

**Julkaistavissa 14.2.2000 klo 13.00**

**KESKUSKAUPPAKAMARIN  
YRITYSKULTTUURI 2000  
-RAPORTTI**

**Keskuskauppakamari  
Helmikuu 2000  
ISBN 951-8967-55-5**

Keskuskauppamari  
World Trade Center Helsinki  
Aleksanterinkatu 17, PL 1000  
00101 Helsinki  
puh. (09) 69 69 69  
faksi (09) 65 03 03  
<http://www.keskuskauppamari.fi>

## SAATTEEKSI

Suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti uuden teknologian käyttöönoton ja kansainvälistymisen myötä. Yrityskulttuurilla on yhä suurempi vaikutus yrityksen menestymiseen. Huolella pohditut, perusteellisesti omaksutut ja yrityksen omista lähtökohdista määräytyvät arvot ja toimintatavat ovat nyt erityisen tarpeen päätöksenteon tukena.

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2000 –selvitys osoittaa, että yrityskulttuurin kehittämiseksi tehdään suomalaisyrityksissä paljon työtä. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että arvojen ja toimintatapojen todellinen sisäistäminen koko yrityksen toimivaksi yrityskulttuuriksi edellyttää huomion kohdistamista erityisesti yritysten sisäisen viestinnän tehostamiseen.

Keskeinen osa selvityksen perustiedoista kerättiin siten, että Keskuskauppakamarin asiantuntijat haastattelivat suoraan yritysten johtoa. Vain näin on kyetty todella pureutumaan yritysten sisäiseen arvomaailmaan ja yrityskulttuurin kehittämisen ongelmiin. Keskuskauppakamari kiittää haastateltuja yritysjohtajia arvokkaasta panoksesta selvityksen teossa.

Yrityskulttuuri 2000 oli yksi Keskuskauppakamarin vuoden 1999 kärkihankkeista. Selvityksen laativat johtaja, varatuomari Pentti Mäkinen sekä osastopäällikkö, kauppatieteiden maisteri Outi Purho. He tekivät myös kaikki 40 yritysjohton haastattelua.

Helsingissä, 11.2.2000

Kari Jalas  
toimitusjohtaja

# YRITYSKULTTUURI 2000 –RAPORTTI

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Arvot kansainvälistyvät

Eri yhteiskunnissa vallitseville arvoille on ollut luonteenomaista varsin hitaat muutokset ja sitoutuminen tiettyyn kulttuuriin ja yhteisöön. Talouden globalisaatio, kehittyneen tietotekniikan kutistama maapallo, erilaisten kulttuurien kohtaaminen ja uutistapahtumien reaaliaikainen välitys ovat kuitenkin johtamassa maailmanlaajuisten arvojen ja arvostusten muutokseen. Yhä enemmän voidaan puhua maailmanlaajuisesti sellaisista perusarvoista kuten demokratiasta, tasa-arvosta, yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta ja ympäristöarvoista, jotka ovat sisällöltään samankaltaisia kaikkialla maailmassa.

Yhteiskunnalliset arvot kuvastavat niitä päämääriä, joihin sekä yhteiskunta että yksilöt pyrkivät. Yritysten ja ihmisten kansainvälistyessä myös arvomaailma samankaltaistuu, vaikka yhteiskunnallisilla arvoilla on aina myös omat kansalliset ja paikalliset erityispiirteensä. Kansalliset arvot eivät ole enää yhtä selkeitä ja yhtenäisiä kuin aiemmin. Perinteisestä yhdenmukaisesta arvomaailmasta ollaan siirtymässä kohti kilpailevia arvomaailmoja ja osakulttuureita. Tällainen muutos vaatii aikaisempaa enemmän herkkyyttä ymmärtää mitkä arvot ovat keskeisiä.

Varsin yksimielisiä ollaan siitä, että ympäristöä ja kansainvälistymistä korostavien arvojen merkitys kasvaa kaikkialla maailmassa. Samoin henkisellä ja taloudellisella hyvinvoinnilla on keskeinen asema yhteiskunnallisessa keskustelussa. Yhteiskunnallinen arvokeskustelu on kuitenkin varsin moniulotteista. Näkökulmasta riippuen voidaan korostaa esimerkiksi taloudellista kasvua, markkinataloutta, yrittäjyyttä ja kilpailua sekä yksilön asemaa. Toisaalta voidaan korostaa kansallisia, alueellisia ja paikallisia arvoja kansainvälisyyden vastapainona, yhteisöllisyyttä ja yhteiskunnallista solidaarisuutta.

### 1.2 Yrityskulttuuri on osa yhteiskunnallista arvokeskustelua

Osana laajempaa yhteiskunnallista arvokeskustelua on käyty runsasta keskustelua myös yritysten arvomaailmasta ja sen muutoksista. Kansainvälistymisen seurauksena lisääntynyt maailmankauppa, omistajien näkökulman vahvistuminen ja omistuksen arvon korostaminen ovat vaikuttaneet yritysten arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Yritysten on otettava huomioon yhteiskunnallisten arvojen muutokset, mutta samalla ne myös itse voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, mitä arvoja yhteiskunnallisessa keskustelussa asetetaan etusijalle.

Yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä ja näiden asioiden selvää viestimistä – sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille. Yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Yrityskulttuuri määrittellään myös tavoitteelliseksi liiketoiminnaksi, jota arvot ohjaavat. Toiminta tähtää pitemmällä tähtäyksellä parhaaseen mahdolliseen tuottoon yrityksen omistajille.

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee sen oma kulttuuri. Kulttuuri pohjautuu niihin perusarvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan. Arvot ovat yrityskulttuurin peruspilareita. Ne ovat olemassa, vaikka niitä ei olisi kirjattu eikä edes selkeästi viestitetty. Keskeisintä yrityksen arvoissa on se, että ne ohjaavat jokaisen yksilön toimintaa yrityksessä sellaisissakin tilanteissa, joissa ei ole käytettävissä selkeitä ohjeita. Yrityksissä arvot ohjaavat työntekijöiden toimintaa suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin, yrityksen johtoon ja ympäröivään yhteiskuntaan. Vahva yrityskulttuuri on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä silloin, kun se auttaa ja helpottaa sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Toisaalta liian vahva ja yksilön toimintaa liiaksi ohjaava yrityskulttuuri voi myös estää yrityksen uusiutumista tai sopeutumista välttämättömiin muutoksiin.

Vaikka hyvää yrityskulttuuria ei voida yksiselitteisesti määrittellä, voidaan hyvin toimivia yrityskulttuureja luonnehtia tietyillä yhteisillä tekijöillä. Hyvin kehittyneen yrityskulttuurin lähtökohtana pidetään yleisesti avoimuutta. Tällaisessa yrityskulttuurissa tieto kulkee hyvin organisaation eri osien ja ihmisten välillä. Kehittynyt organisaatio on yleensä innovatiivinen, ja se arvostaa luovuutta ja osaamista. Tällaisessa organisaatiossa korostetaan yleensä avointa vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa ja kannustavaa johtamistapaa. Organisaatiota pyritään madaltamaan ja päätöksentekoa delegoimaan.

Ihmisten keskinäistä yhteistyötä kehitetään muun muassa itsenäisten ryhmien, tiimien avulla. Hyvin toimivaan yrityskulttuuriin kuuluu pyrkimys sitouttaa henkilökunta mahdollisimman hyvin yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. Hyvin kehittynyt organisaatio panostaa ihmisten osaamiseen. Kehittyneeseen yrityskulttuuriin kuuluu yleensä myös hyvä työilmapiiri.

### **1.3 Suomalaisen yrityskulttuurin keskeiset kysymykset**

Keskuskauppakamari on pyrkinyt selvittämään millainen yrityskulttuuri vallitsee suomalaisissa yrityksissä ja millaisia muutoksia siihen on odotettavissa. Yrityskulttuuri muodostaa hyvin laajan kokonaisuuden, minkä vuoksi tässä selvityksessä on keskitytty tiettyihin, yritysten kannalta keskeisiin kysymyksiin.

Selvityksessä on keskitytty yritysten toimintaa ohjaaviin perusarvoihin ja toimintaperiaatteisiin ja erityisesti niiden syntytapaan, siihen miten omistajuuteen suhtaudutaan suomalaisissa yrityksissä, henkilöstön

palkitsemisjärjestelmiin, johtamiseen ja yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen.

Selvityksen toivotaan antavan elinkeinoelämälle nykyistä paremmat edellytykset osallistua yhteiskunnalliseen arvokeskusteluun ja auttavan yrityksiä omassa toiminnassaan ottamaan huomioon muiden yritysten kokemukset.

## **2 SELVITYKSEN AIHEALUEET JA TOTEUTTAMISTAPA**

### **2.1 Selvityksen aihealueet**

Keskeinen osa yrityskulttuuria ovat yritysten arvot ja toimintaperiaatteet. Yritysten arvoja ja toimintaperiaatteita on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Tämän vuoksi selvityksessä lähdettiin yritysten omasta näkökulmasta; mitä yritysten johto ja sen työntekijät pitävät yrityksen toiminnan kannalta keskeisinä arvoina ja toimintaa ohjaavina periaatteina.

Tällöin kysymys on ensinnäkin siitä, onko yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet selkeästi määriteltä. Olennainen kysymys on myös, keneltä arvot ovat lähtöisin. Ovatko arvot yrityksen sisäisen prosessin tulos vai ovatko ne tulleet ulkopuolelta annettuina. Yrityskulttuurit vaihtelevat myös sen mukaan, ovatko arvot kirjallisessa muodossa vai ainoastaan yritysjohton mielessä.

Yrityskulttuuria voidaan arvioida myös sen perusteella, miten arvot on onnistuttu viemään käytäntöön ja miten hyvin yrityksen johto ja henkilöstö ovat niihin sitoutuneet. Yrityskulttuuriin vaikuttaa myös se, onko yrityksen kansainvälistyminen muuttanut yrityksen tapaa toimia ja onko kulttuurierot otettu huomioon.

#### **Omistajuus**

Omistajien suhtautuminen yritykseen on keskeinen tekijä yrityksen tavoitteiden ja toimintatapojen määrittelyssä. Selvityksessä tarkasteltiin omistajien suhtautumista yritykseen ja sen johtoon eli noudatetaanko yrityksessä osakkeenomistajalähtöistä vai sidosryhmäpainotteista politiikkaa. Lisäksi selvitettiin tarvetta tai pyrkimystä laajentaa omistus pohjaa ja jo tehtyjen omistusjärjestelyjen vaikutusta yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

#### **Yrityksen palkitsemisjärjestelmä**

Yrityksen palkitsemisjärjestelmien osalta selvitettiin, millaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia palkitsemisjärjestelmiä haastatelluissa yrityksissä on käytössä johdon ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Koska taloudellisia palkitsemisjärjestelmiä koskevia tutkimuksia on tehty varsin paljon,

pyrittiin selvityksessä painottamaan erityisesti sitä, millaisia eitaloudellisia palkitsemisjärjestelmiä suomalaisen yrityskulttuuriin kuuluu.

Pula osaavasta työvoimasta alkaa olla tänä päivänä ongelma useilla aloilla, erityisesti korkean teknologian yrityksissä, rakennus- ja metallialan yrityksissä ja monilla palvelualoilla. Tämän vuoksi on esille noussemassa kysymys siitä, miten yritykset ottavat huomioon muuttuvan työelämän vaatimukset ja varautuvat osaavan henkilöstön saamiseen ja pysymiseen yrityksessä. Lisäksi selvitettiin, miten optiojärjestelyihin suhtaudutaan henkilökunnan sitouttamiseksi.

### **Yrityksen johtamisjärjestelmä ja henkilöstön kehittäminen**

Yrityskulttuuriin kuuluu olennaisena osana se, miten yritystä johdetaan. Johtamisjärjestelmiin kuuluvat muun muassa säännölliset kehityskeskustelut, systemaattinen henkilöstön urasuunnittelu ja koulutusjärjestelmä ja sisäisen ilmapiirin kartoitukset.

Työn vaatimusten muuttuminen edellyttää henkilökunnan omaehtoisen koulutuksen tukemista ja oppisopimuskoulutuksen kehittämistä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi selvitettiin, miten yritykset ovat järjestäneet ulkomailla työskentelyn ja miten yritykset pakollisten velvoitteiden lisäksi huolehtivat henkilöstönsä hyvinvoinnista.

### **Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu**

Suuret amerikkalaiset ja eurooppalaiset yritykset ovat alkaneet toiminnassaan ottaa entistä enemmän huomioon ympäristöön, ihmisoikeuksiin ja muihin eettisiin kysymyksiin liittyviä asioita. Aktiivisimpia ovat olleet monikansalliset yritykset, joille sitoutuminen kestäväan kehitykseen on jo niiden imagonkin kannalta tärkeää. Tässä selvityksessä pyrittiin kartoittamaan sitä, miten yleisiä suomalaisissa yrityksissä ovat lainsäädäntöä ja muita yhteiskunnan velvoitteita pidemmälle menevät toimet edellä mainituissa kysymyksissä. Tämän lisäksi tiedusteltiin vielä, miten aktiivisesti yritykset osallistuvat yhteiskunnalliseen toimintaan ja oman toimintaympäristönsä kehittämiseen.

### **Yrityksen viestintäpolitiikka**

Yrityksiltä edellytetään nykyään aikaisempaa suurempaa avoimuutta ja kykyä reagoida nopeasti esille tuleviin kysymyksiin. Yrityksen on viestintäpolitiikassaan otettava huomioon kaikki tärkeät sidosryhmänsä. Tämän vuoksi pyrittiin selvittämään yritysten sekä sisäisen että ulkoisen viestintäpolitiikan periaatteita ja yritysten viestinnän onnistumista.

## 2.2 Selvityksen toteuttaminen

Selvitys tehtiin toisaalta haastattelemalla henkilökohtaisesti suomalaisten yritysten johtohenkilöitä ja toisaalta teettämällä Suomen Gallup Oy:llä lokakuussa 1999 puhelinhaastatteluina toteutettu tutkimus yritysjohtajien (201 haastattelua) ja yritysten työntekijöiden (332 haastattelua) suhtautumisesta keskeisiin yritystoimintaan liittyviin kysymyksiin.

Yritysten arvoja ja muuta yrityskulttuuria selvittävä tutkimus on tarkoitettu tehdä jatkossa samansisältöisenä säännöllisesti, jotta voitaisiin saada käsitys siitä, millaisia muutoksia suomalaisessa yrityskulttuurissa tapahtuu ja millaisiksi suomalaisten yritysten arvot ovat kehityksessä.

Suomen Gallup Oy teki myös marraskuussa suppean puhelinhaastattelututkimuksen yksityisten sijoittajien (36) suhtautumisesta yritysten arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

Yritysjohdon haastattelujen tukena käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita ja haastateltiin yrityskulttuuriin perehtyneitä asiantuntijoita.

### Yritysjohdon haastattelut

Haastateltavat yritykset pyrittiin valitsemaan siten, että ne edustaisivat sijainniltaan, kooltaan, toimialaltaan ja omistuspohjaltaan mahdollisimman kattavasti koko yrityskenttää. Yritysten valinnassa käytettiin apuna myös kauppakamareiden asiantuntemusta. Suurin osa haastatteluista tehtiin pk-yrityksissä. Suuria julkisesti noteerattuja yhtiöitä oli joukossa vain muutamia, koska selvityksen kannalta olennainen tieto oli saatavissa julkisista lähteistä. Osa pörssiyrityksistäkin oli luonteeltaan enemmän perhe- tai sukuyrityksiä.

Pörssiyrityksien vuosikertomuksista löytyi suoraan vastauksia useihin yrityskulttuuriin liittyviin kysymyksiin. Julkisesti noteerattujen yritysten ohella monet muutkin haastatteluista yrityksistä esittelevät esimerkiksi arvonsa yhä useammin sekä vuosikertomuksissaan että Internetissä kotisivuillaan. Monet yritykset ovat viime vuosina alkaneet suhtautua julkisuuteen yhä myönteisemmin ja ovat valmiita viestittämään arvoistaan ja toiminnastaan. Erityisen antoisia selvityksen kannalta olivat perheyriyten edustajien haastattelut.

Henkilökohtaisia haastatteluja tehtiin yhteensä 40 käyttämällä runkona 38 kohdan kysymysluetteloa. Haastattelut aloitettiin huhtikuussa 1999, ja viimeiset keskustelut käytiin lokakuun puolivälissä.

