

KESKUSKAUPPAKAMARI

YRITYSKULTTUURI 2006

SELVITYS

Helmikuu 2006

Keskuskauppamari, Aleksanterinkatu 17, PL 1000, 00101 Helsinki
puh. (09) 696 969, faksi (09) 650 303
www.chamber.fi

ISBN 952-5620-03-4

SAATTEEKSI

Yrityskulttuuri 2006 –selvitys on osa tutkimushanketta, jonka avulla Keskuskauppakamari seuraa suomalaisen yrityskulttuurin kehittymistä. Aikaisemmat selvitykset on julkaistu vuosina 2000, 2001 ja 2004.

Yrityskulttuurissa on tapahtunut myönteistä kehitystä viimeisten kuuden vuoden aikana. Arvot ovat entistäkin selvemmin osa suomalaista johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet koko henkilöstön kattavan tulospalkkauksen suuntaan. Vapaaehtoiset eettiset toimintaperiaatteet ovat vahvistuneet lähes kaikilla yritystoiminnan alueilla, ja avoimuus yritysten sisäisessä viestinnässä on parantunut. Myönteistä on myös se, että yritysjohton ja työntekijöiden näkemykset yrityskulttuurin eri osa-alueilla ovat lähentyneet toisiaan.

Yrityskulttuuri 2006 –selvitys osoittaa, että suomalaisen yrityskulttuurin erityiset haasteet liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Yritysjohton ja työntekijöiden mielestä kehittämistä kaipaavat esimiestyö, henkilöstön aktiivisuuden tukeminen sekä henkilöstön urasuunnittelu ja koulutus. Myös sisäisessä viestinnässä ja tulospalkkauksessa nähdään parantamisen tarvetta.

Selvitys perustuu yritysten johdolle ja henkilökunnalle tehtyyn kyselyyn. Lisäksi Keskuskauppakamarin asiantuntija on haastatellut yhdeksää yritysjohtajaa yrityskulttuuriin liittyvistä asioista. Raportin on laatinut asiamies Pirjo Liukas.

Helsingissä 6.2.2006

Kari Jalas
toimitusjohtaja

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ARVOT OVAT YRITYSKULTTUURIN ANKKURI	3
2.1	<i>Arvot syntyvät yhteistyössä</i>	3
2.2	<i>Arvot näkyvät yrityksen toiminnassa.....</i>	5
3	OMISTAJA LYÖ LEIMANSA YRITYSKULTTUURIIN	8
3.1	<i>Toiminnan jatkuminen on omistajien tärkein tavoite.....</i>	8
3.2	<i>Miten ulkomaalaisomistus vaikuttaa yrityksen toimintaan?.....</i>	9
4	PALKITSEMISEEN LIITTYY SUURIA ODOTUKSIA	12
4.1	<i>Erilaiset lisäpalkitsemistavat ovat yleisiä.....</i>	12
4.2	<i>Millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa?.....</i>	13
5	VASTUULLISUUS ON VALTTI.....	15
6	MITEN PITKÄLLE YRITYS VOI ULKOISTAA TOIMINTAANSA?	17
7	SUKELLUS SUOMALASEEN YRITYSKULTTUURIIN.....	19
7.1	<i>Miltä yrityskulttuuri näyttää johdon ja henkilöstön näkökulmasta?</i>	19
7.2	<i>Miten hyvin yrityskulttuurin eri osa-alueet toimivat?.....</i>	22
7.3	<i>Mihin suuntaan yrityskulttuuri kehittyy?</i>	25
8	LOPUKSI.....	27

LIITE

1 JOHDANTO

Jokaisella yrityksellä on oma erityinen tapansa toimia. Yrityskulttuuri ilmentää sitä, millaisia uskomuksia ja toimintatapoja yrityksessä on ajan oloon omaksuttu. Yrityskulttuuriin vaikuttavat yrityksen historia ja yrityksessä työskentelevät henkilöt. Siinä näkyy myös ympäröivän kulttuurin vaikutus.

Keskuskauppakamarin selvityksessä yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja, periaatteita, toimintatapoja, yritykselle tärkeiden asioiden määrittelyä sekä niiden viestimistä henkilökunnalle ja muille sidosryhmille.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten arvot ohjaavat yritysten toimintaa, mikä on ulkoistamisen ja vastuullisuuden merkitys yritystoiminnassa sekä miten erilaiset johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat suomalaisissa yrityksissä. Pohjana ovat yritysjohtajien sekä työntekijöiden käsitykset yrityskulttuurista ja johtamisen eri osa-alueista.

Aikaisemmat yrityskulttuuriselvitykset on julkaistu vuosina 2000, 2001 ja 2004.

Tutkimuksen suorittaminen

TNS Gallup Oy vastasi tutkimusaineiston keräämisestä. Yritysjohtajien osalta tutkimusaineisto kerättiin puhelinhaastatteluina marras-joulukuussa 2005. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkiaan 200 yritysjohtajaa, joista 178 on yrityksen toimitusjohtajia ja 22 toimi erilaisissa henkilöstö- ja taloushallinnon johtotehtävissä. Tutkitut yritykset työllistävät vähintään kymmenen työntekijää. Vastaaajista 106 kuuluu yrityksen omistajiin.

Työntekijähaastattelut tehtiin TNS Gallup Oy:n Suomi-kanavalla marraskuussa 2005. Haastatteluihin osallistui yhteensä 483 yksityisellä sektorilla työskentelevää palkansaajaa.

Satunnaisotannalla valitut yritysjohtajat ja työntekijät edustavat keskimäärin suomalaisia yritysjohtajia ja työntekijöitä. Tutkimuksessa ei ole välttämättä mukana samoissa yrityksissä työskenteleviä yritysjohtajia ja työntekijöitä.

TNS Gallup Oy:n keräämän aineiston lisäksi Keskuskauppakamarin asiantuntija haastatteli yhdeksää yritysjohtajaa yrityskulttuuriin liittyvistä kysymyksistä. Haastat-

teluissa esiin tulleita näkemyksiä on käytetty tutkimustulosten taustoittamiseen. Haastateltujen yritysjohtajien luettelo on liitteessä 1.

Toimintaympäristön muutokset heijastuvat yrityskulttuuriin

Keskuskauppakamarin asiantuntijan haastattelemat yritysjohtajat edustavat etupäässä pk-yrityksiä. Mukana on teollisuusyrityksiä ja palvelualan yrityksiä pääkaupunkiseudun lisäksi Etelä-Savosta, Turun seudulta ja Lahdesta. (Yritysluettelo on liitteessä 1.)

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Haastateltujen yritysten haasteet ovat samoja, joiden kanssa suurin osa suomalaisista yrityksistä ponnistelee.

Teknologian kehitys tuntuu kaikissa yrityksissä. Joissain yrityksissä uusi teknologia on muuttanut oleellisesti koko liiketoimintalogiikkaa. Myös kansainvälisyys liittyy tavalla tai toisella useimpien haastateltujen yritysten toimintaan. Osalla yrityksistä on tytäryrityksiä ulkomailla, osa kuuluu kansainväliseen konserniin.

Yrityksen ovat joutuneet kiristyneen kilpailun takia tai kustannussyistä miettimään omaa ydinosaamistaan. Asiakkaiden tarpeet ja henkilöstön ammattitaito ovat entistään korostuneet.

Uudet tuotantotavat ja johtamisopit näkyvät yritysten toiminnassa. Organisaatiot ovat ohentuneet ja työnkuvat muuttuneet. Eniten päänvaivaa on tuottanut esimiesten uuden roolin löytäminen. Joissain yrityksissä on saatu hyviä kokemuksia tiimityöskentelystä, toisissa on kokeilujen jälkeen palattu askel perinteisemmän esimiestyön suuntaan.

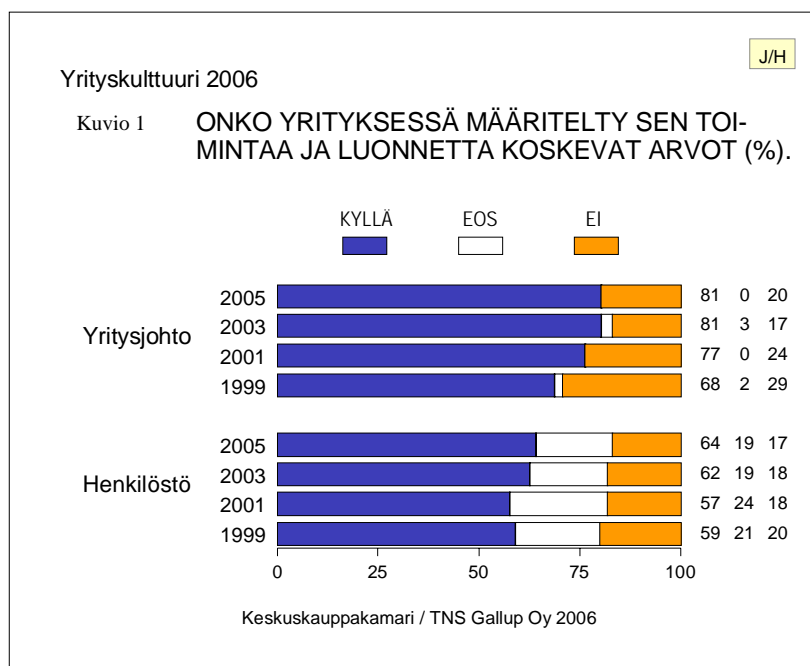
Monella haastatelluista yrityksistä oli hyvin muistissa laman seuraukset. Talouden vaikutus yritysten toimintaan on kasvanut, sillä suomalaisetkin yritykset toimivat entistä enemmän globaalien talouden ehdoilla.

