

Yrityskulttuuri 2004

Tammikuu 2004

KESKUSKAUPPAKAMARI

Aleksanterinkatu 17, PL 1000, 00101 Helsinki

Puh. (09) 696 969, faksi (09) 650 303

www.keskuskauppakamari.fi, www.kauppakamari.fi

ISBN 951-8967-88-1

SAATTEEKSI

Keskuskauppakamari on laatinut kolmannen selvityksensä suomalaisesta yrityskulttuurista. Aikaisemmat selvitykset on julkaistu vuosina 2000 ja 2001.

Yrityskulttuuri 2004 –selvitys osoittaa, että yrityksissä tunnistetaan yhä laajemmin toimintaa ohjaavien arvojen merkitys. Suomalainen yrityskulttuuri on kokonaisuudessaan muuttunut varsin vähän neljän vuoden aikana. Nyt muutoksen tarve koetaan aiempaa selvemmin. Yritysjohdon mielestä kaikilla yrityskulttuurin osa-alueilla on enemmän kehittämistarpeita kuin vuonna 2001.

Selvitys perustuu suomalaisten yritysten johdolle ja henkilöstölle tehtyyn kyselyyn. Lisäksi yrityskulttuuriin liittyvistä kysymyksistä on haastateltu kymmentä yritysjohtajaa. Raportin ovat laatineet johtaja Pentti Mäkinen ja asiamies Pirjo Liukas.

Helsingissä 27.1.2004

Kari Jalas
toimitusjohtaja

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	ARVOT JA TODELLISUUS	3
2.1	Valtaosa yrityksistä on määritellyt arvonsa.....	3
2.2	Asiakastyytyväisyys on yleisin arvo	4
2.3	Arvot syntyvät yhteistyössä.....	7
2.4	Omistajien tavoitteina toiminnan jatkuminen ja hyvä tuotto	8
2.5	Arvot ovat arkipäivää	9
2.6	Miksi arvot muuttuvat?.....	10
2.7	Arvot esiin	13
3	JOHTAMINEN JA TULEVAISUUS	19
3.1	Vakaata johtamista	19
3.2	Kaikilla osa-alueilla parannettavaa.....	20
4	PALKKIO, ETUUS VAI OPTIO?	23
4.1	Tulospalkkaus yleistyy.....	23
4.2	Palkan lisäksi paljon muuta?	23
4.3	Miten käy optioiden?	26
5	YRITYKSET JA VASTUULLISUUS	27
5.1	Enemmän kuin laki edellyttää	27
5.2	Lisää velvoitteita mutta vapaaehtoisesti	28
5.3	Miten suomalaiset yritykset toimivat ulkomailta?	29
6	SUOMALAISEN YRITYSKULTTUURIN KOKO KUVA	30
7	LOPUKSI	33

LIITE

1 Johdanto

Yrityskulttuuri on monitasoinen ilmiö. Yrityskulttuuri näkyy yritysten toimitiloissa, tunnusmerkeissä ja rituaaleissa. Siihen sisältyvät yrityksen ilmapiiri, johtamistavat, arvot ja tavoitteet. Yrityskulttuurin ytimessä ovat erilaiset perusoletukset ja uskomukset, jotka ohjaavat yrityksen käyttäytymistä.

Arvot ovat yrityskulttuurin tärkein osa, sillä ne vaikuttavat kaikkiin muihin yrityskulttuurin osa-alueisiin.

Keskuskauppakamarin selvityksessä on tarkasteltu laajasti suomalaisen yrityskulttuurin piirteitä. Arvojen lisäksi on tutkittu yritysten johtamista ja toimintaperiaatteita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset arvot ohjaavat yritysten toimintaa, millaisia johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiä yrityksissä käytetään sekä miten yritykset suhtautuvat vastuullisuuteen.

Keskuskauppakamari on tehnyt kolme suomalaiseen yrityskulttuuriin liittyvää tutkimusta. Ensimmäinen yrityskulttuuriselvitys julkaistiin vuoden 2000 alussa. Toinen selvitys valmistui vuonna 2001, ja nyt on käsillä Yrityskulttuuri 2004 –selvitys.

Yrityskulttuuriselvitykset on toteutettu pääosin samansisältöisinä. Tulosten pohjalta saa yleiskuvan siitä, miten suomalainen yrityskulttuuri ja sen eri osa-alueet ovat viime vuosina kehittyneet.

Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusaineisto kerättiin marras-joulukuussa 2003 haastattelemalla puhelimitse 200 yritysjohtajaa, joista 143 on yritysten toimitusjohtajia ja 57 toimii erilaisissa henkilöstö- ja taloushallinnon johtotehtävissä. Tutkitut yritykset työllistivät vähintään kymmenen työntekijää. Vastaajista 93 kuuluu yrityksen omistajiin.

Lisäksi tehtiin 504 haastattelua yritysten työntekijöiden keskuudessa. Haastateltavat edustavat yksityisellä sektorilla työskenteleviä palkansaajia. Aineisto kerättiin TNS Gallup Oy:n Suomi-kanavalla joulukuussa 2003.

Haastatellut yritysjohtajat ja työntekijät on valittu satunnaisotannalla, eivätkä välttämättä edusta samoja yrityksiä.

TNS Gallup Oy:n keräämän aineiston lisäksi Keskuskauppakamarin asiantuntija haastatteli kymmentä yritysjohtajaa yrityskulttuuriin liittyvistä kysymyksistä. Yritysjohtajien näkemyksiä on käytetty tutkimustulosten taustoittamisessa. Haastateltujen yritysjohtajien luettelo on liitteessä 1.

Vain osa yrityskulttuurista näkyvissä

Keskuskauppakamarin haastattelemat yritysjohtajat edustavat erityyppisiä yrityksiä. Yritysten joukossa on omistajavetoisia yrityksiä sekä pörssiyhtiöitä, joista osa toimii useissa eri maissa. Mukana on teollisuusyrityksiä ja palvelualan yrityksiä pääkaupunkiseudun lisäksi eri puolilta Suomea.

Suomalaisessa yrityskulttuurissa on monia yhteisiä piirteitä. Jokaisessa yrityksessä vallitsee kuitenkin oma kulttuurinsa, joka syntyy yhteisten uskomusten ja kokemusten pohjalta. Vain osa yrityskulttuurista on näkyvissä. Suurin osa yrityskulttuurista liittyy yrityksessä vallitseviin perusoletuksiin ja ajattelumalleihin, joita on vaikeaa muuttaa tai kopioida.

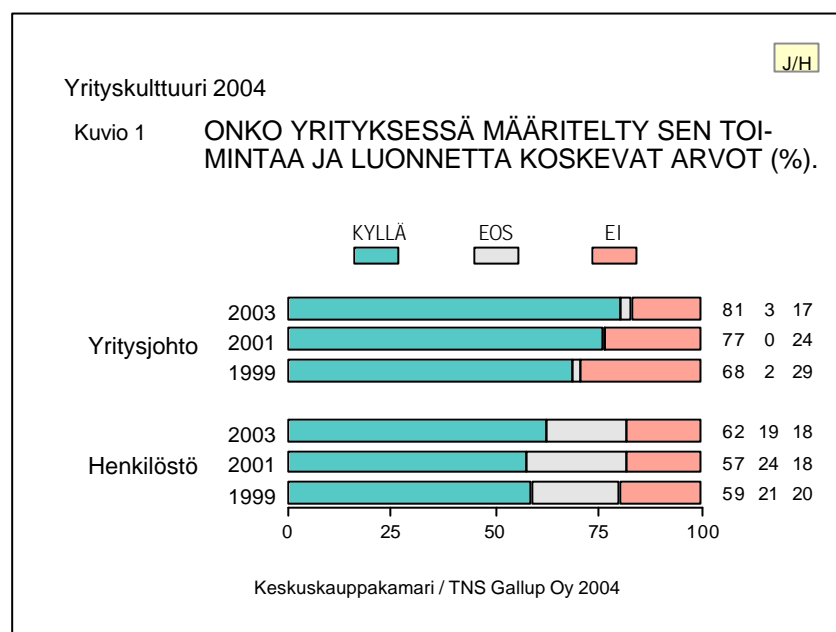
Hyvin toimiva yrityskulttuuri on yrityksen vahvuus ja kilpailuetu, mutta vahva yrityskulttuuri voi myös vaikeuttaa yrityksen mukautumista toimintaympäristön muutoksiin.

Yrityskulttuuria ei voida yksiselitteisesti määritellä hyväksi tai huonoksi. Yritysten kulttuurit voivat olla kovin erilaisia ja silti toimia hyvin suhteessa siihen, mitä yritykset haluavat saavuttaa. Toimiva yrityskulttuuri edellyttää kuitenkin sitä, että yrityksen keskeiset sidosryhmät tuntevat ja hyväksyvät yrityksen toimintaperiaatteet.

2 Arvot ja todellisuus

2.1 Valtaosa yrityksistä on määritellyt arvonsa

Suomalaisessa yrityskulttuurissa arvojen merkitys on vahvistunut. Yritykset ovat aktiivisesti pohtineet omia arvojaan, ja nyt neljä viidesosaa yritysjohtajista ilmoittaa, että yrityksen arvot on määritetty. Arvojen määrittely on yleistynyt selvästi vuodesta 1999, jolloin Keskuskauppakamari teki ensimmäisen yrityskulttuuriselvityksensä (68%=>81%). Myös enemmistö (62%) työntekijöistä vastaa, että heidän työnantajayrityksessään arvot on määritetty.



Kyselyssä noin viidesosa yritysjohtajista ja työntekijöistä vastaa, ettei yrityksen arvoja ole määritetty.

Jatkokysymyksellä yritysjohtajilta tiedusteltiin, oliko yritykset arvot esitetty kirjallisessa muodossa. Arvojen määrittely johtaa myös niiden kirjaamiseen. Vain yhdellä viidesosalla (19%) arvonsa määritelleistä yrityksistä arvot ovat kirjoittamattomat.

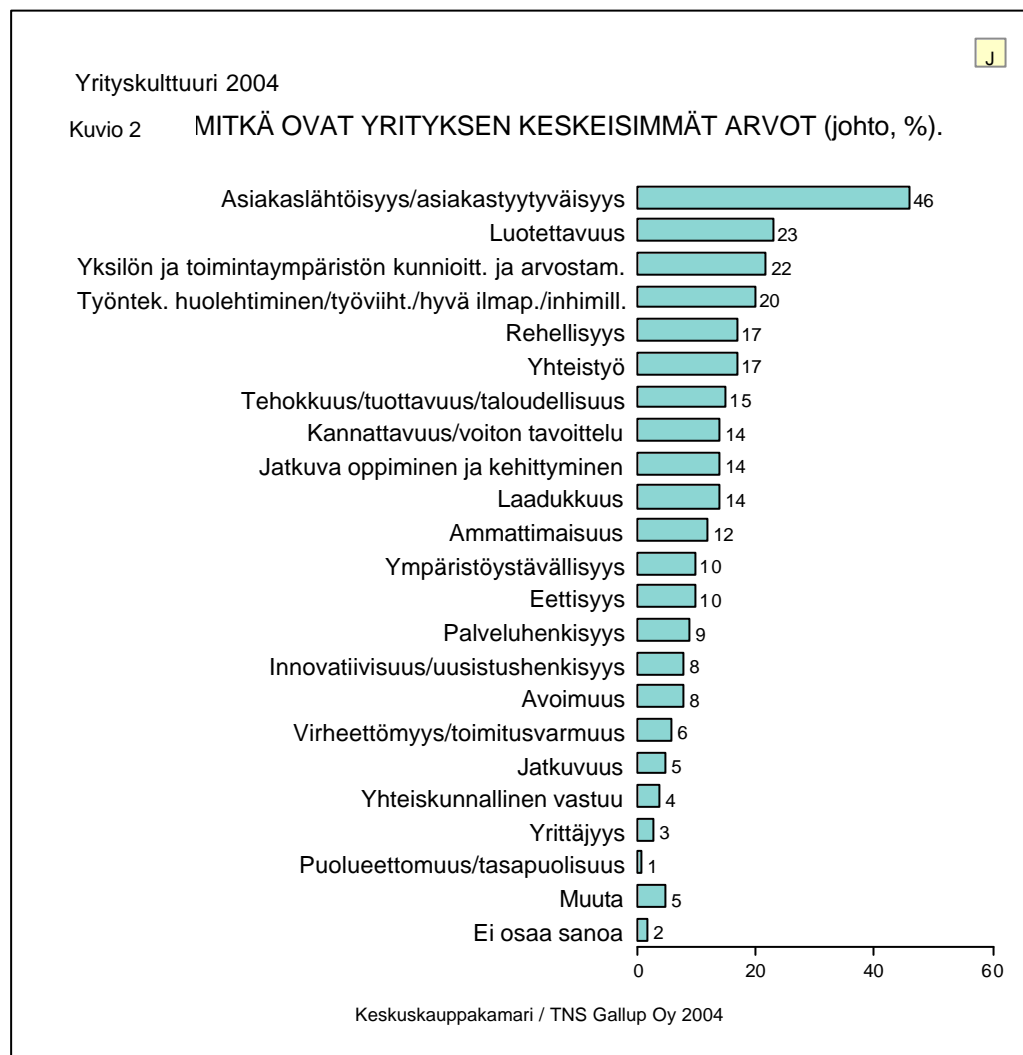
Kokonaisuudessaan vuoden 2003 lopussa suomalaisista yli kymmenen työntekijän yrityksistä 66 prosentilla on kirjoitetut arvot. Noin 15 prosentilla yrityksistä arvot on määritetty, mutta kirjoittamattomat. Loput 17 prosenttia yrityksistä ei ole tietoisesti määritellyt arvojaan.

