisten normien ja periaatteiden noudattamisesta liiketoiminnassa. Tässä raportissa on jo aiemmin luvuissa 2 ja 3 esitelty yrityskulttuuriin kuuluvia aiheita, kuten työelämän toimintatavat, työhyvinvointi ja johtaminen sekä palkitseminen ja motivointi

### 4.1. Vastuullisuus – muutakin kuin kannattavuutta

Mitä vastuullisuus on? Yritykset ymmärtävät sen omista lähtökohdistaan, eikä käsite ole samansisältöinen kaikille. Vastuullisuus saattaa sisältää juuri niitä asioita, jotka kulloinkin ovat ajankohtaisia yhteiskuntavastuun kirjossa. Globalisaatio ja finanssikriisi ovat nostaneet yritysten vastuut esiin. Ilmastonmuutos on lähiaikojen suuri haaste, joka kohtaa sekä yrityksiä että yhteiskuntia. Lait edellyttävät yrityksiltä vastuullisuutta, mutta käytäntöjä syntyy myös vapaaehtoisten toimien kautta.

Keskuskauppakamarin kyselyssä tulee esiin, että enemmistö yrityksistä ei aseta muita kuin taloudellisia tavoitteita, mutta kolmasosa yrityksistä asettaa itselleen myös ympäristötavoitteita ja viidesosa sosiaalisen vastuun tavoitteita (kuvio 8).

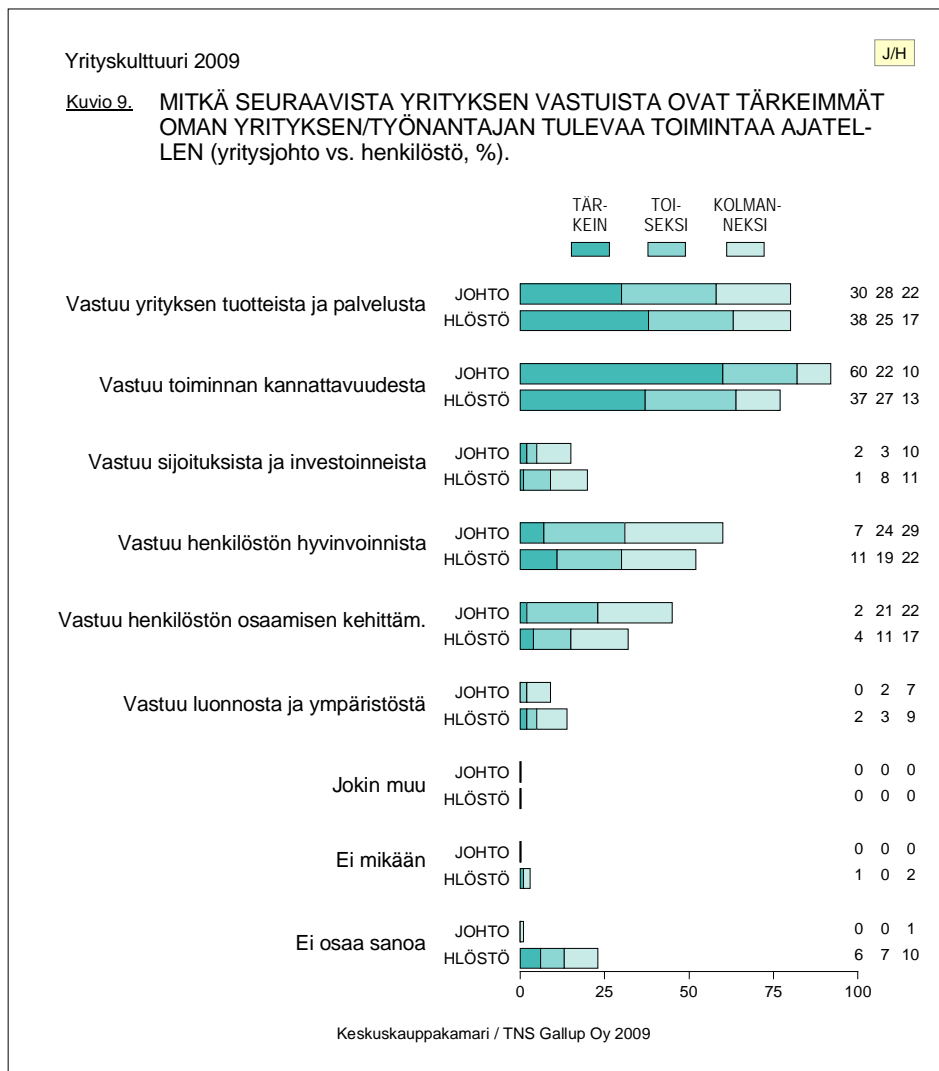


Enemmistö yritysjohtajista (67 %) on sitä mieltä, että vastuullisuuden eri osa-alueet toteutuvat omassa yrityksessä vähintäänkin melko hyvin. Samaa mieltä on noin puolet henkilöstöstä, vaikka nuoremmat työntekijät ovat arvoissaan selvästi kriittisempiä kuin vanhemmat henkilöstön edustajat. Suurissa yrityksissä ollaan tyytyväisempiä vastuullisuuden toteutumiseen kuin pienissä yrityksissä.

Kun arvioidaan yrityksen tulevaa toimintaa, johto painottaa erityisesti vastuuta yrityksen toiminnan kannattavuudesta (kuvio 9). Toiseksi tärkeimpänä vastuun osa-alueena johto näkee vastuun yrityksen tuotteista ja palveluista ja kolmantena vastuun henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstön vastauksissa korostuvat lähes yhtä paljon vastuu yrityksen tuotteista ja palveluista sekä vastuun toiminnan kannattavuudesta. Myös henkilöstön vastauksissa vastuu henkilöstön hyvinvoinnista sijoittuu kolmannelle sijalle. Yritysjohdo ja henkilöstö ovat ehkä yllättävänkin yksimielisiä siitä, että kannattavuus ja vastuu omista tuotteista ja palveluista ovat yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen tärkeimmät vastuut.

Sen sijaan vastuuta luonnosta ja ympäristöstä ei pidetty tässä yhteydessä tärkeänä sen paremmin yritysjohton kuin henkilöstönkään arvioissa.

Kun kysymystä tarkennetaan, kolme neljästä yritysjohtajasta on sitä mieltä, että ympäristönäkökohdat otetaan hyvin huomioon yrityksen toiminnassa. Keskuskauppakamarin edellisessä kyselyssä tätä mieltä oli useampi, 78 prosenttia johdosta. Henkilöstön piirissä muutos on päinvastainen: aiemmin alle puolet henkilöstöstä näki ympäristönäkökohtien olevan hyvin yrityksen agendalla, nyt 53 prosenttia.



## **Käytännön tekoja**

*Esimerkiksi Suomen Posti, Itella, on laskenut jo 1990-luvulta lähtien ympäristötasetta ja kirjeiden tuottamaa hiilidioksidikuormaa. Nyt yhtiö on nostanut ympäristötietoisuuden strategiseksi teemakseen, minkä pitäisi vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Sähköautoja jakelussa sekä biopolttoaineita yhtiö on käyttänyt jo 1990-luvulta ja asiakkaille on tarjottu kierrätyspalveluja. Tulevina vuosina Itella arvioi asiakkaiden vaativan vastuullisuutta yhä konkreettisemmin.*

*Oraksessa nähdään ympäristöpolitiikka kokonaisuutena, ei vain valmistusproses-  
sina, vaan myös lopputuotteissa.*

*”Käyttäjän päässä mahdollistetaan hallittu, mutta silti nautinnollinen vedenkäyttö. Olemme uranuurtajia kosketusvapaisissa hanoissa, joiden avulla päästään todella merkittäviin veden ja energian säästöihin. Tuotannollisessa toiminnassa käymme säännöllisesti läpi toiminnan aiheuttaman kuormituksen ympäristölle, meluhaitat, jäteveden päästöt jne”, toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi luettelee.*

*NCC katsoo olevansa rakennusalalla eräänlainen primus motor, kun se on tuonut alalle elinkaariajattelua 2000-luvun alusta lähtien. Kun puhutaan elinkaariajattelusta, tähtäin on rakennuksen kokonaisedullisuudessa. Investointikustannukset kasvavat, mutta parinkymmenen vuoden päästä rakennus säästää energiaa ja ympäristökuorma vähenee tietyn määrän.*

*”Tätäkin kautta yhteiskuntavastuumme korostuu, kun se liittyy jo tuotteisiin ja palveluihin. Esimerkiksi rakennusmaan puhdistamisessa olemme toimineet vastuullisesti, yli rakennusmääräysten”, toimitusjohtaja Timo U. Korhonen huomauttaa.*

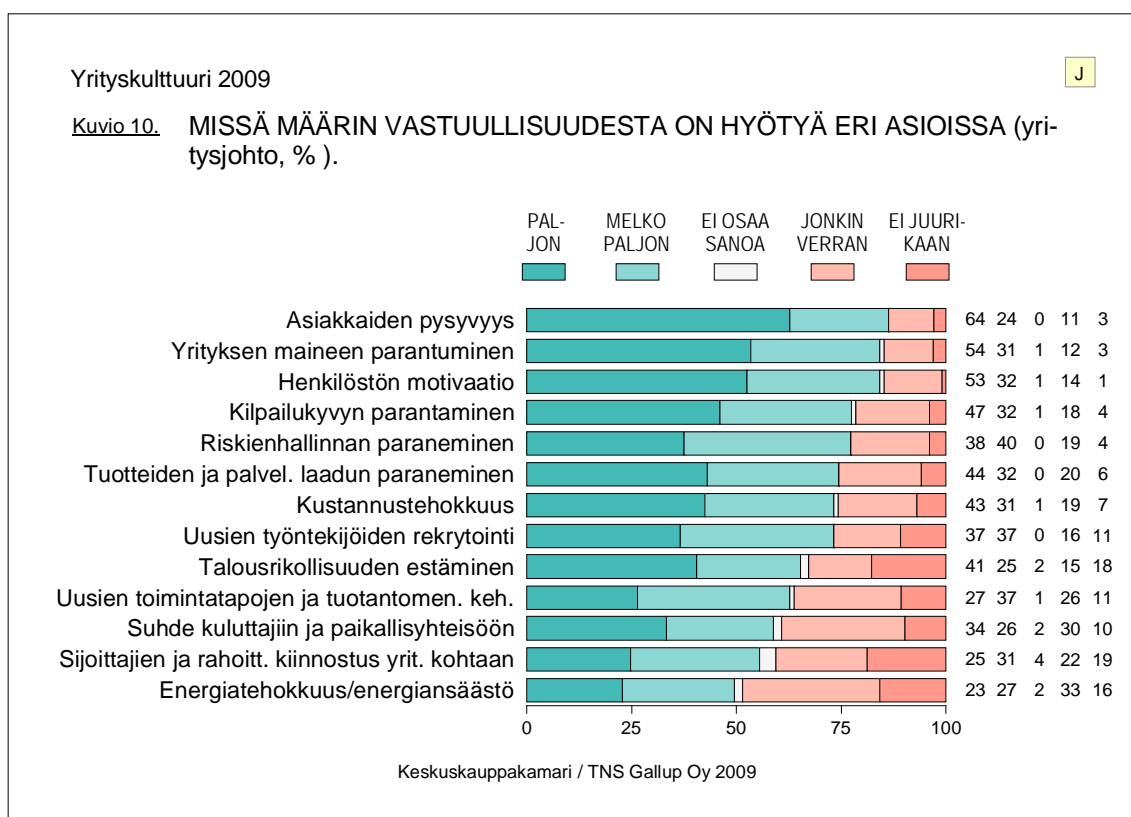
*”Henkilöstöasioissa NCC kantaa erityistä huolta nuorista. Olemme palkanneet vuodesta toiseen nuoria harjoittelijoita, noin 400 vuodessa. Näin tyydytämme tulevaisuuden työvoimatarvetta, mutta samalla ohjaamme nuoria työn ja ammatin pariin. Yhteiskuntavastuuta on kaikki, mikä tehdään nuorten parissa”, Korhonen näkee.*

*Fazer Amica on laatinut oman ohjeiston, joka velvoittaa kaikkia toimipisteitä liiketoiminnan etiikassa, sosiaalisessa vastuussa ja hyvässä yrityskansalaisuudessa. ”Vastuullisuudesta on hyötyä myös liiketoiminnassa, mutta ensin pitää tehdä kotiläksyt kunnolla. Kuluttajien käyttäytyminen muuttuu tulevaisuudessa, sen näkee jo nuorissa, jotka tiedostavat asiat toisella tasolla kuin vanhempi sukupolvi”, toimitusjohtaja Teija Andersen sanoo.*

## 4.2. Vastuullisuuden hyödyt

Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan yritysjohto näkee vastuullisuudesta olevan erityisen paljon hyötyä asiakasuskollisuuden parantamisessa (kuvio 10). Myös maine on tärkeä. Lisäksi valtaosa johdosta katsoo vastuullisuuden kannattavan henkilöstön motivaation, kilpailukyvyn ja laadun parantamisen sekä talousrikollisuuden estämisen takia. Uusien henkilöiden rekrytoinnissa 37 prosenttia johtajista uskoo, että vastuullisuudesta on paljon hyötyä.