2 ARVOT OVAT YRITYSKULTTUURIN ANKKURI

2.1 Arvot syntyvät yhteistyössä

Keskuskauppakamari teki ensimmäisen yrityskulttuuriselvityksen vuonna 1999. Silloin suomalaisissa yrityksissä käytiin vilkasta arvokeskustelua. Perinteisesti yrityksen arvot olivat välittyneet hiljaisena tietona ja vakiintuneina toimintatapoina. Arvojohtaminen toi kuitenkin uuden ajattelutavan, jonka perustan muodostivat selkeästi ilmaistut arvot.

Arvojen määrittely on toteutunut suomalaisissa yrityksissä erittäin hyvin. Neljä viidesosaa (81 %) yritysjohtajista ja enemmistö työntekijöistä (64 %) ilmoittaa, että heidän yrityksessään arvot on määritelty. Tilanne on melkein sama kuin kaksi vuotta sitten. Tulos viittaakin siihen, että arvojen määrittelyssä on nyt saavutettu jonkinlainen lakipiste.



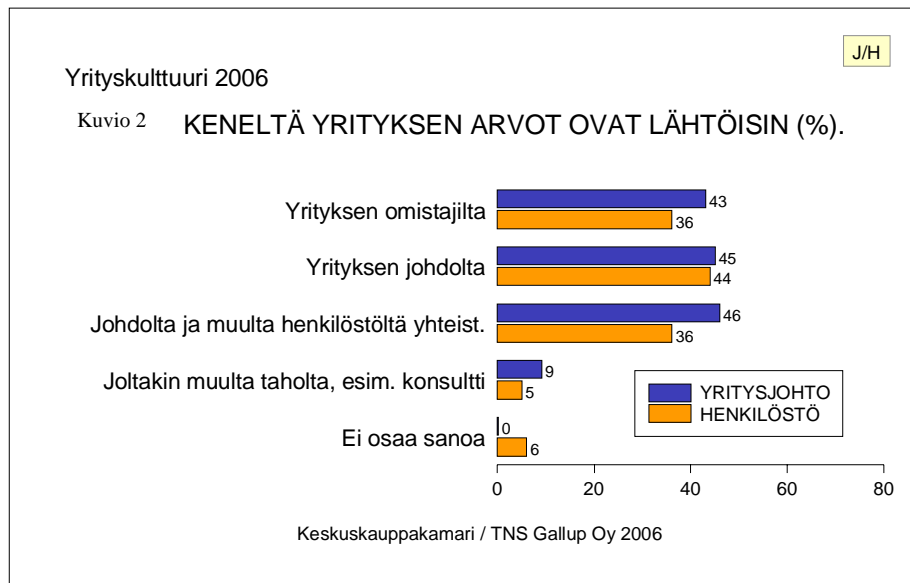
Kyselyssä noin viidesosa yritysjohtajista ja henkilöstöstä arvioi, ettei heidän yrityksessään ole erikseen määriteltyjä arvoja. Varsinkin pienissä yrityksissä arvot ovat

muuta useammin määrittelemättä. Tämä ei silti merkitse sitä, että yksi viidesosa yrityksistä toimisi ilman arvoja.

Yritysjohdolla on keskeinen rooli arvojen määrittelyssä

Yritysjohdolta ja työntekijöiltä kysyttiin näkemyksiä siitä, keneltä yrityksen arvot ovat lähtöisin.

Tulosten mukaan suomalaisissa yrityksissä ei löydy yhtä tahoa, joka määrittelee arvoperustan, vaan arvojen määrittelyyn osallistuvat yritysjohdon lisäksi henkilöstö ja omistajat.



Yritysjohdajista melkein joka toinen (46 %) ilmoittaa, että arvot ovat syntyneet johdon ja muun henkilöstön yhteistyön tuloksena. Suunnilleen yhtä moni katsoo arvojen olevan lähtöisin yrityksen johdolta tai yrityksen omistajilta. Suomalaiset yritykset turvautuvat arvojen määrittelyssä melko harvoin konsulttien apuun.

Yritysjohdajien vastauksissa näkyy hyvin yrityksen koon vaikutus siihen, kenellä yrityksessä on päävastuu arvojen määrittelyssä. Pienissä, alle 50 henkeä työllistävässä yrityksissä arvot ovat ensisijaisesti lähtöisin omistajilta. 50–100 hengen yrityksissä yritysjohdolla on vastausten perusteella keskeisin rooli arvojen määrittelyssä. Yli sadan hengen yrityksissä arvot syntyvät yleisimmin johdon ja työntekijöiden yhteistyön tuloksena.

Yritysjohdolta arvioi, että omistajat osallistuvat arvojen määrittämiseen nyt vähemmän kuin vuonna 2003 (51 % => 43 %). Sen sijaan johdon ja henkilöstön yhteistyön painoarvo on säilynyt ennallaan tai jopa korostunut, koska omistajien ja johdon yksipuolinen rooli on pienentynyt.

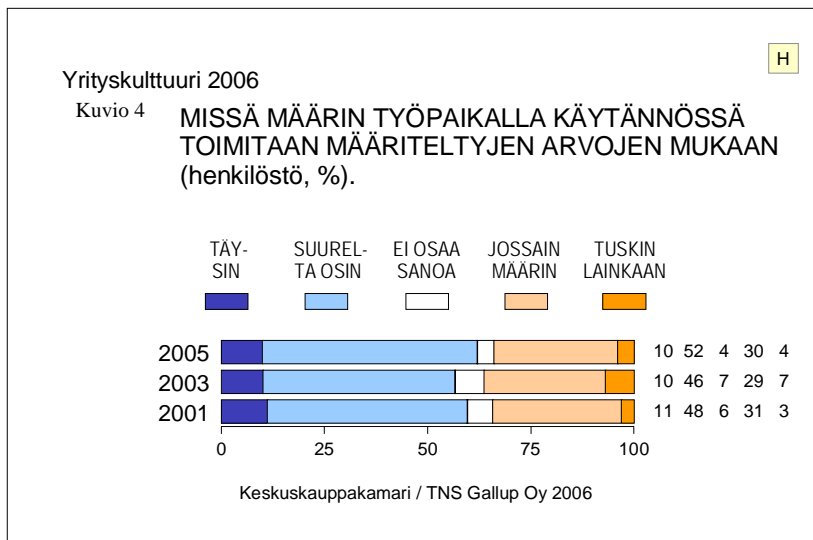
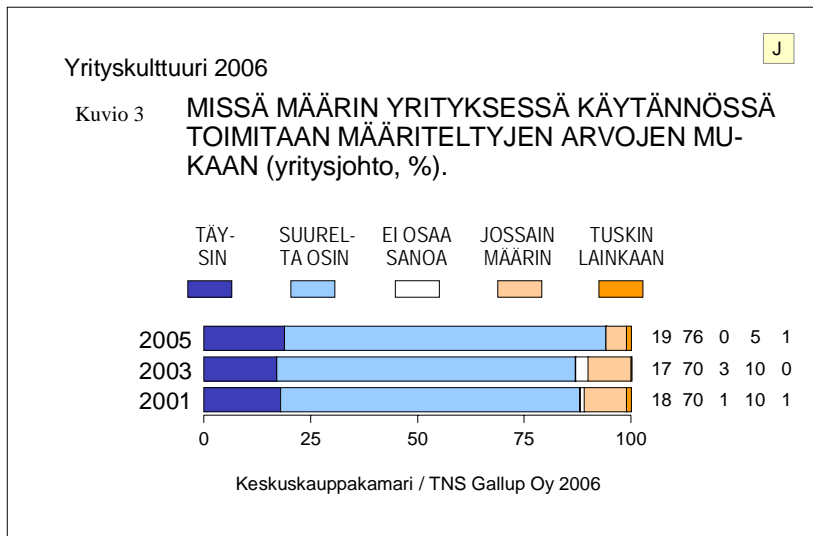
Työntekijät puolestaan näkevät, että yritysjohdolla on arvojen määrittelyn keskipisteessä. Yritysjohdon painoarvo on työntekijöiden mielestä kasvanut vuodesta 2003, kun taas omistajien ja henkilöstön mukanaoloon uskotaan aikaisempaa vähemmän.