Haastattelujen runkona käytetyt kysymykset ja tiedot haastatteluista yritysten edustajista ja asiantuntijoista ovat liitteissä 1 ja 2.

### 3 MITÄ HYVÄÄN YRITYSKULTTUURIIN KUULUU

#### 3.1 Yritysjohdolla ja työntekijöillä näkemyseroja

Yrityskulttuuria voidaan kuvata monin tavoin. Yrityskulttuurin tarkka määrittelyminen on vaikeaa ja käytännössä myös tarpeetonta. Olennaista on se, että yrityskulttuuri auttaa yritystä menestymään liiketoiminnassaan. On kuitenkin useita piirteitä, jotka monissa suomalaisissa yrityksissä kuuluvat yrityskulttuuriin olennaisina osina. Tällaisia kehittyneen yrityskulttuurin ominaisuuksia ovat muun muassa organisaation avoimuus, pitkälle kehittynyt yhteistyö, sitoutuminen organisaatioon, innovatiivisuus, mahdollisuus oppia uutta sekä kannustava johtajuus.

Yritysjohdajien ja työntekijöiden käsitykset suomalaisesta yrityskulttuurista poikkeavat joiltakin osin hyvinkin huomattavasti. Yritysjohdajien käsityksen mukaan valtaosassa yrityksiä vallitsee avoin tiedonvälitys, ja niissä käydään säännöllisesti esimies-alaiskeskusteluja ja toteutetaan vapaaehtoisia toimenpiteitä henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Lisäksi yritysjohdajat ilmoittivat yrityksessä olevan käytössä sisäisen ilmapiirin kartoituksia ja laatuja järjestelmiä.

Selvimmät erot yritysjohdon ja työntekijöiden mielipiteiden välillä ovat sisäisen viestinnän avoimuudessa, vapaaehtoisissa toimenpiteissä henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi sekä säännöllisten kehityskeskustelujen toteuttamisessa. Työntekijät katsovat yritysjohdosta huomattavasti harvemmin näiden kuuluvan suomalaisten yritysten kulttuuriin. Myös muilta osin yritysjohdon ja työntekijöiden käsitykset siitä, mitä yritysten kulttuuri sisältää, poikkesivat toisistaan. Lähinnä samansuuntaiset käsitykset yritysjohdolla ja työntekijöillä oli siitä, että laatuja järjestelmä on osa suomalaisten yritysten kulttuuria.

## Yrityskulttuuri 2000

### KUULUUKO YRITYKSEN KULTTUURIIN SEURAAVAT OSAT (%).



Kysymyksessä näyttää olevan varsin vakava viestinnällinen ongelma. Osasyynä erilaisiin käsityksiin saattaa olla se, että yrityksen johto tarkastelee yrityskulttuuria koko yrityksen kannalta kun taas yksittäinen työntekijä lähinnä omasta näkökulmastaan ja omien kokemustensa pohjalta. Esimerkiksi systemaattinen urasuunnittelu tai laatujärjestelmä eivät ehkä koske kaikkia yrityksen työntekijöitä. Koska käsitykset poikkeavat näinkin paljon, on kysymys merkittävästä yritysten sisäisen viestinnän ongelmasta, johon on syytä kiinnittää huomiota.

Sisäisen viestinnän ongelmat korostuvat siitakin syystä, että työntekijät ovat esimerkiksi yrityksen arvojen sisäiseen viestintään kohtuullisen tyytyväisiä. Tietoisuus arvoista ei kuitenkaan sellaisenaan luo yrityksiin avointa sisäistä ilmapiiriä. Näyttääkin siltä, että yritysjohto viestittää arvoista ja muista yrityskulttuuriin liittyvistä seikoista kohtuullisen paljon, mutta tämä viesti ei mene toivotulla tavalla perille. Sisäisen tiedottamisen laatuun ja nykyistä parempaan kohdentumiseen pitäisikin kiinnittää lisääntyvää huomiota, jotta yritysjohton ja työntekijöiden välille syntyisi nykyistä avoimempi vuorovaikutus.

## **4 SUOMALAISTEN YRITYSTEN KESKEISET ARVOT**

### **4.1 Arvokeskustelu yleistä suomalaisissa yrityksissä**

Julkisessa keskustelussa on toisinaan arvosteltu suomalaisia yrityksiä siitä, ettei niissä käydä arvokeskustelua. Tehdyn selvityksen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että suomalaisissa yrityksissä on yritysten arvoja pohdittu laajasti ja syvästi. Yritykset ovat kuitenkin tarkoittaneet arvot ja niistä johdetut toimintaperiaatteet yrityksen sisäiseen käyttöön. Arvokeskustelu ei myöskään ole uusi tähän aikaan liittyvä asia suomalaisissa yrityksissä, vaan monissa yrityksissä perusarvoilla on pitkät historialliset perinteet.

Suurimmassa osassa yrityksiä on niiden toimintaa ja luonnetta koskevat arvot ja periaatteet myös kirjattu. Palvelualan yrityksissä arvojen määrittely on yleisempää kuin teollisuusyrityksissä. Yrityskoon kasvaessa arvojen määrittely kirjallisesti yleistyy. Yli kymmenen henkilöä työllistävästä yrityksistä yli puolella arvot ovat kirjallisessa muodossa. Erityisesti pienissä palvelualan yrityksissä korostetaan usein asiakaspalveluun liittyviä arvoja kuten ystävällisyyttä, aitoutta ja vaivannäköä asiakkaan puolesta.

Arvojen tietoista määrittelyä ei kaikissa yrityksissä ole pidetty tarpeellisena. Tiettyjä yhteisiä periaatteita noudatetaan silti näissäkin yrityksissä. Erityisesti pienissä yrityksissä toimintaa ohjaavat arvot ovat yleensä välittömästi kaikkien tiedossa, eikä niiden kirjaamista ja julkistamista ole pidetty tarpeellisena. Pienen henkilökunnan keskuudessa arvoista ja toimintaperiaatteista keskusteleminen on jatkuvaa, avointa ja luontevaa toimintaa, jota ei erikseen edes mielletä arvokeskusteluksi.

## 4.2 Mitä arvoja yrityksissä korostetaan

Yritysten arvojen tarkastelussa on olennaista se, että ne perustuvat yrityksen omiin, hyvin käytännönläheisiin lähtökohtiin. Tämän vuoksi yritysten arvokeskustelu myös selvästi eroaa yleisestä yhteiskunnallisesta arvokeskustelusta. Yritysten jokapäiväiseen toimintaan ei liity keskustelua tasa-arvosta, ihmisoikeuksista tai yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta.

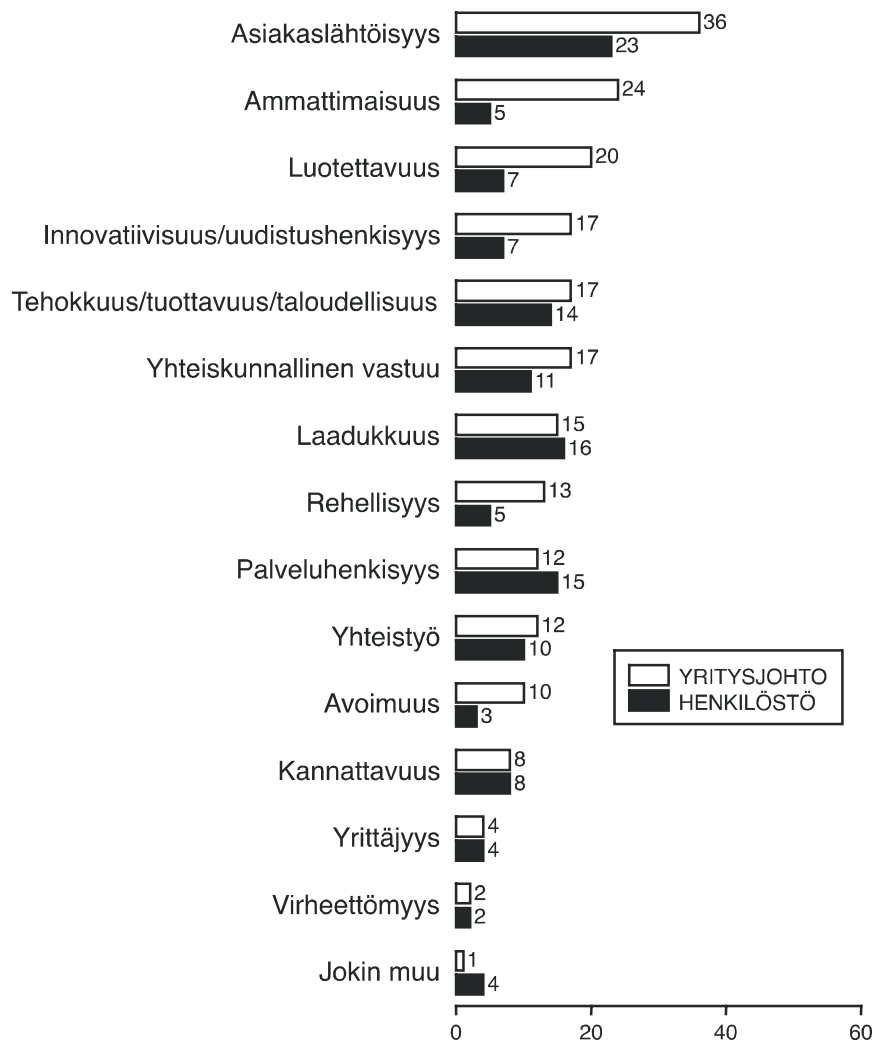
Jokaisessa yrityksessä on sen käyttämille arvoille annettu oma sisältönsä. Tiedyt arvot ovat kuitenkin yhteisiä lähes kaikille yrityksille. Yritysjohdosta korostaa erityisesti asiakaslähtöisyyttä, ammattimaisuutta, luotettavuutta, innovatiivisuutta ja uudistushenkisyyttä, tehokkuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta, yhteiskunnallista vastuuta, laatua, rehellisyyttä ja palveluhenkisuutta.

Työntekijöiden painotukset poikkeavat joiltakin osin yritysjohdon näkemyksistä. Asiakaslähtöisyyden ohella tulevat työntekijöiden puolelta yrityksen keskeisinä arvoina esille laatu, tuottavuus, taloudellisuus ja palveluhenkisyys. Työntekijät katsovat yritysjohdosta vähemmän merkittävää olevan ammattimaisuudella ja luotettavuudella.

Suomalaista yrityskulttuuria kuvastaa myös se, että sekä yritysjohdosta että työntekijät ovat samaa mieltä siitä, että yrittäjyys ja virheettömyys eivät ole yritysten keskeisiä arvoja. Erityisesti yrittäjyyden vähäinen rooli suomalaisessa yrityskulttuurissa korostaa samaa seikkaa, mikä näkyy kansainvälisissä vertailuissa suomalaisten heikkona kiinnostuksena yrittämiseen.

## Yrityskulttuuri 2000

MITKÄ OVAT YRITYKSEN KESKEISIMMÄT ARVOT (%).



### 4.3 Arvot luovat vakautta yrityksiin

Yritysten arvoille on luonteenomaista se, ettei niitä herkästi muuteta. Haastattelut osoittavat, että yritysten nykyiset arvot ovat olleet käytössä keskimäärin kahdeksan vuotta. Arvojen avulla pyritään luomaan toimintaan vakautta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Erityisesti kansainvälistyvät yritykset ovat kiinnittäneet arvoihin erityistä huomiota. Ne pyrkivät yhtenäisen arvopohjan avulla sopeutumaan erilaisten toimintakulttuurien mukanaan tuomiin haasteisiin.

Monet yritykset eivät ole katsoneet aiheelliseksi muuttaa arvojaan kansainvälistymisen myötä. Arvojen painotukset tosin vaihtelevat eri maissa.

*Nokia korostaa arvojensa universaalia luonnetta ja niiden vakaata eettistä pohjaa. Nykyiset Nokian perusarvot - asiakastyytyväisyys, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja jatkuva oppiminen - luotiin vuosina 1992 – 1993 yrityksen vanhojen arvojen pohjalta.*

Perheyriyksissä arvojen pysyvyys on erityisen korostunutta, ja pitkät perinteet ovat usein luoneet yritysten sisälle vakiintuneet toimintaperiaatteet. Useissa perheyriyksissä käytössä olevat arvot - rehellisyys, luottavuus, avoimuus, tasa-arvoisuus, asiakaslähtöisyys, empaattisuus ja yrittäjyys - ovat kehittyneet useiden sukupolvien aikana.

Suurten ja pienten yritysten välillä on tiettyjä painotuseroja. Suurissa yrityksissä painotetaan taloudellista tehokkuutta ja menestystä, kun taas pienissä yrityksissä keskeisenä arvona korostuu asiakaslähtöisyys.

### 4.4 Arvoja tarkistettava säännöllisesti

Huolimatta siitä, että yritysten arvot ovat suhteellisen pysyviä, sekä yritysjohto että työntekijät pitävät arvojen säännöllistä tarkistamista tarpeellisenä. Kolme neljäsosaa yritysten johdosta ja yli puolet henkilöstöstä pitää tarpeellisenä yrityksen arvojen määrittelemistä tai läpikäymistä.

Syyt arvokeskusteluun ovat kuitenkin erilaiset. Johdon mielestä arvojen tarkistamisen suurimman tarpeen aiheuttavat yhteiskunnan ja yksilöiden muuttuneet arvot. Henkilöstö taas katsoo tarkistamisen olevan tarpeellista, koska nykyiset arvot ovat epäselviä, epäuskottavia, vanhentuneita tai arvot puuttuvat kokonaan. Henkilöstö ei puolestaan pidä arvokeskustelua aiheellisenä esimerkiksi yhteiskunnan tuomien paineiden vuoksi.

## 4.5 Perheyriyksissä arvoilla keskeinen asema

Suomalaisia perheyriyksiiä yhdistävät vahva henkilökohtainen sitoutuminen, kasvullisuus, itsenäisyys ja riippumattomuus, suurten riskien karttaminen ja jatkuvuuden turvaaminen. Perheyriyksissä korostuvat lisäksi omistajuuden ja johtajuuden yhdistyminen, vahva sitoutuminen yrityksen asiakkaisiin ja henkilöstöön sekä perinteiden kunnioittaminen.

Omistajayrittäjän omat arvot, asenteet ja kokemusmaailma ovat aina voimakkaasti mukana perheyriytyksen arvoja määriteltäessä. Suuremmisssa perheyriyksissä ovat lisäksi perheen ja/tai suvun arvot keskeisesti vaikuttamassa yrityksen arvoihin. Arvoja myös tulkitaan erilailla perheen, omistajan ja toimivan johdon näkökulmasta.

Perheyriytysten liiton oman selvityksen mukaan yleisimmin mainitut arvot ovat yksilön kunnioittaminen, rehellisyys ja luotettavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys, uudistuminen ja kehittyminen, tuloksellisuus ja kannattavuus sekä toiminnan korkea moraalii, pitkäjänteisyys ja yhteiskunnallinen vastuu.

Arvot ovat useimmiten lähtöisin perheeltä, seuraavaksi eniten perheeltä ja hallitukselta yhdessä. Arvokeskustelu käy vilkkaana myös perheyriytyksissä. Vaikka arvoja pidetäänkin luonteeltaan pysyvinä, enemmistön mielestä niitä olisi tarkistettava vuosittain.

## 4.6 Yritysjärjestelyt ja kansainvälistyminen pakottavat pohtimaan arvoja

Yritysten arvoihin joudutaan kiinnittämään erityistä huomiota yrityskauppojen ja fuusioiden yhteydessä. Yritysten arvojen yhteensovittaminen on vaikeaa erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa perinteiltään ja arvoiltaan erilaiset yritykset yhdistyvät. Tällaisissa tilanteissa arvoprosessi vaatii aikaa, koska erilaisten arvojen yhteensovittaminen on herkkä asia. Monissa tapauksissa vahvaan arvopohjaan perustuva yrityskulttuuri on helpottanut yrityskauppojen toteuttamista. Kansainvälistyminen on toisinaan ollut itse asiassa koko arvopohdiskelun käynnistäjänä.

Kansainvälistyneissä yrityksissä ei useinkaan pyritä yrityskulttuurien täydelliseen yhteensovittamiseen ja koko konsernia kattaviin yhteisiin arvoihin. Kansainvälisissä konserneissa arvostetaan ja kunnioitetaan eri maiden ominaispiirteitä ja niihin perustuvia erilaisia yrityskulttuureja.