Vaikka eettisestä sijoittamisesta puhutaan paljon, vain neljännes yritysjohdosta arvioi, että vastuullinen toiminta nostaisi paljon sijoittajien ja rahoittajien kiinnostusta yritystä kohtaan. Yritysjohtajat eivät vielä näe kovin vahvaa kytköstä vastuullisuuden ja energiatehokkuuden välillä. Vain alle puolet yritysjohtajista arvioi, että vastuullisuus toisi hyötyä energiansäästön muodossa.



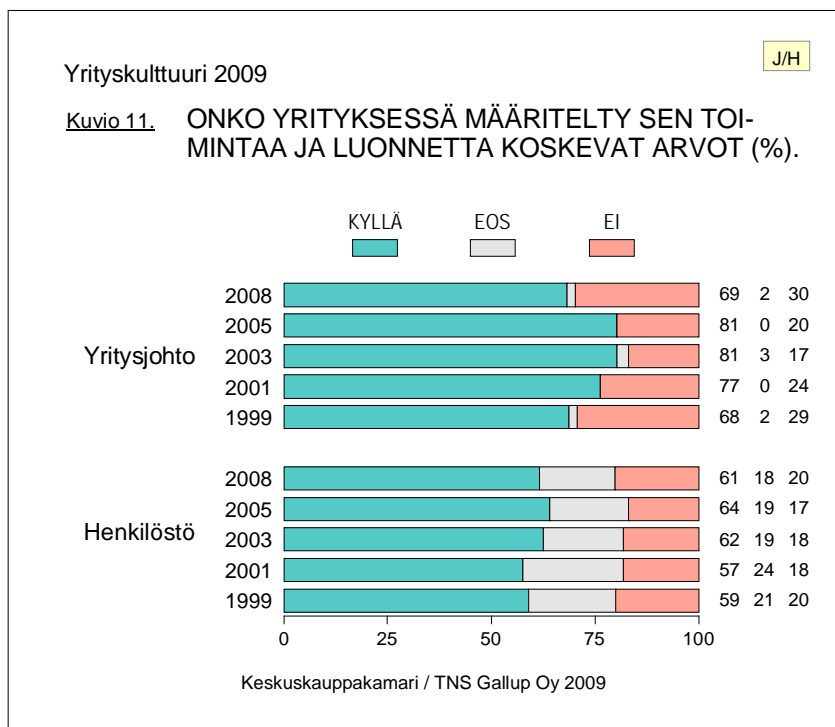
## 4.3. Toimitaanko arvojen mukaisesti?

Arvojohtamisesta alettiin puhua yrityksissä 1990-luvulla. Organisaatioissa käytiin paljon arvokeskusteluja, ja työyhteisöt määrittelivät niille sopivat, toimintaa ohjaavat arvot. Vakiintuneet toimintatavat olivat aiemmin siirtyneet hiljaisena tietona ilman, että arvoperustaa järjestelmällisesti kirjattiin.

Enemmän kuin kaksi kolmesta (69 %) yritysjohtajista ilmoittaa, että heidän yrityksensä arvot on määriteltä (kuvio 11). Arvojen määrittely ei ole kuitenkaan yhtä yleistä

kuin kolme vuotta aiemmin. Tuolloin neljä viidestä yritysjohtajista kertoi, että arvot on määritetty. Nyt arvojen määrittelyssä ollaan yritysjohtajien arvioiden perusteella samassa tilanteessa kuin vuonna 1999.

Henkilöstön mielestä arvojen määrittelyssä ei ole tapahtunut kovin suuria muutoksia koko tarkastelujakson aikana.



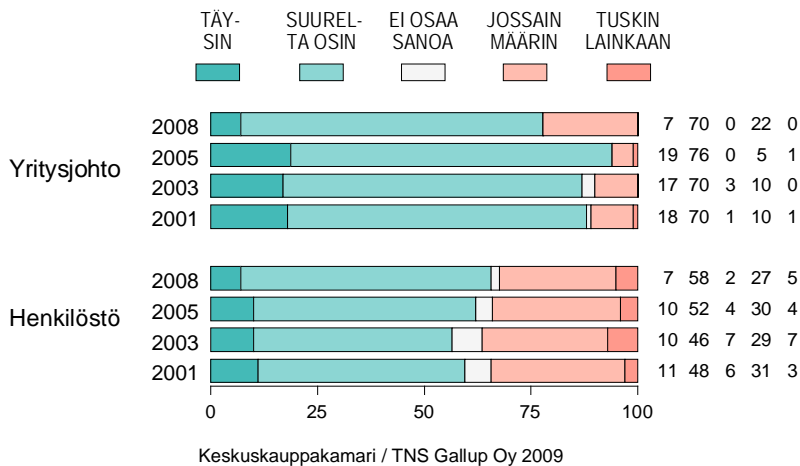
Yritysjohdon vastauksissa näkyvälle arvojen määrittelyinnon laimenemiselle voi olla useita syitä. Arvojen korostamisen sijaan on tullut muita johtamistrendejä; arvojohtamisen rinnalle ovat nousseet esimerkiksi muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen tai innovaatiojohtaminen. Yrityksissä ollaan ehkä myös siirtymässä arvojulistuksista eettisten toimintaohjeiden suuntaan.

Tutkimusaineisto paljastaa kuitenkin selvän yhteyden arvojen määrittelyn ja yrityksen toiminnan välillä. Henkilöstö arvioi kautta linjan yrityskulttuurin eri osa-alueiden toteutuvan paremmin niissä yrityksissä, joissa arvot on määritetty. Yritysjohdon näkemykset ovat samansuuntaiset.

Yritysjohdon ja henkilöstön näkemykset ovat lähestyneet toisiaan myös silloin, kun kysytään, toimitaanko työyhteisössä arvojen mukaisesti.

Yritysjohtajien käsitykset siitä, missä määrin yrityksissä tosiasiaassa toimitaan määriteltyjen arvojen mukaisesti, ovat muuttuneet parin vuoden aikana (kuvio 12). Valtaosa yritysjohtajista (77 %) arvioi, että yrityksissä toimitaan ainakin suurelta osin määriteltyjen arvojen mukaisesti. Silti vain 7 prosenttia yritysjohtajista katsoo, että yritykset toimivat täysin arvojen mukaisesti, kun vuonna 2005 vastaava prosenttiosuus oli 19.

Kuvio 12. MISSÄ MÄÄRIN YRITYKSESSÄ KÄYTÄNNÖSSÄ TOIMITAAN MÄÄRITELTYJEN ARVOJEN MUKAAN (%).



Nuoremmat yritysjohtajat uskovat arvojen ohjaavaan merkitykseen vähemmän kuin vanhemmat. Yli 50-vuotiaiden johtajien keskuudessa arvojohtamisen opit istuvat syvemmillä, sillä 13 prosenttia heistä arvioi yrityksen toiminnan olevan täysin arvojen mukaista.

Työntekijöistäkin enemmistö (65 %) arvioi, että arvot ovat työpaikalla konkreettisesti käytössä. Tuloksista käy ilmi, että toimihenkilöiden joukossa on keskimäärää enemmän niitä, jotka eivät usko arvojen suuntaiseen toimintaan käytännön tasolla.

### **Asiakasta kuunnellen**

*NCC:n toimitusjohtaja Timo U. Korhonen mainitsee, että heidän arvonsa elävät niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina: ota vastuu, tunne asiakkaasi ja keskity oleelliseen.*

*"Nämä toiminnalliset arvot ovat olleet voimassa vuodesta 2001 ja ovat mukana arjessa joka päivä. Näiden lisäksi meillä on jokaisen käyttäytymistä ohjaavat yksilölliset arvot: kunnioitus, rehellisyys ja luottamus. Eettiset ohjeet määrittelevät toimintapolitiikan ja ne ovat kaikille samat joka maassa, missä toimimme, Pohjoismaissa ja Itämeren ympäristössä."*

*Fazer Amican arvot on viety koko liiketoimintaan balance scorecardin kautta ja ne on nostettu tavallaan koko Fazer-konsernin arvoiksi.*

*"Tuloksellisuus pudotettiin jalkautusprosessissa arvoista pois, koska sehän on lopputulema siitä, kun tehdään asioita laadukkaasti, tehdään yhdessä ja asiakasta kuunnellen. Arvot ovat loppujen lopuksi aika pysyviä", toimitusjohtaja Teija Andersen huomauttaa.*

*Genelecin toimitusjohtaja Ilpo Martikainen on havainnut, että arvot eivät ole kuolleet kirjain, vaan välillä niistä keskustellaan joidenkin tapausten yhteydessä ihan konkreettisesti. "Miksi juuri näihin arvoihin perustuen on viisasta tehdä näin?"*

*Asiakastyytyväisyys, avoimuus, sitoutuminen ja uudistuminen ovat Oraksen arvot. ”Olen itse toiminut aiemmin kolmessa muussa yrityksessä ja uskallan väittää, että Oraksella arvot eivät ole sanahelinää, vaan oikeasti johtamisväline”, toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi toteaa.*

*Itella on muokannut arvojaan 2000-luvulla ja yrityksen kansainvälistyessä arvoja on peilattu myös kansainväliseen toimintaan. ”Asiakkaaseen liittyvä aspekti on ollut arvoissa koko ajan: nyt määrittelemme sen niin, että hyödytämme asiakasta. Uudistuminen ja kehittyminen ovat olleet mukana koko ajan, samoin luotettavuus. Nyt ilmaisemme sen: lupauksen pitäminen, keeping promise. Arvokeskustelujen pohjalta mukaan otettiin yhteistyö”, konsernihohtaja Jukka Alho kertoo.*

*Varsin käytännönläheiset, toimintaan liittyvät arvot ovat myös Jalasvirta Oy:ssä. Niihin kuuluvat asiakkaiden odotusten ylittäminen ja verkostoyhteistyön sujuvuus. Sitä korostaessaan yhtiö tarkoittaa koko prosessin ketjua: tehdas, alihankkija, maahantuonti ja globaali loppukäyttäjä.*

*Innovatiivinen toimintatapa on Roclalle vahvuus. Se tarkoittaa myös vahvaa uusiutumisen henkeä. Rocla haluaa olla edelläkävijä ja ilman innovatiivisuutta se ei onnistu. Pelisääntöihin kuuluu myös vastuunotto, joka on käytännössä välittämistä, että huolehditaan enemmänkin kuin omasta osuudesta.*

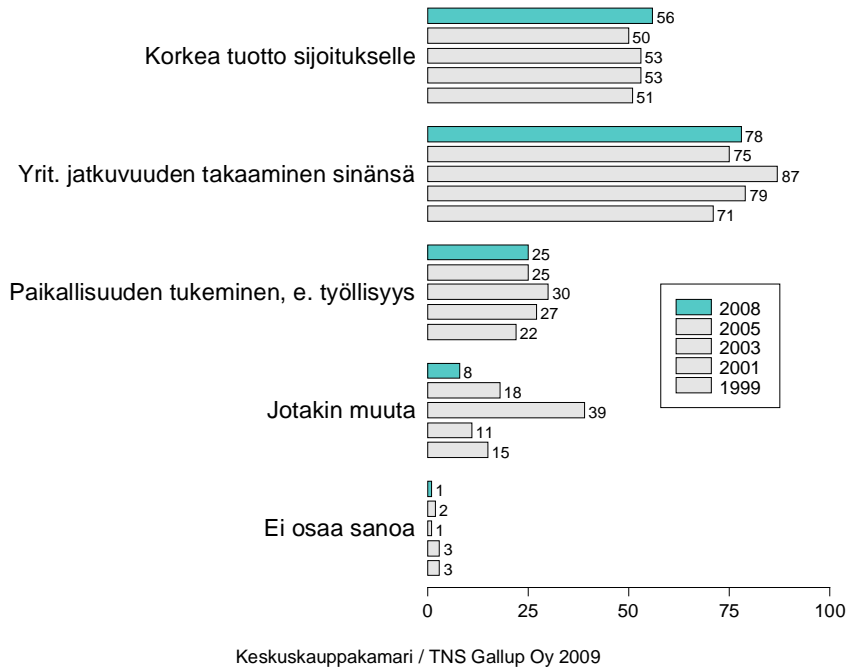
#### **4.4. Omistusrakenne ja yrityksen jatkuvuus**

Keskuskauppakamarin selvityksessä kysyttiin yritysjohtolta, millaisia tavoitteita yrityksen omistajat ovat yritystoiminnalle asettaneet. Tämä kysymys on tehty kaikissa viidessä tutkimuksessa.