2.2 Asiakastyytyväisyys on yleisin arvo

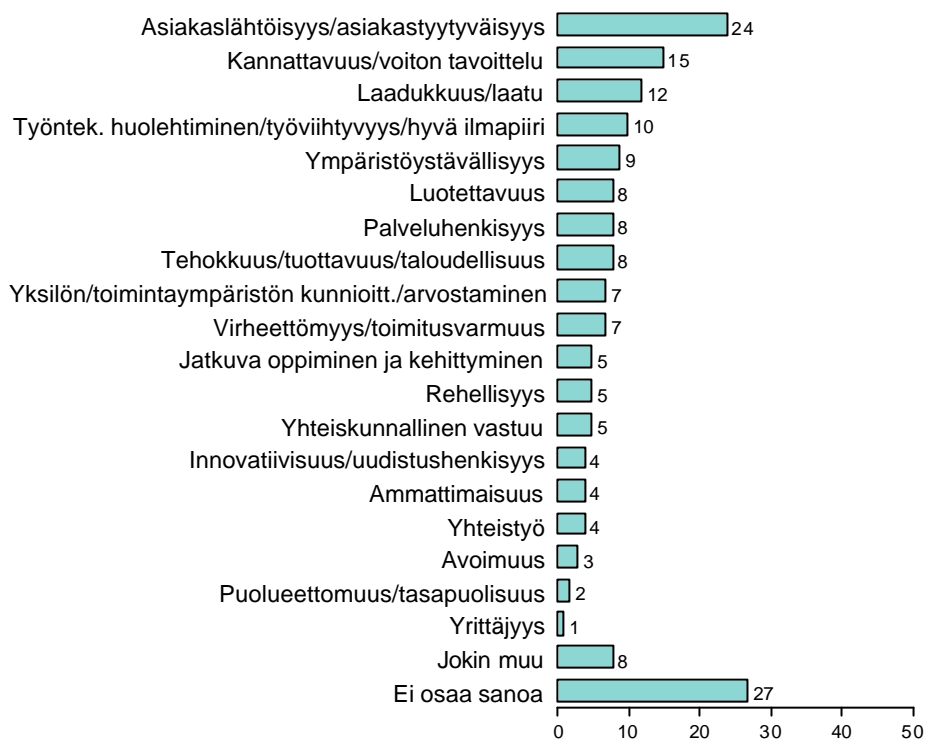
Keskuskauppakamarin aikaisemmissa yrityskulttuuritutkimuksissa on vastaajia pyydetty avoimella kysymyksenasettelulla kuvailemaan yritysten arvoja. Vastaukset on luokiteltu, ja näin on päädytty tiettyihin arvoihin. Myös tällä kertaa yritysjohtoa ja työntekijöitä pyydettiin itse kertomaan yritysten arvoista.

Yritysjohtajien ja työntekijöiden vastaukset ovat samansuuntaisia. Suomalaisista yrityksistä löytyy noin tusinan verran melko yleisesti käytössä olevia arvoja. Yritysten perusarvoihin kuuluvat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen, rehellisyys, laadukkuus, työntekijöistä huolehtiminen, tehokkuus, ympäristöystävällisyys sekä palveluhenkisyys.

Kuvioissa 2 ja 3 on esitetty yritysjohton ja henkilöstön vastausten perusteella luokitellut arvot.



Kuvio 3 MITKÄ OVAT YRITYKSEN KESKEISIMMÄT ARVOT (henkilöstö, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2004

Asiakastyytyväisyys on sekä yritysjohtajien että työntekijöiden vastauksissa selvästi yleisimmin mainittu arvo. Yritysjohto mainitsee usein luotettavuuteen ja yksilön ja toimintaympäristön kunnioittamiseen liittyviä arvostuksia, kun taas työntekijöiden mielestä yrityksissä arvostetaan enemmän kannattavuutta ja voiton tavoittelua sekä laadukkuutta. Kummatkin vastaajaryhmät katsovat työntekijöistä ja työviihtyvyydestä huolehtimisen sekä hyvän ilmapiirin olevan tärkeitä yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja.

Yritysjohdon vastauksissa tulevat selvästi esille taloudelliset arvot. Taloudellisten arvojen ohella yritysjohto painottaa myös rehellisyyttä, yhteistyötä sekä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Sen sijaan työntekijät eivät pidä rehellisyyttä, jatkuvaa oppimista tai yhteistyötä yhtä yleisinä arvoina kuin yritysjohto.

Yrittäjyys ei ole sen paremmin yritysjohtajien kuin työntekijöidenkään mielestä yleinen arvo suomalaisissa yrityksissä. Vain muutama vastaaja on ilmoittanut yrittäjyyden korostuvan yrityksensä toiminnassa.

Tuloksista voi tehdä myös sen johtopäätöksen, etteivät työntekijät ole edelleenkään kovin hyvin perillä oman työpaikkansa arvoista. Yli neljännes suomalaisten yritysten työntekijöistä (27%) ei osannut mainita yhtään työnantajayrityksensä arvoa, vaikka heidän ilmoituksensa mukaan yrityksessä oli olemassa määritellyt arvot.

Työviihtyvyys on arvolistan uusi nousija

Yritysten arvoissa on tulosten perusteella tapahtunut suuriakin muutoksia. Yritysjohtajien ilmoittamien arvojen joukkoon on noussut uutena arvona työntekijöistä huolehtiminen ja työviihtyvyys. Myös työntekijöiden vastaukset vahvistavat arvomuutoksen, sillä työviihtyvyys on ilmestynyt työntekijöidenkin arvolistalle likimain tyhjästä. Muutoksen merkittävyyttä kuvaa hyvin se, että hyvään työilmapiiriin liittyvät arvot mainitaan neljänneksi yleisimmin sekä yritysjohton että työntekijöiden vastauksissa.

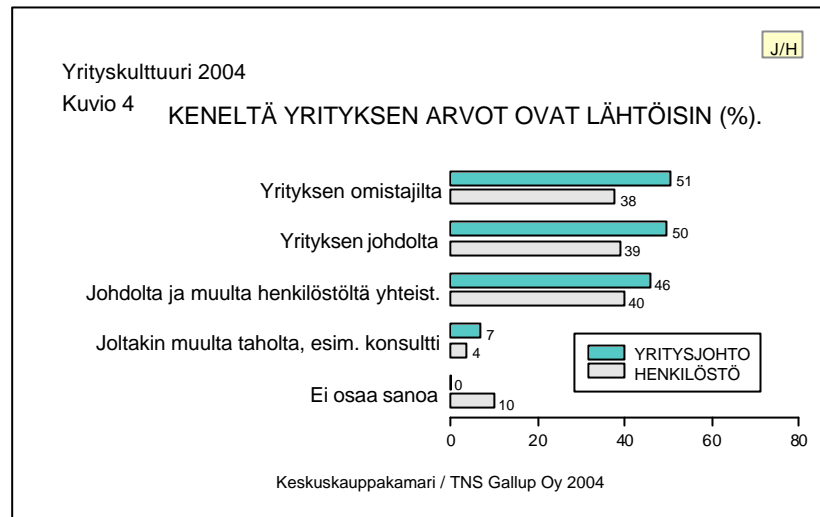
Yrityksissä nähdään nyt selvästi, että muutosten keskellä on erityisen tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpitämisestä. Pitkän päälle vain hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tekee hyvää työtä. Tulos voi heijastaa myös sitä, että yrityksissä uskotaan kilpailun osaavasta henkilökunnasta kiristyvän ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni jatkossakin.

Yritysjohtajien mukaan myös asiakaslähtöisyys yritysten arvona on selvästi yleistynyt vuoden 2001 tilanteesta (27%=>46%). Lisäksi yritysjohtajien vastauksissa esiintyvät aikaisempaa useammin luotettavuus, yhteistyö ja ammattimaisuus. Työntekijät puolestaan mainitsevat kannattavuuden/voiton tavoittelun aiempaa useammin (muutos vuodesta 2001 9%=>15%) työnantajayrityksensä arvojen joukossa. Laadukkuus ja palveluhenkisyys saavat työntekijöiltä jonkin verran vähemmän mainintoja kuin aikaisemmillä tutkimuskerroilla.

Vuonna 1999 tehdyn ensimmäisen yrityskulttuuriselvityksen jälkeen on yleisimmin mainittujen arvojen listalle tullut mukaan uusia arvoja. Vuoden 2001 tutkimuksessa uusia arvoluokkia olivat yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen ja arvostaminen, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, ympäristöystävällisyys sekä puolueettomuus/tasapuolisuus. Nyt tehdyssä tutkimuksessa listalle nousi työntekijöistä huolehtiminen/työviihtyvyys. Lisäksi yritysjohtajien ilmoittamien arvojen joukossa erottuivat ensimmäistä kertaa omiksi luokikseen eettisyys ja jatkuvuus.

2.3 Arvot syntyvät yhteistyössä

Yrityskulttuuritutkimuksissa on pyritty selvittämään, keneltä yrityksen arvot ovat lähtöisin. Tämänkin tutkimuksen tulos vahvistaa selvästi sitä käsitystä, ettei suomalaisissa yrityksissä löydy yhtä yksittäistä tahoja, joka määrittäisi yrityksen arvopohjan.



Yritysjohdajista joka toinen ilmoittaa arvojen olevan lähtöisin yrityksen omistajilta tai yrityksen johdolta. Tämän lisäksi noin puolet sanoo arvojen olevan peräisin johdolta ja muulta henkilökunnalta yhteisesti. Suomalaisyritykset turvautuvat hyvin harvoin konsulttien apuun arvojen määrittelyssä.

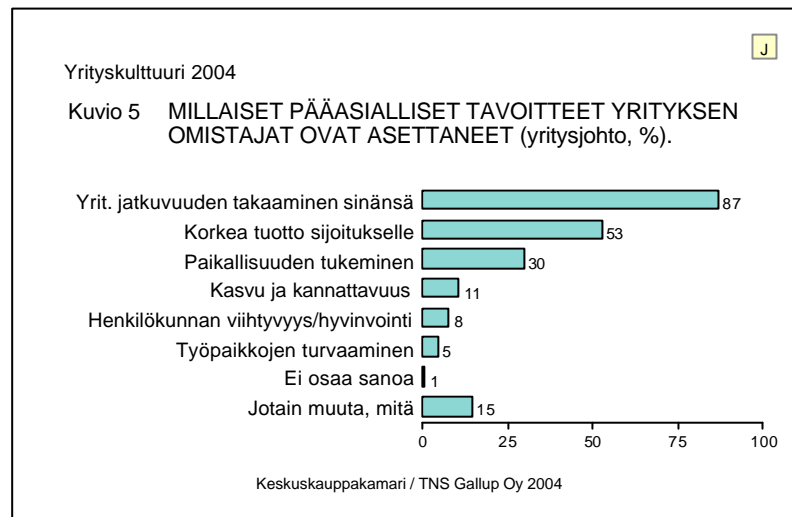
Yritysjohdon käsityksen mukaan arvojen määrittelyyn osallistuvat aikaisempaa laajalaisemmin eri osapuolet. Varsinkin yrityksen omistajien osallistuminen arvojen määrittämiseen on yritysjohdon mielestä kasvanut merkittävästi vuodesta 1999 (32%=>51%).

Työntekijöiden mielestä arvojen määrittelyyn osallistuvat nykyisin entistä tasaisesti omistajat, yritysjohdo ja henkilöstö. Vielä edellisten yrityskulttuuritutkimusten tekemisen aikoihin vuonna 2001 työntekijät arvioivat, että arvot tulivat etupäässä valmiiksi saneltuina yrityksen johdolta tai omistajilta. Tässä suhteessa kehitys näyttäisi myönteiseltä. Työntekijöiden on luonnollisesti helpompaa toteuttaa arvoja, jos he ovat mukana määrittämässä niitä.

2.4 Omistajien tavoitteina toiminnan jatkuminen ja hyvä tuotto

Omistajan tavoitteet vaikuttavat yrityksen arvoihin. Arvot ovat osa yrityksen identiteettiä ja jatkuvuutta, ja nykyisin vallitsevan käsityksen mukaan yrityksen hallitus hyväksyy arvot.

Tutkimuksessa yritysjohtajilta tiedusteltiin, mitä tavoitteita omistajat ovat yritystoiminnalle asettaneet. Yritysjohtajat vastaavat, että tärkein omistajien asettama tavoite on yrityksen jatkuvuuden takaaminen. Peräti 87 prosenttia yritysjohtajista on tätä mieltä. Runsas 50 prosenttia yritysjohtajista ilmoittaa, että omistajien pääasiallisiin tavoitteisiin kuuluu korkea tuotto sijoituksille. Pienet yritykset (liikevaihto alle 1 milj. euroa) ovat kuitenkin poikkeus. Vain 11 prosenttia tällaisten yritysten johtajista näkee, että sijoituksen korkea tuotto on asetettu yrityksessä erityisen tärkeäksi tavoitteeksi.