Yritystojen myötä syntyy yrityksiin helposti erilaisia ”alokulttuureja”, joiden sopeuttaminen koko konsernin arvoihin vaatii aikaa ja työtä. Eri maiden kulttuurierot ja niiden merkitys vähenevät kuitenkin luonnostaan asiakaskunnan ja henkilökunnan kansainvälistyessä.

Kansainvälistyneissä yrityksissä tiettyjen yhteisten, toisinaan varsin väljienkin pelisääntöjen noudattamisen on usein katsottu riittävän. Emoyhtiön arvojen noudattaminen riippuukin usein siitä, millainen johtamiskäytäntö eri maissa vallitsee. Uuden omistajan yrityskulttuuri pyritään usein ottamaan jo ennakolta huomioon. Monissa kansainvälistyneissä yrityksissä on havaittu, että ulkomaiset yksiköt pyrkivät useissa tapauksissa ilman nimenomaisia määräyksiäkin ottamaan huomioon ja noudattamaan suomalaisen pääyhtiön yrityskulttuuria ja arvoja. Toisaalta määräysten puuttumista voidaan käyttää myös hyväksi.

*GWS –yhtiöissä on tiedostettu tarve ottaa huomioon erilaiset kulttuurit. Pääyhtiön vaikutus on vahva, eikä kansainvälistyminen ole vaikuttanut konsernin toiminta-ajatukseen eikä tavoitteisiin. Ulkomaisissa yksiköissä vaistotaan emoyhtiön kulttuuri ja pyritään toimimaan sen mukaisesti.*

Omistajavaihdokset vaikuttavat yritysten arvoihin. Uusi omistaja voi omia arvojaan korostamalla luoda nopeasti uudenlaisen yrityskulttuurin.

*Kirsti Paakkanen rakensi Marimekon omistajaksi ja toimitusjohtajaksi tullessaan yrityksen uuden yrityskulttuurin omien teesiensä pohjalle. Näitä teesejä ovat tunteet, kunnioitus, totuus, innostus, kurinalaisuus, palkitseminen, talkoohenki, kokonaisvastuu ja välittäminen. Yrityksen arvoja käytiin läpi koko henkilökunnan kanssa ja ne tuotiin esille myös julkisuudessa. Uusi yrityskulttuuri merkitsi Marimekossa myös osittain paluuta perustajan luomaan yrityskulttuuriin.*

## **4.7 Arvoista tiedottamista kehitettävä**

Usein yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat ensisijaisesti yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettuja. Monet yritykset ovat kuitenkin ryhtyneet avoimesti kertomaan arvoistaan myös julkisuudessa. Erityisesti palvelualan yritykset ovat pyrkineet kertomaan arvoistaan suoraan myös asiakkailleen. Arvoista on siten tulossa vähitellen osa yritysten markkinointiviestintää.

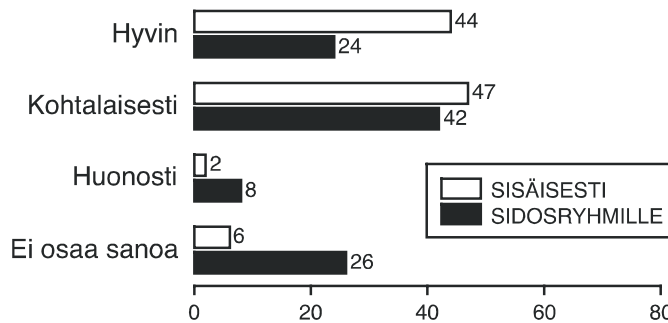
Yritykset kertovat arvoistaan Internetin kotisivuillaan ja vuosikertomuksessaan, ja ne tuodaan esille uusia henkilöitä rekrytoitaessa. Monissa yrityksissä uusille työntekijöille kerrotaan yrityksen arvoista ja niiden käytännön merkityksestä ja erityisesti siitä, mitä arvoihin sitoutuminen edellyttää jokaiselta yrityksen työntekijältä.

Yritykset ovat onnistuneet vähintäänkin kohtuullisesti viestittämään arvoistaan niin yrityksen sisäisesti kuin sidosryhmilleenkin. Tosin yritys-

johdolla on myönteisempi käsitys viestinnän onnistumisesta kuin työntekijöillä.

## Yrityskulttuuri 2000

MITEN YRITYS ON ONNISTUNUT  
YRITYKSEN ARVOJEN VIESTITTÄMISESSÄ  
(yritysjohto, %).



Suomen Gallup Oy 1999 by PGraphics

Eräs onnistunut tapa arvojen viestittämiseen on ollut arvojen esittely ja erityisesti niiden selventäminen kirjallisesti. Eräissä yrityksissä on laadittu arvoista erityisiä kirjasia, jotka jaetaan henkilökunnalle ja tiivistelmänä asiakkaille ja muille yrityksen sidosryhmille.

*Isku-yhtymä on julkaissut kirjaset arvoistaan ja päämäärästään ja lisäksi työsuojelusta, design managementista sekä laatu- ja ympäristöasioista.*

*Rakennuskonserni Lujat-yhtiöt on esitellyt yrityksen toimintatavat konkreettisesti tiiviin kirjaseen muodossa. Kirjasta on täydennetty yksityiskohtaisilla muun muassa edustamista, matkustamista ja hankintoja koskevilla toimintaohjeilla.*

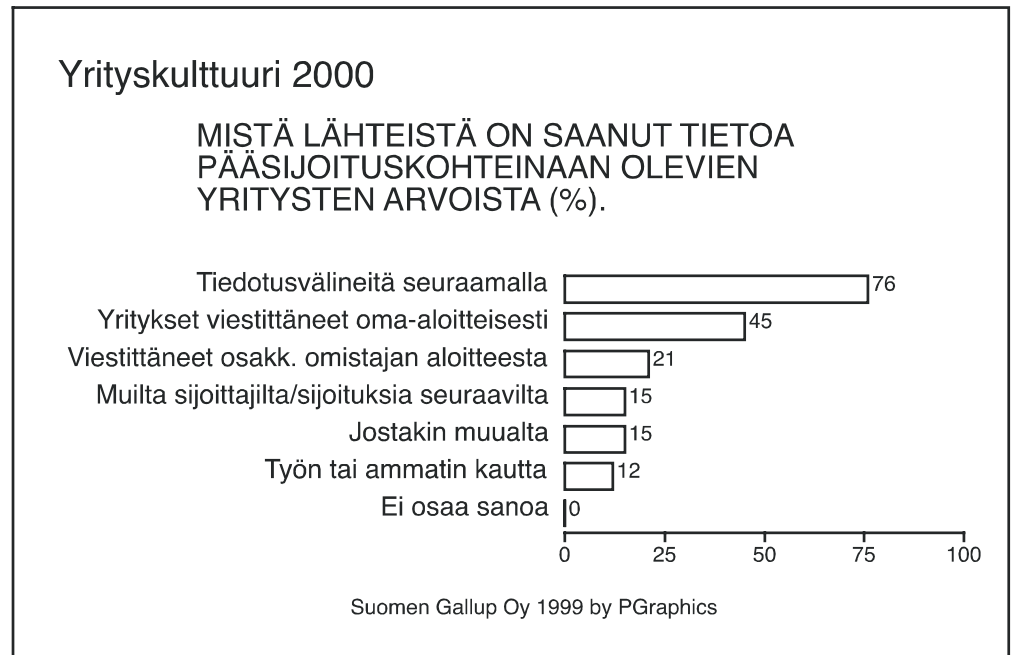
### 4.8 Sijoittajien suhtautuminen yritysten arvoihin

Julkisuudessa on viime aikoina alettu keskustella sijoittamiseen liittyvistä arvoista. Toistaiseksi merkittävin arvoja koskeva kannanotto on ollut kirkon sijoitustoiminnan eettiset periaatteet, joissa käsitellään erilaisia sijoitustoiminnan ja etiikan lähtökohtia sekä näiden liittymistä kristinuskoon. Muilta osin sijoitustoimintaan liittyvät arvot eivät ole nousseet merkittävästi esille. Eettisten näkökohtien huomioon ottaminen on korostunut lähinnä eräiden sijoitusrahastojen toiminnassa, mutta eettiset arvot eivät toistaiseksi ole muodostuneet keskeisiksi sijoitusrahastojen toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi.

Yksityisten suomalaisten osakkeisiin sijoittaneiden henkilöiden näkökulmasta yritysten arvoilla ei ole keskeistä asemaa sijoituspäätöksiä tehtäessä. Yksityissijoittajista vain kymmenesosa sanoi tietävänsä pää-

sijoituskohteidensa toimintaa ohjaavista arvoista paljon. Yksityissijoittajista yli puolet ei ollut lainkaan tai vain jonkin verran perillä sijoituskohteena olevan yrityksen arvoista.

Tieto yrityksen arvoista tuli pääasiassa muualta kuin itse yritykseltä. Alle puolet yksityissijoittajista ilmoitti yritysten itse viestittäneen heille arvoistaan. Pääasiallinen informaatio oli saatukin tiedotusvälineiden kautta. Vain viidesosa oli oma-aloitteisesti pyytänyt lisää tietoa arvoista. Valtaosa vastaajista piti saamaansa tietoa riittävänä, joten yritysten arvot eivät ole kovin keskeinen kriteeri sijoituskohteesta päätettäessä.



Vain kolmasosa oli kiinnostunut tietämään enemmän sijoituskohteena olevan yrityksen arvoista. Kolme viidesosaa ei ollut kiinnostunut yritysten arvoista. Keskeisimmät tavoitteet liittyivät sijoitukselle asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin eli sijoituksen korkeaan tuottoon ja mahdollisimman suureen arvonnousuun. Vasta neljännellä sijalla olivat tavanomaista korkeammat eettiset periaatteet. Kaikesta huolimatta yksityissijoittajat toivoivat yritysten vastaisuudessa määrittelevän tai läpikäyvän toimintaansa ohjaavia arvoja.

#### 4.9 Paikallisuus yrityksen perusarvona

Suurin osa yrityksistä toimii edelleen perinteisinä kotimarkkinayrityksinä. Paikallisuus onkin usein tällaisille yrityksille keskeinen osa yrityskulttuuria. Osuustoiminnallisten ja keskinäiseen omistukseen perustuvi-

en yritysten osalta asiakasomistajuus tuo yritysten arvoihin vielä tiettyjä erityispiirteitä.

*S-ryhmälle on luotu yhteiset perusarvot tulos, ihminen, laatu ja sitoutuminen. Näille yleisluonteisille perusarvoille annetaan sellainen sisältö, jonka sekä yrityksen henkilöstö että muut sidosryhmät, erityisesti asiakasomistajat, voivat ymmärtää ja joiden noudattamiseen ne voivat sitoutua.*

#### **4.10 Arvot syntyneet yhteistyön tuloksena**

Yritysten arvot ovat yleensä syntyneet hyvin pitkän sisäisen prosessin tuloksena. Yleensä yrityksissä näyttää olevan vaikea yksiselitteisesti määrittellä keneltä yrityksen arvot ovat lähtöisin. Yrityksen johdon asema on joka tapauksessa keskeinen. Sekä yritysten johto että työntekijät painottavat yritysjohtoon keskeistä asemaa.

Sen sijaan työntekijät korostavat yritysjohtoa enemmän omistajien merkitystä arvojen määrittelijänä. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, että yritysten toiminnassa on omistajakeskeisyyttä korostettu julkisessakin keskustelussa viime aikoina. Tällainen keskustelu on saattanut vahvistaa työntekijöiden näkemyksiä yrityksen omistajien keskeisestä asemasta arvojen määrittelijänä.

Yritysjohto puolestaan korostaa työntekijöitä enemmän johdon ja muun henkilöstön yhteistyötä yritysten arvojen määrittelyssä. Tältä osin näkyykin selvästi yritysjohtoon ja työntekijöiden erilainen suhtautuminen yritysten sisäiseen arvokeskusteluun. Yritysjohto näkee arvojen kehittämisen työntekijöitä enemmän yrityksen sisäisenä yhteistyönä, jolloin yrityksen arvot luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa.

Työntekijät painottavat enemmän sitä, että arvot tulevat ikään kuin annettuina joko omistajilta tai yrityksen johdolta. Työntekijät eivät itse koe olevansa mukana arvoja kehiteltäessä samassa määrin kuin yritysten johto uskoo.

Näyttäisikin siltä, että todellista ja avointa yhteistyötä arvojen kehittämisessä tarvitaan yritysten sisällä nykyistä enemmän, jotta työntekijät kokisivat yrityksen arvot luoduksi aidossa yhteistyössä omistajien, yrityksen johdon ja työntekijöiden kesken. Tämä auttaisi myös arvojen käytännön soveltamisessa.

On joka tapauksessa selvää, että suomalaisten yritysten arvot ovat lähtöisin yrityksistä itsestään ja tuloksena yritysten sisäisestä kehitystyöstä. Vain viisi prosenttia niin yritysjohtosta kuin työntekijöistäkin katsoi, että yrityksen arvot ovat lähtöisin joltakin yrityksen ulkopuoliselta taholta esimerkiksi konsultilta. Vaikka konsultteja olisikin käytetty arvo-prosessin käytännön toteuttajina, näyttäisi siltä, että heidän osuutensa olisi pääasiassa tekninen. Yrityksen ulkopuolelta ei yrityskulttuuria ja sen arvoja kyetä kehittämään.

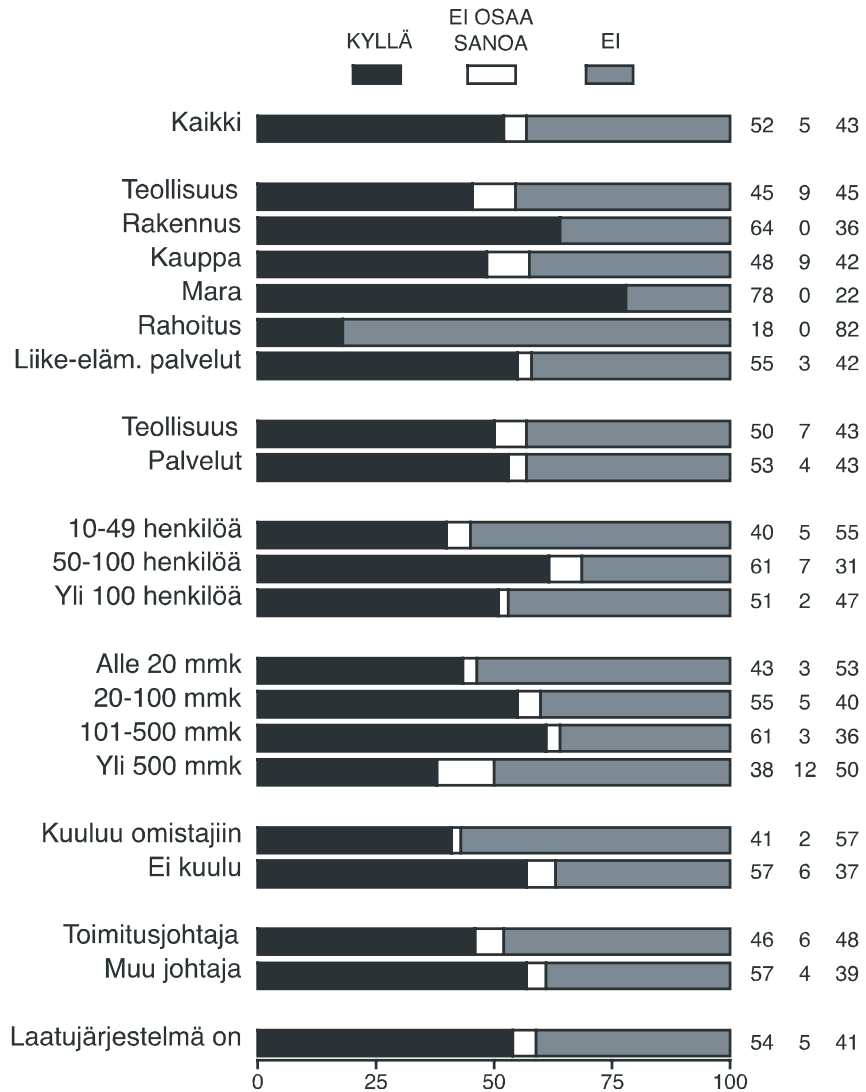
## 4.11 Ulkoisten paineiden merkitys kasvamassa

Vaikka yritysten arvot ovat syntyneet sisäisen kehityksen tuloksena, on ulkoisilla paineilla kuitenkin verraten suuri merkitys yritysten arvokeskustelussa. Yli puolet yritysjohtajista katsoi ulkoisten, yhteiskunnasta tulevien paineiden vaikuttaneen yrityksen arvojen määrittelyyn. Näillä paineilla tarkoitetaan esimerkiksi työllistämiskaavoja, tasa-arvoa tai ympäristönsuojelua koskevia vaatimuksia. Myös yleisesti yhteiskunnassa käytävä keskustelu eettisistä arvoista ja niiden soveltamisesta yritystoimintaan on luonut ilmeisiä paineita yrityksissä käytävään arvokeskusteluun. Mielenkiintoista on kuitenkin se, etteivät ulkopuolelta tulevat paineet ole suoraan vaikuttaneet yritysten arvojen sisältöön.