Tutkituista 200 yrityksestä pörssiyrityksiä oli 35, perheyriityksiä 88 ja 77 oli omistusrakenteeltaan muita yhtiöitä.

Yrityksen jatkuvuuden takaaminen sinänsä on ykköstavoite valtaosalle yrityksistä (78 %), myös korkea tuotto sijoituksille on tärkeä (kuvio 13). Vastaukset eroavat toisistaan, kun tarkastellaan yrityksen omistusrakennetta. Pörssiyrityksissä korkea tuotto on omistajien asettama ykköstavoite 86 prosentissa vastauksista ja toiminnan jatkuvuuden takaaminen saa vain 51 prosenttia vastauksista. Perheyriityksissä puolestaan korostuu yrityksen toiminnan jatkuvuus (90 %). Vain puolet perheyriityksen johtajista katsoo, että omistajat haluavat ensisijaisesti korkeaa tuottoa sijoituksilleen.

Kuvio 13. MILLAISET PÄÄASIAALLISET TAVOITTEET YRITYKSEN OMISTAJAT OVAT ASETTANEET (yritysjohdo, %).



50-100 ihmistä työllistävät pk-yritykset profiloituvat näiden tavoitteiden ohella myös työllisyyden säilyttämisessä paikallisesti. Sen katsoo pääasialliseksi tavoitteeksi runsas kolmannes yritysjohtajista.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana omistajien asettamissa tavoitteissa ei yritysjohtajien käsityksen mukaan ole tapahtunut kovin oleellisia muutoksia.

### ***Perheyriyksessä toimitaan pitkäjänteisesti***

*Yrityksen omistusrakenne vaikuttaa jonkin verran toimintaan Fazer Amican toimitusjohtajan Teija Andersenin mielestä. ”Perheyhtiössä annetaan asioille enemmän aikaa kehittyä ja jaksetaan vähän kauemmin katsoa sitä, että kaikki ei muutu kullaksi muutamassa kuukaudessa.”*

*Oraksen toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi pitää perheyhtiölle tunnusomaisena pitkäjänteisyyttä. ”Siitä seuraa myös tietynlainen inhimillinen lähestymistapa henkilöstöön, mikä oikein johdettuna on erittäin suuri voimavara. Minulle toimitusjohtajana kasvolliset omistajat ovat erittäin tärkeä tuki.”*

## 4. 5. Vapaaehtoiset periaatteet

Vapaaehtoiset eettiset periaatteet ja ohjeet alkoivat yleistyä yrityksissä tällä vuosikymmenellä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysjohtajien mukaan yrityksissä on nyt hyvin yleisesti käytössä henkilöstön hyvinvointiin, asiakaspalveluun ja hyvityskäytäntöihin liittyvät toimintaohjeet (kuvio 14). Valtaosassa yrityksiä on myös harmaan talouden torjuntaa sekä hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskevat ohjeistot.

Vapaaehtoisten eettisten normien ja periaatteiden soveltaminen on lisääntynyt yrityksissä vuodesta 1999 muun muassa harmaan talouden torjunnassa, asiakaspalvelussa ja mainonnassa. Sen sijaan yritysjohtajien arvioiden mukaan toimintaympäristön kehittäminen, oma lähiyhteistyö ja vaikuttaminen omalla toiminta-alueella ovat vähentyneet.



Vaikka julkinen keskustelu ilmastonmuutoksesta veloo, ympäristöön liittyviä vapaaehtoisia periaatteita yrityksillä on hieman aiempaa vähemmän. Ilmastomuutoksen torjuntaan tähtäävät periaatteet eivät liioin ole vielä kovin yleisiä suomalaisissa yrityksissä.

Yllättävästi myös tuotteiden alkuperän varmistamisessa ei olla yhtä kärkkäitä kuin vuoden 2005 tutkimuksessa. 200 tutkimukseen osallistuneen yritysjohtajan joukosta noin neljännes edusti tukku- tai vähittäiskauppoja. Heidän vastauksissaan korostuu tuotteiden alkuperän varmistaminen ja tuotanto-olosuhteiden valvominen muita toimialoja enemmän. 66 prosenttia kaupan alan yrityksistä noudattaa vapaaehtoisia periaatteita tuotteiden alkuperän varmistamisessa ja 48 prosenttia valvoo ostettujen tuotteiden tuotanto-olosuhteita vapaaehtoisen ohjeistuksen pohjalta. Trendi on kaupankin alalla hieman laskeva verrattaessa edelliseen selvitykseen.

Johdosta valtaosa (79 %) katsoo, että eettisiä periaatteita noudatetaan kohtuullisen hyvin, henkilöstö (45 %) on arvioissaan varauksellisempi.

Valtaosa yritysjohdosta ilmoittaa, että yritys viestii vastuullisuudeltaan säännöllisesti henkilöstölle, asiakkaille ja omistajille. Enemmistö yrityksistä kertoo vastuullisuuteen liittyvistä asioista myös viranomaisille. Sen sijaan vain noin joka kymmenes suomalaisyritys pitää säännöllisesti yhteyttä kansalaisjärjestöihin. Muualla maailmassa kansalaisjärjestöjen kanssa käytävä dialogi on yleistä.

### ***Kulttuurin muuttaminen vie aikaa***

*”Suhtaudumme asiaan nöyrästi, koska monissa maissa on asioita, joita on vaikea muuttaa yhden sukupolven aikana. Oras toimii 16 maassa, ja esimerkiksi Itä-Euroopan maissa on periytynyt monia asioita edellisestä yhteiskuntajärjestelmästä, eivätkä ne noin vain pyyhkiydy kansan tavoista ajatella ja toimia”, Pekka Kuusniemi mainitsee.*

### ***Vastuullisuus on silta arvoista käytäntöön***

*Mitkä ovat tulevaisuuden trendit vastuullisuudessa? Konsulttiyhtiö PricewaterhouseCoopers on hakenut trendejä yritysten toimintatavoista.*

*”Kartoittamamme trendit perustuvat siihen, mitä edelläkävijäyritykset tekevät nyt, mihin ne ovat menossa. Muut yritykset seuraavat edelläkävijöitä tietyllä viiveellä. Vastuukysymykset ovat tulevaisuudessa vahvasti osa yritysten strategiaprosessia”, PricewaterhouseCoopersin yrityspalveluiden johtaja Sirpa Juutinen uskoo.*

*Yhteiskuntavastuun tulevaisuuden trendinä nähdään, että pelkästä toiminnan vaikutusten mittaamisesta siirrytään yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden järjestelmälliseen johtamiseen ja kehittämiseen. Eri osa-alueille asetetaan tavoitteita ja myös tuloksia seurataan. Esimerkiksi ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun mittarit tulevat osaksi johdon palkitsemista.*

*Ilmastonmuutos on merkittävin tämän hetken yhteiskuntavastuun trendeistä. Tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen torjunnassa yritykset parantavat materiaali- ja energian sekä vähentävät veden kulutusta.*

*Kestävä kehitys aletaan nähdä yrityksissä kokonaisuutena, joka tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia sen sijaan, että vain ehkäistään haitallisia vaikutuksia. Täällä esiin nousevat erilaiset innovatiiviset ratkaisut tuotekehityksessä. Vastuullisuus integroituu osaksi yritysten jokapäiväistä liiketoimintaa ja pidemmällä aika-*

välillä häviää erillisenä käsitteenä. Trendeihin kuuluu myös se, että yritys arvioi ja seuraa toimintansa välillisiä vaikutuksia koko arvoketjussa alkujalostuksesta jake-luketjun loppuun saakka. Tuotteiden elinkaariajattelu yleistyy, vaikutuksia mita-taan ja niistä myös viestitään kuluttajille esimerkiksi tuotemerkinnöillä. Aiempaa tarkemmin aletaan seurata ja auditoida myös alihankkijoiden toimitusketjua.

Heikkona signaalina voidaan pitää sitä, että yritysten yhteiskuntavastuu vaikuttaa – ainakin taloudellisesti hyvinä aikoina – jo työpaikan valintaan. Kyseessä on uusi millenium-sukupolvi, vuoden 1980 jälkeen syntyneet, joka astuu työelämään. Heistä peräti 88 prosenttia sanoo maailmanlaajuisessa PricewaterhouseCooper-sin tekemässä tutkimuksessa, että he valitsevat sellaisen työpaikan, jonka yh-teiskuntavastuuarvot vastaavat heidän omia arvojaan.

Yritysten vuorovaikutus sidosryhmien kanssa lisääntyy. ”Sidosryhmädialogista tu-lee tärkeä tulevaisuuden haistelukanava, palautteen saantikanava. Ei pelkästään tavanomaisten, samoilla linjoilla olevien sidosryhmien kanssa, vaan mitä erilai-simpien sidosryhmien kanssa käydään aktiivista dialogia. Tieto, joka sieltä saa-daan, kannattaa viedä yrityksen strategiaprosessiin”, Sirpa Juutinen sanoo.

Teknologia tuo yrityksille uusia haasteita ja mahdollisuuksia sidosryhmävuorovai-kutukseen. Uudet tiedonvaihdon alustat ja sähköiset verkostot levittävät uusia näkemyksiä nopeasti. Yritykset ovat sinut vasta internetin ja sähköpostin kanssa. Facebookin kaltaisessa alustassa viestit leviävät reaaliajassa maailmanlaajuis-es-ti.

## 5. INNOVATIIVISUUS YRITYSKULTTURISSA

Yrityksen muuttuminen innovatiiviseksi ei tapahdu hetkessä. Yrityskulttuurin muuttaminen vie yleensäkin aikaa, koska muutos ei tapahdu käskemällä, vaan uusia käytäntöjä opetellen. Jos yritys rakentaa järjestelmällisen innovaatioprosessin, kuten laatujärjestelmän, se vaatii useita vuosia työtä.

Keskuskauppakamarin selvityksessä ei kysytty suoraan innovatiivisuudesta, mutta monissa kysymyksissä sivuttiin innovatiivisuuden kannalta tärkeitä asioita.

Johdolla on tärkein rooli innovatiivisen yrityskulttuurin synnyttämisessä ja ylläpitämisessä. Innovatiivisuuden edellytyksenä on, että yrityksessä vallitsee luovuutta vaaliva ja oppimista helpottava ilmapiiri. Esimiesten kyky innostaa, kannustaa, ohjata ja rakentaa hyvää vuorovaikutusta alaisten kanssa luo pohjan innovatiivisuudelle työpaikoilla.

Yrityskulttuuriselvityksen perusteella enemmistö yritysjohdosta ja henkilöstöstä pitää yrityksen ilmapiiriä luottamuksellisena ja hyvänä. Myös kehityshakuinen toimintatapa näkyy vastaajien mielestä yrityksen toiminnassa. Valtaosa yritysjohdosta ja henkilöstöstäkin noin puolet uskoo, että yrityksissä arvostetaan uusia ideoita ja vaihtoehtoisia menettelytapoja. Lisäksi yrityksissä hyödynnetään vastaajien mielestä hyvin uutta teknologiaa ja työtapoja. Innovaatioiden syntyä voi edistää myös se, että mielekkääksi koettu työ motivoi hyviin työsuorituksiin suurinta osaa yritysten henkilöstöstä.