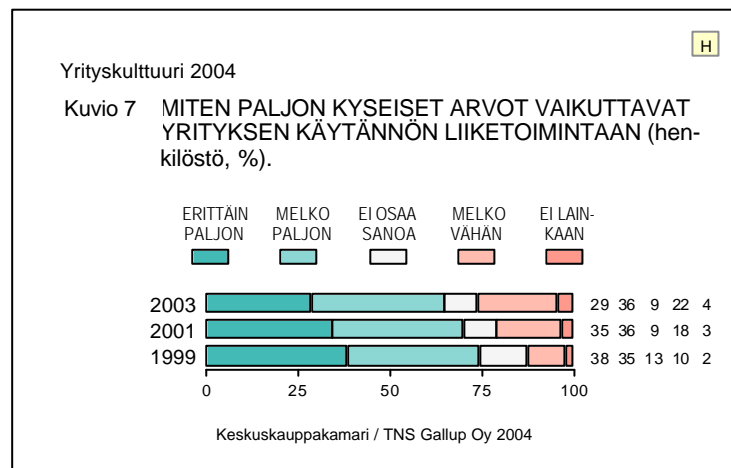
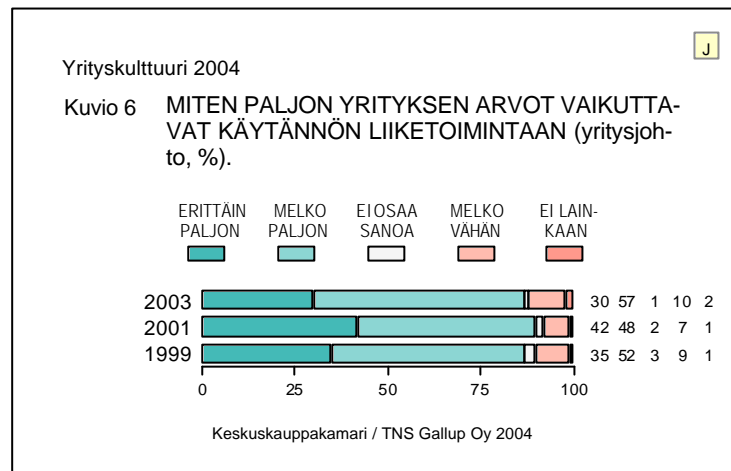
Noin puolessa yrityksistä omistajat painottavat samanaikaisesti sekä korkeaa tuottoa sijoituksille että yrityksen jatkuvuuden takaamista. Vähemmistö yrityksistä on sellaisia, joissa jatkuvuuden rinnalle ei ole nostettu sijoitusten korkeaa tuottoa.

Yritysjohdon käsitykset ovat muuttuneet jonkin verran viimeisten vuosien aikana. Aikaisempaa useampi yritysjohtaja arvioi, että omistajat asettavat tavoitteita yrityksen jatkuvuuden takaamiseen, paikallisuuden tukemiseen sekä henkilökunnan viihtyvyyden/hyvinvoinnin parantamiseen. Yritysjohdon mukaan omistajat asettavat yrityksen jatkuvuuden takaamisen nyt selvästi tärkeämmäksi tavoitteeksi kuin vuonna 1999 (71%=>87%).

2.5 Arvot ovat arkipäivää

Yrityksen arvoilla on merkitystä vain, jos yrityksessä käytännössä toimitaan arvojen mukaisesti. Varsinkin vaikeissa tilanteissa yrityksen arvot ja niiden todellinen merkitys joutuvat koetukselle.

Yritysjohtajilla on jokseenkin yksimielinen käsitys siitä, että määritellyt arvot vaikuttavat käytännön liiketoimintaan vähintäänkin melko paljon. Vajaa kolmasosa uskoo arvojen vaikutuksen olevan erittäin suurta. Vain noin joka kymmenes yritysjohtaja epäilee, ettei arvoilla käytännössä olisi juurikaan merkitystä.



Myös työntekijöiden mielestä ilmaistut arvot vaikuttavat, ja niillä on käytännön merkitystä. Tosin työntekijöiden joukossa epäilevien osuus on noin neljännes kaikista vastaajista. Epäilevien ryhmä on selvästi kasvanut viimeisten vuosien aikana.

Jatkokysymyksellä vastaajilta tiedusteltiin vielä sitä, missä määrin yrityksessä käytännössä toimitaan määriteltyjen arvojen suuntaisesti. Enemmistö yritysjohtajista (87%)

ja työntekijöistä (56%) uskoo, että yrityksessä toimitaan ainakin suurelta osin määriteltyjen arvojen mukaisesti. Vastajien käsitykset ovat lähes ennallaan. Työntekijöiden keskuudessa näkyy kuitenkin lievä liiakahdus siihen suuntaan, ettei yrityksissä toimitaisi yhtä paljon arvojen mukaisesti kuin vuonna 2001.

2.6 Miksi arvot muuttuvat?

Valtaosa suomalaista yrityksistä on määritellyt arvonsa. Yrityksen arvot kuvastavat johdon arvoja, tai arvoja on pohdittu yrityksessä yhteisesti. Monissa suomalaisissa yrityksissä on toteutettu ainakin yksi arvoprosessi, jonka tuloksena arvot on määritelty ja viety osaksi käytännön liiketoimintaa.

Yritykset joutuvat toisinaan tarkistamaan arvojaan. Syynä saattaa olla se, että arvojen määrittelyssä on jo alun perin epäonnistuttu, eivätkä määritellyt arvot edusta yrityksen todellisia arvoja. Arvot voivat olla myös muuten epäselviä ja epäuskottavia. Hyviä arvoja saattaa olla liikaa, tai arvot ovat kovin irrallaan liiketoiminnasta. Lisäksi jotkut tapahtumat, kuten yrityskaupat, vaikuttavat siihen, että yritysten on mietittävä arvojaan uudelleen. Yritysten arvojen toimimattomuuden taustalla saattavat olla myös yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset.

Tutkimuksessa yritysjohtajilta kysyttiin, miten he näkevät yhteiskunnasta tulevien yleisten paineiden vaikuttaneen yritysten arvojen määrittelyyn. Ulkoisilla paineilla tarkoitetaan esimerkiksi ympäristönsuojeluun, työllistämiseen tai tasa-arvoon liittyviä vaatimuksia. Alle puolet (44%) yritysjohtajista on sitä mieltä, että ulkoisilla paineilla on vaikutusta arvojen määrittelyyn. Yleisten ulkoisten paineiden merkitys on vähentynyt vuodesta 2001, ja nyt ollaan alle lähtötilanteen vuonna 1999 (52%=>58%=>44%).

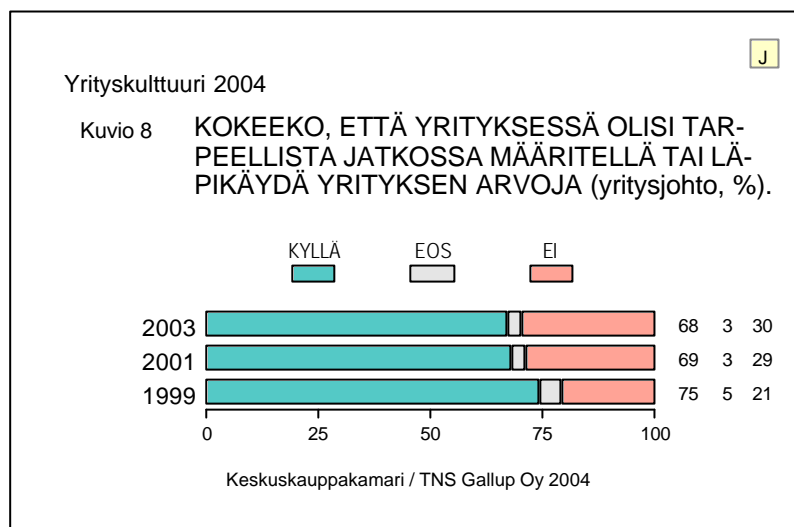
Pieni määrä selkeitä arvoja

Yrittäjävetoisissa yrityksissä arvot edustivat pitkälti perustajan omia arvostuksia. Tällaisissa yrityksissä arvot olivat muuttuneet erittäin vähän. Sen sijaan suuremmissa yrityksissä arvot olivat yleensä syntyneet yhteistyössä, ja niitä oli saatettu vuosien mittaan tarkistaa.

Arvot tukevat yrityksen toimintaa vain, kun ne kuvastavat yrityksen todellisia periaatteita. Arvojen määrittelyssä haasteita ovat todellisten arvojen tunnistaminen ja konkretisoiminen helposti ymmärrettävään muotoon.

Yleisesti arvioitiin, ettei arvoja saisi olla liikaa. Monen yritysjohtajan mielestä kolmesta viiteen arvoa on jo sopiva määrä. Persoonalliset arvot toimivat usein paremmin kuin yleisellä tasolla ilmaistut arvot. Arvojen pitää olla myös selkeitä. Monissa yrityksissä arvoihin liittyikin erityinen selitysosa, jossa arvojen merkitystä on kuvailtu käytännön työssä

Silti enemmistö (68%) kaikista yritysjohtajista arvioi, että arvojen määrittely tai läpikäynti olisi tarpeellista jatkossa. Pienimpien yritysten johtajat (henkilökunnan määrä 10-49) näkivät arvojen läpikäymisen selvästi vähemmän tarpeellisena kuin suurempien yritysten johtajat. Arvojen läpikäynti nähdään tärkeänä nimenomaan sellaisissa yrityksissä, joilla jo on olemassa määritellyt arvot. Selvästi yli puolet (64%) yrityksistä, joilla arvoja ei tähän mennessä ole määritelty, pitää arvojen määrittelemistä jatkossakin tarpeettomana.



Myös enemmistö (51%) työntekijöistä piti arvojen pohtimista tarpeellisena. Kokonaisuudessaan yritysjohton ja työntekijöiden into määrittellä tai tarkistaa arvoja on hieinan laimentunut verrattuna vuoden 1999 tilanteeseen.

Käyvätkö arvot toteen?

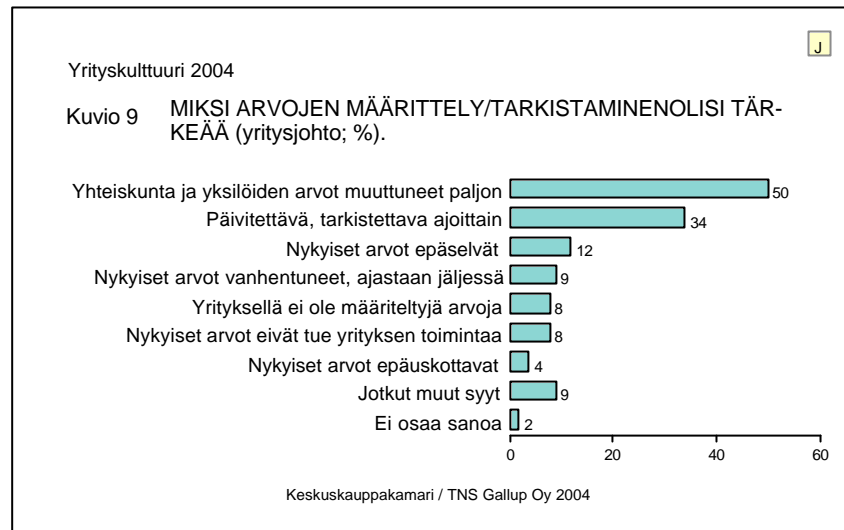
Haastatellut yritykset seuraavat yrityksen arvojen toteutumista eri tavoin. Monissa yrityksissä arvoja käydään läpi vuosisuunniteluprosessin yhteydessä. Arvojen toteutumista seurataan myös esimies-alaiskeskusteluissa, ilmapiirikartoituksissa sekä erilaisissa imagotutkimuksissa.

Yritysten arvojen toteutuminen näkyy myös siinä, miten hyvin yritys on onnistunut rekrytointipäätöksissään. Monet yritykset käyttävät rekrytointissaan suoraan arvoista johdettuja kriteereitä. Rekrytointi onnistuu varmimmin silloin, kun työntekijä alusta pitäen ymmärtää yrityksen arvot.

Kaiken kaikkiaan arvojen sisäistäminen ja arvoihin sitoutuminen vie aikaa, ja tulokset saattavat yritysjohtajien käsityksen mukaan näkyä vasta vuosienkin päästä. Sen vuoksi on tärkeää, että yrityksen johto ja esimiehet toteuttavat omassa käyttäytymisessään johdonmukaisesti yrityksen arvoja.

Yhteiskunnan muuttuneet arvot heijastuvat yritysten arvoihin

Joka toisen yritysjohtajan mielestä yhteiskunta ja yksilöiden arvot ovat muuttuneet niin paljon, että yrityksen arvoja pitäisi miettiä uudelleen. Varsinkin teollisuudessa valtaosa yritysjohtajista (64%) pitää yhteiskunnan muutoksia suurina.