Tarvetta arvokeskusteluun on ollut erityisesti majoitus- ja ravitsemusalan yrityksissä. Samoin rakennusalan yrityksissä on paineita ollut keskimääräistä enemmän. Sen sijaan rahoitusalan yrityksissä vain alle viidesosa (18 %) katsotaan ulkoisen paineen vaikuttaneen arvojen määrittelyyn. Tämä on jossakin määrin yllättävää, koska rahoitusalan yrityksiin on viime vuosina kohdistunut pankkikriisiin liittyen verraten paljon julkista arvostelua.

## Yrityskulttuuri 2000

ONKO ULKOINEN YHTEISKUNNASTA TULEVA  
PAINE VAIKUTTANUT YRITYKSEN ARVOJEN  
MÄÄRITTELYYN (yritysjohto, %).



Näyttää siltä, että yritysjohdon mielestä ulkoiset yhteiskunnalliset paineet ovat edelleen lisääntymässä. Enemmistö yritysjohtajista uskoo ulkoisten paineiden vaikutuksen voimistuvan kahden seuraavan vuoden aikana. Teollisuudessa tällaisia paineita on enemmän kuin palvelualan yrityksissä. Samoin pienten yritysten johto odottaa yhteiskunnallisten paineiden kasvavan suurempien yritysten johtoa enemmän.

Yritysjohtajat arvioivat arvokeskustelun tulevan lähivuosina yhä enemmän esille. Vain viidesosa yritysjohtajista katsoi, ettei tämä ole aiheellista. Niissäkin yrityksistä, joissa on kirjatut arvot, pidetään tarpeellisena aika ajoin käydä läpi yrityksen arvoperustaa.

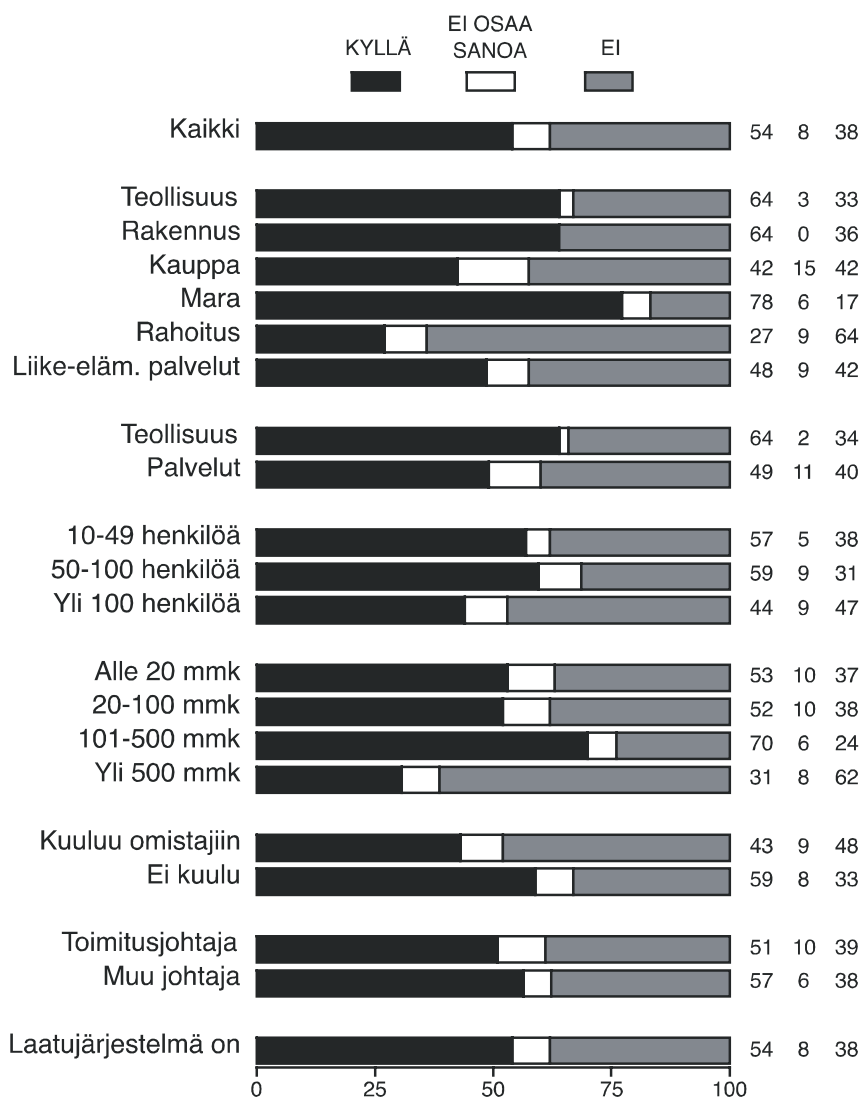
Syyt arvokeskustelun korostumiseen johtuvat lähinnä yhteiskunnan ja yksilön arvojen muuttumisesta siinä määrin, että on syytä pohtia myös yrityksen arvoja. Tämä korostaa sitä, että yritys halutaan nähdä selkeästi osana yhteiskuntaa. Yritysjohto pitää arvokeskustelua tarpeellisena myös sen vuoksi, että yrityksen nykyiset arvot ovat epäselviä ja vanhentuneita. Tämä osoittaa, että yrityksissä koetaan yhteiskunnan muuttuneen siinä määrin, etteivät aiemmat arvot vastaa todellisuutta. Ilman arvojen sopeuttamista yhteiskunnalliseen todellisuuteen yritykset eivät enää kykene menestymään. Arvojen uudistamisesta on siten tullut yritysten keskeinen menestystekijä.

*Näkyvin esimerkki arvojen uudistamisesta on Nokia, joka uudisti arvonsa vuosina 1992 - 1993 ja on sen jälkeen menestynyt erinomaisesti ja kyennyt selviytymään toimintaympäristön nopeissa muutoksissa. Uudistuneisiin arvoihin perustunut vahva yrityskulttuuri on osaltaan voimistanut tätä menestystä.*

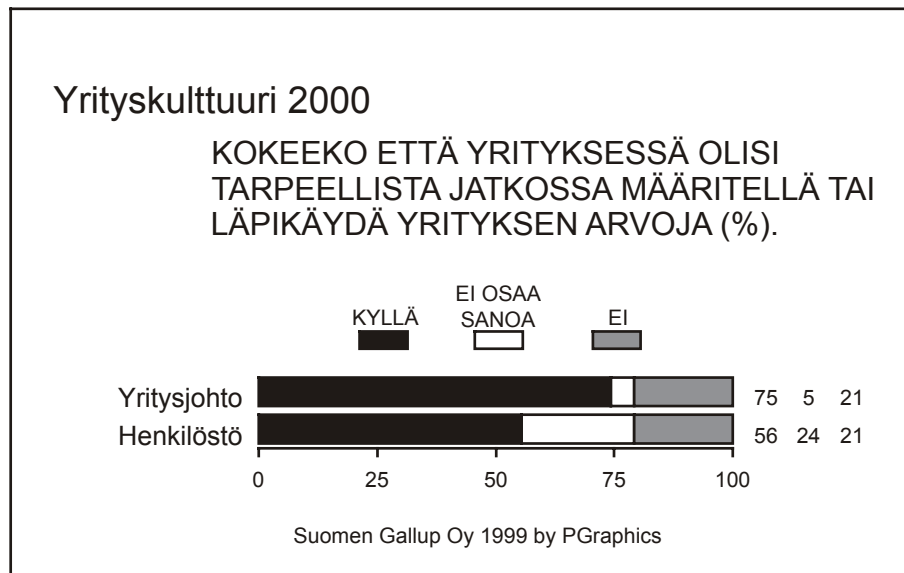
Monet yritysjohtajat pitävät arvokeskustelua tarpeellisena nimenomaan siksi, etteivät nykyiset arvot palvele ja tue yrityksen liiketoimintaa. Syyinä saattaa olla paitsi arvojen vanhentuneisuus myös se, että ne on ilmaistu epätäsmällisesti tai epäselvästi.

## Yrityskulttuuri 2000

ODOTTAAKO ULKOISTEN YHTEISKUNNASTA  
TULEVIEN PAINOIDEN VAIKUTUKSEN KASVA-  
VAN SEURAAVIEN KAHDEN VUODEN AIKANA  
(yritysjohto, %).



Työntekijöiden keskuudessa arvokeskustelua pidetään yleisesti tärkeänä. Yli puolet työntekijöistä (56 %) piti työnantajayrityksensä arvokeskustelua tarpeellisena. Kuitenkaan neljäsosa (24%) ei osannut ottaa asiaan lainkaan kantaa, mikä osoittaa, että työntekijöiden keskuudessa arvokeskustelua on vaikea mieltää.

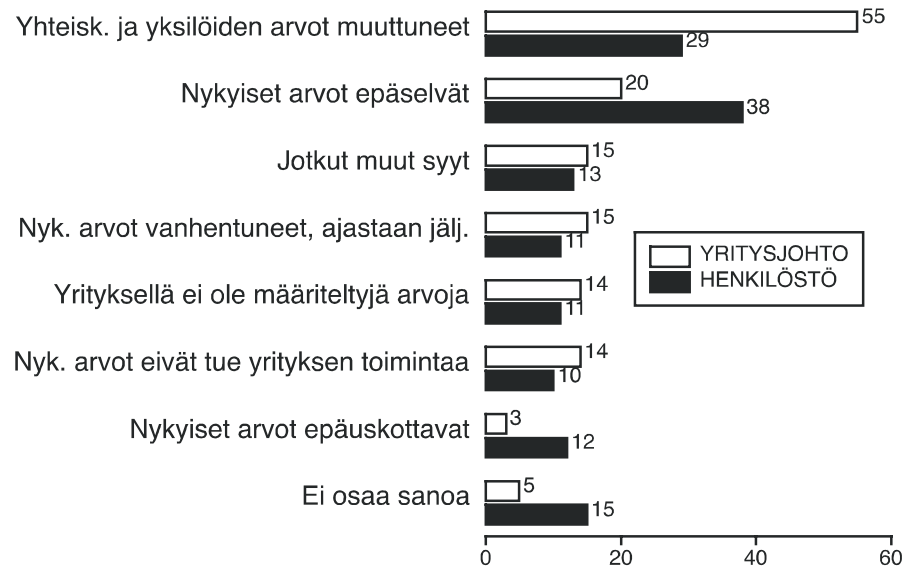


Monien työntekijöiden saattaa olla vaikea ymmärtää, mitä hyötyä ja käytännön merkitystä arvokeskustelulla on jokapäiväisessä työssä. Etäiksi ja epäselviksi jääneet arvot eivät houkuttele aktiiviseen keskusteluun. Olisikin tärkeää, että arvojen yhteyttä käytännön työskentelyyn vahvistettaisiin. Näin arvot muodostuisivat todella tarkoitustaan vastaaviksi keinoiksi yrityksiä kehitettäessä.

Työntekijät korostavat perusteluna arvokeskustelun tarpeelle yritysjohtoa enemmän arvojen epäselvyyttä. Hieman yllättävää on se, että he eivät koe yhteiskunnan ja yksilöiden arvomaailman muutoksia yhtä merkittävinä syinä arvokeskustelulle kuin yritysten johto. Näyttäisi siltä, että työntekijät kokevat yhteiskunnallisen kehityksen staattisemmaksi kuin yritysten johto. Työntekijät sen sijaan painottavat niitä vaikeuksia, jotka liittyvät arvojen soveltamiseen käytännössä.

## Yrityskulttuuri 2000

### MIKSI ARVOJEN MÄÄRITTELY/TARKISTAMINEN OLISI TÄRKEÄÄ (%).



Suomen Gallup Oy 1999 by PGraphics

## 4.12 Arvojen vaikutus käytännön liiketoimintaan

Olellainen kysymys arvokeskustelussa on arvojen vaikutus käytännön liiketoimintaan. Toisessa ääripäässä arvoja pidetään pelkkänä liturgiana vailla mitään käytännön merkitystä, mutta toisaalta arvojen nähdään ohjaavan tiiviisti jopa yritysten päivittäistä päätöksentekoa. Luonnollisesti kysymys on osaltaan arvojen määrittelyn erilaisuudesta. Toisissa yrityksissä arvot on ilmaistu hyvin yleisellä tasolla, toisissa ne taas ovat osa hyvinkin konkreettista asiakaspalvelun ohjeistusta. Esimerkiksi asiakas-tyytyväisyyden korostaminen ilman selkeitä ohjeita siitä, miten reklamaatioihin suhtaudutaan, ei anna kovin paljoa lisäarvoa.

Yritysjohdajista valtaosa katsoi yrityksen arvojen vaikuttavan käytännön liiketoimintaan vähintäänkin melko paljon. Kolmannes uskoo arvojen vaikutuksen olevan jopa erittäin suuren. Ainoastaan 10 % yritysjohtajista epäilee, ettei arvoilla ole käytännössä mitään merkitystä. Tässä suhteessa työntekijöiden ja yritysjohtajien välillä ei ole merkittäviä käsityseroja.

## 5 YRITYKSEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

### 5.1 Miten suomalaiset yritykset palkitsevat henkilöstöään

Tulospalkkioiden käyttö palkitsemiskeinona on viime vuosina yleistynyt suomalaisissa yrityksissä. Aikaisemmin tulospalkkauksen piirissä oli lähinnä yritysten ylin ja keskijohto. Nykyisin tulospalkkaus on laajentunut yhdeksi koko henkilöstön peruspalkkausta täydentävistä palkkaustavoista.

Teollisuudessa tulospalkkioiden käyttö on yleistynyt nopeammin kuin palvelualoilla. Tulospalkkiot ovat edelleen yritys- ja toimipaikkakohtaisia. Tulospalkkioiden käyttäminen perustuu yrityksen tulos- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamiseen, kustannusten säästöihin tai yrityksessä erikseen sovittuihin kannustinjärjestelyihin tai henkilökohtaisiin suorituksiin. Tulospalkkaus on todettu hyväksi motivointi- ja kannustuskeinoksi. Samalla tulospalkkauksesta on muodostunut yrityskohtainen puskuri taantumien varalle. Erityisesti yritysten sopeutuessa talous- ja rahoituksen myötä uuteen toimintaympäristöön tuo tulospalkkaus uusia joustomahdollisuuksia palkkaukseen.

Tulospalkkaukseen perustuvilla kannustimilla voidaan myös turvata yrityksen toivoman työvoiman saatavuus ja motivoida henkilöstön omaehtoista kouluttautumista.

Useimmissa haastatelluissa yrityksistä on käytössä kannustavia palkitsemisjärjestelmiä.

*Nokia Oyj:ssä yrityksen toimintatapaan kuuluu palkitseminen hyvästä suorituksesta ja myönteisestä kehityksestä. Paikallisten palkitsemis- ja kannustejärjestelmien lisäksi käytössä on useita maailmanlaajuisia ohjelmia.*

*Koko osuuspankkiryhmällä on yhteinen tulospalkkiosuositus. Johtajien ja johtoryhmän jäsenten palkkiot perustuvat tiettyihin ryhmätason kehityslukuihin. Lisäksi tehdään henkilökohtainen arvio avaintehtävien suorittamisesta. Markkamääräisinä maksettavat palkkiot on muutettu kehittämispansoksiksi, jotka on mahdollista käyttää esimerkiksi palkalliseen vapaaseen tai kansainvälistymiskoulutukseen.*

Joissakin yrityksissä tulospalkkausta ei ole otettu käyttöön tai jo käynnistetyistä järjestelmistä on luovuttu. Syynä on ollut se, ettei tulospalkkauksen katsota soveltuvan toimialalle tai olevan oikeudenmukainen kaikille yrityksen työntekijöille. Tulospalkkauksen kehittäminen osana palkkausjärjestelmien kehittämistä on jatkuvasti keskeinen kysymys yrityksissä. Samalla se halutaan työntekijäpuolen aloitteesta tuoda työmarkkinapöytään.