Sen sijaan esimiestyö ei tue työntekijöiden innovatiivisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstö on tyytymätön esimieheltä saamaansa tukeen. Henkilöstön mielestä esimiehet eivät johda kovin hyvin ihmisiä tai asioita. Innovaatioihin liittyvän riskin ja epävarmuuden vuoksi olisi tärkeää, että esimies osaa toimia toisaalta innostavana ihmisjohtajana ja toisaalta organisaattorina, joka näyttää suuntaa ja luo järjestystä kaakseen.

Työhyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Johdon mielestä ne on otettu yrityksissä huomioon kohtuullisen hyvin, mutta henkilöstö ei ole samaa mieltä.

Osaamisen järjestelmällinen kehittäminen korostuu, kun yritysten tuotteet ja menestys perustuvat tietoon. Henkilöstön urasuunnittelu ja koulutus eivät kuitenkaan toteudu yrityksissä kovin hyvin. Tästä asiasta yritysjohdolla ja henkilöstöllä on hyvin samansuuntaiset käsitykset. Innovaatioihin ei liioin kannusteta laajasti tulospalkkioiden avulla, sillä vain noin kolmasosa henkilöstöstä ja puolet yritysjohdosta katsoo, että koko henkilöstöön ulottuva tulospalkkaus toimii hyvin suomalaisissa yrityksissä.

Innovatiivisuutta tukevat asiat nousevat vahvasti esiin, kun yritysjohto listaa yrityksen toiminnan kehittämiskohteita. Yritysjohton ilmoittaman kymmenen tärkeimmän kehittämiskohteen joukkoon sijoittuvat sisäinen viestintä, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen, esimiestyön kehittäminen, uusien ideoiden ja menettelytapojen arvostus sekä uuden teknologian ja työtapojen hyödyntäminen. Enemmistö yritysjohtajista haluaisi kehittää myös henkilöstön koulutusjärjestelmää ja työhyvinvointia sekä koko henkilöstön kattavaa tulospalkkausjärjestelmää.

Amerikkalainen innovaatiostrategi Rowan Gibson korostaa kirjassaan *Innovation to the Core*, että kovassa kilpailussa yrityksillä on vain yksi vaihtoehto: innovaatioiden täysi hyödyntäminen. Eikä hän tarkoita vain tutkimus- ja tuotekehitysosastojen löydöksiä,

vaan laajasti koko organisaation kytkemistä uusien innovaatioiden jahtaamiseen. Uudistuksia, isoja ja pieniä innovaatioita täytyy hakea järjestelmällisesti. Näin löydettyjä strategisia oivalluksia eivät kilpailijatkaan voi heti kopioida, kuten tuotteita.

### ***Määrätietoista innovointia***

*Viime vuoden lopulla kansainvälinen Mitsubishi-Caterpillar osti järvenpääläisen Roclan. Trukkien valmistaja Rocla on esimerkki innovatiivisesta yrityskulttuurista.*

*Roclassa innovatiivisuus ei ole vain tuotekehitysosaston asia. Se koskee yrityksessä kaikkia palveluja ja toimintoja. Aloitteet voivat koskea mitä tahansa, ja palkitsemismallit on mietitty sen mukaan, säästävätkö uudet innovaatiot aikaa tai resursseja, lisäävätkö ne tuottavuutta vai vahvistavatko ne yritysmielikuvaa.*

*Rocla kerää ja kirjaa asiakaspalautetta systemaattisesti eri kanavien kautta. Tuotekehitys- sekä palvelukehityshankkeissa on konseptointitiimi, joka miettii tulevaisuuden asiakastarpeita. Se hakee systemaattisesti markkinoilta signaaleja, mihin maailma on menossa ja minkälaisia ratkaisuja olisi järkevää toteuttaa asiakkaille tulevaisuudessa.*

*Design kuuluu strategiaan ja se lähtee käyttäjälähtöisyydestä. Rocla analysoi trukinkuljettajan toimintaa kameroin, mitä työ oikeasti on. Se poikii oivalluksia. Liikkeen ei lähdetä teknologiasta, vaan asiakkaan prosessista, miten sitä voisi parantaa. Muotoilu on ollut Roclalle myös itsetunnon kohottaja: koko henkilöstö tuntee ylpeyttä, kun design-osaaminen on saanut ulkoista tunnustusta ja palkintoja. ”Innovaatioita syntyy, kun asioita katsoo monesta eri suunnasta ja se auttaa meitä pysymään edelläkävijänä. Emme mene messuille ja katso, mitä kilpailijat tekevät ja rakenna siitä pienin muutoksin omaa, vaan me lähdemme aina käyttäjän tarpeista”, markkinointijohtaja Maija Karhusaari kuvaa.*

*Innovaatiot voivat olla myös pienen yrityksen ydintoimintaa. Sipoossa pääkonttoriaan pitävä Jalasvirta Oy aloitti lääkintälaitteiden maahantuojana. Nyt yhtiö kehittää uusia tuotteita mm. armeijan kanssa. Yhtiö jatkojalostaa teknisiä kankaita ja on liikuteltavien hoitopaikkojen suunnittelija ja järjestelmätoimittaja. Kenttäsairaala-kokonaisuus voidaan pystyttää ja purkaa nopeasti esimerkiksi katastrofialueilla.*

*Tulevaisuutta varten yhtiö kehittää yhdessä Teknillisen korkeakoulun kanssa älytelttaprojektia, jossa telttat kerää itseensä energiaa ja pystyy pitämään laitteet toiminnassa. Teltassa on oma valaistus ja vesi ja telttat voi olla toiminnassa esimerkiksi 48 tuntia, ennen kuin avustusjärjestöt pääsevät katastrofipaikalle. Pienen yrityksen kannattaa verkottua ja käyttää kumppaneita, siitä Jalasvirta on esimerkki.*

## 6. LOPUKSI

Yrityskulttuuriselvitys osoittaa, etteivät suomalaiset yritykset ole mikään yhteneväinen joukko, vaan ryhmä erilaisessa elinkaareissa olevia organisaatioita. Yrityksiä ohjaavat erilaiset toimintatavat. Omistusrakenne vaikuttaa toimintaan ja tekemisiin, samoin yrityksen koko ja toimiala.

Mutta yrityksillä on paljon myös yhteistä. Yritys ei ole mikään erillinen saareke, vaan se on monella tavalla linkittynyt ympäröivään yhteiskuntaan ja nykyisin laajemmin koko maailmaan.

Työelämä on murroksessa. Juuri nyt taloudellinen taantuma ohjaa tekemisiä ja kriisissä lomautetaan ja käydään yt-neuvotteluja. Irtisanomiset ovat lisääntyneet. Mutta muutama vuoden sisällä varsin monilla toimialoilla nähdään suuri sukupolven vaihdos ja osaavasta työvoimasta tulee pula. Tämä yhtälö pitäisi yritysten ratkaista.

### **Nuoret tuovat työelämään uusia odotuksia**

Nuoremmat, alle 35-vuotiaat, henkilöstön edustajat arvioivat monia toimintatapoja kriittisemmin kuin vanhemmat vastaajat. Nuoret ovat erityisen tyytymättömiä yritysten tapaan hoitaa ympäristöasioita ja ilmastonmuutoksen torjuntaan tähtääviä toimenpiteitä.

Nuorten asenteet eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Nuorten mielestä yritysten pitäisi ottaa ympäristöasiat paremmin huomioon, mutta kun kysytään yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeimpiä vastuita, ei luontoon ja ympäristöön liittyvä vastuu näy nuorten työntekijöiden vastauksissa yhtään sen enempiä kuin vanhempienkaan. Raha taas on nuorille tärkeämpi kannustin ja työn motiivi kuin yli 35-vuotiaiden vastaajien joukossa.

Erilaiset joustavat työn muodot saavat kannatusta erityisesti nuorimpien henkilöstön edustajien keskuudessa. Nuorilla turvallisuuden tarve ei ole kärjessä, vaan he luottavat omaan osaamiseensa, omaan markkina-arvoonsa.

### **Yritysjohdolla haluaa parantaa sisäistä viestintää**

Yritysjohdon mielestä sisäinen viestintä on mennyt huonoon suuntaan. Lähes kaksi kolmasosaa yritysjohdajista katsoo, että sisäistä viestintää pitää jatkossa parantaa.

Yrityksillä on käytössään monipuoliset sähköiset työkalut, esimerkiksi sähköposti, intranet, sähköinen uutiskirje tai blogi. Yritysjohdon huoli sisäisestä viestinnästä viittaa kuitenkin siihen, ettei viestintäteknologia tai viestinnän määrän lisääminen välttämättä paranna viestien perillemenoja. Viestin sisältö, ajoitus ja välitystapa ovat edelleen tärkeitä.

Toisaalta viestintä ei ole vain yritysjohdon tai viestinnän ammattilaisten asia, vaan nykyisissä työorganisaatioissa vuorovaikutuksen rakentaminen ja sisäiseen viestintään osallistuminen koskee lähes koko henkilöstöä. Vuorovaikutus on tärkeä asia uusien ideoiden syntymisessä ja leviämisessä.

## **Esimiehet oppiin**

Esimiestyön ongelmat tulevat selvästi esiin tälläkin tutkimuskerralla. Osa esimiehiin kohdistuvasta arvostelusta voi johtua alaisten epärealistisista odotuksista, mutta myös yritysjohto näkee esimiestyössä yrityksen toimintaan vaikuttavia puutteita.

Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen on kärkipäässä, kun yritysjohto listaa tärkeimpiä kehittämiskohteita. Esimiehillä on myös keskeinen rooli sisäisen viestinnän parantamisessa, työntekijöiden aktiivisuuden tukemisessa sekä uusien ideoiden eteenpäin viemisessä.

Esimiehen kyky innostaa, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta korostuu, kun yrityksen tuotteet perustuvat entistä enemmän osaamiseen ja asiantuntemukseen.

## **Henkilöstön tulospalkkaus toimivaksi**

Vain kolmannes henkilöstöstä on sitä mieltä, että koko henkilökuntaan kohdistuva tulospalkkaus toimii yrityksissä hyvin. Yritysjohdon näkemykset ovat samansuuntaisia. Yli puolet yritysjohtajista pitää tärkeänä henkilöstön tulospalkkauksen kehittämistä.

Yrityksissä uskotaan, että erilaiset tulospalkkiot ovat paras palkitsemistapa. Taloudelliset etuudet myös motivoivat ihmisiä hyviin työsuorituksiin, vaikka suomalaisissa yrityksissä suurin innostuksen aihe on mielekäs työ.

## **Teknologiaosaamista pitää päivittää**

Suomalaiset ovat perinteisesti kuuluneet kärkikaartiin uuden teknologian käyttöönotossa. Yritysjohto ja henkilöstö ovat varsin tyytyväisiä siihen, miten yrityksissä hyödynnetään uutta teknologiaa, esimerkiksi internet-pohjaisia työkaluja. Yritysten ei pidä silti jäädä tyytyväisinä sähköpostin ja nettisivujen varaan.

Uuden teknologian hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Kehittyvät teknologiat vaikuttavat yrityksissä työn organisointiin ja tuovat uusia haasteita myös johtamiseen.

## **Vastuullisuus on osa liiketoimintaa**

Yritysjohto ja henkilöstö ovat lähes yksimielisiä siitä, että yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen tärkeimmät vastuut liittyvät yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, kannattavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Ympäristökysymykset ovat yritysten agendalla, mutta painottuvat selvästi vähemmän kuin talouteen, henkilöstöön ja asiakassuhteisiin liittyvät vastuullisuusasiat.

Edelläkävijäyritykset ottavat vastuullisuusasiat mukaan strategiaan ja asettavat vastuullisuuden eri osa-alueille tavoitteita. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei kuitenkaan aseta muita kuin taloudellisen vastuun tavoitteita.

Vapaaehtoisten eettisten normien ja periaatteiden soveltaminen on vahvistunut yrityksissä vuodesta 1999 useimmilla yritystoiminnan osa-alueilla.

## **Arvot muutoksessa**

Arvojen määrittely ei ole yritysjohdon mielestä yhtä yleistä kuin vuonna 2005. Arvoinnostuksen tasaantuminen näkyi jo kolme vuotta sitten, mutta nyt arvojen määrittelyn yleisyys on kääntynyt laskuun, ja tilanne on suunnilleen sama kuin vuonna 1999.

Yritysjohtajien käsitykset siitä, toimitaanko yrityksissä arvojen mukaisesti, ovat nyt varauksellisempia kuin aikaisemmillä tutkimuskerroilla.