Tulos on mielenkiintoinen, kun sitä vertaa vastauksiin, joissa yritysjohtajat arvioivat ulkoisten paineiden merkitystä yrityksen arvoihin. Yritysjohtajat katsovat, että yrityksissä on seurattava yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia, vaikka ulkoiset paineet eivät siihen suoranaisesti pakottaisikaan.

Yritysjohto arvioi yhteiskunnan muutostahdin kiihtyneen kahden viimeisen vuoden aikana. Vuonna 1999 yritysjohtajista 55 prosenttia uskoi yhteiskunnan arvojen muuttuneen paljon. Seuraavan yrityskulttuuriselvityksen aikoihin vuonna 2001 muutostahti näytti tasaantuneen, ja vain 40 prosenttia yritysjohtajista piti yhteiskunnallisia arvo-muutoksia suurina. Vuoden 2003 lopussa taas puolet yritysjohtajista näkee yhteiskunnan ja yksilöiden arvoissa tapahtuneen merkittäviä muutoksia.

Yritysjohtajat nostavat selvästi esille myös tarpeen päivittää yrityksen nykyisiä arvoja. Tässäkin tapauksessa taustalla on oletus yhteiskunnan ja yksilön arvoperustan muuttumisesta.

Työntekijöiden mielestä tärkeitä syitä siihen, miksi arvoja pitäisi muuttaa, ovat arvojen epäselvyys ja epäuskottavuus. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa työntekijät ovat olleet tätä mieltä. Työntekijätkin arvioivat yhteiskunnan ja yksilön arvomaailman

muuttuneen, mutta eivät näe näiden muutosten vaikutuksia yhtä suurina kuin yritysjohdajat.



2.7 Arvot esiin

Arvojen viestiminen varsinkin yrityksen sisällä on aikaisemmissa yrityskulttuuriselvityksissä osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi. Yritysjohdon ja työntekijöiden käsitykset arvojen viestinnästä ovat olleet melko erilaisia.

Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin sitä, miten säännöllisesti yritykset viestivät arvoistaan työntekijöille ja muille sidosryhmille. Niissä yrityksissä, joissa arvot on määritel-

Arvoprosessi edellyttää johdon ja henkilöstön panostusta

Pienemmissä yrityksissä arvot välittyvät esimiesten ja alaisten keskusteluissa, mutta monissa suuremmissa yrityksissä on toteutettu erillinen arvoprosessi.

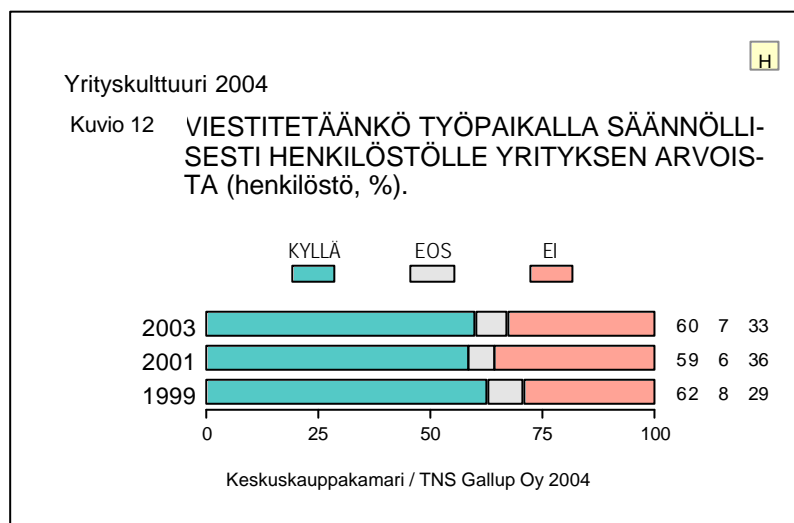
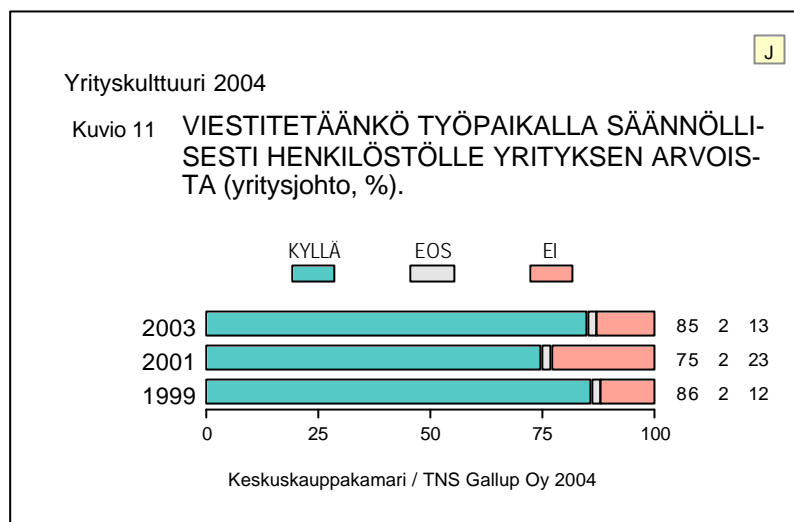
Arvoprosessi on viety yrityksissä läpi vaiheittain niin, että yrityksen johto on ensi esittänyt joitakin arvojen aihioita. Tämän jälkeen arvoja on mietitty esimiesten ja työntekijöiden muodostamissa ryhmissä, ja lopuksi yhteisesti määritellyt arvot on hyväksytty yrityksen johtoryhmässä tai hallituksessa.

Arvojen jalkauttamisvaiheessa yritykset ovat järjestäneet erilaisia yritystason tiedotuskampanjoita, joihin yrityksen johto on yleensä osallistunut. Toisinaan mukana on ollut ulkopuolinen konsultti, sillä uusien arvojen omaksuminen voi edellyttää muutosta koko organisaation käyttäytymisessä. Myös henkilöstö on osallistunut arvojen tunnetuksi tekemiseen. Eri toimipaikat tai yksiköt ovat voineet ideoida omia arvoihin liittyviä tapahtumiaan.

Arvoprosessi on monissa yrityksissä toteutettu strategiaprosessin rinnalla. Arvot ja strategia liittyvät käytännössä yhteen, vaikka ne periaatteellisesti ovat erillisiä kokonaisuuksiaan.

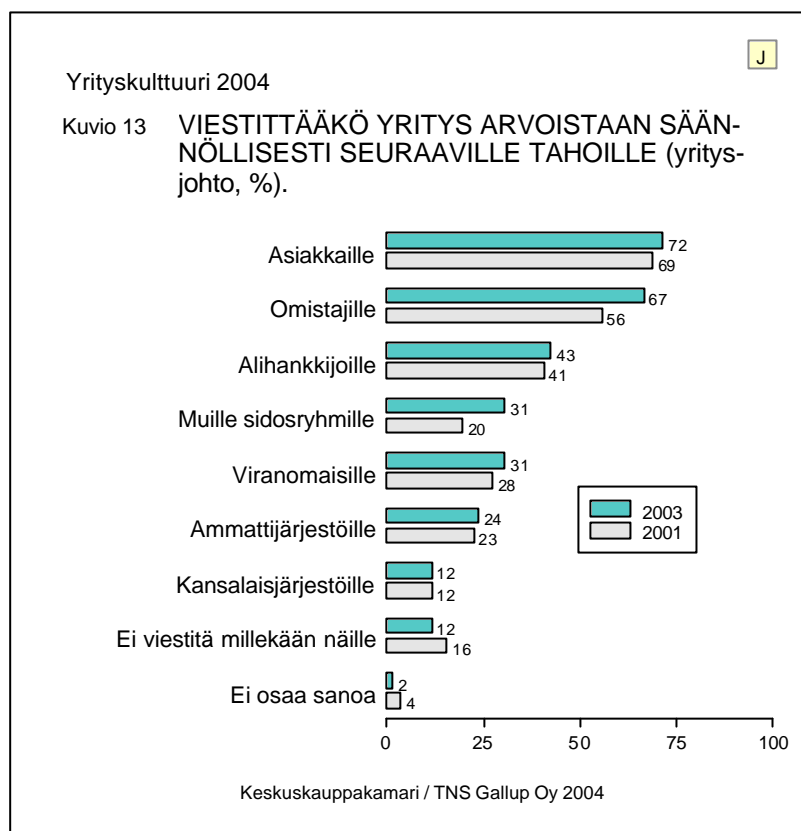
Arvoista kerrotaan yritysten kotisivuilla tai henkilöstölehdissä. Yrityksellä voi olla käytössään arvoista kertovia esitteitä tai julisteita. Parhaiten arvot välittyvät kuitenkin henkilökohtaisissa keskusteluissa.

ty, valtaosa (85%) yritysjohtajista sanoo yrityksen viestivän arvoista säännöllisesti henkilöstölle. Yritysjohto arvio säännöllisen viestinnän parantuneen huomattavasti vuodesta 2001 (75%=>85%). Työntekijöiden käsitys ei ole yhtä myönteinen. Heistä 60 prosenttia ilmoittaa, että työpaikalla viestitään arvoista säännöllisesti.



Yritysjohdon mukaan yritykset viestivät arvoistaan säännöllisesti myös muille sidosryhmille. Enemmistö yritysjohtajista ilmoittaa, että asiakkaille ja omistajille kerrotaan arvoista. Vähän alle puolet yrityksistä kertoo viestivänsä säännöllisesti arvoista alihankkijoille ja noin kolmannes on säännöllisesti yhteydessä myös muihin sidosryhmiin ja viranomaisiin. Neljännes yrityksistä on yhteydessä ammattijärjestöihin, ja noin joka kymmenes yritys pitää yhteyttä kansalaisjärjestöihin. Tosin saman verran yrityk-

sistä on myös sellaisia, jotka eivät kerro arvoistaan millekään sidosryhmälle yrityksen ulkopuolella.



Yritysjohdajat arvioivat yrityksen ulkopuolelle suuntautuvan säännöllisen viestinnän määrän tässä tutkimuksessa melko korkeaksi. Keskuskauppakamari julkaisi vuoden 2002 alussa yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevän tutkimuksen, jossa myös kysyttiin vastuulliseen toimintaan liittyvästä viestinnästä. Kyseisen tutkimuksen tulokset tukivat enemmän sitä näkemystä, että yritykset viestivät ulkopuolisille tahoille melko vähän arvoistaan ja muusta vastuullisesta toiminnastaan. Viestintää väritti jonkinlainen pelko siitä, että omasta vastuullisuudesta kertominen leimataan pelkäsi julkisvun kiillottamiseksi.

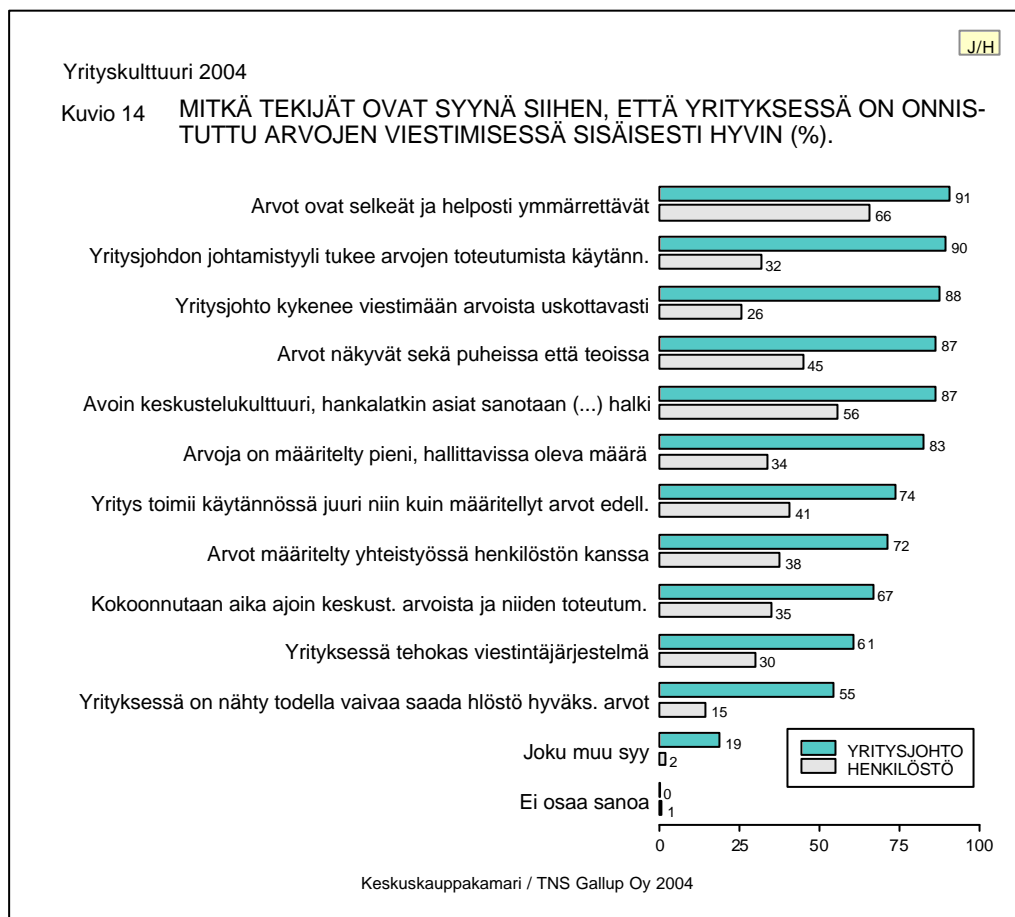
Yritysjohdolla on aikaisempaa tyytyväisempi siihen, miten arvoja on viestitty ulkopuolisille sidosryhmille. Vajaa kolmasosa (30%) vastaajista uskoo, että yritys on onnistunut viestinnässään hyvin, ja puolet arvioi viestinnän onnistuneen vähintäänkin kohtalaisesti. Vain 6 prosenttia yritysjohtajista arvioi ulkoisen viestinnän tulokset arvojen osalta huonoiksi.