## 5.2 Rahapalkan lisäksi myös muita palkitsemistapoja

Palkkaus on luonnollisesti ensisijainen yritysten palkitsemismuoto. Raha ja muut palkkaan liittyvät lisät ovat hyvin keskeinen yrityksissä käytettävä lisäetuus. Vastanneista yritysjohtajista 68 % ilmoitti rahan tai muiden palkkaan liittyvien lisäetuuksien kuuluvan oman yrityksensä lisäpalkitsemismuotoihin. Kuitenkin lähes kaikissa yrityksissä on käytössä myös muita palkitsemismuotoja ja henkilöstön tukemistapoja.

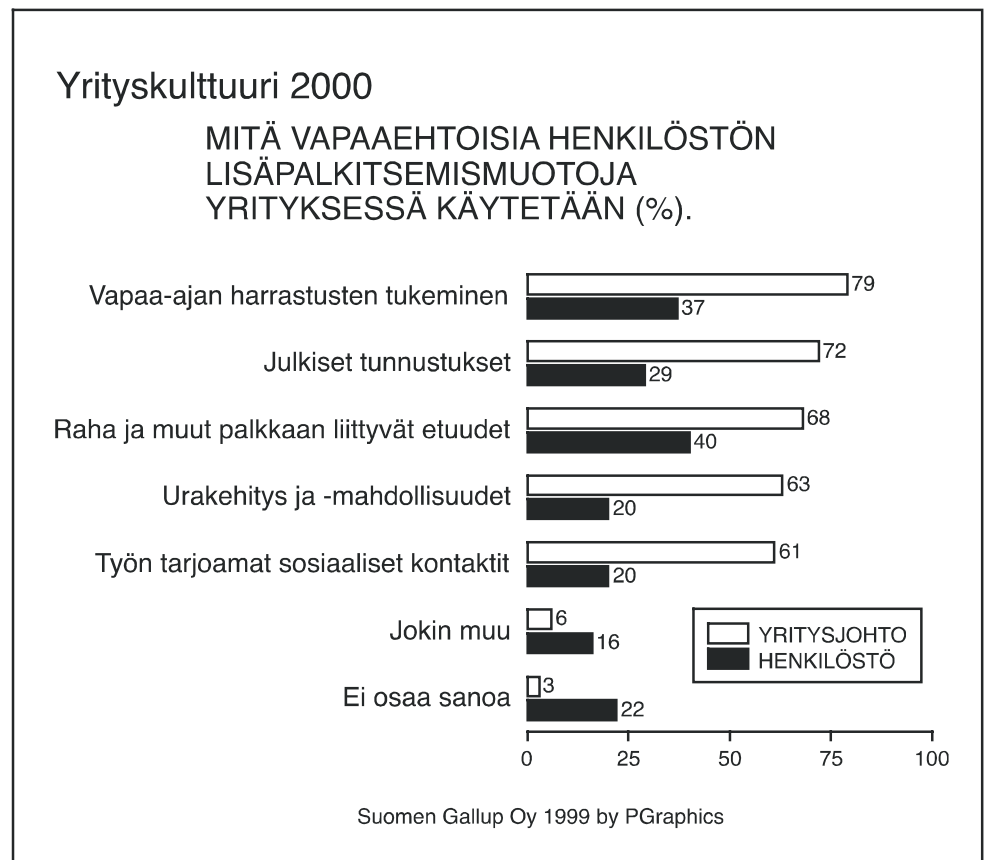
Erityisesti vapaa-ajan harrastusten tukeminen kuuluu keskeisenä osana suomalaiseen yrityskulttuuriin. Yritysjohtajista 79 % ilmoittaa yrityksensä tukevan työntekijöiden vapaa-ajan harrastuksia. Käytännössä kysymys on useimmiten urheiluun tai kulttuuriharrastuksiin tarkoitettujen tilojen osoittamisesta työntekijöiden käyttöön. Lisäksi yritys maksaa usein myös varusteet tai välineet. Sen sijaan itse urheilutoiminnan pyörittäminen on lähes poikkeuksetta työntekijöiden oman aktiivisuuden varassa. Yritysten suoraan ylläpitämät "omat" urheiluseurat eivät enää kuulu tämän päivän suomalaiseen yrityskulttuuriin.

Suomalaiseen yrityskulttuuriin kuuluvat yritysjohtajien näkökulmasta usein erilaisten julkisten tunnustusten myöntäminen (72 % vastaajista). Monissa yrityksissä on tapana hakea työntekijöille valtiollisia kunniamerkkejä ja arvonimiä. Lisäksi useissa haastatelluissa yrityksissä esimerkiksi Keskuskauppakamarin myöntämien ansiomerkkien luovuttaminen on muodostunut arvostetuksi perinteeksi ja odotetuksi tapahtumaksi yhteisissä juhlatilaisuuksissa.

Yritysjohto pitää keskeisenä palkitsemismuotona myös yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia urakehitykseen (63 % yritysjohtajista) sekä työn tarjoamia sosiaalisia kontakteja (61 % vastaajista). Monissa yrityksissä työntekijöiden urakehitystä suunnitellaan systemaattisesti ja siitä on siten muodostunut olennainen osa yrityskulttuuria. Pelkkien taloudellisten etujen ohella tämä näyttää vaikuttavan siihen, kuinka houkuttelevana yritys nähdään. Samoin monet työtehtävät tarjoavat mahdollisuuksia sosiaalisiin kontakteihin, joiden arvostus ja merkitys riippuvat pitkälti työntekijän omista arvostuksista. Tämän vuoksi työntekijät eivät välttämättä yritysjohtajien tavoin osaa arvostaa näitä työhön liittyviä mahdollisuuksia.

Yritysjohtajilla ja työntekijöillä on kuitenkin jossakin määrin eri käsitykset siitä, kuinka laajasti lisäpalkitsemista yrityksissä käytetään. Vain 37 % työntekijöistä mainitsee vapaa-ajan harrastusten tukemisen ja 29 % julkiset tunnustukset. Johtajien ja työntekijöiden näkemuserot voivat johtua osaksi siitä, etteivät työntekijät tunne kaikkia palkitsemismuotoja. Osasyynä voi olla myös se, ettei työntekijä itse tai hänen läheiset työtoverinsa ole päässeet niistä osallisiksi.

Yritysten sisäisessä viestinnässä olisi kiinnitettävä asiaan enemmän huomiota, koska näkemuserot ovat näinkin suuria. Osa lisäpalkitsemistavoista ei aiheuta yritykselle kovinkaan merkittäviä kustannuksia. Niiden käyttäminen saattaa kuitenkin olla työntekijöiden motivoinnin ja sitoutumisen kannalta hyvinkin tärkeää.



### 5.3 Pitkäaikaisia työsuhteita arvostetaan

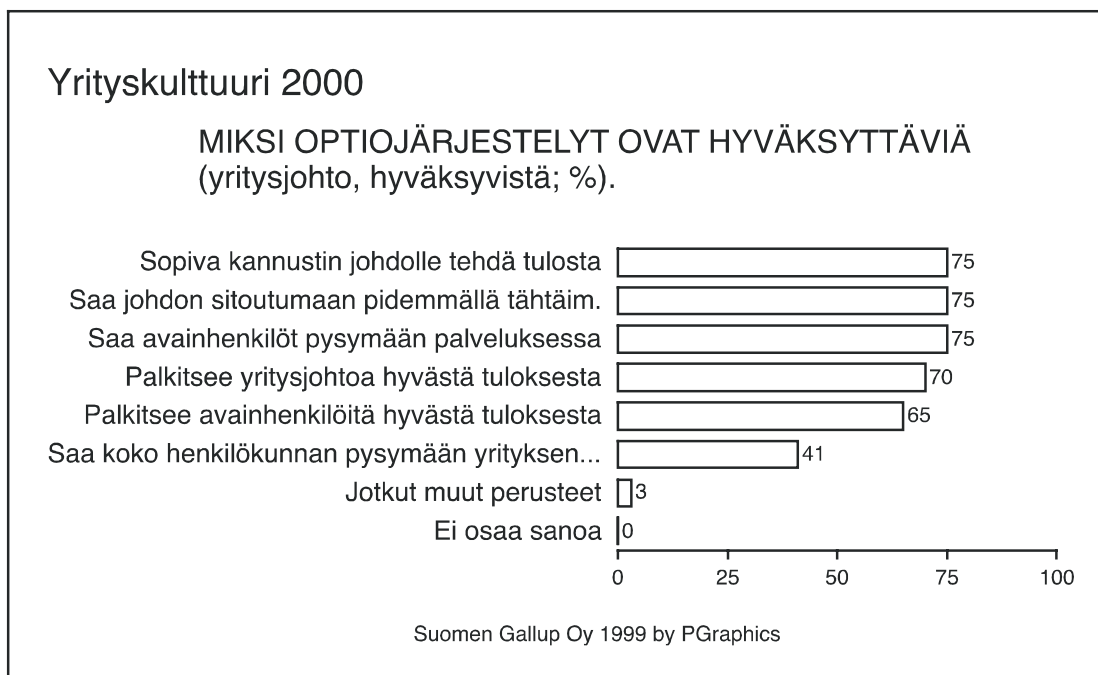
Työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista yrityksiin pidetään myönteisenä. Lyhytaikaisten työsuhteiden osuuden kasvaminen suomalaisilla työmarkkinoilla ei ole vaikuttanut yritysjohtajien näkemyksiin. Useimmat yritykset pitävät henkilöstön pysyvyyttä tärkeänä asiana. Kolme neljäsosaa yritysjohtajista toivoisi henkilöstön sitoutuvan yritykseen yli viideksi vuodeksi. Yritysjohtajat arvioivat työsuhteiden kestävän nykyisin keskimäärin 14 vuotta.

Samalla kuitenkin korostetaan monipuolisten työsuhteiden merkitystä. Yrityksissä tarvitaan sopivassa suhteessa sekä pitkäaikaisia, kokeneita että uusia nuoria työntekijöitä. Monet yritysjohtajat myöntävät pätevän henkilökunnan saamisen olevan tänä päivänä ongelma omassa yrityksessään. Samoin ongelmaksi koetaan osaamisen siirtäminen uusille työntekijöille. Henkilökunnan jatkuva kehittäminen ja omaehtoinen koulutautuminen ovat useimpien yritysjohtajien mielestä avainkysymyksiä. Monissa yrityksissä pidetään tärkeänä, että rahapalkan lisäksi kehitetään

yrityksen tarpeisiin palkitsemismuotoja, joilla taataan hyvän henkilöstön saaminen ja pysyminen yrityksessä.

#### 5.4 Optiojärjestelyt suomalaisissa yrityksissä

Kaksi kolmasosaa yritysjohtajista suhtautuu optioihin periaatteessa myönteisesti. Heidän mielestään optiot ovat johdolle sopiva kannustin tehdä hyvää tulosta. Optioilla saadaan yritysjohto ja avainhenkilöt myös sitoutumaan yritykseen paremmin pidemmällä tähtäyksellä. Yritysjohtajista 41 % on sitä mieltä, että optioilla voitaisiin saada koko henkilökunta pysymään yrityksen palveluksessa. Optiojärjestelyt voitaisiin näin ollen ulottaa koskemaan koko henkilökuntaa.



Optiojärjestelyt ovat yleistyneet suomalaisissa pörssiyrityksissä. Jo joka neljännessä pörssin päälisalla noteeratuista yhtiöistä on koko henkilöstöä koskeva optiolainaohjelma. Samalla optio-ohjelmien ehtoja tiukennetaan. Optiot eivät tuo enää automaattisesti suuria voittoja, vaikka osakkeen arvo nousisikin jonkin verran. Kurssin on noustava reilusti, muuten optiot ovat arvottomia. Henkilöstölle suunnattuja optiojärjestelyjä on erityisesti korkean teknologian yrityksissä. Optio-ohjelmilla pyritäänkin rekrytoimaan hyvin koulutettua henkilökuntaa ja pitämään osaavat ihmiset talossa. Henkilöstölle tarjottuihin optio-ohjelmiin liittyy lähes aina optiolaina, kun taas johdolle optioita on annettu ilman lainaa. Sitouttamista yritetään lisätä juuri sillä, ettei henkilöstö saa optioita aivan ilmaiseksi.

Osa optio-ohjelmista on suunnattu johdon ja henkilöstön lisäksi myös

yritysten hallitusten jäsenille. Hallitusten jäsenten sitouttamista voidaan toisaalta pitää tarpeettomana, sillä heidän tehtävänsä on toteuttaa ja valvoa yritysten omistajien etuja tai toimia heidän valitseminaan asiantuntijoina.

Optiojärjestelmät ovat yleistyneet myös noteeraamattomissa yrityksissä. Selvityksessä haastatelluissa listautumattomissa yrityksissä optio-ohjelmat ovat harvinaisia ja vaikka niitä onkin pohdittu, ei niitä pidetä vielä lähitulevaisuudessa ajankohtaisina.

## 6 YRITYKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Suomalaisia yrityksiä johdetaan kannustaen ja osallistuen

Säännölliset esimies-alaiskeskustelut, systemaattinen henkilöstön urasuunnittelu ja koulutusjärjestelmä kuuluvat lähes kaikkien haastateltujen yritysten johtamisjärjestelmiin. Aina johtamisjärjestelmä ei ole keskitetty, vaan yrityksen eri yksiköt vastaavat itse henkilöstönsä kehittämisestä. Kehityskeskustelujen pohjalta arvioidaan saavutetut tulokset ja asetetaan uudet tavoitteet. Arviointimenetelmiä kehitetään, jotta ne olisivat mahdollisimman oikeudenmukaisia.

*ICL Suomella on erittäin kehittynyt internetpohjainen osaamisen hallintajärjestelmä, jonka tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa kehittymismotivaatiota ja innostunutta työtettä. Järjestelmään tallennetaan jokaisen osaamispääoman tilanne. Kaikille laaditaan tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit. Kehittämistoimin vahvistetaan sekä kunkin yksilön että koko organisaation osaamispääomaa. Työssä oppiminen on keskeinen osaamisen kehittämisen keino.*

*Matkatoimiston ja hotelli-ravintolan vetäjä Heli Siekkinen johtaa yrityksiään arvojen ja tunteiden pohjalta. Omat vahvuudet ja heikkoudet saa tuoda esille. Esimies-alaiskeskusteluja käydään säännöllisen epäsäännöllisesti. Pienellä työpaikalla kaikista asioista keskustellaan avoimesti.*

Organisaatiot ovat madaltuneet ja verkottuneet, tiimityö on yleistynyt ja johtaminen muuttunut avoimemmaksi. Henkilöstöpolitiikkaa ei ole kovin yleisesti kirjattu, mutta sitä valmistellaan yhä useammin yhteistyössä henkilöstön kanssa.

### 6.2 Työilmapiirin kartoitukset

Sisäisen ilmapiirin kartoituksia tehdään yritysjohtajien mielestä kolmessa neljäsosassa yrityksistä, henkilöstön mielestä vain kolmasosassa. Johtajista 66 % ilmoitti systemaattisen henkilöstön urasuunnittelun ja kouluttamisen kuuluvan yrityksen johtamisjärjestelmään, työntekijöistä vain 16 %. Näinkin suuret erot vastauksissa voivat johtua useammasta tekijästä. Yrityksen johto arvioi asiaa koko yrityksen näkökulmasta, kun

taas työntekijät arvioivat sitä lähinnä itsensä ja lähimpien työtovereiden sa kannalta. Toisaalta kyse voi olla sisäisen viestinnän puutteellisuudesta, sillä koko henkilökunnan pitäisi olla perillä näistä jokaista työntekijää koskevista asioista.

Säännöllisistäkään ilmapiirikartoituksista ei ole hyötyä, ellei koko henkilökunta voi osallistua niihin ja ellei johto muuta toimintatapoja saadun palautteen perusteella.