Arvojohtaminen rantautui Suomeen 1990-luvulla, ja laman jälkeen uusi johtamisoppi sai hyvän vastaanoton. 2000-luvulla arvojohtamisen rinnalle on noussut muita johtamistrendejä, esimerkiksi muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen tai innovaatiojohtaminen.

Suomalaisten yritysten arvot ovat usein varsin käytännönläheisiä toimintatapoja, kuten asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja kannattavuus. Kun arvot on määritelty kovin yleisellä tasolla, voi niiden merkitys ja ohjaava vaikutus jäädä epäselväksi.

Arvot osoittavat yrityksen toiminnan suunnan. Arvojen syntyminen ja muuttaminen vie yleensä aikaa. Toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset voivat johtaa tilanteisiin, joissa yrityksen arvot eivät anna riittävästi tukea päätöksentekoon.

## LIITE 1

### Henkilökohtaiset haastattelut:

Konsernijohtaja Jukka Alho, Itella Oyj, Helsinki  
Toimitusjohtaja Teija Andersen, Fazer Amica Oy, Helsinki  
Toimitusjohtaja Pertti Jalasvirta, Jalasvirta Oy, Sipoo  
Yritysvastuupalvelujen johtaja Sirpa Juutinen, PricewaterhouseCoopers Oy, Helsinki  
Markkinointi- ja viestintäjohtaja Maija Karhusaari, Rocla Oyj, Järvenpää  
Toimitusjohtaja Timo U. Korhonen, NCC Oy, Helsinki  
Toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi, Oras Oy, Rauma  
Hallituksen puheenjohtaja Ilpo Martikainen, Genelec Oy, Iisalmi

### Kirjallisuutta

Berlin, Satu (2008), Innostava, lannistava, helpottava palaute, alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiesten ja alaisten palautevuorovaikutuksesta  
Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia No 198, Liiketaloustiete 81 Johtaminen ja organisaatiota, Universitas Wasaensis

Seeck, Hannele (2008), Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin, Gaudeamus Helsinki University Press

## LIITE 2

### Yritysjohdon mielestä tärkeimmät kehittämiskohteet eri toimialoilla

#### Teollisuus

Työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (79 %)

Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (73 %)

Uusien ideoiden ja vaihtoehtoisten menettelytapojen arvostus (71 %)

#### Rakennusala

Sisäinen viestintä (73 %)

Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (73 %)

Työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (67 %)

Uusien ideoiden ja vaihtoehtoisten menettelytapojen arvostus (67 %)

Henkilöstön urasuunnittelu- ja koulutusjärjestelmä (67 %)

Henkilöstöpolitiikka (67 %)

#### Tukku- ja vähittäiskauppa

Sisäinen viestintä (66 %)

Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (66 %)

Työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (64 %)

#### Maanrakennus

Sisäinen viestintä (82 %)

Työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (71 %)

Henkilöstöpolitiikka (71 %)

Uusien ideoiden ja vaihtoehtoisten menettelytapojen arvostus (71 %)

#### Rahoitusala

Sisäinen viestintä (86 %)

Suunnitelmat ikääntyviä työntekijöitä varten (64 %)

Yrityksen johdon ja avainhenkilöiden tulospalkkausjärjestelmä (57 %)

#### Liike-elämän palvelut

Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (79 %)

Sisäinen viestintä (74 %)

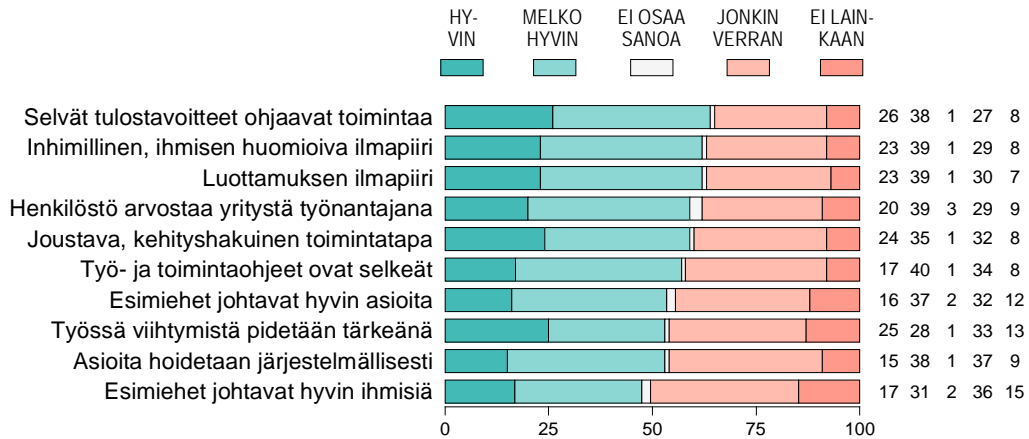
Työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (67 %)

## TAULUKOT

Yrityskulttuuri 2009

H

Kuvio h1. MISSÄ MÄÄRIN ERI ASIAT KUVAAVAT OMAN TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA (henkilöstö, %).

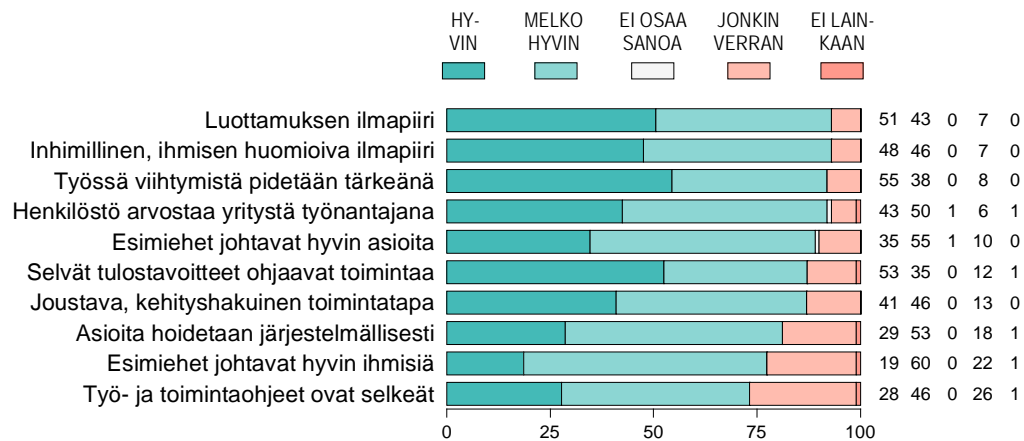


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Yrityskulttuuri 2009

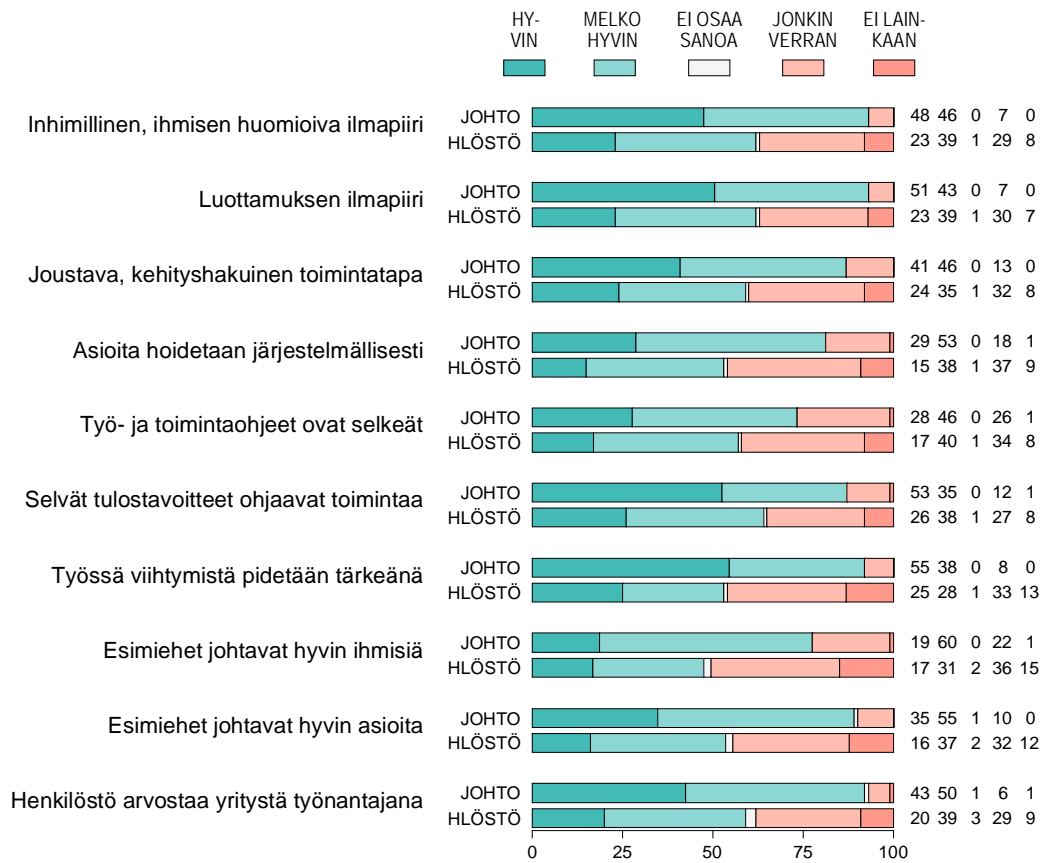
J

Kuvio j1. MISSÄ MÄÄRIN ERI ASIAT KUVAAVAT OMAN TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA (yritysjohd, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio 11h. MISSÄ MÄÄRIN ERI ASIAT KUVAAVAT OMAN TYÖYHTEISÖN TOIMINTAA  
(yritysjohto vs. henkilöstö, %).



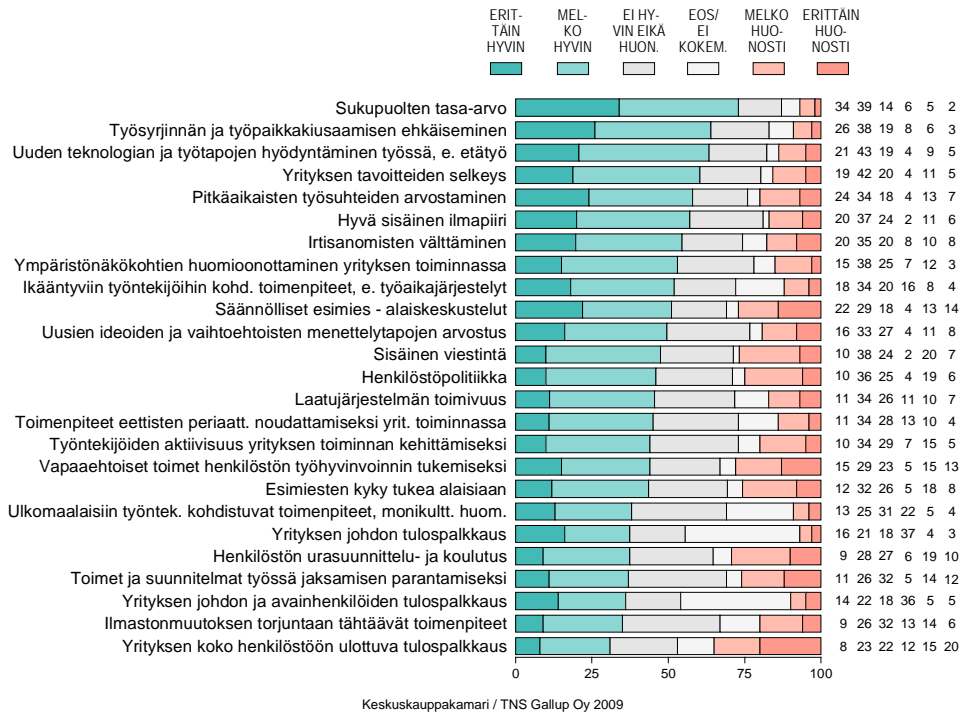
Kuvio i2h. MITEN HYVIN TAI HUONOSTI ERI ASIAT TOTEUTUVAT YRITYKSESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ (erittäin tai melko hyvin, %).