Avoin ilmapiiri ja uskottavat arvot auttavat sisäisessä viestinnässä

Yritysjohtajat katsovat onnistuneensa arvojen sisäisessä viestinnässä vielä jonkin verran paremmin kuin ulkoisessa viestinnässä. Yli 40 prosenttia yritysjohtajista ilmoittaa onnistuneensa sisäisessä viestinnässä hyvin, ja 54 prosenttia uskoo onnistuneensa ainakin kohtalaisesti.

Työntekijöiden näkemykset viestinnästä eivät ole yhtä kiittäviä. Työntekijöistäkin vajaa kolmannes antaa silti hyvän arvosanan sisäiselle arvoviestinnälle, ja 43 prosenttia katsoo, että työnantajayrityksen viestintä on onnistunut kohtalaisesti. Huonoja arvosanoja tulee vajaalta viidesosalta työntekijöistä (18%).

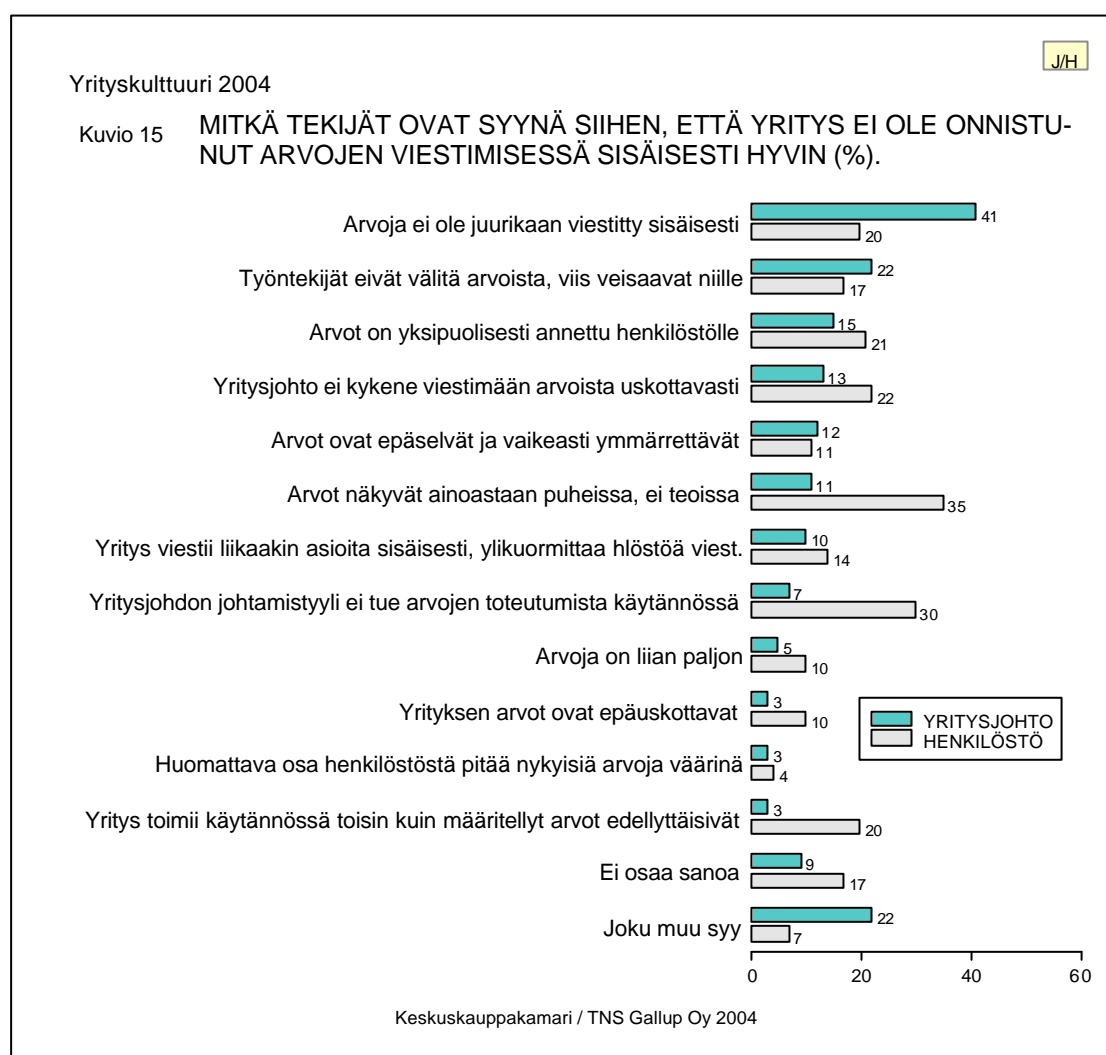
Tutkimuksessa haluttiin selvittää tarkemmin arvojen sisäiseen viestintään liittyviä ongelmia. Sen vuoksi vastaajilta, jotka ilmoittivat yrityksen onnistuneen hyvin arvojen sisäisessä viestinnässä, tiedusteltiin onnistumisen syitä. Vastaavasti niiltä vastaajilta, jotka ilmoittivat yrityksen onnistuneen arvojen viestinnässä kohtalaisesti tai huonosti, kysyttiin, miksi arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu. Kysymykset esitettiin sekä yritysjohtajille että työntekijöille.



Yritysjohto uskoo arvojen sisäisen viestinnän onnistuvan hyvin silloin, kun arvot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, yritysjohton johtamistyyli tukee arvojen toteutumista ja yritysjohto osaa viestiä arvoista uskottavasti. Lisäksi on tärkeää, että arvot näkyvät sekä puheissa että teoissa ja yrityksessä on avoin keskusteluilmapiiri.

Työntekijöiden lista viestinnän onnistumisen syistä on pitkälti samanlainen kuin yritysjohtajien. Yritysjohtajien ja työntekijöiden mainitsemat tekijät osoittavat, että arvojen viestinnässä onnistuminen edellyttää ennen kaikkea arvojen selkeyttä, avointa keskustelukulttuuria sekä sitä, että arvot näkyvät myös teoissa.

Myös sisäisen viestinnän epäonnistumiseen löytyi useita eri tekijöitä.



Yritysjohtajien mukaan keskeiset syyt siihen, ettei onnistuminen ole ollut parasta mahdollista luokkaa, ovat viestinnän olemattomuus (ei viestitty lainkaan), työntekijöiden välinpitämättömyys ja arvojen yksipuolinen välittäminen henkilöstölle. Listaan

voidaan lisätä vielä yritysjohtajan oma epäily siitä, ettei arvoista osata viestiä uskottavasti työntekijöille.

Työntekijöiden mielestä syytä arvojen viestinnän epäonnistumiseen on etenkin puheiden ja tekojen välinen ristiriita. Työntekijät arvostelevat myös yritysjohtajan johtamistyyliä, joka ei työntekijöiden kokemusten perusteella tue arvojen toteutumista käytännössä. Työntekijäpuolellakin nähdään ongelmana johdon kyvyttömyys viestiä arvoista uskottavasti. Lisäksi arvojen viestimistä vaikeuttaa työntekijöiden mukaan se, että arvot tulevat henkilöstölle yksipuolisesti annettuina.

Mikä merkitys arvoilla on?

Arvojen merkitys näkyy monella tavalla yrityksen toiminnassa. Haastatellut yritysjohtajat katsovat, että arvojen ansiosta yrityksen perustehtävä selkiytyy. Eri sidosryhmät ymmärtävät, mihin yritys toiminnallaan tähtää. Työntekijöiden sitoutuminen paranee ja asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja ympäristön luottamus kasvaa. Arvot ovat myös yksi tapa erottua kilpailijoista.

Arvot vaikuttavat suoraan yrityksen käytännön toimintaan. Selkeästi määritellyt arvot ohjaavat työntekijöiden työsuoritusta, myös uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Arvojen pohjalta syntyy yhdenmukaista käyttäytymistä, joka helpottaa yrityksen sisäistä yhteistoimintaa ja vaikuttaa myönteisesti asiakassuhteiden hoitoon.

Lisäksi arvot luovat ennakoitavuutta ja turvallisuutta. Yrityksissä monet perinteiset turvallisuuden muodot ovat poistuneet, ja arvot ovat osittain tulleet niiden tilalle. Yritystoiminnassa on pakko hyväksyä muutokset, mutta arvot vähentävät muutokseen liittyviä pelkoja ja tuovat vaikeisiinkin tilanteisiin yhteiset pelisäännöt.

Arvot ovat myös johtamisen työkalu. Strategioiden suunnittelu helpottuu, kun arvot antavat suunnittelutyölle selkeän pohjan.

3 Johtaminen ja tulevaisuus

3.1 Vakaata johtamista

Toimivat arvot ovat osa johtamista. Arvojen pohjalta syntyvät yrityksen strategiat, ja arvot heijastuvat suoraan siihen, millaisia johtamisjärjestelmiä yrityksessä käytetään, miten toimitaan tai mitä asioita seurataan.

Tässä kohdassa esitetään nimenomaan johtajien näkemyksiä yrityksessä noudatettavista johtamisperiaatteista, vaikka työntekijöiden kokemukset johtamisesta eivät aina tue johdon käsityksiä.

Yritysjohdon vastausten perusteella suomalaiseen johtamisjärjestelmään kuuluu seuraavia piirteitä:

- Avoimuus sisäisessä viestinnässä (97%)
- Vapaaehtoiset toimet henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi (89%)
- Säännölliset esimies –alaiseskustelut (88%)
- Sisäisen ilmapiirin kartoitukset ja tutkimukset (71%)
- Kirjattu henkilöstöpolitiikka (68%)
- Laatujärjestelmä (67%)
- Ympäristöjärjestelmä (53%)
- Systemaattinen henkilöstön urasuunnittelu ja koulutusjärjestelmä (53%)
- Työsyrynnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisymenettelyt (47%)
- Periaatteellinen kannanotto irtisanomisten välttämiseksi (42%)
- Suunnitelmat ja ohjelmat ikääntyville työntekijöille (39%)
- Tasa-arvosuunnitelma (33%)
- Yrityksen toiminnan eettinen valvontajärjestelmä (21%)
- Menettelytavat ja ohjeet ulkomaalaisia työntekijöitä varten (20%)

Pienten ja suurten yritysten johtamisjärjestelmissä on luonnollisesti suuriakin eroja. Pienillä yrityksillä ei ole esimerkiksi käytössä yhtä laajasti laatu- ja ympäristöjärjes-

telmiä tai henkilöstön kehittämiseen liittyviä järjestelmiä kuin suuremmissa yrityksissä.

Suomalaisten yritysten johtamiskäytännöissä ei ole tapahtunut kovin suuria muutoksia vuodesta 2001. Yrityksen johdon mielestä ympäristöjärjestelmä, työsyöjinnän ehkäisymenettelyt, tasa-arvosuunnitelmat ja periaatteelliset kannanotot irtisanomisten välttämiseksi ovat nyt jonkin verran yleisempiä kuin kaksi vuotta sitten. Sen sijaan sisäisen ilmapiirin kartoitukset ovat jääneet viime vuosina vähemmälle.

Vuonna 1999 tehdyssä yrityskulttuuriselvityksessä ei johtamiseen liittyviä toimintaperiaatteita kysytty yhtä laajasti. Tulokset olivat kuitenkin hyvin samansuuntaisia.

Yritysjohtajilta kysyttiin erillisenä kysymyksenä sitä, miten yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Melkein kaikki vastaajat (90%) pitivät henkilöstön pitkäaikaisista sitoutumista hyvänä asiana. Pitkäaikaiset työsuhteet nähdään nyt huomattavasti myönteisempinä kuin vuonna 1999 (76%=>90%).