Yritysjohdolla ja työntekijöillä on osittain erilaiset näkemykset myös viimeisen kuuden vuoden aikana tapahtuneesta kehityksestä. Yritysjohdajat ja työntekijät ovat samaa mieltä siitä, että johdon ja muun henkilöstön yhteistyö arvojen määrittelyssä on lisääntynyt vuodesta 1999. Sen sijaan yritysjohdolta arvioi omistajien osallistumisen arvojen määrittelyyn kasvaneen vuodesta 1999, mutta työntekijät näkevät asian päinvastoin.

2.2 Arvot näkyvät yrityksen toiminnassa

Viimeisen kahden vuoden aikana sekä yritysjohton että henkilöstön käsitykset ovat liikahtaneet siihen suuntaan, että yrityksissä toimittaisiin arvojen mukaisesti suuremmissa määrin kuin ennen.

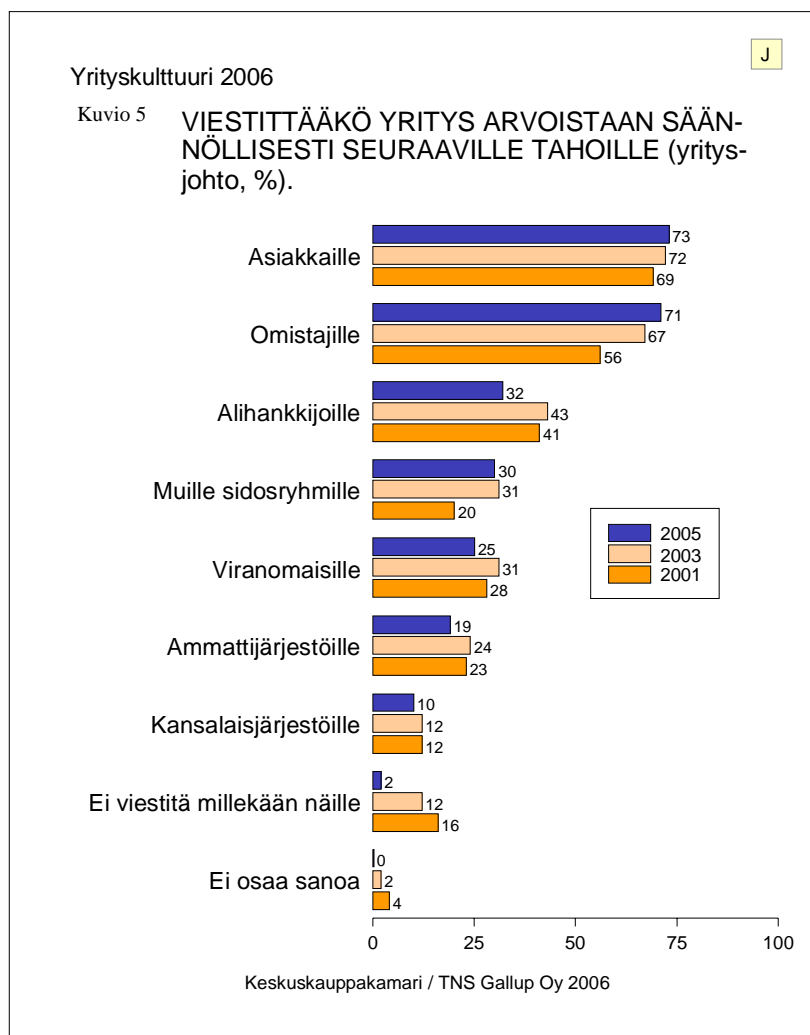
Valtaosa yritysjohtajista (95 %) uskoo, että yrityksissä käytännössä toimitaan määriteltujen arvojen mukaisesti. Työntekijät eivät ole yhtä vakuuttuneita. Silti heistäkin selvä enemmistö (62 %) arvioi, että työpaikalla toimitaan yrityksen arvojen suuntaisesti.



Arvojen sisäinen viestintä on lisääntynyt

Yritysjohdolla on hyvin myönteinen näkemys arvojen sisäisestä viestinnästä. Niissä yrityksissä, joissa arvot on määritelty, valtaosa (94 %) yritysjohtajista katsoo yrityksen viestivän arvoistaan säännöllisesti henkilöstölle. Yritysjohdo arvioi säännöllinen viestinnän lisääntyneen viimeisen kahden vuoden aikana (85 % => 94 %). Kun asiaa kysytään työntekijöiltä, tulos ei ole aivan yhtä hyvä. Työntekijöistä 67 % katsoo, että työpaikalla viestitään säännöllisesti arvoista. Tulos on jonkin verran parempi kuin kaksi vuotta sitten (60 % => 67 %).

Yritysjohantajien mukaan yritys viestii arvoistaan melko säännöllisesti myös joillekin muille sidosryhmille. Enemmistö ilmoittaa, että asiakkaille (73 %) ja omistajille (71 %) kerrotaan arvoista säännöllisesti. Näiden sidosryhmien osalta viestintä on selvästi parantunut viime vuosina. Sen sijaan vain alle kolmasosa yrityksistä kertoo säännöllisesti arvoistaan esimerkiksi alihankkijoille tai viranomaisille. Viestintä on useimpien sidosryhmien suuntaan vähemmän säännöllistä kuin vuonna 2003.



Yritysjohantajien vastausten perusteella yrityksen koko ei vaikuta siihen, miten säännöllisesti yritykset kertovat arvoistaan henkilöstölle ja asiakkaille. Sen sijaan omistajille viestitään arvoista suuremmissa yrityksissä selvästi enemmän. Toimialoista tukku- ja vähittäiskauppa viestii arvoistaan muita toimialoja säännöllisemmin melkein kaikille sidosryhmille.

Arvoihin liittyvän sidosryhmäviestinnän perusteella näyttää siltä, että suomalaiset yritykset katsovat arvoilla olevan merkitystä eniten henkilöstön, asiakkaiden ja

omistajien suuntaan. Näille sidosryhmille yritykset kertovat aktiivisesti arvoistaan ja toimintaperiaatteistaan.

Valtaosa yrityksistä ei kuitenkaan koe kovin tärkeänä sitä, että muut sidosryhmät tuntevat yrityksen arvopohjaa. Yhteistyöverkoston yleistymisellä tai yritystoimintaan liittyvän yleisen mielenkiinnon lisääntymisellä ei näyttäisi olevan vaikutusta siihen, mille sidosryhmille yritykset kertovat arvoistaan.

Pitävätkö arvot pintansa?

Vuoden 2003 yrityskulttuuriselvitys osoitti, että suomalaisten yritysten yleisimpiä arvoja olivat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, kannattavuus, yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen, rehellisyys, laadukkuus ja työntekijöistä huolehtiminen.

Myös haastateltujen yritysten arvot ovat samansuuntaisia. Yritysjohtajat näkevät erityisen tärkeinä arvoina asiakaslähtöisyyden, kannattavuuden ja työntekijöistä huolehtimisen. Yrityskulttuuriselvityksessä johtajuus ei noussut yleisimpien arvojen joukkoon. Sen sijaan jotkut haastatelluista johtajista arvioivat kyvyn innostaa ja kannustaa yhdeksi yrityksensä perusarvoista.

Kannattavuus on taloudellinen arvo, mutta siihen liittyy myös muita ulottuvuuksia. Kannattava yritys, joka kehittää toimintaansa pitkäjänteisesti, on arvostettu työnantaja. Työntekijät ovat aikaisempaa kiinnostuneempia yrityksen taloudesta. Haastatellut yritysjohtajat pitävät tärkeänä sitä, että henkilöstölle kerrotaan mahdollisimman avoimesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Avoin viestintä lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista.

Yritysjohdon ja esimiesten tehtävänä on tuoda esiin yrityksen arvoja sekä puheissaan että teoissaan. Arvojen pitää näkyä yrityksen käytännön ratkaisuissa. Hyviä esimerkkejä ovat arvoihin perustuvat toimintaohjeet tai auditoidut järjestelmät.

Arvoihin sitoutuminen vie aikaa, sillä kysymyksessä voi olla syvälle juurtuneiden ajattelumallien muuttaminen. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun työntekijät ovat mukana määrittämässä arvoja. Myös arvoihin liittyvä koulutus saa yrityksissä kannatusta.