Yrityskulttuuri 2009

H

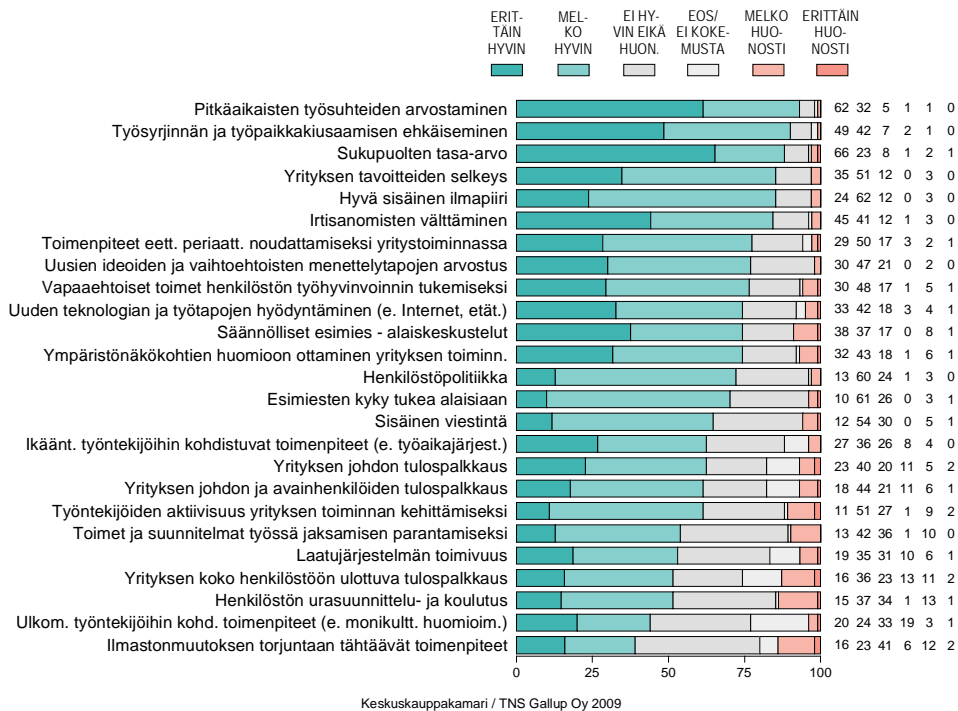
**Kuvio h2. MITEN HYVIN TAI HUONOSTI ERI ASIAT TOTEUTUVAT OMALLA TYÖPAIKALLA TÄLLÄ HETKELLÄ (henkilöstö, %).**



Yrityskulttuuri 2009

J

**Kuvio j2. MITEN HYVIN TAI HUONOSTI ERI ASIAT TOTEUTUVAT YRITYKSESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ (yritysjohdo, %).**



Kuvio 12t. MITEN HYVIN TAI HUONOSTI ERI ASIAT TOTEUTUVAT YRITYKSESSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ (yritysjohdo;erittäin tai melko hyvin, %).



Kuvio i3. MITÄ ASIOITA YRITYKSESSÄ PITÄÄ VASTAISUUDESSA PARANTAA NYKYISESTÄ KÄYTÄNNÖSTÄ TAI OTTAA KÄYTTÖÖN (yritysjohto, %).

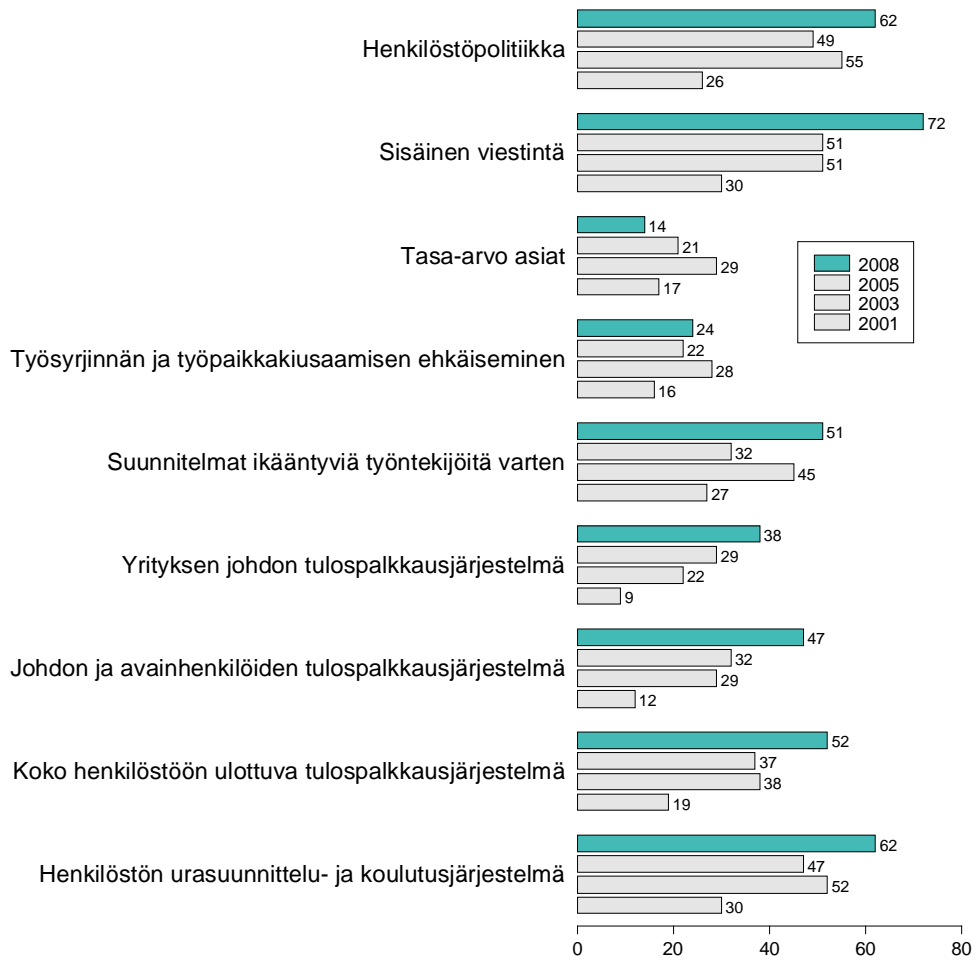


Kuvio j3t2. MITÄ ASIOITA YRITYKSESSÄ PITÄÄ VASTAISUUDESSA PARANTAA TAI OTTAA KÄYTTÖÖN (yritysjohdo, %).



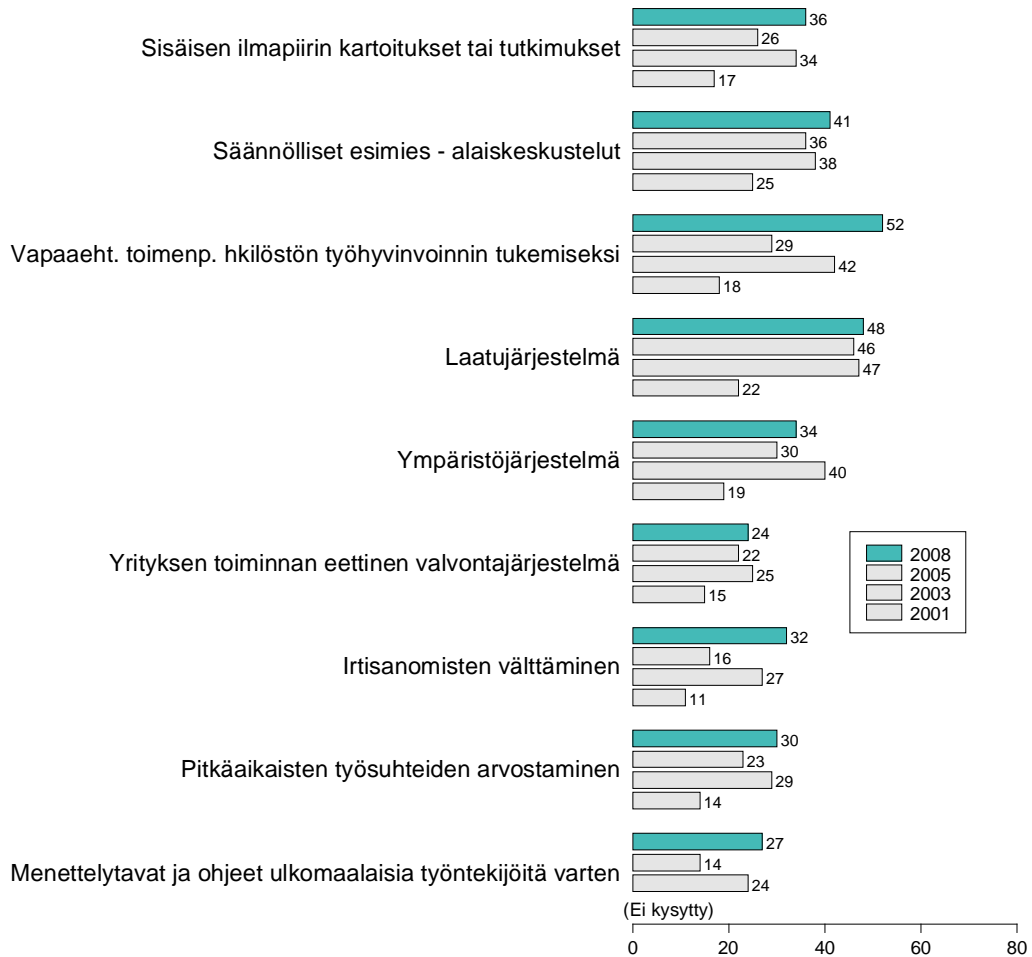
Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio i3ta. MITÄ ASIOITA YRITYKSESSÄ PITÄÄ VASTAISUUDESSA PARANTAA TAI OTTAA KÄYTTÖÖN (yritysjohto, %).

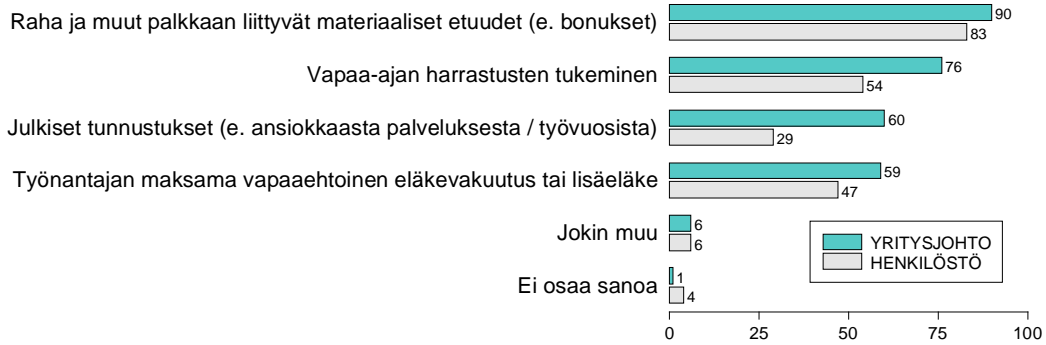


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio j3tb. MITÄ ASIOITA YRITYKSESSÄ PITÄÄ VASTAISUUDESSA PARANTAA TAI OTTAA KÄYTTÖÖN (yritysjohto, %).

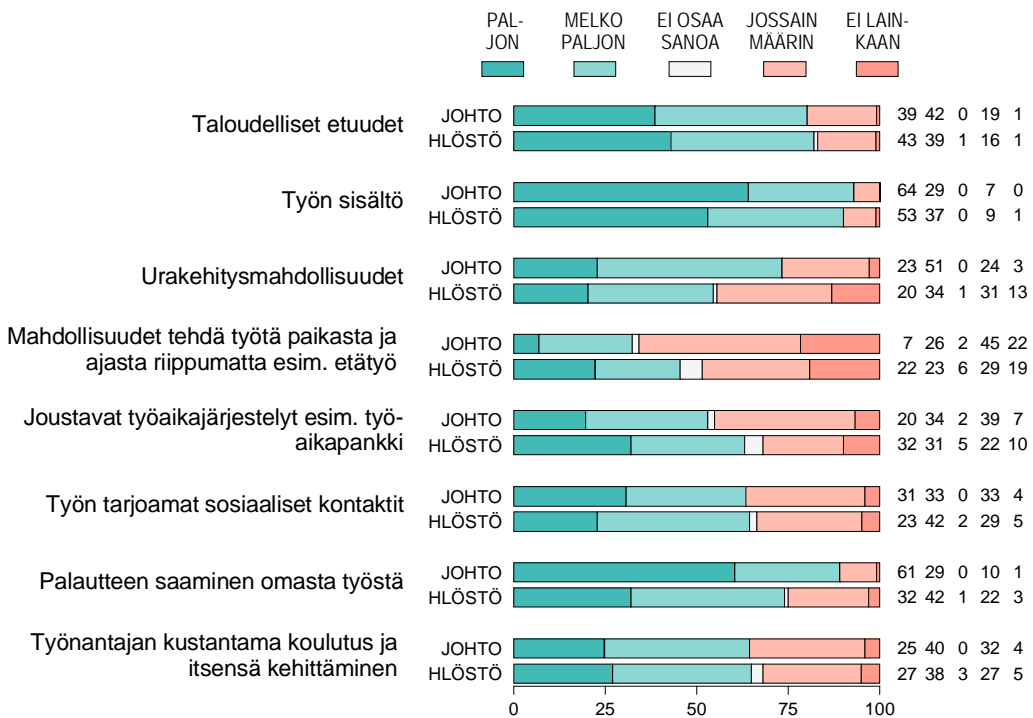


Kuvio j4h. MITÄ VAPAAEHTOISIA LISÄPALKITSEMISMUOTOJA ARVIOI HENKILÖSTÖN ARVOSTAVAN / HENKILÖSTÖ ITSE ARVOSTAA (%).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio j5h. MISSÄ MÄÄRIN ERI TEKIJÄT MOTIVOIVAT IHMISIÄ/ITSEÄ HYVIIN TYÖSUORITUKSIIN (%).