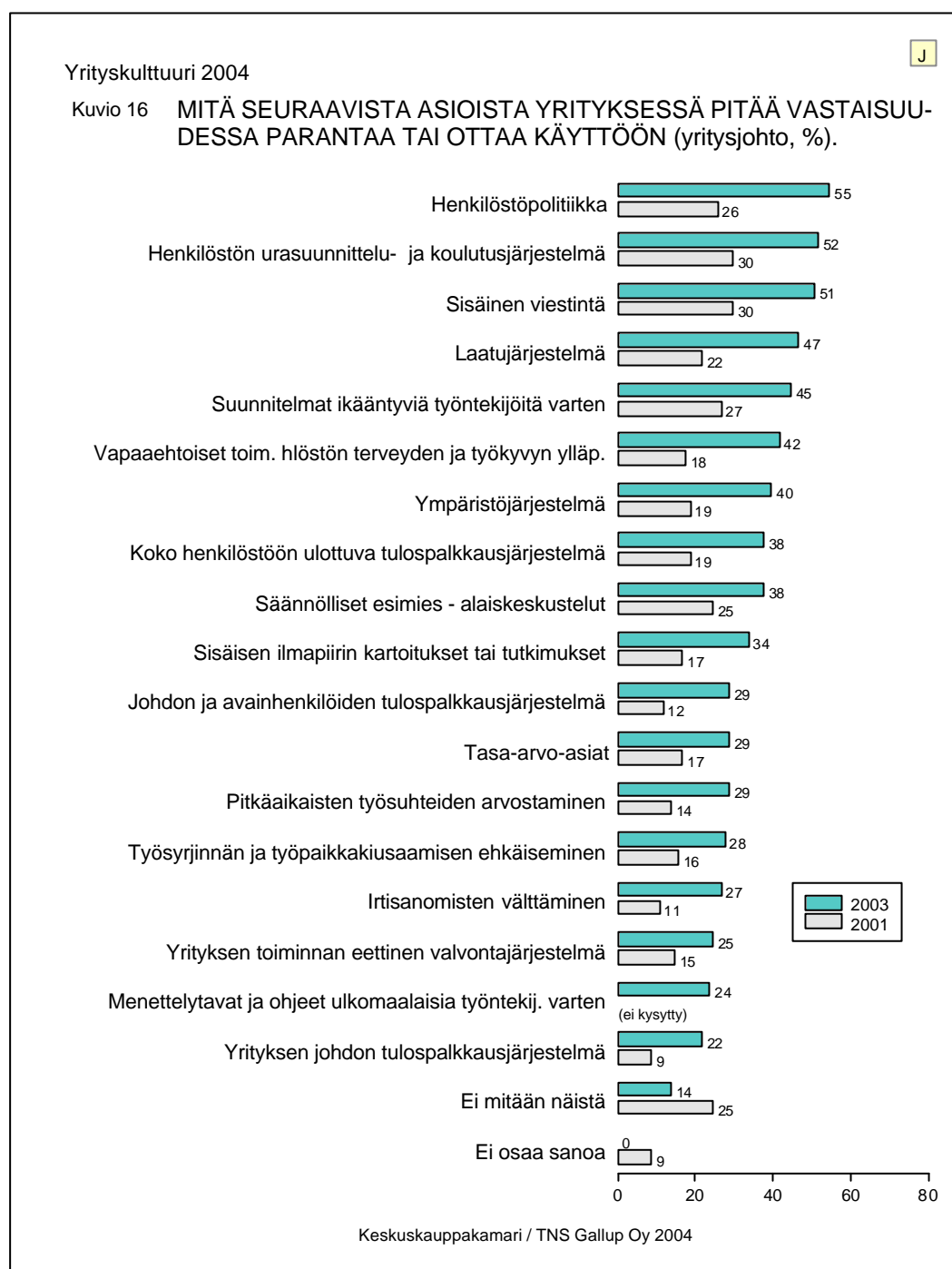
3.2 Kaikilla osa-alueilla parannettavaa

Yritysjohdolta tiedusteltiin, millä johtamisen osa-alueilla heidän omassa yrityksessään pitäisi tapahtua parannusta tai mitä johtamisen välineitä pitäisi jatkossa ottaa käyttöön.

Yritysjohtajat näkevät kaikilla osa-alueilla selvästi enemmän kehittämistarpeita kuin vuonna 2001. Yli puolet (55%) yritysjohtajista katsoo, että yrityksen tulisi kehittää henkilöstöpolitiikkaansa. Edellisellä kerralla 25 prosenttia yritysjohtajista piti henkilöstöpolitiikan kehittämistä tarpeellisena. Reilu puolet vastaajista uskoo parannettavaa löytyvän henkilöstön urasuunnitteluun ja koulutukseen liittyvissä asioissa sekä sisäisessä viestinnässä. Näilläkin osa-alueilla kehittämistarpeet ovat kasvaneet merkittävästi.

Laatujärjestelmää haluaisi kehittää 47 prosenttia vastanneista yritysjohtajista ja ympäristöjärjestelmää 40 prosenttia. Yrityksissä tiedostetaan myös selvästi aikaisempaa suurempi tarve varautua henkilöstön ikääntymiseen ja ylläpitää henkilöstön työkykyä. Tulospalkkausjärjestelmien kehittäminen tai käyttöönotto nähdään yrityksissä nyt selvästi tärkeämpänä tehtävänä kuin vuonna 2001. Joka kolmas yritysjohtaja uskoo, että yrityksessä olisi hyvä tehdä sisäisen ilmapiirin kartoituksia nykyistä yleisemmin.

Yritysjohtajat arvioivat myös, että tasa-arvoasiat, pitkäaikaisista työsuhteista huolehtiminen ja työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen vaatisivat jatkossa enemmän johdon panostusta.



Omassa yrityksessä tapahtuvien irtisanomisten välttäminen on yritysjohtajien mielestä jatkossa selvästi tärkeämpää kuin vielä vuoden 2001 tilanteessa arvioitiin. Lisäksi tulevaisuudessa yrityksissä pitää olla enemmän valmiutta kehittää erilaisia yritystoiminnan eettisyyteen liittyviä valvontajärjestelmiä.

Yritysjohtajilta kysyttiin ensimmäistä kertaa sitä, miten tärkeänä yrityksessä pidetään erityisten ulkomaalaisille työntekijöille tarkoitettujen menettelyohjeiden laatimista. Vajaa neljäsosa (24%) yritysjohtajista arvioi, että yrityksessä olisi syytä jatkossa ottaa käyttöön erilliset ohjeet.

Ainoastaan 14 prosenttia yrityksistä oli sellaisia, joissa ei yritysjohtajien omien käsitysten mukaan ole missään asioissa parannettavaa. Vuonna 2001 vielä neljäsosa yritysjohtajista arvioi, etteivät yrityksen johtamisjärjestelmät kaivanneet kehittämistä.

Esimies, tule takaisin

Johtamisen ja erityisesti esimiesten merkitys korostui haastateltujen johtajien näkemyksissä.

Yrityksissä painotetaan lähijohtamista, ja esimiehet halutaan nostaa esiin. Esimiehen pitää olla läsnä, sillä työntekijä kaipaa kasvollista esimiestä. Hyvä esimies ei voi olla jatkuvasti matkoilla, eikä yhdellä esimiehellä voi olla kovin suurta joukkoa suoria alaisia.

Esimiesten tehtävänä on välittää alaisilleen yrityksen toimintaperiaatteet. Parhaiten arvojen välittäminen tapahtuu keskustellen, jolloin työntekijälle selkiytyy arvojen merkitys oman työn kannalta. Kun esimiehen ja alaisten vuorovaikutus toimii hyvin, viestintää tapahtuu myös alhaalta ylöspäin, mikä muuten jää organisaatiossa usein vähäiseksi.

Esimiesten tärkeä tehtävä on tukea työntekijöitä muutosten keskellä. Yritystoiminnassa menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta ja uuden oppimista, mikä saatetaan kokea myös uhkana. Muutoksen hyväksyminen ja muutokseen mukaan lähteminen vapauttaa energiaa, jolloin yrityksessä voi syntyä uudenlaista luovuutta.

Substanssipohjaisen johtamisen tilalle on tullut arvopohjainen johtaminen. Johtamistapa on muuttunut, mutta johtamisen tarve ei ole hävinnyt mihinkään.

4 Palkkio, etuus vai optio?

4.1 Tulospalkkaus yleistyy

Yrityksen arvot näkyvät myös palkitsemisjärjestelmissä. Työntekijälle palkka ja erilaiset etuudet ovat hyvin konkreettisia osoituksia siitä, miten yritys työntekijän työpanosta arvostaa.

Tutkimuksessa ei kysytty varsinaisesti palkkaan liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena oli selvittää, miten laajasti suomalaisissa yrityksissä käytetään erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä, millaisia muita palkitsemistapoja suositaan sekä mihin suuntaan optiojärjestelyjen uskotaan kehittyvän. Tässä yhteydessä palkitsemisjärjestelmät käsitellään omana kokonaisuutenaan, vaikka ne laajemmin ottaen kuuluvat yrityksen johtamisjärjestelmiin.

Suomalaisissa yrityksissä on käytössä erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä. Yli puolet (53%) yritysjohtajista vastaa, että tulospalkkauksen piiriin kuuluvat yrityksen johto ja avainhenkilöt. Vähän alle puolet (48%) ilmoittaa, että tulospalkkausjärjestelmä kattaa koko henkilökunnan. Ainoastaan yritysjohton kattava tulospalkkausjärjestelmä on käytössä 47 prosentilla yrityksistä. Pienissä yrityksissä tosin kaikki tulospalkkauksen muodot ovat vähemmän yleisiä kuin suuremmissa yrityksissä. Johto arvioi kaikkien tulospalkkausjärjestelmien käytön yleistyneen vuodesta 2001.

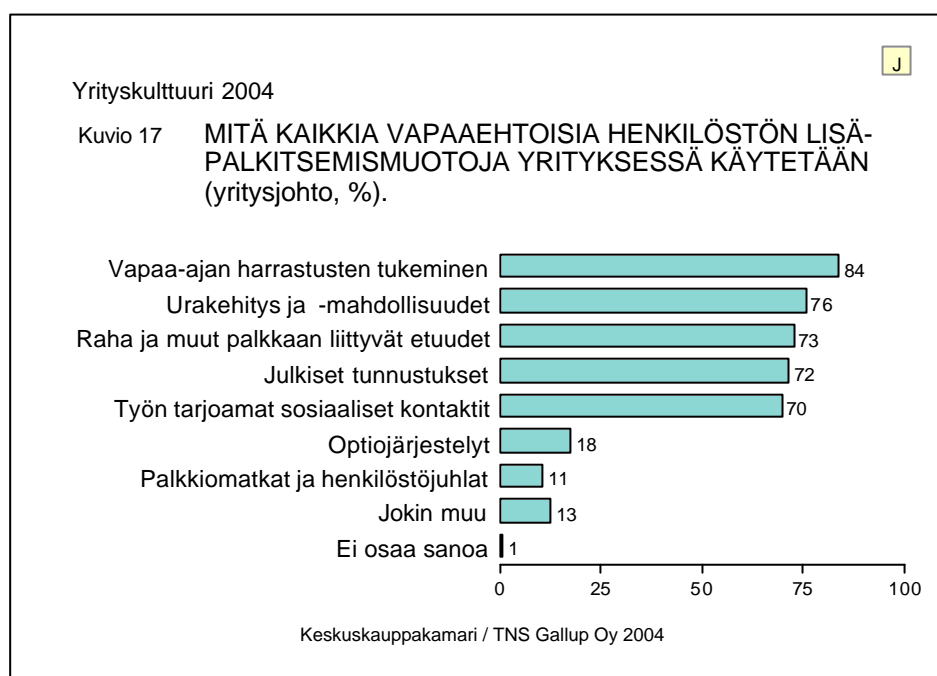
Työntekijöiden vastaukset poikkeavat huomattavasti yritysjohton vastauksista. Tulos selittynee osittain sillä, etteivät työntekijät tunne palkkiojärjestelmiä, jotka eivät kosketa heitä. Noin neljännes (24%) työntekijöistä ilmoittaa, että heidän työnantajayrityksessään on käytössä koko henkilöstöön ulottuva tulospalkkausjärjestelmä. Työntekijän arvioivat, että koko henkilöstön tulospalkkaus on lisääntynyt jonkin verran vuodesta 1999 (22%=>24%).

4.2 Palkan lisäksi paljon muuta?

Suomalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu palkan lisäksi monia muita palkitsemistapoja. Yritykset tukevat tyypillisesti henkilöstön harrastustoimintaa, myöntävät henkilöstöalennuksia tai järjestävät erilaisia henkilöstötilaisuuksia. Viime vuosina on syntynyt myös uudentyypisiä etuja. Yritykset voivat kustantaa työntekijälle vaikkapa sairaan lapsen hoitajan tai siivoojan.

Tutkimuksessa yritysjohtolta ja työntekijöiltä tiedusteltiin, millaisia vapaaehtoisia palkitsemistapoja yrityksessä käytetään. Normaalista työsuorituksesta maksettavaa palkkaa tai muita vastaavia etuja (esim. autoetu) ei tässä yhteydessä tarkastella.

Yritysjohtajien mukaan valtaosa (84%) yrityksistä tukee työntekijöiden vapaa-ajan harrastuksia. Kyselyssä kaikkien yli 100 henkilöä työllistävien yritysten johtajat ilmoittavat, että yritys tukee vapaa-aikana tapahtuvaa harrastustoimintaa. Useimmissa suomalaisissa yrityksissä (yli 70%) työntekijöitä palkitaan myös urakehitysmahdollisuuksilla, palkkaan liittyvillä eduilla, julkisilla tunnustuksilla ja työn tarjoamalla sosiaalisilla kontakteilla. Sen sijaan yritysjohtajat arvioivat, että optiojärjestelyjä on tehty vain 18 prosentissa yrityksissä.