### 6.3 Henkilöstön kehittäminen

Useimmat yritykset pitävät henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä toiminnan kannalta avainkysymyksenä. Henkilöstöä kannustetaan jatkuvan oppimisen kautta parempiin suorituksiin kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Omaehtoista koulutusta tuetaan sekä työaikajärjestelyin että rahallisesti. Edelleenkin pitäisi rohkaista enemmän henkilöstön omaa aktiivisuutta hakeutua koulutukseen.

Oppisopimuskoulutuksesta esitettiin sekä myönteisiä että kielteisiä arvioita. Joillakin yrityksillä on oppisopimuskoulutuksesta pitkäaikaiset hyvät kokemukset.

*Suomen suurimmassa jalometallialan yrityksessä, Kultakeskus Oy:ssä, on oppisopimuskoulutuksesta myönteiset kokemukset. Suoritettava tutkinto on vaativa, ja myös osatutkinnot ovat mahdollisia. Koulutusohjelmassa voidaan ottaa huomioon myös opiskelijan henkilökohtaiset ominaisuudet.*

*Isku-yhtymässä oppisopimuskoulutus on tärkeä muun peruskoulutuksen täydentäjänä. Sitä ei ole käytetty työllistämiskoulutuksena, vaan se on perustunut yrityksen todelliseen tarpeeseen. Oppisopimuskoulutuksessa on noin sata henkeä, ja se on käytössä tuotannon lisäksi myös myymälöissä.*

Opiskelijan kannalta koulutusmuodon valttina on vakituisen työpaikan saaminen. Yli 90 % oppisopimuksella ammatin hankkineista on työllistynyt heti ja pääosin yritykseen, jossa oli oppisopimussuhteessa.

Useat kielteisesti oppisopimuskoulutukseen suhtautuneet yritykset ovat kokeiltuaan sitä luopuneet siitä omalle yritykselle tai alalle soveltumattomana, työnantajaa liikaa rasittavana tai liian kalliina vaihtoehtona.

Ulkomailla työskentelyjaksojen ja työntekijävaihdon uskotaan tulevaisuudessa yleistyvän.

### 6.4 Työskentely ulkomailla

Harvoissa yrityksissä on kirjattua politiikkaa ulkomailla työskentelystä.

*Nokia Oyj:ssä ulkomaantyöskentely on kirjattu tarkoin ohjein. Nokian Suomen yksiköissä työskentelee lähes yhtä paljon ulkomaalaisia kuin ulkomailla suomalaisia eli ulkomaankomennukset ovat monensuuntaisia.*

*Fortumissa konsernin ulkomailla työskentelypolitiikkaa yhtenäistetään parhaillaan. Kotimaahan palaavat ovat lähettäneen yksikön vastuulla. Yhtiössä on todettu ulkomaankomennusten kytkemisen osaksi henkilöstön kehittämistä edesauttavan myös paluukysymyksen järjestämistä.*

Suuri osa yrityksistä hoitaa ulkomaankomennukset edelleen tapaus kerrallaan ilman kirjattua politiikkaa, mutta yhtenäisiä pelisääntöjä ollaan kehittämässä ulkomaantyöskentelyn yleistäessä.

## 6.5 Toimenpiteet henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden takaamiseksi

Useimmissa yrityksissä henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan normaalia työterveyshuoltoa paremmin erityisjärjestelyin. Suuremmilla yrityksillä on oma työterveyshoitaja ja/tai työterveyslääkärin vastaanotto. Ennakoivaan terveydenhoitoon kiinnitetään huomiota, sillä työkyvyn ylläpito on tärkeämpää kuin sairaanhoito. Työkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä kehitetään useimmiten yhteistyössä johdon, henkilöstön, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön kanssa tavoitteena kannustaa henkilöstöä kehittämään sekä omaa että koko työyhteisön fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Yritykset tukevat myös henkilökunnan vapaa-ajan harrastuksia. Vain pari haastatelluista yritysjohtajista oli sitä mieltä, että vapaa-aika on jokaisen omaa ja ettei työnantajan pidä hankkia esimerkiksi lomamökkejä tai järjestää henkilökunnalle liikuntavuoroja. Näissäkin yrityksissä kuitenkin toivotaan, että henkilökunta olisi aktiivista myös vapaa-aikanaan ja huolehtisi kunnostaan.

Harrastustoiminta toteutetaan nykyisin yt-lain mukaisesti henkilöstön esittämällä tavalla. Monella yrityksellä harrastustoimintaa koordinoi henkilökuntakerho, jolla on oma budjetti. Yrityksillä on myös omia liikuntatiloja, jopa ympärivuorokautisia kuntosaleja vuorotyöläisten käyttöön. Lisäksi järjestetään paljon erilaisia yhteisiä retkiä ja tapahtumia.

*ICL Suomi on kehittänyt erityisen henkilöstöstä huolehtimisen ohjelman, jolla pidetään huolta henkilöstön työvireestä, työn ilosta, osaamisesta, työilmapiiristä jne. Lisäksi järjestetään erilaisia ”iskuja” ja liikuntamahdollisuuksia. Yhtiössä on nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on kiertää eri yksiköissä herättämässä aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja yhdessä tekemistä. Runsaita harrastusmahdollisuuksia käytetään valttina myös uutta työvoimaa rekrytoitaessa.*

## 6.6 Yrityksen ikäpolitiikka

Yrityksen ikäpolitiikkaan kuuluvat toisaalta asenteet ikääntyvien työtä kohtaan ja toisaalta erilaiset henkilöstöpoliittiset toimenpiteet, joilla on vaikutusta ikääntyvien kannalta. Ikäpolitiikkaan kuuluu myös ikääntyvien työpanoksen arvostus. Eläketurvakeskuksen tekemässä tutkimuksessa selvitettiin metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa toimivien yritysten kulttuureja ja niiden yhteyksiä yritysten ikäpolitiikkaan, henkilöstön hyvinvointiin ja eläkeajatuksiin.

Kehittyneissä yrityskulttuureissa työongelmista voi keskustella avoimesti, henkilöstö voi oppia uutta, kehittää itseään, on sitoutunutta, ja viestintä yrityksessä on avointa. Kaupan toimipaikkojen kulttuuri oli kehittyneempi kuin metallin. Selvästi kehittyneintä kulttuuri oli osuuskunnissa, vähiten kehittyneitä kulttuureja oli eniten kotimaisissa yksityisissä ja perheyrityksissä.

Toimipaikoista 60 %:ssa ei juurikaan tueta ikääntyvien työssä jatkamista, joka kolmannessa ei millään tavoin. Toisaalta 40 % suhtautuu asiaan myönteisesti ja noin joka viides hyvin myönteisesti. Suuret toimipaikat suhtautuvat asiaan pieniä myönteisemmin. 55 vuotta täyttäneiden osuus tutkituissa yrityksissä vaihtelee välillä 0 – 48 %. Joka kolmannessa toimipaikassa 55 vuotta täyttäneitä ei ole juuri lainkaan.

Hyvin kehittyneeseen yrityskulttuuriin liittyy myönteinen suhtautuminen ikääntyneiden työssä pysymiseen ja sen tukemiseen. Henkilöstöpoliittiset päätökset tehdään kuitenkin tuotannollisten, taloudellisten ja muiden markkinoiden määräämien seikkojen pohjalta, eikä yrityskulttuurilla ole päätöksiin vaikutusta.

Tutkittujen yritysten henkilöstö arvioi toimipaikkansa kulttuurin huomattavasti huonommaksi kuin johto. Johdon arviot olivat systemaattisesti henkilöstön arvioita myönteisempiä. Rungas puolet henkilöstöstä piti organisaation, johtamistapojen ja työilmapiirin kehittämistä tarpeellisenä. Hieman yli puolet katsoi, ettei ikääntyvien työssä pysymistä pyritä edistämään. Ammattitaitoa edistävän koulutuksen määrää ja saantimahdollisuutta pidettiin suhteellisen vähäisenä.

Sekä johdon että henkilöstön arviot yli 45-vuotiaiden työtehosta ja yhteistyökyvystä olivat hyvin myönteisiä. Rationalisointitoimien yhteydessä esiintynyt ikääntyvän työvoiman vähentäminen ei johdu niinkään heidän työpanoksensa aliarvioimisesta kuin siitä, että on ollut helpointa vähentää henkilökuntaa sieltä, missä irtisanottavien toimeentuloturva on voitu järjestää työttömyysputken tai varhaiseläkkeiden avulla.

Henkilöstön työssä viihtymiseen vaikuttavat tyytyväisyys omaan työhön, aikomus työskennellä nykyisessä työpaikassa pitkään/lähtöhalukkuus sekä omien ja yrityksen arvojen yhteensopivuus. Huonosti työssä viihtyviä oli enemmistö, mutta toisaalta melko hyvin viihtyviä oli noin kolmasosa. Yli 45-vuotiaat viihtyivät työssään paremmin kuin nuoremmat.

Hyvin kehittynyt yrityskulttuuri kannustaa työssä pysymiseen. Yrityskulttuuri on selvästi yhteydessä työssä viihtymiseen, työtyytyväisyyteen ja ikääntyvien työssä pysymistä ja eläkkeelle siirtymistä koskeviin ajatuksiin. Hyvin kehittynyt toimipaikan kulttuuri ja tyytyväisyys työhön kannustavat ikääntyviä jatkamaan työssä. Yrityskulttuurin myönteinen kehitys olisi siis myös eläkepoliittisesti toivottavaa.

Tämän selvityksen yhteydessä tehdyt yritysjohdon haastattelut osoittivat, ettei ikäkysymys ole toistaiseksi noussut kovin keskeiseksi asiaksi. Käsitteet ikääntyneiden asemasta yrityksissä olivat hyvin samansuuntaiset Eläketurvakeskuksen tutkimuksessa haastateltujen yritysjohtajien mieltipiteiden kanssa. Joissakin yrityksissä henkilöstön ikääntyminen on todettu selväksi ongelmaksi, johon on kiinnitettävä vakavaa huomiota. Työkykyä ylläpitävin toimin yritetään ylläpitää ja parantaa koko henkilökunnan fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia.

*Oras -konsernin Raumalla käynnistetyssä ME 2005 –projektissa (”Terveenä eläkkeelle”) kehitetään muun muassa johtamisjärjestelmää, pyritään ylläpitämään ja parantamaan henkilöstön henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja tehostetaan tiedottamista.*

Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että suomalaisissa yrityksissä tarvitaan sekä pitkään talossa olleiden kokemusta että uutta nuorta verta.

## **7 OMISTAJUUS**

### **7.1 Omistajapolitiikka keskeinen osa yrityskulttuuria**

Keskeinen osa yrityskulttuuria on se, millaisia tavoitteita yrityksen omistajat yrityksille asettavat. Omistajien tavoitteet määrittelevät hyvin pitkälle sen, millaisiksi yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet muotoutuvat. Suomessa on viime aikoina keskusteltu paljon siitä, että omistajat painottavat yhä enemmän yrityksen taloudellista tuottoa muiden tavoitteiden kustannuksella. Jos omistajien tavoitteet painottuvat tuotto-odotuksiin, se ohjaa luonnollisesti yrityksen arvoja myös muilta osin. Tämän vuoksi yritysjohdolta tiedusteltiin, mitä tavoitteita omistajat ovat heidän näkemyksensä mukaan yrityksen toiminnalle asettaneet.

### **7.2 Omistajat painottavat yrityksen jatkuvuutta**

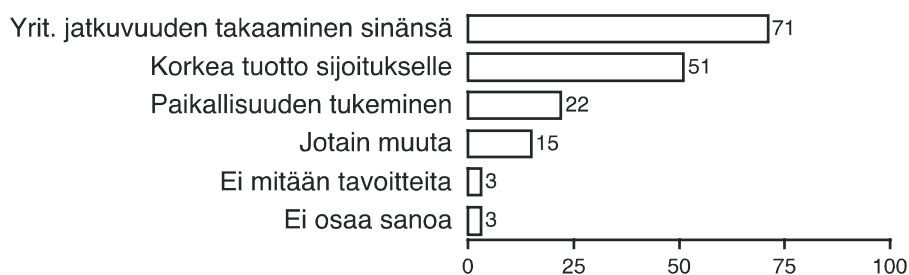
Yritysjohto katsoi, että tärkein omistajien yritykselle asettama tavoite on yrityksen jatkuvuuden takaaminen. Yritysjohtajista lähes kolme neljäsosaa kertoi tämän olevan omistajien pääasiallisena tavoitteena. Vasta toisella sijalla on korkea tuotto sijoituksille. Noin puolet yritysjohtajista ilmoitti tämän kuuluvan omistajien pääasiallisiin tavoitteisiin. Noin puolet yrityksistä on siten sellaisia, joiden omistajat painottavat sekä korkeaa tuottoa sijoituksilleen että toiminnan jatkuvuuden turvaamista.

Korkeaa tuottoa korostivat sellaiset yritysjohtajat, jotka samalla olivat myös omistajia. Liikevaihdon kasvamisen myötä omistajien tavoitteet painottuvat yhä enemmän korkeisiin tuotto-odotuksiin. Vastaavasti liikevaihdoltaan pienissä yrityksissä on korostuneesti esillä yrityksen jatkuvuuden takaaminen.

Omistajayrittäjät painottavat palkkajohtajia useammin, että yrityksen paikallisen toimintaympäristön tukeminen on keskeinen osa omistajien yritykselle asettamia tavoitteita. Yrityksen paikallisuuden korostaminen ei yleisesti ole omistajien näkökulmasta keskeistä. Vain viidesosa yritysjohtajista pitää paikallisuuden vahvistamista keskeisenä tavoitteena. Paikallisuuden vahvistaminen on luonnollisinta asiakasomisteisissa yrityksissä sekä sellaisissa yrityksissä, joiden omistajuus on keskittynyt maakuntaan, kaupunkiin tai tietylle paikkakunnalle ja omistus on samalla jakautunut varsin laajalle henkilöpiirille.

### Yrityskulttuuri 2000

MILLAISET PÄÄASIAALLISET TAVOITTEET  
YRITYKSEN OMISTAJAT OVAT ASETTANEET  
(yritysjohto, %).



Suomen Gallup Oy 1999 by PGraphics

### 7.3 Tuotto-odotusten merkitys korostumassa

Vaikka yrityksen jatkuvuus on edelleen keskeisin omistajien yrityksille asettama tavoite, on tilanne kuitenkin muuttumassa. Viimeksi kuluneiden kahden vuoden aikana tuotto-odotusten arvioidaan kasvaneen. Yritysjohtajista noin kolmasosa arvioi, ettei omistajien tuotto-odotuksissa ole tapahtunut muutoksia. Erityisesti liikevaihdoltaan suurimpien yritysten edustajat kokevat omistajien tuotto-odotusten kasvaneen kahden viimeisen vuoden aikana.

### 7.4 Omistajapolitiikan kirjaaminen harvinaista

Yritysten arvoissa ja toimintaperiaatteissa on hyvin harvoin nimenomaisia mainintoja yrityksen omistajapolitiikasta. Julkisesti noteeratuissa yhtiöissä tämä ei ole edes mahdollista. Yleisenä tavoitteena on omistuspohjan laajentaminen. Julkisesti noteeratuissa yhtiöissä omistajien rooli on institutionalisoitunut, ja omistajat suhtautuvat yritykseen pääomasi-joituksena. Henkilökunnan omistusta pyritään monissa yrityksissä laajentamaan henkilöstölle suunnatuilla osakeanneilla ja optio-ohjelmilla.

*GWS-yhtiöissä henkilöstön omistusta halutaan lisätä. Viimeisen osakeannin yhteydessä oli suunnattu henkilöstöanti kaikille yli kymmenen vuotta palveluksessa olleille.*

Vain harvat perheyriyten edustajat ilmoittivat suunnittelevansa omistuspohjan laajentamista lähitulevaisuudessa. Pyrkimyksenä on joissain tapauksissa jopa nykyistä suppeampi omistus. Vaikka osa perheyriytestä onkin listautunut pörssiin, päätösvalta pidetään kuitenkin perheellä. Useimmissa perheyriyksissä korostetaan omistajuuden jatkuvuutta. Tarkoituksena on pysyä perheyriönä, jonka osakkeet joko kokonaan tai valtaosaltaan säilyvät suvun hallussa. Tämä on todettu jopa joidenkin yritysten toimintaperiaatteissa. Osa listautumista suunnitelleista yrityksistä on luopunut ajatuksesta. Muutama pörssiin mennyt yritys on lunastanut osakkeet takaisin perheen tai suvun omistukseen.