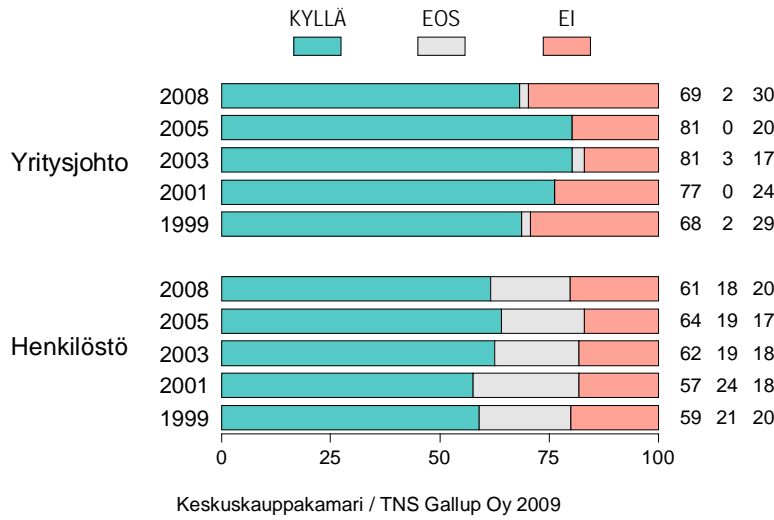


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Yrityskulttuuri 2009

J/H

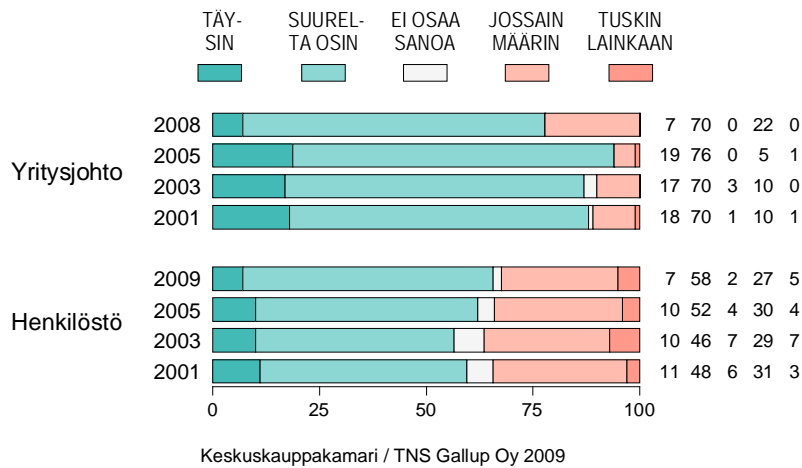
Kuvio j6/ht. ONKO YRITYKSESSÄ MÄÄRITELTY SEN TOIMINTAA JA LUONNETTA KOSKEVAT ARVOT (%).



Yrityskulttuuri 2009

J/H

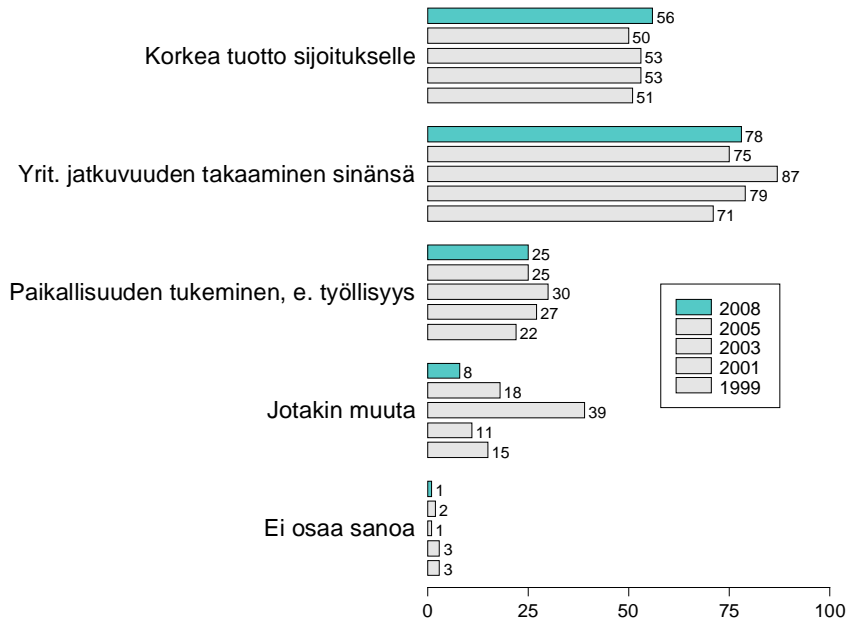
Kuvio j7ht. MISSÄ MÄÄRIN YRITYKSESSÄ KÄYTÄNNÖSSÄ TOIMITAAN MÄÄRITELTYJEN ARVOJEN MUKAAN (%).



Yrityskulttuuri 2009

J

Kuvio j8t. MILLAISIA PÄÄASIAALLISEJA TAVOITTEITA YRITYKSEN OMISTAJAT OVAT ASETTANEET (yritysjohto, %).

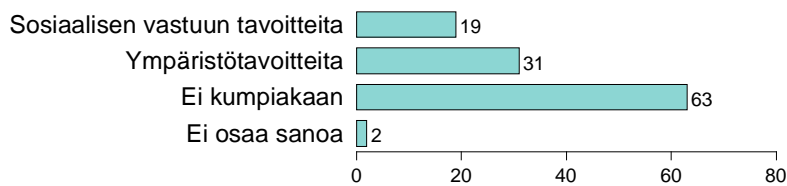


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Yrityskulttuuri 2009

J

Kuvio j9. ASETETAANKO YRITYKSESSÄ TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN LISÄKSI SEURAAVIA VUOSITTAISIA TAVOITTEITA (yritysjohto, %).

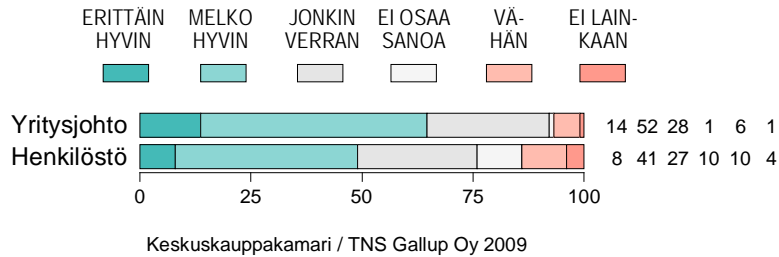


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Yrityskulttuuri 2009

J/H

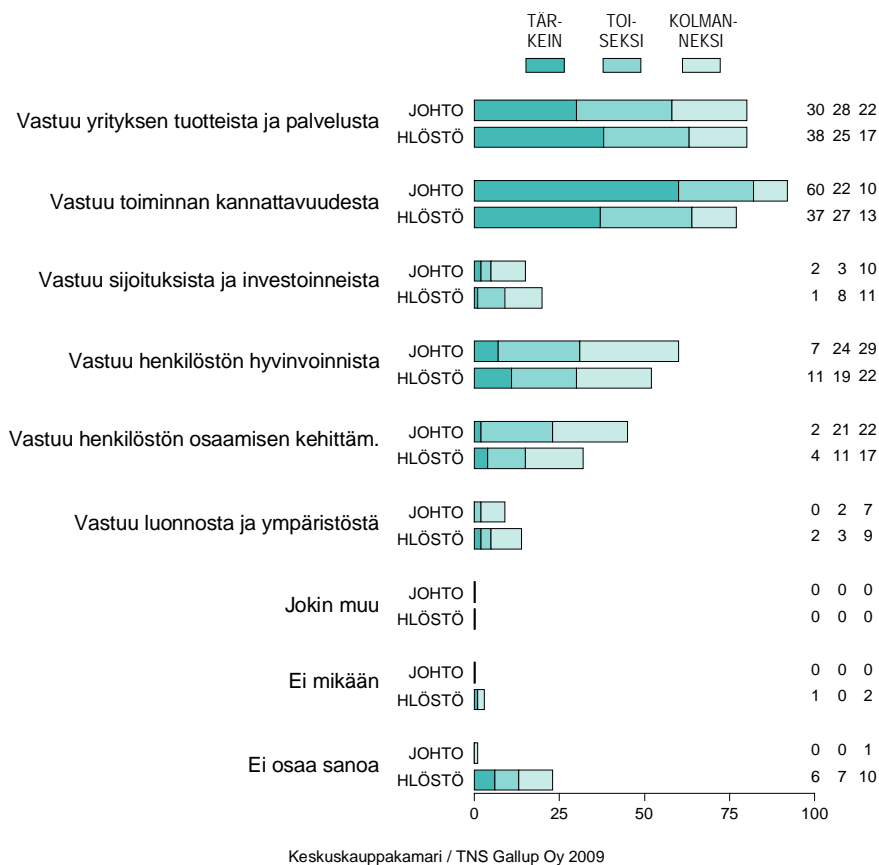
**Kuvio j10h.** MISSÄ MÄÄRIN VASTUULLISUUS KOKONAISUUDES-  
SAAN (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä)  
ON OTETTU HUOMIOON YRITYKSEN TOIMINNASSA  
(yritysjohto vs. henkilöstö, %).



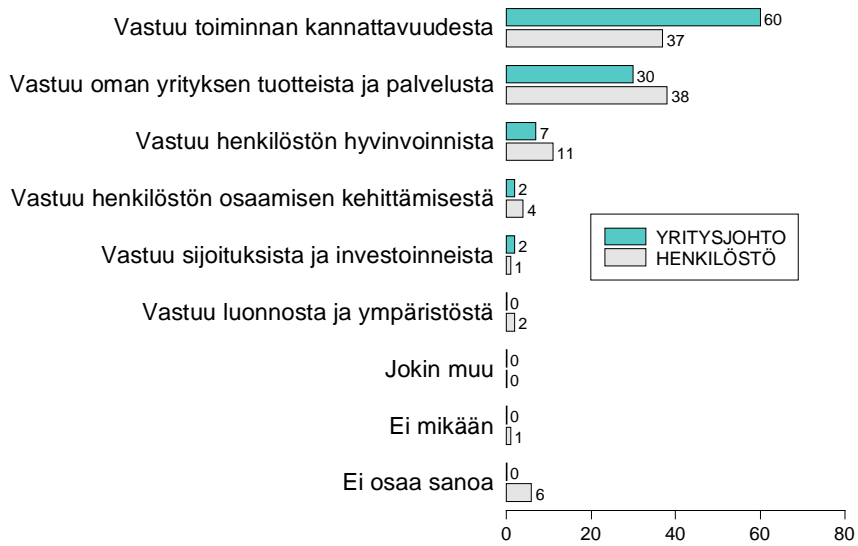
Yrityskulttuuri 2009

J/H

**Kuvio j12h.** MITKÄ SEURAAVISTA YRITYKSEN VASTUISTA OVAT TÄRKEIMMÄT  
OMAN YRITYKSEN/TYÖNANTAJAN TULEVAA TOIMINTAA AJATEL-  
LEN (yritysjohto vs. henkilöstö, %).