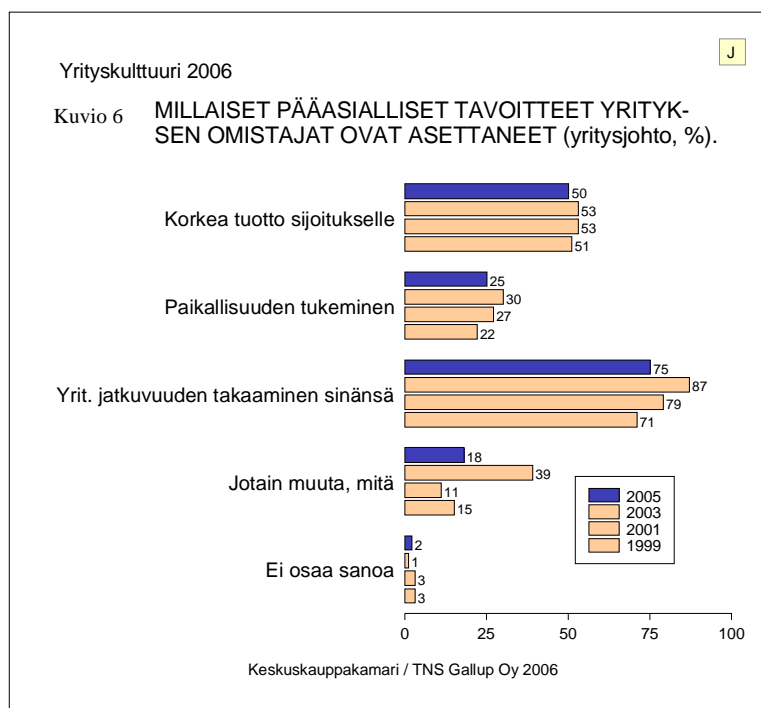
Joissain keskusteluissa nousi esiin se, ovatko arvot mahdollisesti yksi ohimenevistä johtamistrendeistä. Kukaan johtajista ei kyseenalaistanut arvojen merkitystä silloin, kun ne kuvastavat aidosti yritykselle tärkeitä asioita. Tosin suomalaisten yritysten arvojen joukkoon mahtuu myös itsestäänselvyyksiä, jotka kertovat enemmän arvomuodista kuin yrityksen toimintaa ohjaavista periaatteista.

3 OMISTAJA LYÖ LEIMANSA YRITYSKULTTUURIIN

3.1 Toiminnan jatkuminen on omistajien tärkein tavoite

Omistajat asettavat yrityksen toiminnalle taloudellisia tavoitteita ja muita tavoitteita. Omistajat eivät kuitenkaan ole yhtenäinen ryhmä. Pienyrittäjä tai perheyrittäjän omistaja arvioi yrityksen päämääriä eri lähtökohdista kuin pääomasijoittaja. Myös kotimaisen ja ulkomaisen sijoittajan tavoitteet saattavat lähteä eri pohjalta.

Tutkimuksessa yritysjohtajilta tiedusteltiin, mitä tavoitteita omistajat ovat yrityksen toiminnalle asettaneet. Kolme neljästä yritysjohtajasta ilmoittaa, että tärkein omistajien asettama tavoite oli toiminnan jatkuvuuden takaaminen. Puolet yritysjohtajista katsoo, että omistajien pääasiallinen tavoite on sijoitukselle saatava korkea tuotto. Käytännössä lähes puolet yrityksistä on sellaisia, joissa omistajat painottavat samanaikaisesti yrityksen jatkuvuuden takaamista sekä korkeaa tuottoa.



Yritysjohdajien käsitykset ovat muuttuneet jonkin verran vuodesta 2003. Pääsuunta muutoksessa on se, että yritysjohtajat arvioivat omistajien asettaneen kaikilla eri osa-alueilla vähemmän tavoitteita kuin kaksi vuotta sitten. Tulos kertoo ehkä siitä, että yritysten toimintaympäristön nopea muutosvauhti on lisännyt omistajien epävarmuutta. Talouden, globalisaation ja uuden teknologian eteneminen vaikeuttavat yrityksen toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista.

Yritysjohdajien mielestä omistajat painottavat nyt aikaisempaa vähemmän yrityksen jatkuvuuden turvaamista (87 % =>75 %). Tosin omistajien tavoitteet painottuvat eri tavalla erityyppisissä yrityksissä.

Pienissä, alle 50 hengen yrityksissä toiminnan jatkuminen on selvästi omistajien tavoittelista kärjessä. Tätä mieltä on 83 % pienissä yrityksissä työskentelevistä yritysjohtajista. Sen sijaan 50 - 100 hengen yrityksissä vain 67 % yritysjohtajista arvioi, että omistajat painottavat toiminnan jatkumista. Yli 100 henkeä työllistävien yritysten johtajista 74 % katsoo, että omistajat ovat asettaneet ensisijaiseksi tavoitteeksi yritystoiminnan jatkumisen.

Teollisuudessa omistajat ovat asettaneet selvästi enemmän tavoitteita kuin palvelu-alueilla. Teollisuudessa työskentelevät johtajat arvioivat, että omistajien tavoitteet liittyvät pääasiallisesti toiminnan jatkuvuuden takaamiseen (82 %) ja korkeaan tuottoon (55 %). Esimerkiksi liike-elämän palveluita tuottavien yritysten johdosta ainoastaan 59 % näkee, että omistajat pitävät yrityksen toiminnan jatkumista tärkeänä tavoitteena. Vastaavasti vain alle puolet (45 %) näiden yritysten johtajista katsoo, että omistajat ovat asettaneet tavoitteeksi korkean tuoton.

Ulkomaalaisomistus näkyy yrityksen tavoitteissa. Joko kokonaan tai osittain ulkomaalaisomisteisessa yrityksessä työskentelevistä yritysjohtajista 77 % on sitä mieltä, että omistajat ovat asettaneet tavoitteita korkean tuoton suhteen. Yritysjohtajista 64 % arvioi, että yrityksen toiminnan jatkuminen on ulkomaalaiselle omistajalle tärkeä tavoite.

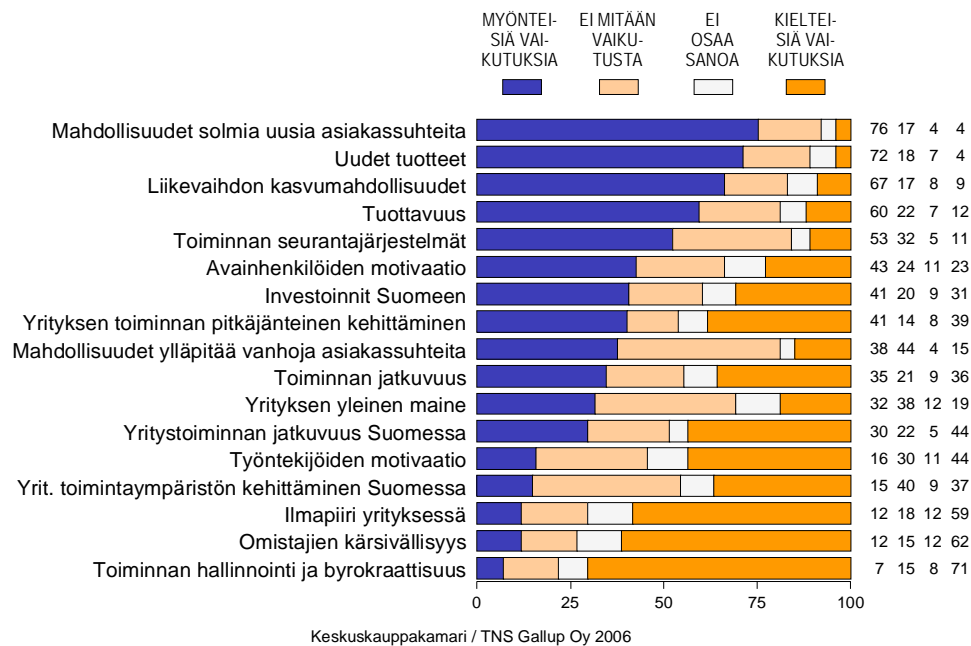
3.2 Miten ulkomaalaisomistus vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Tutkimuksessa kysyttiin nyt ensimmäistä kertaa yritysjohtajien käsitystä siitä, min-kälaisia pitkäaikaisia vaikutuksia ulkomaalaisomistukseen siirtymisellä on haltuun otetussa yrityksessä. Vastajat antoivat arvionsa kaikkiaan 17 yritystoiminnan kannalta keskeiseltä osa-alueelta.

Yritysjohdajien vastausten perusteella ulkomaalainen omistus pohja saa aikaan myönteisiä vaikutuksia ainakin viidellä yritystoiminnan osa-alueella. Näihin kuuluvat mahdollisuudet solmia uusia asiakassuhteita (76 %), uudet tuotteet (72 %), liikevaihdon kasvumahdollisuudet (67 %), tuottavuuden parantuminen (60 %) ja toiminnan seurantajärjestelmät (53 %).

Monet yritysjohtajat arvioivat ulkomaisella omistuksella olevan myös kielteisiä vaikutuksia. Eniten pitkäaikaisia kielteisiä vaikutuksia vastaajat näkevät toiminnan hallinnoinnissa ja byrokraattisuudessa (71 %), omistajien kärsivällisyydessä (62 %) sekä haltuun otetun yrityksen ilmapiirissä (59 %). Lisäksi varsin moni yritysjohtaja epäilee, että ulkomaalaisomistukseen siirtyminen aiheuttaa ongelmia työntekijöiden motivaatiossa (44 %) sekä yritystoiminnan jatkuvuudessa Suomessa (44 %).