## 8 YRITYKSEN YHTEISKUNNALLINEN VASTUU

### 8.1 Vapaaehtoisten velvoitteiden soveltaminen yleistä

Suomalaisten yritysten yrityskulttuuriin kuuluu keskeisenä osana erilaisten vapaaehtoisten normien ja velvoitteiden soveltaminen. Kysymys on sellaisista normeista ja velvoitteista, joita sovelletaan voimassa olevan lainsäädännön lisäksi. Usein puhutaan koko elinkeinoelämää tai tiettyä toimialaa koskevista eettisistä periaatteista tai itsesääntelynormeista, joiden soveltamiseen yritys on sitoutunut vapaaehtoisesti.

Näiden yleisellä tasolla annettujen periaatteiden ohella monissa yrityksissä on käytössä myös yrityskohtaisia eettisiä periaatteita.

Haastatellusta yritysjohdosta 64 % ilmoitti soveltavansa omassa toiminnassaan joitakin vapaaehtoisia normeja tai periaatteita. Erityisesti ympäristöasioissa, asiakaspalvelussa, yritysten toimintaympäristön kehittämiseen liittyvissä toimenpiteissä ja harmaan talouden torjunnassa suomalaiset yritykset ovat valmiita sitoutumaan vapaaehtoisesti lainsäädäntöä pidemmälle meneviin velvoitteisiin. Lisäksi yritykset ovat asettaneet vapaaehtoisia lisävelvoitteita mainonnan ja tuotteiden alkuperän varmistamisen osalta. Ainoastaan 5 % haastatelluista yrityksistä ei ole asettanut toiminnalleen mitään vapaaehtoisia lisävelvoitteita.

## 8.2 Yritykset valmiita itsesääntelyn lisäämiseen

Itsesääntelyyn suhtaudutaan suomalaisissa yrityksissä valtaosin myönteisesti. Vastanneista yritysjohdajista 84 % katsoi vapaaehtoisten lisävelvoitteiden olevan periaatteessa kannatettavia. Yritysten johto ei pidä itsesääntelyn lisäämistä omassa yrityksessä yhtä tarpeellisenä kuin yleisellä tasolla. Vastanneista yritysjohdajista 64 % ilmoitti, että omassa yrityksessä olisi tarpeellista nykyisestä lisätä vapaaehtoisia eettisiä normeja ja velvoitteita.

Eri toimialojen välillä on itsesääntelyn tarpeellisuudesta joitakin painotuseroja. Teollisuus ja kauppa kiinnittävät muita toimialoja enemmän huomiota ympäristöasioihin. Rahoitusala ja kauppa painottavat mainonnan itsesääntelyä. Harmaan talouden torjunnassa omien toimien merkitystä korostetaan erityisesti majoitus- ja ravitsemusalalla, rakennusalalla sekä rahoitusosalalla. Tuotteiden alkuperään puolestaan kiinnittävät erityistä huomiota teollisuus, kauppa ja rakennusala.

Monissa yrityksissä on yhteiskunnallisen vastuun toteuttamista varten laadittu erityisiä ohjelmia.

*Fortum Oyj on sitoutunut Kansainvälisen Kauppakamarin Kestävän kehityksen peruskirjaan sekä Responsible Care -Vastuu huomisesta -ohjelmaan. Ohjelma edellyttää sovittuja johtamiskäytäntöjä, tavoitteasetantaa ja julkista raportointia toiminnan kehityksestä.*

Tärkeä osa yritysten sitoutumista lakia pidemmälle meneviin velvoitteisiin on erilaisten laatu- ja ympäristöjärjestelmien kehittäminen, noudattaminen ja jatkuva parantaminen. Erityisesti ISO –sertifikaateilla on suomalaisissa yrityksissä keskeinen asema. Yritykset ovat kiinnittäneet huomiota varsinkin kierrätykseen, ja ne pyrkivät valitsemaan vähemmän ympäristöä kuormittavia tuotteita ja pakkausmateriaaleja. Samoin on laadittu ympäristösuunnitelmia ja kehitetty ympäristökysymyksiin liittyvää päätöksentekoa, jolla yhdistetään ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset asiat.

Harmaan talouden torjuminen on korostuneesti esillä. Erityisesti rakennusalan sekä majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä suhtaudutaan hyvin kielteisesti pimeään työvoimaan. Ongelmana on rakennusosalalla kuitenkin se, ettei aliurakoitsijoiden toimintaa kyetä aina riittävän tehokkaasti valvomaan. Eräissä yrityksissä on luotu sisäiset periaatteet asiakaspalvelua, edustamista, matkustamista ja hankintoja silmällä pitäen. Näillä periaatteilla pyritään muun muassa estämään lahjonta.

### **8.3 Osallistuminen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen**

Yhteiskunnallista vaikuttamista pidetään suomalaisissa yrityksissä hyvin tärkeänä. Yritys nähdään osana yhteiskuntaa, jonka hyvinvointi takaa sille hyvän kehittämispohjan. Kuitenkin yritykset lähes poikkeuksetta korostavat epäpoliittisuuttaan ja välttävät välittömien poliittisten kannottojen esittämistä. Vain harvoin yrityksen ylin johto on mukana politiikassa.

Yleensä henkilökunnan poliittiseen osallistumiseen suhtaudutaan neutraalisti. Kuitenkin erityisesti kunnallispolitiikkaan osallistumista pidetään joissakin yrityksissä myönteisenä asiana, koska näin voidaan vaikuttaa yrityksen välittömään toimintaympäristöön. Aktiivinen osallistuminen edellyttää kuitenkin työnantajan kanssa selkeitä sopimuksia ajankäytön laajuudesta. Lähtökohtana on se, että politiikkaan osallistuminen ei saa häiritä palkkatyötä.

Yritykset osallistuvat yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen yleensä elinkeinoelämän järjestöjen kautta. Vaikuttamisen painopiste on tällöinkin yritystoimintaan liittyvien asioiden edistämisessä. Yritykset ovat mukana sekä kauppakamarin että toimialajärjestön toiminnassa. Nämä nähdään yleensä toisiaan täydentävinä. Kauppakamarin osalta korostetaan nimenomaan yritysten alueellisen edunvalvonnan merkitystä. Yrityksen toimintaympäristöä, erityisesti yritysverotusta, halutaan kehittää. Monet yritysjohtajat osallistuvat lisäksi aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun yritysten näkökantojen esille tuojina. Vaalirahoituksen myöntäminen on varsin yleistä, mutta yritykset korostavat samalla rahoituksen tasapuolisuutta.

Lähinnä paikallisesti toimivat yritykset ovat usein aktiivisesti mukana oman alueensa tai maakuntansa kehittämishankkeissa, joilla on vaikutusta koko alueen kehittämiseen. Tällaisia hankkeita ovat esimerkiksi oppilaitosten ja tietoyhteiskunnan kehittämiseen liittyvät hankkeet. Monet yritykset tukevat myös paikallisia kulttuuri- ja urheilutapahtumia.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomalaista yrityskulttuuria voi selvityksen perusteella arvioida kohtuullisen hyvin kehittyneeksi. Suomalaisten yritysten arvoperustaa voi luonnehtia varsin vahvaksi. Erityisesti toimintaa ohjaavat arvot on yrityksissä kattavasti ja selkeästi määritelty. Ongelmana on kuitenkin arvojen ja niiden pohjalta laadittujen toimintaa ohjaavien periaatteiden suhteellisen heikko viestittäminen sekä henkilöstölle että yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Samoin ongelmana on yrittäjyyden vähäinen osuus yritysten arvojen joukossa. Yrittäjyyden arvostuksen lisääntymisen koko yhteiskunnassa tulisi näkyä nykyistä paremmin myös yrityskulttuurin osana.

Kansainvälistymisen ja yritysten omistusjärjestelyjen myötä arvojen säännöllinen läpikäyminen ja tarkistaminen yrityksissä on välttämätöntä. Arvokeskustelusta on syytä luoda prosessi, jossa on mukana koko yrityksen henkilöstö siten, että kaikki tuntevat aidosti olevansa mukana ja voivansa sitoutua yrityksen arvoihin.

Palkitsemisjärjestelmät nähdään yrityskohtaisina. Niitä halutaan kehittää yhä yksilöllisempään suuntaan ja ottaa huomioon kunkin henkilön urakehitys. Suuntauksena näyttää olevan kannustavien palkitsemisjärjestelmien laajentaminen koskemaan yrityksen koko henkilökuntaa. Palkitsemisjärjestelmien tunnettuisuudessa henkilöstön keskuudessa on parantamisen varaa, ja palkitsemisperusteista olisikin viestitettävä nykyistä tehokkaammin.

Omistajien keskeisenä tavoitteena on yritysten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Kuitenkin omistajat ovat asettamassa omistukselleen entistä suurempia tuotto-odotuksia. Osakkeenomistajakeskeisyys (shareholder-value) on siten korostumassa suomalaisissa yrityksissä. Yksityisille sijoittajille keskeisin odotus liittyy korkeaan tuottoon. Sijoituskohteenä olevalla yrityksellä, sen arvoilla ja yrityskulttuurilla ei ole toistaiseksi merkittävää asemaa sijoituspäätöksiä tehtäessä. Optioita pidetään yrityksissä hyvänä järjestelmänä yrityksen johdon, avainhenkilöiden ja vähitellen koko henkilöstön sitouttamiseksi yritykseen.

Suomalaisissa yrityksissä tiedostetaan hyvin yritysten yhteiskunnallinen vastuu. Vastuun kantaminen nähdään ensisijaisesti yrityksen oman toiminnan kehittämisenä entistä kilpailukykyisemmäksi. Välillisesti vaikutukset kohdistuvat koko yhteiskuntaan. Yritykset eivät kuitenkaan katso voivansa kantaa vastuuta laajemmista yhteiskunnallisista kysymyksistä kuten työttömyyden vähenemisestä. Yritykset ovat valmiita lisäämään vapaaehtoisesti yritysten toimintaa koskevaa itsesääntelyä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Albach, Horst, *Corporate Governance*, (Jaakko Honko Lectures), Helsinki 1999  
Harisalo, Risto – Miettinen, Ensio, *Luottamuspääoma, yrittäjyyden kolmas voima*, 1998  
Kajaste, Kimmo (toim.), *Arvomme yhteiskunnassa*, Helsinki 1998  
Korhonen, Heikki – Lintunen, Martti, *Kyllin vahva yrittäjäksi* (Reino Rajamäki, Stala Oy),  
Keuruu 1999  
Lahti, Jere, *Sinun etusi Suomessa*, Helsinki 1996  
Lahti, Jere – Lehtinen, Jarmo R, *Asiakasomistaja – S-ryhmän voimavara*, Jyväskylä 1991

### Historiikit

- Aromäki, Juhani, *Juuri oikeaan aikaan – pienestä perhevalimosta Santasalo-JOT –konserniksi*,  
Keuruu 1998  
Mainostoimisto Pro Direct Oy ja Ensto Oy:stä työryhmä Manninen, Osmo - Raitavuo, Marjo -  
Saarnio Irene, *Ensto 40*, Porvoo 1998

### Keskuskauppakamarin teettämät selvitykset

- Pehkonen Juhani, *Yrityskulttuuri 2000/Yritysjohdo ja työntekijät*, Suomen Gallup Oy,  
Espoo 1999  
Pehkonen Juhani, *Yrityskulttuuri 2000/Yksityissijoittajat*, Suomen Gallup Oy, Espoo 1999

### Muut selvitykset, raportit ja artikkelit

- Alasoini, Tuomo, *Työelämän kehittämistoiminnan rooli ja mahdollisuudet työllisyyden edistäjänä – edistävätkö uudet työn organisaatiomuodot työllisyyttä?* Työministeriö, Työpapereita 6 ,  
Helsinki 1998  
Ali-Yrkkö, Jyrki – Ylä-Anttila, Pekka, *Omistus kansainvälistyy – johtamis- ja valvontajärjestelmät muuttuvat*, Etlatieto Oy 1999  
Forss, Simo, *Työyhteisön kulttuuri, ikäpolitiikka ja ikääntyvä henkilöstö*, Eläketurvakeskuksen monisteita 1999:28  
Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, *Työn Tuuli 1997*, Helsinki 1997  
Huovinen, Eero, *Christian Approaches to Society in Europe*, 30<sup>th</sup> Anniversary Seminary of the Finnish Committee of the European Cultural Foundation 9.9.1999  
Kirkon talouseettisen työryhmän mietintö, *Kirkon sijoitustoiminnan eettiset periaatteet*, Suomen evankelisluterilaisen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 1999:3, Helsinki 1999  
Leppämäki, Mikko, *Johdatus Corporate Governance –teemaan*, (Raportti Sitran Corporate Governance –seminaareista syyskuussa 1998, Sitra 209), Helsinki 1998  
PA Consulting Group, *Omistuksen arvoon pohjautuva johtaminen – Tutkimus suomalaisyrityksissä 1998*, Helsinki 1999  
Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, *Työmarkkinailmastotutkimus syyskuu 1999* (Tutkimustieto 4/99)  
Väyrynen, Raimo, *Globalisaatio ja työmarkkinoiden muutos*, Tiivistelmä esityksestä Talousneuvostolle 27.1.1999

### Johtaminen ja henkilöstön kehittäminen:

Muutoksen hallinta – menestyksen ehto, Kenttäkyselyn kommenttipuheenvuorot, TT:n syyskonferenssi 1998, Teollisuustieto 7.12.1998

*Kiire ja sairaudet vaivaavat ikääntyviä työntekijöitä Suomessa*, Helsingin Sanomat 3.12.1999, Timo Järviö

*Miksi ihmeessä Nokian Renkaat on niin hyvä työpaikka?* TeTo 11/99, Irja-Kaisa Vierula

*Fujitsu vähensi ylitöitä joustavilla työajoilla Kilossa*, Kauppalehti 2.6.1999, Seppo Tuomi

*Työilmapiirin parantaminen vaatii tervettä järkeä*, Helsingin Sanomat 1.8.1999, Anna Tommola

*Tavoitteena kansalaisten elinikäinen oppiminen*, Kauppalehti 24.11.1999, Tuire Liimatainen

*Koulutukseen investoidaan suhdanteista riippumatta*, Kauppalehti Extra Koulutus 5.5.1999, Jukka Ollila

*Yritysjohdajia askarruttavat pätevän työvoiman saatavuus ja ajankäyttö*, Taloussanomat 25.11.1999, Eija Hietanen

*Onko Suomella tulevaisuutta?* Helsingin Sanomat Verkkoilite 16.2.1999, Aatos Erkko

*Vasta pysyvä henkilöstö on voimavara*, Taloussanomat 10.7.1999, Klaus Susiluoto

*Tasa-arvosta syntyy hyvä työpaikka/Leenamaija Ojala*, Taloussanomat 20.11.1999

*Tasa-arvosta tulossa työpaikan kilpailuvaltti*, Helsingin Sanomat 8.10.1999,

Vellamo Vehkakoski

*Työvoiman keski-ikä nousee, nuorille työ on myös elämystä*, Kauppalehti 27.10.1999,

Pekka Kostamo

*Saunateciin halutaan kunnan työntekijöitä iästä riippumatta*, Kauppalehti 27.1.1999, Janne Pöysti

*Huippuosaajia on entistä vaikeampi pitää Suomessa*, Kauppalehti 25.1.1999 Petri Nieminen

*Data Fellows rekrytoi harrastuksia tukemalla*, Kauppalehti 25.8.1999, Seppo Tuomi

*Oppisopimus tuo uusinta tietoa omaan yritykseen*, Kauppalehti 21.11.1999, Hanna Eskola

### Omistajuus:

*Kasvottoman rahan diktatuuri uhkaa*, Helsingin Sanomat 15.12.1999, Uolevi Manninen

*Corporate governance on osa sijoitustoimintaa*, Taloussanomat 25.8.1999, Petri Kuusisto

*Seurakunnat ovat sijoittaneet 140 miljoonaa markkaa eettisesti*, Taloussanomat 5.10.1999,

Outi Kokko

*Ay-liikkeen miljardit hakevat parempaa tuottoa*, Kauppalehti 27.9.1999, Janne Pöysti

*Suomi on pysynyt hyvin kotimaisessa omistuksessa*, Helsingin Sanomat 30.5.1999, Timo Siukonen