Työntekijöiden vastausten perusteella lisäpalkitsemismuodot eivät ole niin yleisiä kuin yritysjohto arvio. Työntekijöistä vain runsas 40 prosenttia ilmoittaa rahan ja palkkaan liittyvät muut etuudet sekä vapaa-ajan harrastusten tukemisen. Kolmasosa ilmoittaa, että työnantajayrityksessä on käytössä julkiset tunnustukset. Vain noin viidennes työntekijöistä mainitsee työn tarjoamat sosiaaliset suhteet tai urakehitysmahdollisuudet. Vajaa neljäsosa työntekijöistä ei osaa mainita palkan lisäksi mitään muuta palkitsemistapaa.

Työntekijöiden mielestä erilaiset etuudet eivät ole juurikaan lisääntyneet viimeisten viiden vuoden aikana. Yritysjohdo näkee asian toisin. Yritysjohdon mielestä henkilöstön urakehitysmahdollisuudet ovat selvästi parantuneet vuodesta 1999 (63%=>76%). Myös palkkaan liittyvät etuudet ovat yritysjohdajien näkemyksen mukaan lisääntyneet (68%=>73%). Johto mainitsee aikaisempaa useammin työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit (61%=>70%). Lisäksi yritysjohdajat arvioivat, että henkilöstön vapaa-ajan harrastusten tukemiseen käytetään enemmän rahaa kuin vuonna 1999 (79%=>84%).

Miksi yritysjohdon ja työntekijöiden näkemykset yrityksessä käytettävistä palkitsemistavoista eroavat niin paljon toisistaan? Syitä on varmaan useita. Yritysjohdajat tuovat esille kaikki palkitsemismuodot, joita yrityksessä käytetään. Työntekijät mainitsevat ehkä vain ne, joita tiedetään itselle tai läheiselle työtoverille tarjotun.

Yritysjohdajat näkevät ehkä työntekijän urakehityksen selkeämmin mahdollisuuksien antamisena, johon liittyy työnantajan selvää panostusta, jopa riskinottoa. Työntekijöiden mielestä urakehitys riippuu ehkä ennen kaikkea työntekijän omasta kyvykkyydestä.

Kysymyksessä ovat myös pitkälti henkilökohtaiset arvostukset. Kaikki työntekijät eivät arvosta työpaikan sosiaalisia suhteita, toiset taas pitävät työn tarjoamia kontakteja ehdottomana lisäetuna.

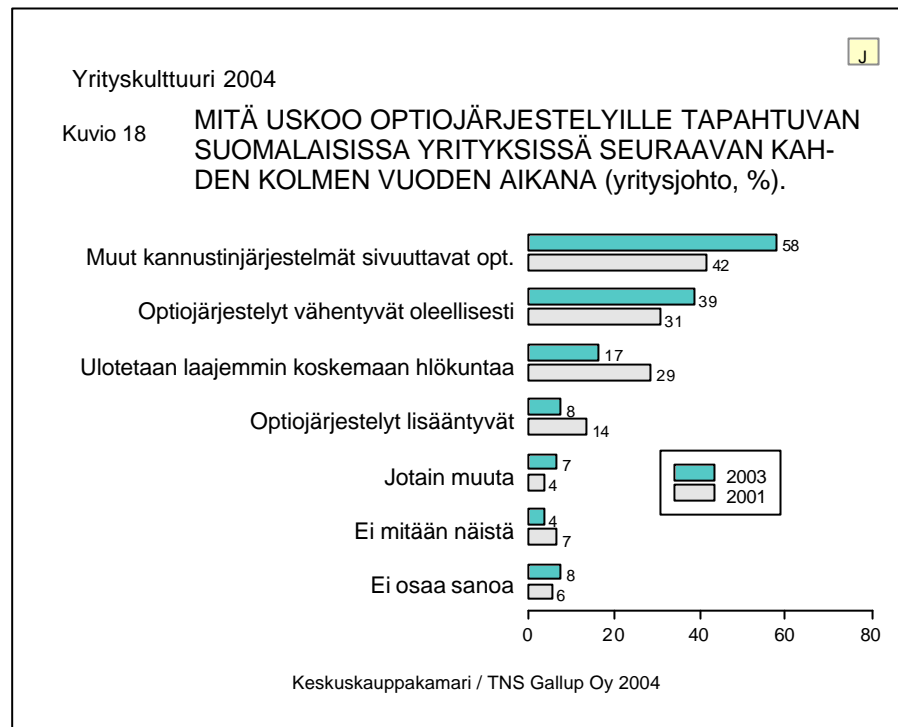
Taidetta talon tapaan

Haastatelluissa yrityksissä on käytössä kaikki suomalaisille yrityksille tyypilliset palkitsemismuodot. Yrityksillä on omia harrastuspiirejä, vuokra-asuntoja, opintomatkoja sekä bonuksia. Monissa yrityksissä työntekijöiden urakehityksen tukemista pidetään erittäin tärkeänä, jopa niin, että suuri osa esimiehistä on edennyt tehtävänsä yrityksen sisältä.

Palkkioiden kohdalla on useimmiten kysymyksessä jokin työntekijälle tuleva taloudellinen etu. Mutta myös muunlaista palkitsemista arvostetaan. Yrityksen taidekokoelmiin kuuluva taulu työhuoneen seinällä voi olla työntekijälle mieluisa työsuhte-etu. Persoonalliset palkitsemistavat koetaan usein myönteisinä, vaikkei niihin liittyisikään rahallista hyötyä.

4.3 Miten käy optioiden?

Optiot ovat tällä hetkellä käytössä noin viidesosassa tutkittavista yrityksistä. Optioiden tulevaisuus näyttää kuitenkin tutkimustuloksen perusteella epävarmalta. Yritysjohtajat ovat selvästi aikaisempaa vakuuttuneempia siitä, että muut kannustinjärjestelmät sivuuttavat optiot ja optiojärjestelyt vähenevät oleellisesti.



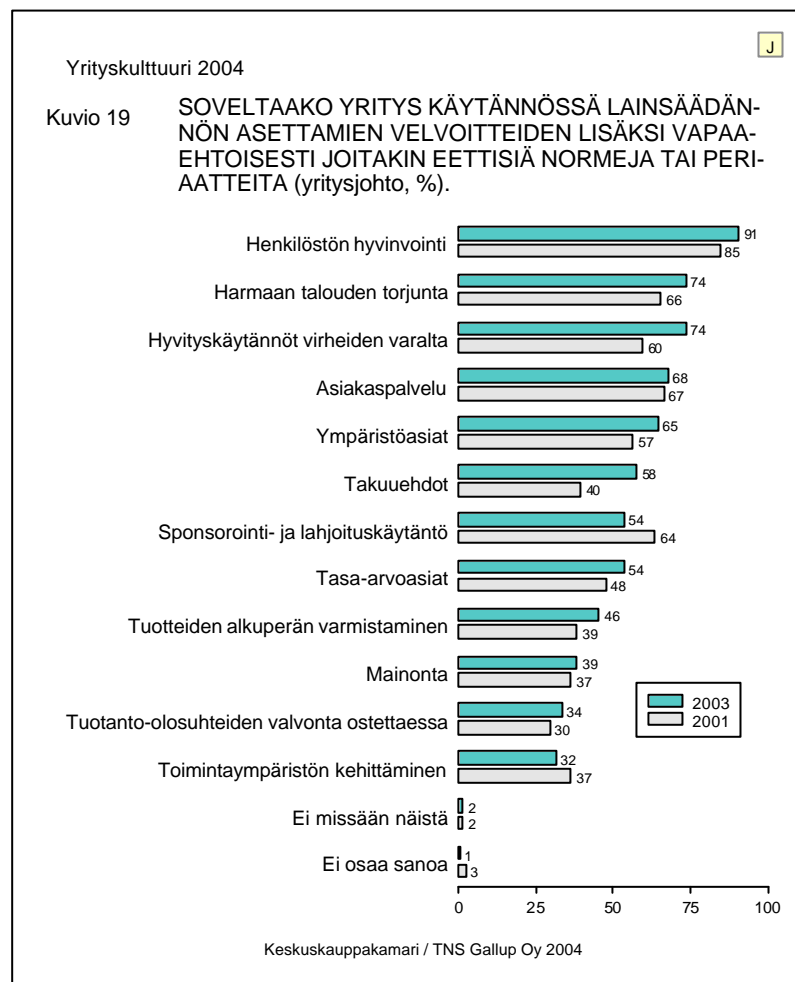
Vielä vuonna 2001 noin kolmasosa yritysjohtajista uskoi, että optiot voitaisiin ulottaa laajemmin koskemaan koko henkilökuntaa, mutta nyt enää 17 prosenttia uskoi tämsuuntaiseen kehitykseen.

5 Yritykset ja vastuullisuus

5.1 Enemmän kuin laki edellyttää

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluvat vapaaehtoiset periaatteet, joita yritys noudattaa liiketoiminnan eri osa-alueilla. Vastuullinen toiminta jaotellaan usein taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen.

Tulosten mukaan on hyvin yleistä, että yritykset soveltavat omaehtoisia, eettisiä normeja tai periaatteita henkilöstön hyvinvointiin (91%), harmaan talouden torjuntaan (74%), hyvityskäytäntöön (74%) ja asiakaspalveluun (68%) liittyvissä asioissa. Lisäksi yli puolet yrityksistä ilmoittaa soveltavansa vapaaehtoisia menettelyitä ympäristöasioissa, takuuehdoissa, sponsoroinnissa ja tasa-arvoasioissa.



Yritykset ovat monella alueella lisänneet vapaaehtoisia velvoitteitaan vuodesta 2001. Varsinkin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, harmaan talouden torjuminen, hyvityskäytännöt virheiden varalta, ympäristöasiat ja takuuehdot ovat asioita, joihin yritykset ovat vaivasta panostamaan aikaisempaa enemmän.

Sen sijaan yritysten kiinnostus sponsoritoimintaan on laskenut vuodesta 2001 (64%=>54%).

Yrityksiltä, jotka sovelsivat joitakin eettisiä normeja tai velvoitteita kysyttiin, millä tavoin yrityksessä valvotaan periaatteiden toteutumista. Tulosten mukaan yleisintä (87%) on se, että yritykset valvovat eettisten velvoitteiden toteutumista itse soveltaen. Yli puolet (65%) yrityksistä on sellaisia, joissa on myös sovittuja menettelytapoja eettisten normien seuraamiseksi. Erityisen suurella osalla tukku- ja vähittäiskaupan yrityksiä (85%) on käytössä yhteisesti sovitut menettelytavat. Teollisuudessa sen sijaan vain vähän yli puolet (53%) yrityksistä on erikseen sopinut tällaisista menettelytavoista.

Ulkopuolinen valvoja on 22 prosentilla yrityksistä. Käytännössä kaikki keinot valvoa eettisten normien toteutumista ovat yleistyneet vuodesta 2001.

5.2 Lisää velvoitteita mutta vapaaehtoisesti

Yritykset, ammattiyhdistysliike, kansalaisjärjestöt ja viranomaiset käyvät periaatteellista keskustelua siitä, pitäisikö yritysten yhteiskuntavastuun perustua vapaaehtoisuuteen vai tulisiko sitä ohjata sitovilla säännöillä.

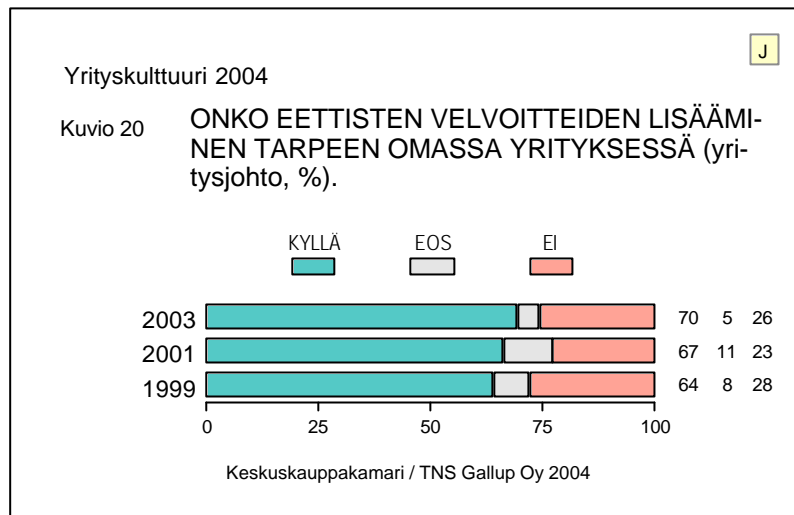
Valtaosa (86%) yritysjohtajista on valmis lisäämään vapaaehtoisesti vastuullisuuteen liittyviä velvoitteita. Mielenpide on kuitenkin hieman heikentynyt vuodesta 2001 ja on nyt suunnilleen samalla tasolla kuin vuonna 1999.

Kun kysymyksenasettelu suunnataan koskemaan omaa yritystä, laskee vapaaehtoisten velvoitteiden kannatus jonkin verran. Kuitenkin yli kaksi kolmasosaa (70%) yritysjohtajista sanoo, että eettisten velvoitteiden lisääminen vapaaehtoisesti on tarpeen omassa yrityksessä. Lähtökohtatilanteessa vuonna 1999 vain 64 prosenttia yritysjohtajista kannatti lisävelvoitteiden soveltamista omassa yrityksessään.