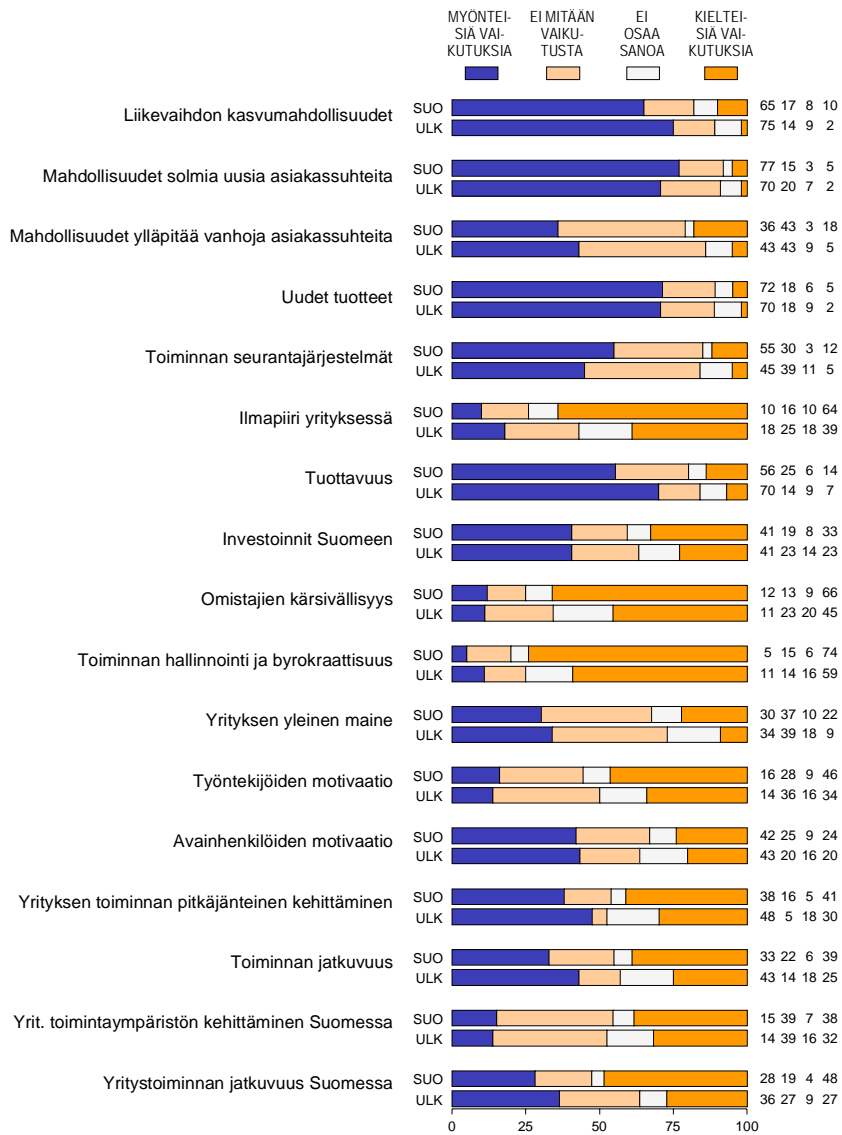
Kuvio 7 MINKÄLAISIA PITKÄAIKAISIA VAIKUTUKSIA ULKOMAALAISSOMISTUKSEEN SIIRTYMISELLÄ ON HALTUUN OTETUSSA YRITYKSESSÄ (yritysjohto, %).



Yritysjohdon arvioita ulkomaisen omistuksen vaikutuksista voidaan vielä tarkastella sillä perusteella, edustaako vastaaja kotimaista yritystä vai kokonaan tai osittain ulkomaisessa omistuksessa olevaa yritystä. Johtajat näkevät omistuspohjasta riippumatta myönteiset ja kielteiset vaikutukset melko samansuuntaisina. Molemmat ryhmät arvioivat, että ulkomainen omistus tuo mahdollisuuksia kasvattaa liikevaihtoa ja nostaa tuottavuutta. Samalla toiminnan hallinnointi kuitenkin vaikeutuu, eivätkä omistajat ole yhtä kärsivällisiä kuin kotimaisissa yrityksissä.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten johtajat arvioivat ulkomaalaisomistuksen myönteiset vaikutukset pääsääntöisesti myönteisemmiksi kuin suomalaisomisteisissa yrityksissä toimivat johtajat. Vastaavasti kielteisiä vaikutuksia ei nähdä näissä yrityksissä samassa määrin kielteisiksi kuin suomalaisomisteisissa yrityksissä.

Kuvio 8 MINKÄLAISIA VAIKUTUKSIA ULKOMAALAISSOMISTUKSEEN SIIRTYMISELLÄ ON: ARVIOT SUOMALAISSOMISTEISSA (SUO) JA ULKOMAALAISSOMISTEISSA (ULK) YRITYKSISSÄ (yritysjohto, %).



Keskuskauppakamari / TNS Gallup Oy 2006

4 PALKITSEMISEEN LIITTYY SUURIA ODOTUKSIA

4.1 Erilaiset lisäpalkitsemistavat ovat yleisiä

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvityksissä yritysjohtajilta ja työntekijöiltä on kysytty, millaisia vapaaehtoisia palkitsemistapoja yrityksissä käytetään. Normaalisti työsuorituksesta maksettava palkka ja muut vastaavat edut (esimerkiksi autoetu) jäävät tässä tarkastelun ulkopuolelle.

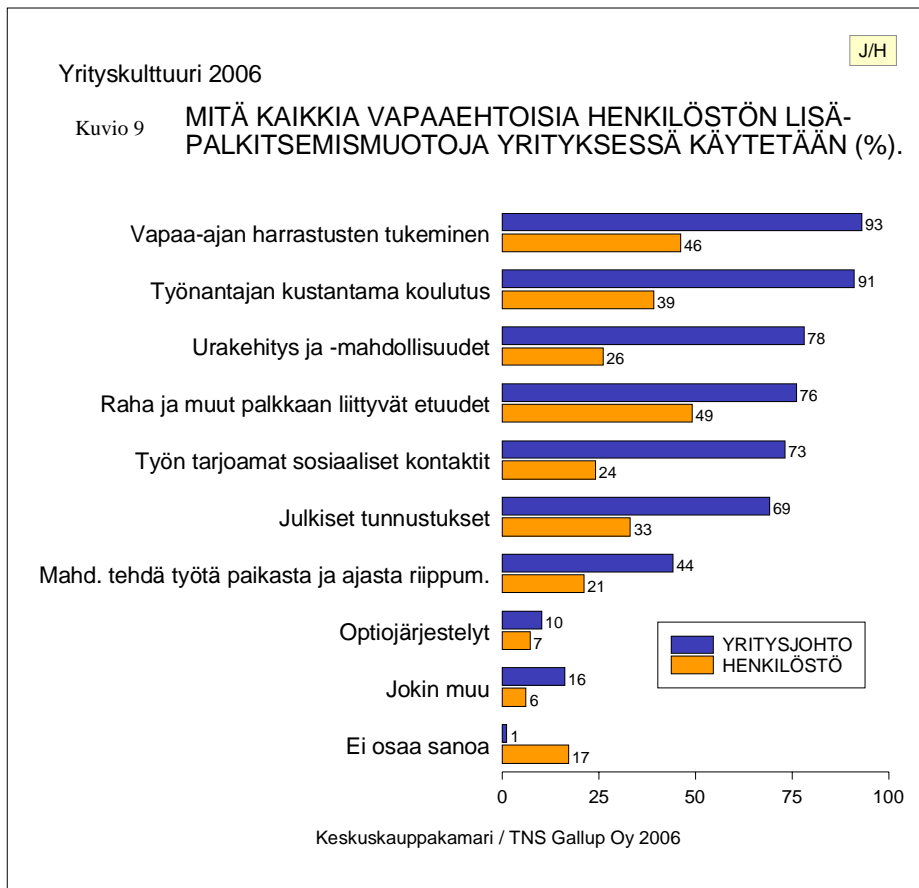
Yritysjohdon ja henkilöstön arviot eri palkitsemismuotojen käytöstä poikkeavat toisistaan melko paljon. Yritysjohtajien näkemykset yrityksessä käytettävistä lisäpalkitsemistavoista ovat kautta linjan korkeammat kuin työntekijöiden. Erot ovat olleet selkeitä myös aikaisemmillä tutkimuskerroilla.

Näkemyseroja ei silti pidä korostaa liikaa. Vastaajien arvioihin voivat vaikuttaa monet inhimilliset tekijät. Työntekijät eivät välttämättä tunne kaikkia yrityksen käyttämiä palkitsemismuotoja, jos ne eivät kosketa heitä henkilökohtaisesti. Työntekijän antamaan arvioon voi vaikuttaa myös se, ettei työntekijä itse arvosta jotakin tiettyä palkitsemistapaa.