*Pörssi-yhtiöiden huipulle yhä enemmän omistajista riippumattomia jäseniä*, Kauppalehti 17.5.1999,

Janne Pöysti

*Suomalaisyrietykset nostivat osinkonsa amerikkalaiselle tasolle*, Helsingin Sanomat 8.4.1999,

Riikka Venäläinen

*Omistaja-arvo jyllää*, Talouselämä 11/99, Risto Malin

*Määräysvalta säilytettävä Suomessa*, Kauppalehti Optio 28.1.1999, Kustaa Hulkko

*Osakkeenomistajien arvostus nousee yhä*, Taloussanomat 10.2.1999, Ahti Hirvonen

*Riittääkö ahneus tavoitteeksi?* Maaseudun Tulevaisuus 4.5.1999, Pauli Komi (OKOn entinen pääjohtaja)

### Palkitseminen:

*Tulospalkkaus ja kannustavat palkkausjärjestelmät*, Teollisuustieto tammikuu 1999

*Henkilöstöoptioiden ehdot ovat kiristyneet selvästi*, Kauppalehti 12.4.1999, Janne Pöysti

*Pörssiyrityksien sitouttamisvillitys kohdistuu nyt hallitusten jäseniin*, Helsingin Sanomat 24.2.1999, Katarina Baer  
*Tulospalkkaus toimii huonosti – työilmapiiri voi jopa kiristyä*, Helsingin Sanomat 17.12.1999, Marjo Ollikainen  
*TT: Jo joka toinen yritys maksaa tulospalkkioita*, Helsingin Sanomat 4.6.1999, Jarmo Aaltonen  
*Uudet palkkajärjestelmät iskevät kipeimmin ylempiin toimihenkilöihin*, Helsingin Sanomat 29.6.1999, Annamari Sipilä  
*Valtionyhtiöiden johtajille kaavaillaan amerikkalaistyyppistä tulospalkkaa*, Taloussanomat 6.7.1999, Merja Saarinen  
*Työntekijät haluavat osansa menestyksestä*, Kauppalehti 5.5.1999, Janne Pöysti  
*Ulkomaiset omistajat suosivat optioita*, Helsingin Sanomat 16.1.1999, Juhani Kauhanen  
*Kannustinjärjestelmistä on tullut kilpailutekijä*, Kauppalehti Optio 6.5.1999, Veijo Sahiluoma  
*Palkkaerot kannustavat johtajia hyvin suoriutuksiin*, Kauppalehti 6.9.1999, Jorma Pöysä

#### Perheyrietykset:

*Perheyrietyksen uudet rohkeat kasvot*, Fakta 3/1999  
*Perheyrietyksen asiat hallituksen ohjelmaan*, Helsingin Sanomat 6.4.1999  
Koironen, Matti, *Perheyrietyttäjäys meillä ja muualla*, esitelmä TT:n PKT –kesäkokouksessa Helsingissä 20.8.1999  
Nissinen Tarja, *Mikä meitä pyörittää? Selvitys perhe- ja sukuyrietyksistä*, Teollisuus ja Työnantajat, Helsinki 1999

The Family Business Network Finland - Perheyrietyksen liitto ry, *Perheyrietyksen tulevaisuus* (Keskusteluasiakirja perheyrietyksen edunvalvonnan kehittämiseksi) 23.2.1999

#### Yhteiskunnallinen vastuu – laatu, ympäristö, etiikka:

*Ympäristöraportoinnin suosio kasvaa*, Taloussanomat 9.9.1999, Merimari Kimpanpää  
*Laatu- ja ympäristöauditointien harmonisointi etenee*, Teollisuustieto 10/99  
*Emas-ympäristöjärjestelmä laajenee teollisuuden ulkopuolelle*, Taloussanomat 25.6.1999, Outi Kokko  
*Yrietyksen henkilöstö on tärkein työkalu ympäristönsuojelussa*, Taloussanomat 22.6.1999, Heidi Hagelin  
*Sijoittaminen ympäristöosaaviin yrietyksiin on kannattavaa*, Arvopaperi 10/99, Totti Könnölä, Petri Laine ja Lassi Linnanen

*Etiikan aika (Isä Ambrosius)*, Taloussanomat 23.1.1999, Mari Paalosalo  
*Arkkipiispa panisi suitset itsekkyydelle*, Taloustaito 4/99, Riitta Rimmi  
*Mamma ei taivu etiikan palvelijaksi*, Kauppalehti 31.1.2000  
*Moraalisten velvoitteiden yli ei voi kävellä (UPM-Kymmenen toimitusjohtaja Juha Niemelä)*, Taloussanomat 18.2.1999, Mia Jouslehto  
*Eettinen yritys pärjää maailmankaupassa*, Helsingin Sanomat Vieraskynä 4.11.1999, Leila Mustanoja  
*Kesko ryhtyy tavoittelemaan todistusta sosiaalisesta vastuusta*, Helsingin Sanomat 25.5.1999, Kati Juurus  
*Kauppa etsii eettistä vastuuta*, Taloussanomat 12.1.2000, Maija-Liisa Ihanus  
*Yrietykset eivät pääse sopuun eettisistä säännöistä*, Helsingin Sanomat 16.11.1999, Jyrki Alkio

## Yrityskulttuuri ja arvot:

*Arvot pitää paikallistaa*, Taloussanomat 31/99, Hanna Rajalahti

*Yritysidenteetti on vielä sekava käsite*, Kauppalehti 18.11.1999, Sirkku Nyström

*Arvot tukevasti ilmassa*, Taloussanomat 20.11.1998, Anna Mård

*Piispa markkinoi markkinointia*, Talouselämä 29/99, Mirva Heiskanen

*Onko arvoilla mitään arvoa?* Fakta 12/98, Marjatta Jabe

*Siemens avasi keskustelun yhtiön arvoista kesäyliopistossaan*, Kauppalehti 1.9.1999,  
Seppo Tuomi

*Yrityskulttuurien yhdistäminen on melkoinen muutos*, Taloussanomat 2.6.1999, Jouni Suolanen

*Yrityksen arvot palvelevat osakkeenomistajaa*, Sonera Sound joulukuu 1998, Jorma Leppänen

*Mitä piispat todella sanoivat?* Taloussanomat 28.4.1999, Ilkka Niiniluoto

*Arvot ja todellisuus – Kehittämisessä on pakon makua*, Fakta 3/99, Unto Pirnes

# YRITYSKULTTUURI 2000

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### 1. Yrityksen toimintaperiaatteet

- 1.1 Mikä on yrityksenne toiminta-ajatus?
- 1.2 Onko yrityksenne määritellyt toimintaa ohjaavat arvot? Mitkä ne ovat ja miten ne ovat syntyneet?
- 1.3 Onko kansainvälistymisellä ollut vaikutusta yrityksenne toiminta-ajatukseen ja tavoitteisiin, mitä?  
Millä tavoin kulttuurierot on pyritty ottamaan huomioon?

### 2. Omistajuus/Yrityksen tavoitteet

- 2.1 Onko yrityksenne toimintaperiaatteissa mahdollisesti todettu jotain omistajuudesta? Mitä?
- 2.2 Onko omistajien rooli yrityksessänne muuttunut viime vuosina?
- 2.3 Osallistuvatko omistajat aikaisempaa aktiivisemmin yrityksen päätöksentekoon?
- 2.4 Onko yrityksenne hallituksen jäsenet valittu omistajuuden vai osaamisen kriteereillä?
- 2.5 Pyrkiikö yrityksenne laajentamaan omistus pohjaansa?
- 2.6 Haluaako yrityksenne henkilökuntaa omistajiksi?
- 2.7 Onko fuusioilla tai muilla omistusjärjestelyillä ollut vaikutusta yrityksenne toimintaperiaatteisiin, entä omistajien suhtautumiseen?
- 2.8 Onko ulkomaalaisomistuksen osuus yrityksessänne kasvanut?

### 3. Henkilöstön osaaminen/yrityksen palkitsemisjärjestelmä

- 3.1 Käytetäänkö yrityksessänne johdon/muun henkilöstön tulospalkkausta? Kuinka paljon käytetään taloudellisen (*raha ja luontoisedut*) palkitsemisen lisäksi ei-taloudellista (*itse työ, uramahdollisuudet, tunnustus, työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit*) palkitsemista?

- 3.2 Onko palkitsemisperusteet kirjattu yrityksen toimintaperiaatteisiin?
- 3.3 Millä tavoin muuttuvan työelämän vaatimukset entistä suuremmasta erityisosaamisesta on yrityksessänne otettu huomioon? Onko ja miten varmistettu osaavan henkilöstön saaminen ja pysyminen yrityksessä?
- 3.4 Onko yrityksellänne henkilöstörahastoa?
- 3.5 Onko yrityksellänne käytössä optiojärjestelyjä? Millaisia?

#### 4. Yrityksen johtamisjärjestelmä

- 4.1 Millainen on yrityksen johtamisjärjestelmä?  
*(Kuuluvatko siihen säännölliset esimies-alaiskeskustelut, systemaattinen henkilöstön urasuunnittelu ja koulutusjärjestelmä?)*
- 4.2 Onko yrityksessänne kirjattu henkilöstöpolitiikka?  
*(Miten ylläpidetään henkilöstön itsetuntoa, oppimishalua ja henkistä hyvinvointia?)*
- 4.3 Onko yrityksessänne suoritettu sisäisen ilmapiirin kartoituksia?
- 4.4 Tuetaanko yrityksessänne työntekijöiden omaehtoista koulutusta?
- 4.5 Käytetäänkö teillä oppisopimuskoulutusta?
- 4.6 Onko yrityksellänne kirjattu politiikka ulkomailla työskentelyn osalta? Miten huolehditte kotimaahan palaa- vista?
- 4.7 Onko yrityksellänne normaalin työterveyshuollon lisäksi jotain erityisjärjestelyä, jolla huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista?
- 4.8 Kannustetaanko ja tuetaanko yrityksessänne henkilöstön harrastustoimintaa? *Miten hyvin käytäntö toimii?*

#### 5. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu

- 5.1 Onko yrityksessänne viime aikoina jouduttu vähentämään henkilökuntaa?

- 5.2 Onko yrityksellänne pakollisten velvoitteiden lisäksi erityisiä periaatteita ympäristöasioissa?
- 5.3 Millainen on yrityksenne laatu- ja ympäristöjärjestelmä? Oletteko saanut (*ISO –standardin mukaisen*) laatu- ja/tai ympäristösertifikaatin?
- 5.4 Miten pyritte sovittamaan yhteen taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet?
- 5.5 Mitkä ovat yrityksenne eettiset periaatteet (*esim. asiakaspalvelu, mainonta, tuotteen alkuperä*)?
- 5.6 Mitkä ovat yrityksenne periaatteet yrityksen johdon ja henkilöstön osallistumiselle yhteiskunnalliseen toimintaan, erityisesti politiikkaan? Jos osallistuminen on aktiivista, mitkä ovat kokemuksenne siitä?
- 5.7 Tuleeko yrityksen osallistua oman toimintaympäristönsä kehittämiseen?

## 6. Yrityksen viestintäpolitiikka

- 6.1 Onko yrityksellänne kirjoitettu viestintäpolitiikka a) sisäisen ja b) ulkoisen viestinnän osalta? Miten luonnehditte sisältöä?
- 6.2 Miten pitkälle toimintaperiaatteenne ovat julkisia tai yrityksen sisäisiä? (*Mikä on niiden salaisuusaste, vrt. pörssiyhtiöt*)?
- 6.3 Onko yrityksenne arvot, henkilöstö-, tuote-, viestintä- ym. politiikka viestitetty henkilöstölle ja myös muille sidosryhmille?
- 6.4 Onko yrityksessänne päätetty, kuka voi antaa tietoja julkisuuteen?
- 6.5 Mitkä ovat kokemuksenne a) sisäisen ja b) ulkoisen viestinnän onnistumisesta?

## 7. Yrityksen sijoittuminen

- 7.1 Mitkä seikat ovat vaikuttaneet yrityksenne sijaintipaikan valintaan?
- 7.2 Onko sijaintipaikalla yrityksellenne erityistä merkitystä, esim. pysymisellä Suomessa tai jollain tietyllä paikkakunnalla? (*Työvoiman saatavuus?*)

## YRITYSKULTTUURI 2000 –HAASTATTELUT

Antinasu & Ratsula Oy, Pori  
Carlson Oy, Kuopio  
Elektrobit Ltd, Oulu  
Ensto Oy, Porvoo  
Etelä-Karjalan Osuuspankki, Lappeenranta  
Oy Karl Fazer Ab, Vantaa  
Fortum Oyj, Helsinki  
GWS-yhtiöt, Espoo  
Matkatoimisto Helin Matkat/Hotelli  
Yöpuu, Jyväskylä  
Hämeen Sanomat Oy, Hämeenlinna  
ICL Data Oy, Helsinki  
Isku-yhtymä Oy, Lahti

Jalas-Vaate Oy, Jalasjärvi  
Hj. Jousi Oy, Kaarina  
Kustannusosakeyhtiö Kauppalehti  
Osuuskauppa Keskimaa, Jyväskylä  
Kesälahden Maansiirto Oy/  
Kesälahden Rakennus Oy, Kesälahti  
Kultakeskus Oy, Hämeenlinna  
Kääpä Oy, Lahti  
Lappset Group Oy, Rovaniemi  
Hotelli Linnea, Riihimäki  
Lujatalo Oy, Kuopio  
Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö/  
Lähivakuutus-ryhmä, Espoo  
Machinery Oy, Vantaa  
Marimekko Oyj, Helsinki  
Nokia Oyj, Espoo  
Nokian Jalkineet Oy, Nokia  
Oras Oy/Oras-konserni, Rauma  
Oras Liikenne Oy, Rauma  
Sampo-Varma-ryhmä, Helsinki-Turku  
Santasalo-JOT Oyj, Helsinki→Componenta Oyj  
Sinkko-yhtiöt, Lappeenranta  
Oy Suomen Höyhen Ab, Riihimäki  
Tammet Tuotanto Oy/  
Tammet - konserni, Tammisaari  
TS-Yhtymä Oy/Polytypos Oy, Turku  
UPM-Kymmene Oyj, Helsinki  
Oy Urex/UREXryhmä, Porvoo  
World Trade Helsinki, Helsinki

Suomen Kuvalehti

Toimitusjohtaja Matti Ratsula  
Toimitusjohtaja Ossi Saksman  
Hallituksen puheenjohtaja Juha Hulkko  
Johtaja Marjo Raitavuo  
Toimitusjohtaja Risto Kiljunen

Viestintäjohtaja Carita Koivunen  
Hallituksen puheenjohtaja Matti Vuoria ym.  
Hallituksen puheenjohtaja Klaus Sohlberg

Toimitusjohtaja Heli Siekkinen  
Toimitusjohtaja Arto Kajanto  
Henkilöstöjohtaja Anne Haggrén  
Konsernijohtaja Hannu Roine ja  
Toimitusjohtaja Seppo Vikström  
Toimitusjohtaja Vesa Suokko  
Toimitusjohtaja Pekka Jousi  
Projektipäällikkö Eira Karsi  
Kauppaneuvos Kalevi Liukkonen

Toimitusjohtaja Kalervo Jaatinen  
Toimitusjohtaja Ilkka Ruohola  
Toimitusjohtaja Heikki Kääpä  
Toimitusjohtaja Antero Ikäheimo  
Johtaja Katri Akkanen  
Toimitusjohtaja Hannu Isotalo

Toimitusjohtaja Harri Kainulainen  
Toimitusjohtaja Janne Timonen  
Toimitusjohtaja Kirsti Paakkanen  
Viestintäjohtaja Lauri Kivinen  
Toimitusjohtaja Raimo Tanttu  
Toimitusjohtaja Jari Paasikivi  
Toimitusjohtaja Outi Oras  
Toimitusjohtaja Hannu Kokkonen  
Toimitusjohtaja Heikki Lehtonen  
Toimitusjohtaja Kari Sinkko  
Toimitusjohtaja Eero Kotkasaari

Toimitusjohtaja Gretel Sommar-Bogdanoff  
Hallituksen puheenjohtaja Mikko Ketonen  
Varatoimitusjohtaja Martin Granholm  
Toimitusjohtaja Heta Söderström  
Toimitusjohtaja Sirpa Rissa-Anttilainen

Päätoimittaja Tapani Ruokanen  
Helsingin piispa Eero Huovinen