Yhteistyötä ja vuoropuhelua sidosryhmien kanssa

Vastuullisuus tulee eri yrityksissä esiin eri tavoin. Joissakin haastatelluista yrityksistä on olemassa omat eettiset ohjeet, joiden pohjalta toimintaan. Toisissa yrityksissä vastuullisuus näkyy yhteistyössä, jota yritykset tekevät esimerkiksi koulujen, urheiluseurojen tai viranomaisten kanssa.

Yrityksissä käydään myös sidosryhmävuoropuheluita. Vuoropuhelun tarkoituksena on vaihtaa mielipiteitä ja oppia eri osapuolten käsityksistä. Sidosryhmädialogissa ei kuitenkaan ole kysymys neuvottelusta, jossa tehdään sitoumuksia.



Yritysjohdajilta tiedusteltiin vielä yleisesti sitä, onko yrityksessä tällä hetkellä tarpeen määritellä yrityksen yhteiskunnallista vastuuta. Enemmistö (56%) vastaa kysymykseen tälläkin kerralla kielteisesti. Kuitenkin niiden yritysjohtajien osuus, joiden mielestä yrityksen yhteiskunnalliseen vastuuseen pitäisi ottaa selvempi kanta, on jonkin verran kasvanut vuodesta 2001 (37%=>41%).

5.3 Miten suomalaiset yritykset toimivat ulkomailla?

Ulkomaantoimintaa harjoittavilta yrityksiltä kysyttiin tutkimuksen lopuksi sitä, onko yrityksen toiminta pääsääntöisesti samanlaista sekä kotimaassa että ulkomailla vai sovelletaanko ulkomailla paikallisia toimintatapoja.

Suomalainen yrityskenttä jakaantuu tässä suhteessa kahtia. Ulkomaantoimintoja harjoittavista yrityksistä 44 prosenttia ilmoittaa, että yritys toimii samalla tavalla sekä kotimaassa että ulkomailla. Puolet yrityksistä sanoo, että ulkomailla sovelletaan paikallisia toimintatapoja. Vuoteen 2001 verrattuna aikaisempaa useampi yritys ilmoittaa soveltavansa ulkomailla pääsääntöisesti paikallisia toimintatapoja (45%=>50%).

Paikallisväri saa näkyä

Joillakin haastatelluista yrityksistä on toimintaa myös ulkomailla. Näissä yrityksissä johtajat ovat sitä mieltä, että paikalliset poikkeamat yrityskulttuurissa sallitaan niin kauan kuin kaikki lähtee yhteisesti sovitusta arvoista. Yrityksen visio ja missio ovat kaikkialla samat, mutta menettelytavoissa paikallisille kulttuureille voidaan antaa enemmän liikkumatilaa.

Keskusteluissa nousi esiin myös se, että kansainvälisessäkin yrityksessä globaalien asioiden määrä on paljon pienempi kuin yleisesti ajatellaan. Useimmat yritystoiminnan asiat johtuvat aluetason tai paikallisen tason tapahtumista.

6 Suomalaisen yrityskulttuurin koko kuva

Keskuskauppakamarin selvityksessä yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja, periaatteita, toimintatapoja, yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä ja niiden selvää viestimistä sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille. Lähestymistapa on erilainen, jos tutkitaan jonkin tietyn yrityksen kulttuuria. Yksittäisen yrityksen kulttuuria ei voi tulkita, ellei ymmärretä yrityksen kulttuurin syväkenteitä.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty suomalaisen yrityskulttuurin yleisiä piirteitä. Jos yrityskulttuuria tarkastellaan kokonaisuutena, nähdään, että suomalaisten yritysjohtajien ja työntekijöiden näkemykset poikkeavat toisistaan kaikilla yrityskulttuurin osaluilla. Näkemyserot ovat selkeitä, ja tulevat esille kaikilla tutkimuskerroilla. Suhteellisesti tarkasteltuna näkemyseroissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tältä osin tulos tukee sitä yleistä käsitystä, että yrityskulttuuri muuttuu hitaasti.

Yritysjohdon ja työntekijöiden merkittävimmät näkemyserot koskevat seuraavia osaluja:

Yritysjohtajista 97% arvioi, että yrityksessä viestitään avoimesti, mutta työntekijöistä samaa mieltä on vain 31%.

Yritysjohtajista 91% sanoo yrityksen arvostavan pitkäaikaisia työsuhteita. Työntekijöistä vain 27% kokee asian näin.

Yritysjohtajista 89% ilmoittaa, että yrityksellä on vapaaehtoisia toimenpiteitä henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Työntekijöistä vain 29% vastaa samalla tavalla.

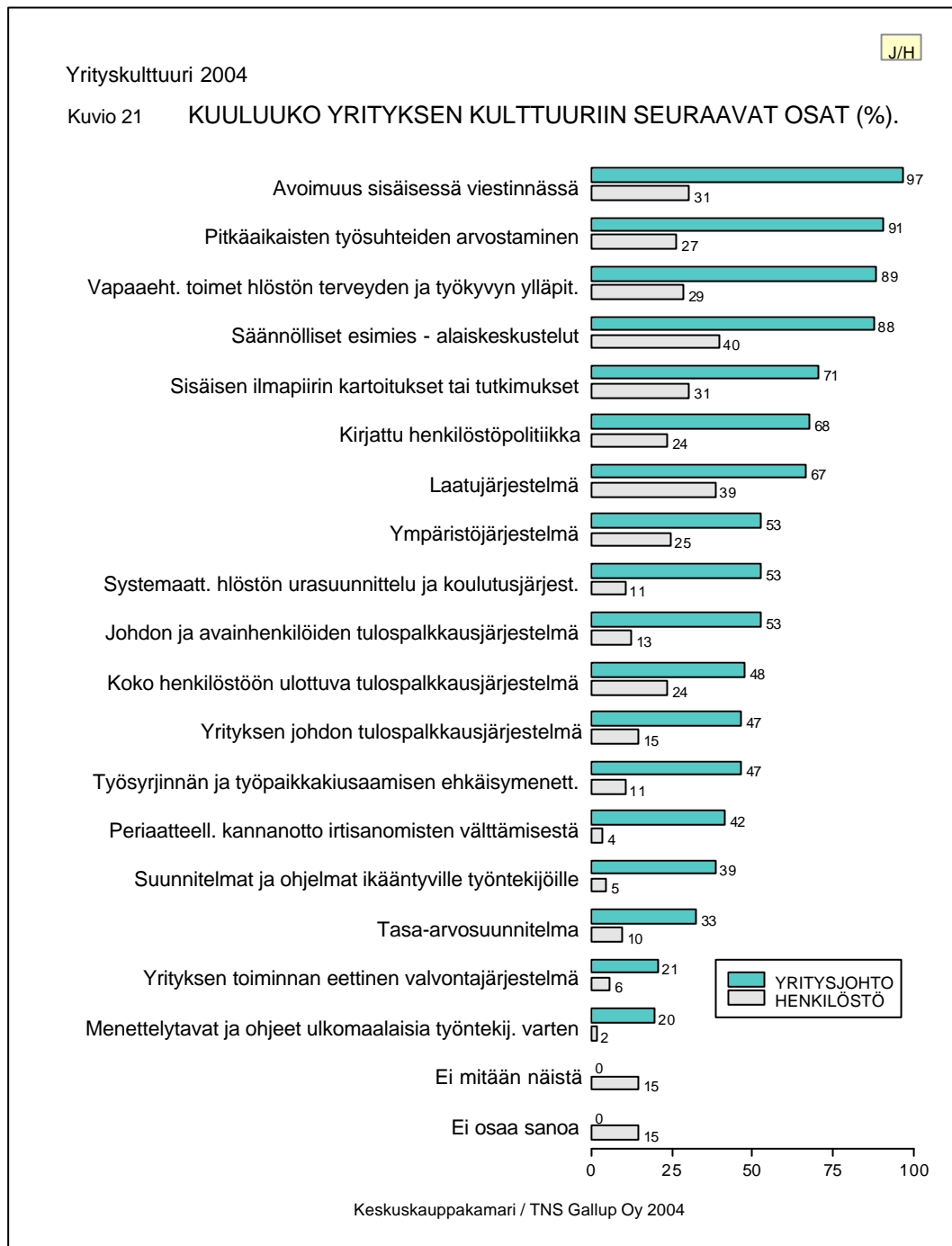
Kun yritysjohtajista 88% vastaa yrityksessä käytävän säännöllisesti esimiesalaiseskusteluja, niin työntekijöistä vain 40% on samanlainen käsitys.

Yritysjohtajista 67% ilmoittaa, että yrityksessä on laatuja järjestelmä, työntekijöistä vastaava osuus on 39%.

Yritysjohtajista 53% arvioi yrityksen harrastavan systemaattista henkilöstön urasuunnittelua ja koulutusta, mutta työntekijöistä tämän toteaa ainoastaan 11%.

Yritysjohdajista 47% ilmoittaa, että yrityksellä on menettelytavat työsyryjinnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi. Työntekijöistä 11% ilmoittaa tuntevansa tällaiset menettelytavat.

Yritysjohdajista 42% vastaa, että yrityksessä on periaatteellinen kannanotto irtisanomisten välttämiseksi. Työntekijöistä vain 4% on samaa mieltä.



Tämän tutkimuksen perusteella ei voida antaa suoraa vastausta siihen, miksi johto ja työntekijät hahmottavat yrityskulttuurin eri osa-alueita näin eri tavoin. Kysymyksessä ei voi olla pelkästään viestinnällinen ongelma, vaikka sisäinen viestintä nouseekin esiin yhtenä suurimpana ongelma-alueena.

Yrityskulttuurin kohdalla pitää ymmärtää kulttuurin monitasoisuus. Yrityksen kulttuuri muodostuu paitsi erilaisista asioista myös näiden asioiden välisistä suhteista. Taustalla vaikuttavat lisäksi johdon ja työntekijöiden perusoletukset, joiden pohjalta asioita ja tapahtumia tulkitaan. Yrityskulttuurin kehittäminen edellyttää aina syvällistä käsitystä siitä, miten yrityksen kulttuuri käyttäytyy ja millä tavoin tätä käyttäytymistä voidaan ohjata.

7 Lopuksi

Suomalainen yrityskulttuuri on kokonaisuudessaan muuttunut vain vähän neljän vuoden aikana. Joillain yrityskulttuurin osa-alueilla on kuitenkin tapahtunut selviä muutoksia.

Enemmistö suomalaisista yrityksistä on nyt määritellyt toimintaansa ohjaavat arvot. Yritysten arvojen joukkoon on myös ilmestynyt uusia arvoja. Vielä neljä vuotta sitten yritysten arvolistalta ei löytynyt kovin yleisesti sellaisia arvoja kuin hyvä työilmapiiri, yksilön ja työympäristön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen, ympäristöystävällisyys, tasapuolisuus, eettisyys tai jatkuvuus.

Suomalaisten yritysten arvot syntyvät johdon, henkilöstön ja omistajien yhteistyönä, mutta työntekijät tuntevat nykyisin osallistuvansa arvojen määrittelyyn aikaisempaa enemmän. Myös omistajien osallistuminen yrityksen arvojen määrittämiseen on selvästi lisääntynyt.

Johtamisen alueella yrityskulttuurissa ei ole tapahtunut kovin suuria muutoksia. Suomalaisissa yrityksissä nähdään kuitenkin tarpeellisena panostaa johtamiseen. Yritysjohdolle arvioi, että kaikilla johtamisen osa-alueilla on aikaisempaa enemmän kehittämistarpeita.

Koko henkilöstöön ulottuva tulospalkkaus on yleistynyt. Yrityksissä ollaan entistä vakuuttuneempia siitä, että optiojärjestelyt vähenevät ja muut kannustinjärjestelmät si-
vuuttavat jatkossa optiot.

Yritykset noudattavat yritystoiminnassaan aikaisempaa enemmän vapaaehtoisia eettisiä periaatteita. Myös eettisten periaatteiden toteutumista seurataan yrityksissä entistä monipuolisemmin.

HAASTATTELUT

Elektrobit Group Oyj, Oulu

Epec Oy, Seinäjoki

Ilkka-Yhtymä Oyj, Seinäjoki

Kaleva Kustannus Oy, Oulu

Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö, Espoo

Matkatoimisto Helin Matkat, Jyväskylä

M-Real Oyj, Espoo

Sodexo Oy, Helsinki

UPM-Kymmene Oyj, Helsinki

Hallituksen puheenjohtaja Juha Hulkko

Toimitusjohtaja Veikko Rintamäki

Toimitusjohtaja Matti Korkiatupa

Toimitusjohtaja Taisto Riski

Toimitusjohtaja Harri Kainulainen

Toimitusjohtaja Heli Siekkinen

Toimitusjohtaja Jouko Jaakkola

Henkilöstöjohtaja Ari Himma

Hallituksen varapuheenjohtaja Kirsti Piponius

Varatoimitusjohtaja Martin Granholm