Yritysjohtajien mukaan yleisiä lisäpalkitsemismuotoja ovat henkilöstön vapaa-ajan harrastusten tukeminen, työnantajan kustantama koulutus, urakehitysmahdollisuudet sekä raha ja muut palkkaan liittyvät lisäedut. Yritysjohtajat näkevät tärkeinä palkitsemismuotoina myös työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit ja julkiset tunnustukset. Lisäksi yritysjohtajien arvioiden mukaan vajaan puolella työntekijöistä on mahdollisuus tehdä työtä paikasta ja ajasta riippumatta. Optiojärjestelyt ovat yritysjohdon vastausten perusteella käytössä vain joka kymmenennessä yrityksessä.

Vaikka henkilöstön määrälliset arviot yrityksissä käytettävistä lisäpalkitsemismuodoista eroavat selvästi yritysjohdon arvioista, kehityssuunnista yritysjohto ja henkilöstö ovat samaa mieltä. Viimeisten vuosien aikana palkitsemismuotoina ovat kummankin ryhmän mielestä yleistyneet raha ja muut palkkaan liittyvät edut, urakehitys sekä vapaa-ajan harrastusten tukeminen. Optiojärjestelyt ovat sen sijaan käyneet aikaisempaa harvinaisemmiksi. Myös julkisten tunnustusten käytössä on pientä laskua.

Pienissä, alle 50 työntekijän yrityksissä vapaaehtoista palkitsemista käytetään selvästi vähemmän kuin suuremmissa. Yritysjohdon arvion mukaan työnantajan kustantama koulutus ja joustavat mahdollisuudet työn tekemiseen ajasta ja paikasta riippumatta toteutuvat kuitenkin suunnilleen samalla tavalla kaikissa yrityksissä.



4.2 Millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa?

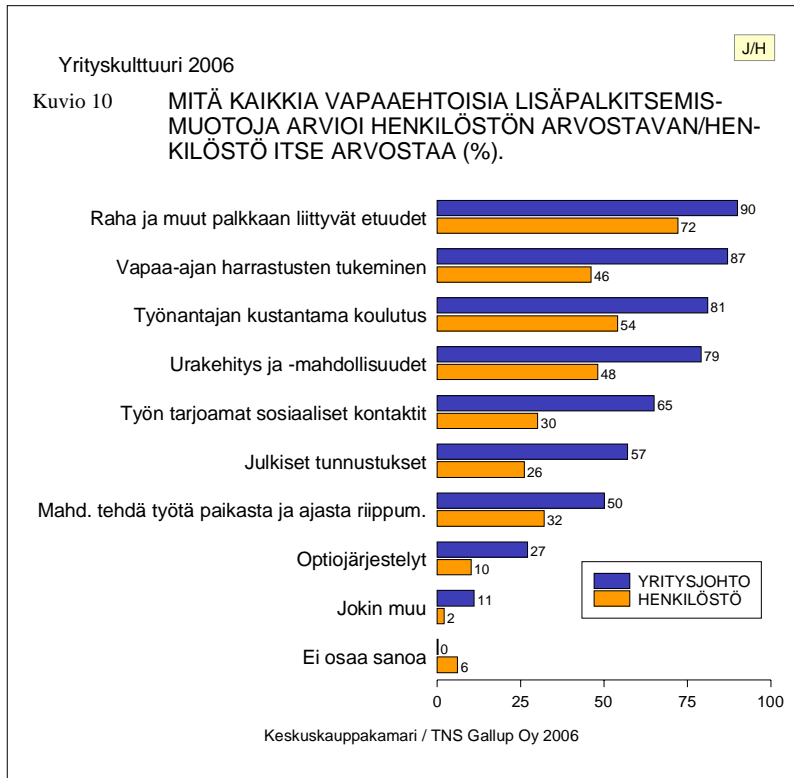
Palkitsemisen tavoitteena on ohjata toimintaa, palkita hyvistä työsuorituksista, si-touttaa henkilöstöä sekä tukea työssä kehittymistä. Palkitseminen on monessa suhteessa henkilökohtainen asia, eivätkä kaikki työntekijät arvosta samoja palkitsemistapoja. Kannustavan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on yritykselle haaste.

Raha on toivotuin palkitsemistapa, mutta ei aina välttämättä paras. Taloudellisia palkkioita ja palkkaakin enemmän työssä viihtymiseen vaikuttavat todennäköisesti työn mielekkyys, kohtuullinen työmäärä ja hyvä työilmapiiri.

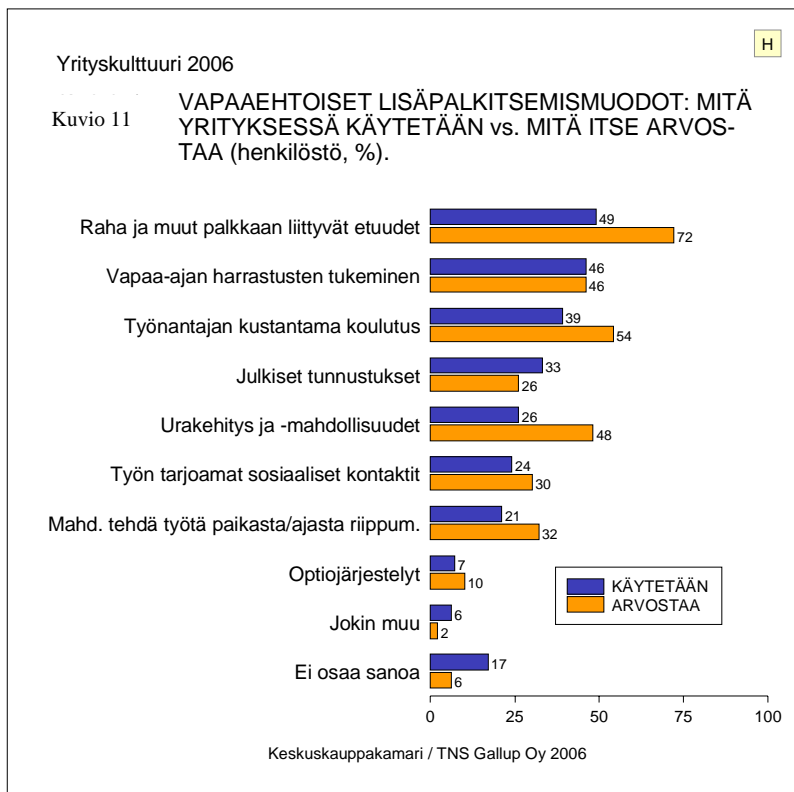
Tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä siitä, mitä palkitsemistapoja työntekijä itse arvostaa paljon. Yritysjohtoa taas pyydettiin arvioimaan, missä määrin henkilöstö arvostaa eri palkitsemistapoja.

Yritysjohdajat olettavat miltei yksimielisesti (90 %), että työntekijät arvostavat rahaa. Työntekijöiden vastaukset vahvistavat johdon näkemyksen. Melkein kaksi kolmesta (72 %) työntekijästä ilmoittaa arvostavansa paljon rahaa ja muita palkkaan liittyviä etuisuuksia. Työnantajan kustantama koulutus, urakehitys ja vapaa-ajan harrastusten tukeminen ovat niin ikään kärjessä sekä yritysjohdon että henkilöstön listalla. Jokin verran kannatusta saavat myös työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit ja mahdollisuus tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta.

Yritysjohdajat yliarvioivat erilaisten vapaaehtoisten palkitsemismuotojen arvostusta. Tällaiseen johtopäätökseen voi päätyä erityisesti vapaa-ajan harrastusten tuen, julkisten tunnustusten ja työn tarjoamien sosiaalisten kontaktien osalta. Työntekijät eivät arvosta niitä yhtä paljon kuin työnantajan edustajat olettavat tai toivovat.



Työntekijöiden toiveet ja koetut palkitsemiskäytännöt eivät aina kohtaa. Suurimmi-
laan kuilu toiveiden ja todellisuuden välillä on rahaa, urakehitysmahdollisuuksia ja
työnantajan kustantamaa koulutusta koskeissa odotuksissa.



5 VASTUULLISUUS ON VALTTI

Yrityksen arvoperusta näkyy myös siinä, millaisia vapaaehtoisia periaatteita yritys noudattaa liiketoiminnan eri osa-alueilla. Vastuullisessa yrityksessä on yleensä sovitettu joistakin lainsäädännön velvoitteet ylittävistä toimintamalleista, joita sovelletaan sidosryhmäsuhteissa tai ympäristöasioissa.

Tutkimuksessa yritysjohtajilta kysyttiin, missä asioissa yrityksessä noudatetaan omaehtoisia eettisiä periaatteita. Tulosten mukaan on erittäin yleistä, että yritykset soveltavat omia, eettisiä normeja tai periaatteita erityisesti henkilöstön hyvinvointiin (97 %), harmaan talouden torjuntaan (84 %), hyvityskäytäntöön (83 %) sekä asiakaspalveluun (81 %) liittyvissä asioissa.