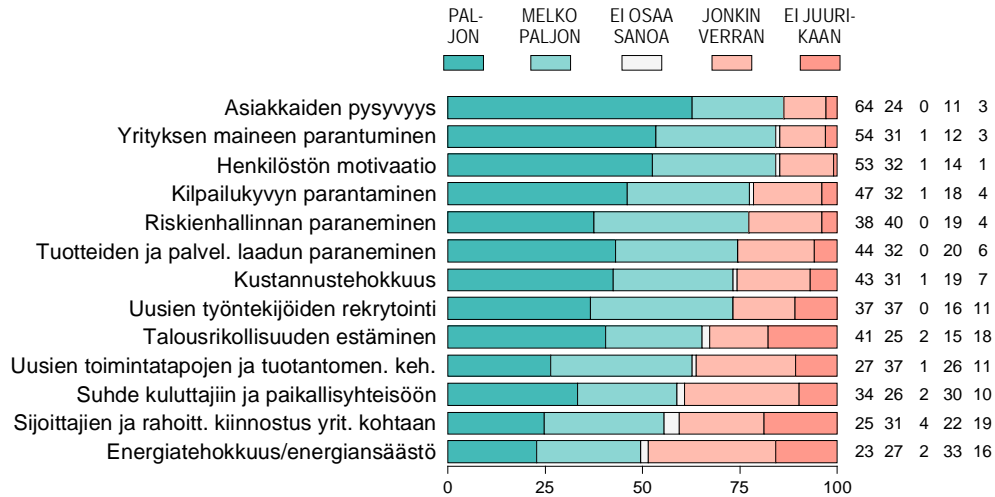
Kuvio j12ah. MIKÄ SEURAAVISTA YRITYKSEN VASTUISTA ON TÄRKEIN OMAN YRITYKSEN/TYÖNANTAJAN TULEVAA TOIMINTAA AJATELLEN (tärkein vastuu, %).



Yrityskulttuuri 2009

J

Kuvio j13. MISSÄ MÄÄRIN VASTUULLISUUDESTA ON HYÖTYÄ ERI ASIOISSA (yritysjohto, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Yrityskulttuuri 2009

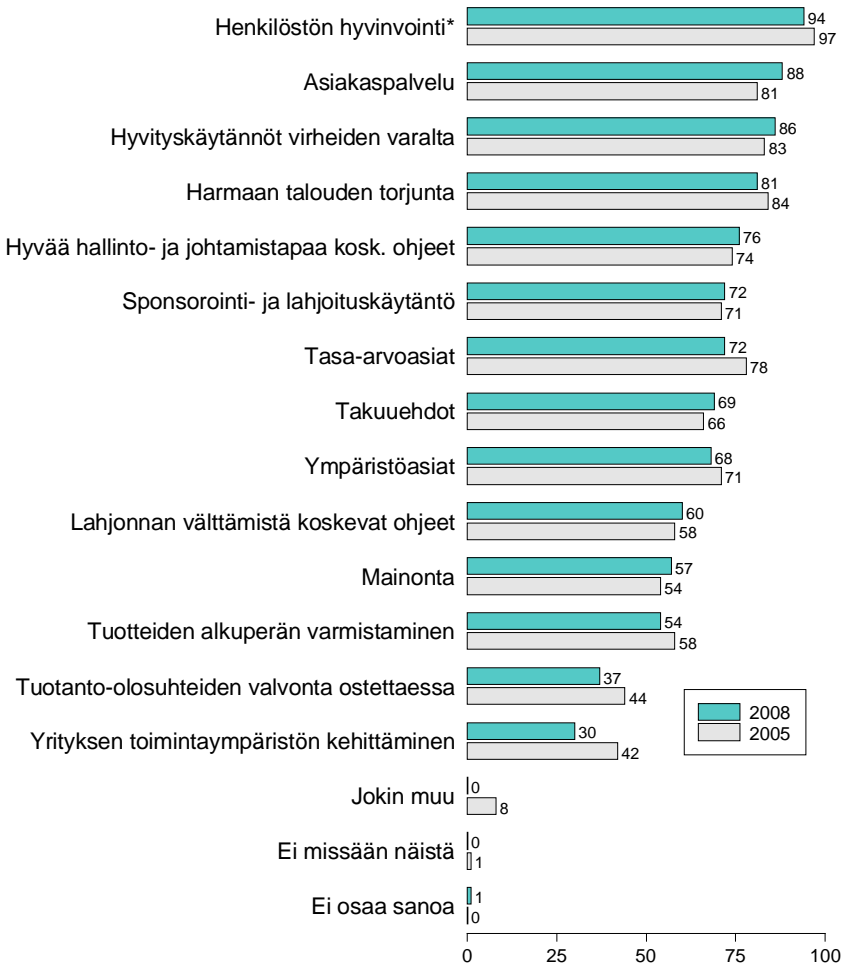
J

Kuvio j11. SOVELTAAKO YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ LAINSÄÄDÄNNÖN ASETTAMIEN VELVOITTEIDEN LISÄKSI VAPAAEHTOISESTI JOITAKIN EETTISIÄ NORMEJA TAI PERIAATTEITA (yritysjohto, %).

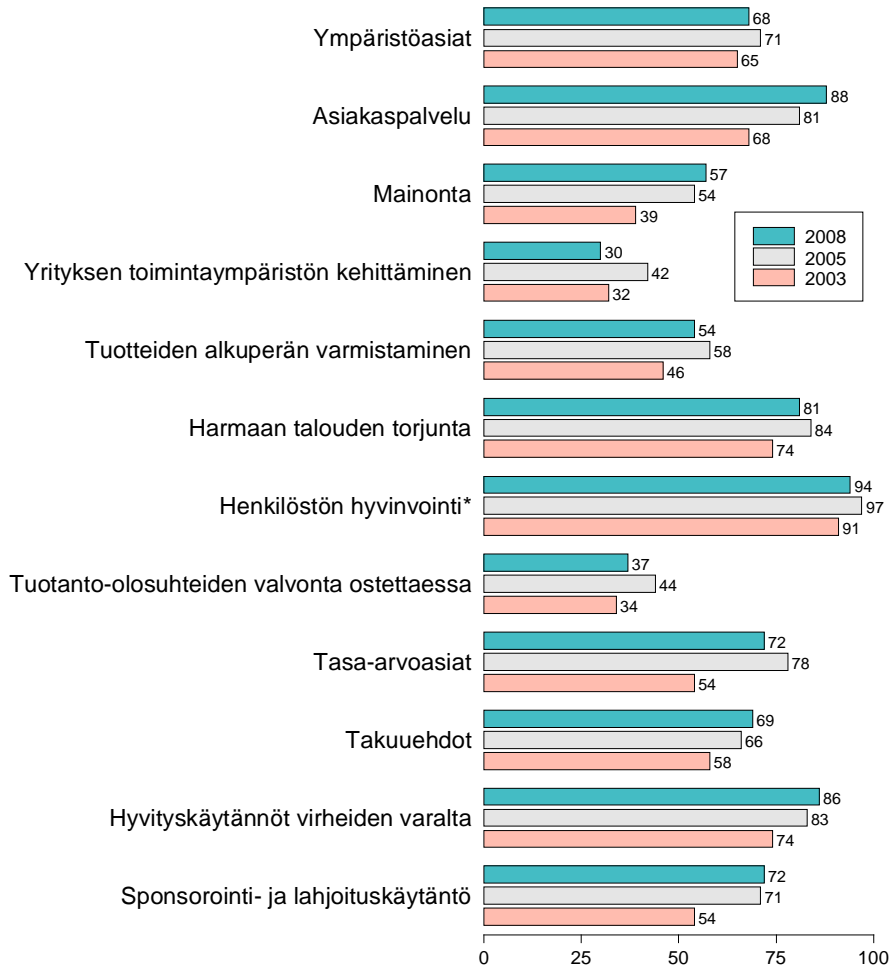


Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio j11t2. SOVELTAAKO YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ LAINSÄÄDÄN-  
NÖN ASETTAMIEN VELVOITTEIDEN LISÄKSI VAPAA-  
EHTOISESTI JOITAKIN EETTISIÄ NORMEJA TAI PERI-  
AATTEITA (yritysjohto, %).

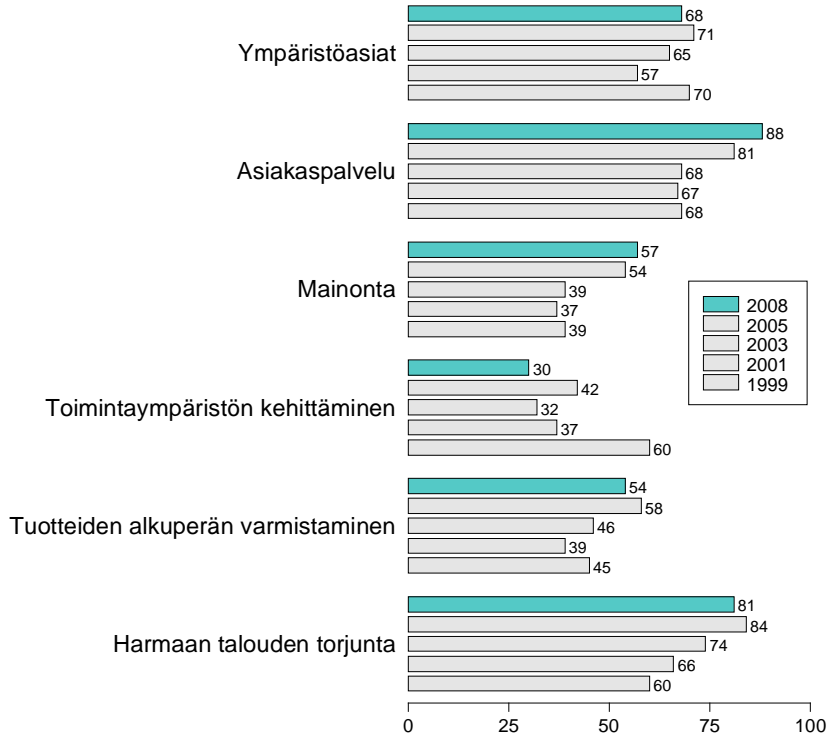


Kuvio j11t3. SOVELTAAKO YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ LAINSÄÄDÄN-  
NÖN ASETTAMIEN VELVOITTEIDEN LISÄKSI VAPAA-  
EHTOISESTI JOITAKIN EETTISIÄ NORMEJA TAI PERI-  
AATTEITA (yritysjohdo, %).



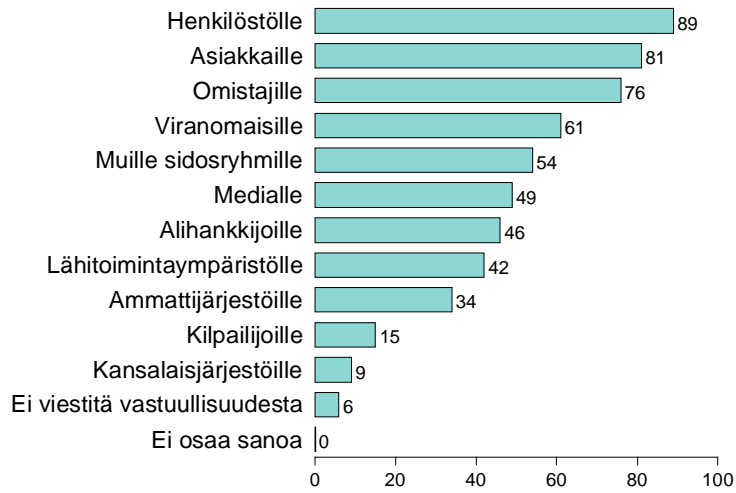
Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio j11t5. SOVELTAAKO YRITYS KÄYTÄNNÖSSÄ LAINSÄÄDÄNNÖN (...) LISÄKSI VAPAAEHTOISESTI JOITAKIN EETTISIÄ NORMEJA TAI PERIAATTEITA (yritysjoh-to, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2009

Kuvio j14. MILLE KAIKILLE TAHOILLE YRITYS VIESTII VASTUULLISUUDESTAAN SÄÄNNÖLLISESTI (yritysjohdo, %).





**Keskuskauppamari**

Aleksanterinkatu 17, PL 1000

00101 Helsinki

puh. (09) 4242 6200

faksi (09) 650 303

[keskuskauppamari@chamber.fi](mailto:keskuskauppamari@chamber.fi)