Suurimmalla osalla yrityksiä on myös tasa-arvoa (78 %) ja hyvää hallinto- ja johtamistapaa (74 %) koskevat ohjeet. Lisäksi yli puolet yrityksistä ilmoittaa soveltavansa vapaaehtoisia menettelyitä sponsoroinnissa (71 %), ympäristöasioissa (71 %), takuuehdoissa (66 %), lahjonnan välttämiseksi (58 %), tuotteiden alkuperän varmistamisessa (58 %) tai mainonnassa (54 %).

Yritysjohtajien arvioiden mukaan vapaaehtoisten periaatteiden noudattaminen on vahvistunut kaikilla osa-alueilla vuodesta 2003. Eniten kehitystä on tapahtunut tasa-arvoon liittyvässä ohjeistuksessa (54 % => 78 %). Tältä osin tulokseen saattaa tosin vaikuttaa se, että tasa-arvosuunnitelman tekeminen tuli vuonna 2005 pakolliseksi vähintään 30 työntekijää työllistävissä organisaatioissa.

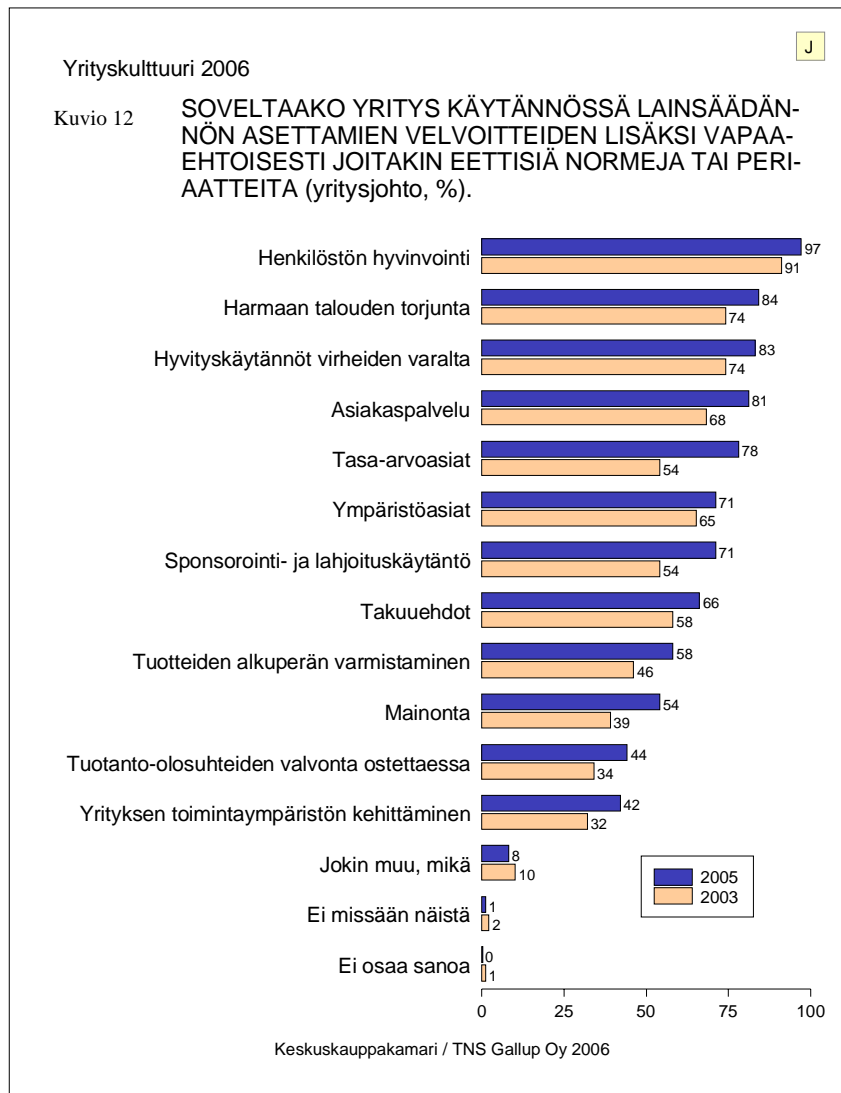
Sponsorointi- ja lahjoituskäytännöissä on tapahtunut kahden vuoden takaisen notkahduksen jälkeen nousua (54 % => 71 %). Myös asiakaspalveluun liittyvien vapaaehtoisten ohjeiden noudattaminen on selvästi yleistynyt (68 % => 81 %).

Kun tuloksia tarkastelee pidemmällä aikavälillä vuodesta 1999, käy ilmi se, että vapaaehtoisten eettisten periaatteiden asettaminen on johdonmukaisesti yleistynyt yrityksissä. Erityisesti tämä koskee harmaan talouden torjuntaa (60 % => 84 %), asiakaspalvelua (68 % => 81 %) tuotteiden alkuperän varmistamista (45 % => 58 %) sekä mainontaa (39 % => 54 %).

Tulos osoittaa, että suomalaiset yritykset ovat valmiita panostamaan vapaaehtoisesti sellaisiin asioihin, jotka ne näkevät omassa toiminnassaan tärkeinä. Yritykset myös käsittävät vastuullisuuden laajasti. Vapaaehtoisten periaatteiden noudattaminen on yleistä sekä talouteen, ihmisiin että ympäristöön liittyvissä asioissa.

Tässä selvityksessä yrityksiltä ei kysytty erikseen vastuullisuuteen liittyvästä viestinnästä. Suomalaiset yritykset ovat kuitenkin perinteisesti kertoneet melko vähän vapaaehtoisista toimintaperiaatteistaan. Syyt viestinnän vähäisyyteen voivat olla

osittain samoja kuin arvojen kohdalla. Yritykset eivät syystä tai toisesta näe vastuullisuuteen liittyvässä viestinnässä erityistä lisäarvoa. Käytännössä raportointia vaikeuttaa varmasti sopivien resurssien puute.



Lisääkö vastuullisuus yrityksen kilpailukykyä?

Yritysten vapaaehtoinen vastuullisuus nähdään usein yhtenä tapana parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tämä pitää paikkansa joidenkin yritysten kohdalla. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan näe vastuullisuuden ja kilpailukyvyn välillä kovin vahvaa yhteyttä.

Vastuullisuus lähtee yrityksen arvoista. Käytännössä päätöksiin vaikuttaa aina myös yrityksen vastuuhenkilöiden oma arvopohja. Joissain vastuullisuuteen liittyvissä päätöksissä painavat asiakkaiden odotukset, joissain taas yhteiskunnan arvonmuutokset. Oleellista vapaaehtoisessa vastuullisuudessa on kuitenkin se, että yritys toteuttaa oman harkintansa mukaan tärkeinä pitämiään asioita.

Yrityksen kilpailukyky ei välttämättä parane, vaikka se toimii erittäin vastuullisesti joillakin alueilla. Kilpailuetua voi syntyä siinä tapauksessa, että yritys toimii vastuullisesti juuri sellaisilla alueilla, joita sen sidosryhmät erityisesti arvostavat ja osaa kertoa tästä toiminnastaan niin, että viesti tavoittaa oikeat kohderyhmät. Kysymyksessä on tavallaan vastuullisuuteen liittyvän brändin rakentaminen, mikä edellyttää omaa erityistä osaamistaan. Kaikki yritykset eivät näe tällaista lisäpanostusta mahdollisena tai järkevänä, vaikka haluavatkin hoitaa asioitaan vastuullisesti.

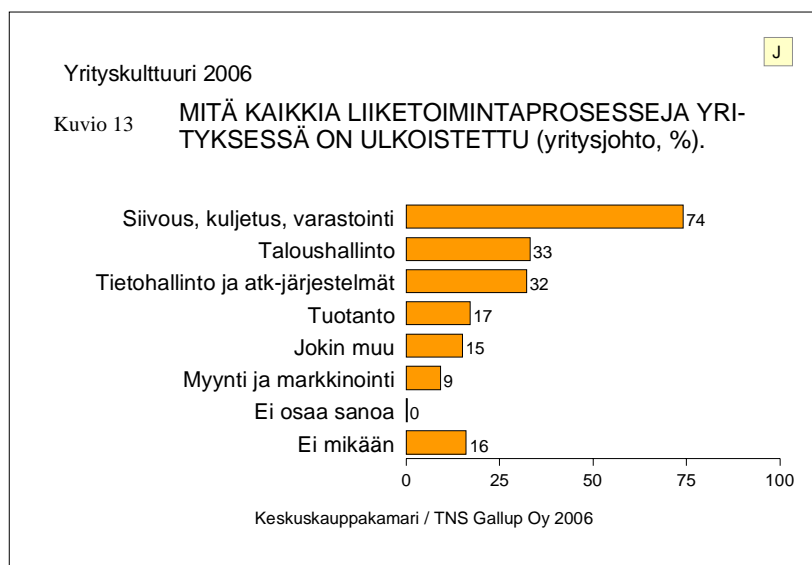
6 MITEN PITKÄLLE YRITYS VOI ULKOISTAA TOIMINTAANSA?

Liiketoimintojen ulkoistaminein on keskeinen osa yritysten liiketoimintastrategiaan. Viime aikoina ulkoistaminein on noussut esille erityisesti sellaisissa tapauksissa, joissa suomalainen yritys on siirtänyt tuotantonsa halvemmän työvoiman maihin. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole uusi asia, sillä yritykset ovat ulkoistaneet osan toiminnoistaan jo vuosikymmeniä sitten.

Yrityskulttuuriselvityksessä kysyttiin yritysjohton arviota eri liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta sekä ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen eri toimintoihin.

Kaiken kaikkiaan ulkoistaminen on hyvin yleistä suomalaisissa yrityksissä. Ainoastaan 16 % yrityksistä on sellaisia, jotka eivät ole ulkoistaneet mitään toimintojaan. Tulosten mukaan valtaosa (74 %) yrityksistä on ulkoistanut siivouksen, kuljetuksen ja varastoinnin. Joka kolmas yritys on ulkoistanut taloushallintoa tai tietohallintoa. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 17 % on ulkoistanut tuotantonsa. Myynnin ja markkinoinnin on ulkoistanut 9 % yrityksistä. Lisäksi 15 % yrityksistä on ulkoistanut joitain muita toimintoja, esimerkiksi henkilöstöhallintoa.

Perinteisessä teollisuudessa tuotantoa on ulkoistanut noin neljäsosa yrityksistä. Yleisintä ulkoistaminen on rakennusteollisuuden yrityksissä (31 %). Pienet alle 50 hengen yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan enemmän kuin suuremmat yritykset. Ainoastaan siivouksen, kuljetuksen ja varastoinnin osalta pienet yritykset ovat ulkoistaneet muita vähemmän.

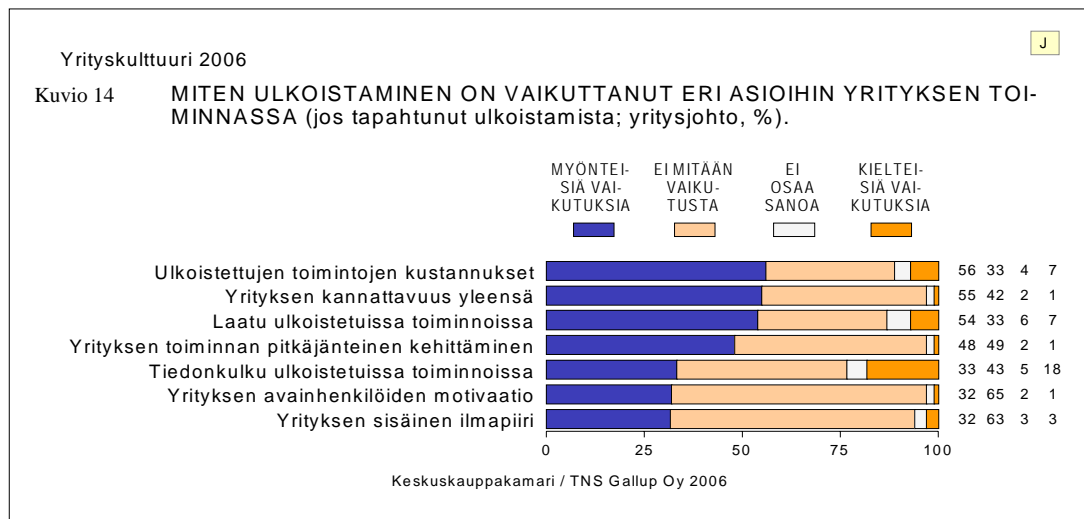


Isot hakevat kustannussäästöjä ja pienet osaamista

Enemmistö yritysjohtajista arvioi, että ulkoistaminen on vaikuttanut myönteisesti ulkoistettujen toimintojen kustannuksiin ja yrityksen kannattavuuteen sekä parantanut toimintojen laatua. Yrityksen avainhenkilöiden motivaatioon tai yrityksen ilma- piiriin ulkoistamisella ei ole ollut kovin suurta vaikutusta. On huomattava, että näidenkin tekijöiden kohdalla yritysjohtajat näkevät ulkoistamisen vaikutukset ensisijaisesti myönteisinä.

Suuret yritykset katsovat, että ulkoistamisella on ollut erityisen paljon myönteisiä vaikutuksia toimintojen kustannuksiin ja kannattavuuteen. Sen sijaan pienet yritykset korostavat selvästi suuria yrityksiä enemmän muihin asioihin liittyviä myönteisiä vaikutuksia.

Ainoa asia, jossa ulkoistamiseen liittyy jonkin verran kielteisiä vaikutuksia, on tiedonkulku ulkoistetuissa toiminnoissa. Tiedonkulku on selvästi isompi ongelma suurissa yrityksissä kuin pienissä yrityksissä. Viestinnän ongelmat voivat liittyä siihen, että yritysten pitää luoda uudet yhteydenpitokanavat tai suunnitella työt eri tavalla. Ulkopuolisen yrityksen kanssa asioista pitää sopia täsmällisemmin kuin oman organisaation sisällä. Myös erilaiset yrityskulttuurit saattavat vaikeuttaa asioiden hoitamista.



Tuloksia voidaan vielä tarkastella sillä perusteella, mitä toimintoja yritykset ovat ulkoistaneet. Eniten myönteisiä taloudellisia vaikutuksia ovat saaneet sellaiset yritykset, jotka ovat ulkoistaneet tuotannon tai osan tuotannosta. Myös taloushallinnon ulkoistamisella on myönteisiä taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi monet yritysjohtajat arvioivat, että taloushallinnon laatu on parantunut.

Kaiken muun voi ulkoistaa paitsi asiakkaat

Valtaosa haastatelluista yrityksistä on ulkoistanut joitain toimintojaan. Yritysjohtajien kokemukset ulkoistamisesta ovat etupäässä myönteisiä. Ulkoistamista ei silti pidetä yrityksissä itsestään selvänä toimintatapana, vaan hyödyt mietitään tapauskohtaisesti.

Ulkoistamisen suurin etu nähdään siinä, että yritys voi keskittyä ydinosamiseensa ja sen kehittämiseen. Ulkoistamalla yritys voi hoitaa toiminnat, joihin oma asiantuntemus ja resurssit eivät riitä. Ulkoistaminen myös vähentää esimiestyön tarvetta, kun tietyt tehtävät ostetaan valmiina yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistaminen voi parantaa ulkoistettujen työntekijöiden työmotivaatiota, jos uusi työnantaja yritys tarjoaa työntekijälle enemmän ammatillista tukea tai urakehitysmahdollisuuksia. Tyypillinen esimerkki on pc-tukihenkilö, jonka työ on usein irrallaan muusta organisaatiosta.

7 SUKELLUS SUOMALASEEN YRITYSKULTTUURIIN

7.1 Miltä yrityskulttuuri näyttää johdon ja henkilöstön näkökulmasta?

Yrityskulttuuri käsittää eri osa-alueita sekä useita eri tasoja. Yrityskulttuurin ytimessä ovat erilaiset yrityksen toimintaan liittyvät uskomukset. Yrityksen arvot, johtamistavat ja toimintaperiaatteet sijoittuvat lähelle yrityskulttuurin pintaa.

Yrityskulttuurin eri osat ja niiden väliset suhteet muodostavat kokonaisuuden, jota yritysjohto ja työntekijät tulkitsevat omista lähtökohdistaan. Tämä selittää osittain sen, miksi johdolla ja työntekijöillä on erilaiset käsitykset yrityskulttuurin eri osa-alueista.

Yritysjohdon ja työntekijöiden arviot yrityskulttuuriin kuuluvista asioista ovat tälläkin tutkimuskerralla melko kaukana toisistaan. Viimeisen kahden vuoden aikana yritysjohton ja työntekijöiden näkemykset ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan melkein kaikilla yrityskulttuurin eri osa-alueilla.

Tärkeimmät näkemuserot voidaan listata seuraavasti:

Yritysjohdosta 97 % otaksuu yrityksen sisäisen viestinnän avoimeksi, mutta työntekijöistä samaa mieltä on vain 38 %.

Yritysjohdajista 90 % ilmoittaa, että yrityksellä on vapaaehtoisia toimenpiteitä henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Työntekijöistä tällaista on havainnut vain 33 %.

Kun yritysjohtajista 87 % sanoo, että yrityksessä arvostetaan pitkäaikaisia työsuhteita, niin työntekijöistä tähän johtopäätökseen tulee 29 %.

Yritysjohdosta 82 % on sitä mieltä, että yrityksessä käydään säännöllisiä esimiesalaiseskusteluja. Työntekijöistä 45 % tukee tätä käsitystä.

Yritysjohdajista 80 % uskoo, että yritys tukee työntekijöiden aktiivisuutta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Työntekijöistä tällaista tukea on kokenut ainoastaan 18 %.

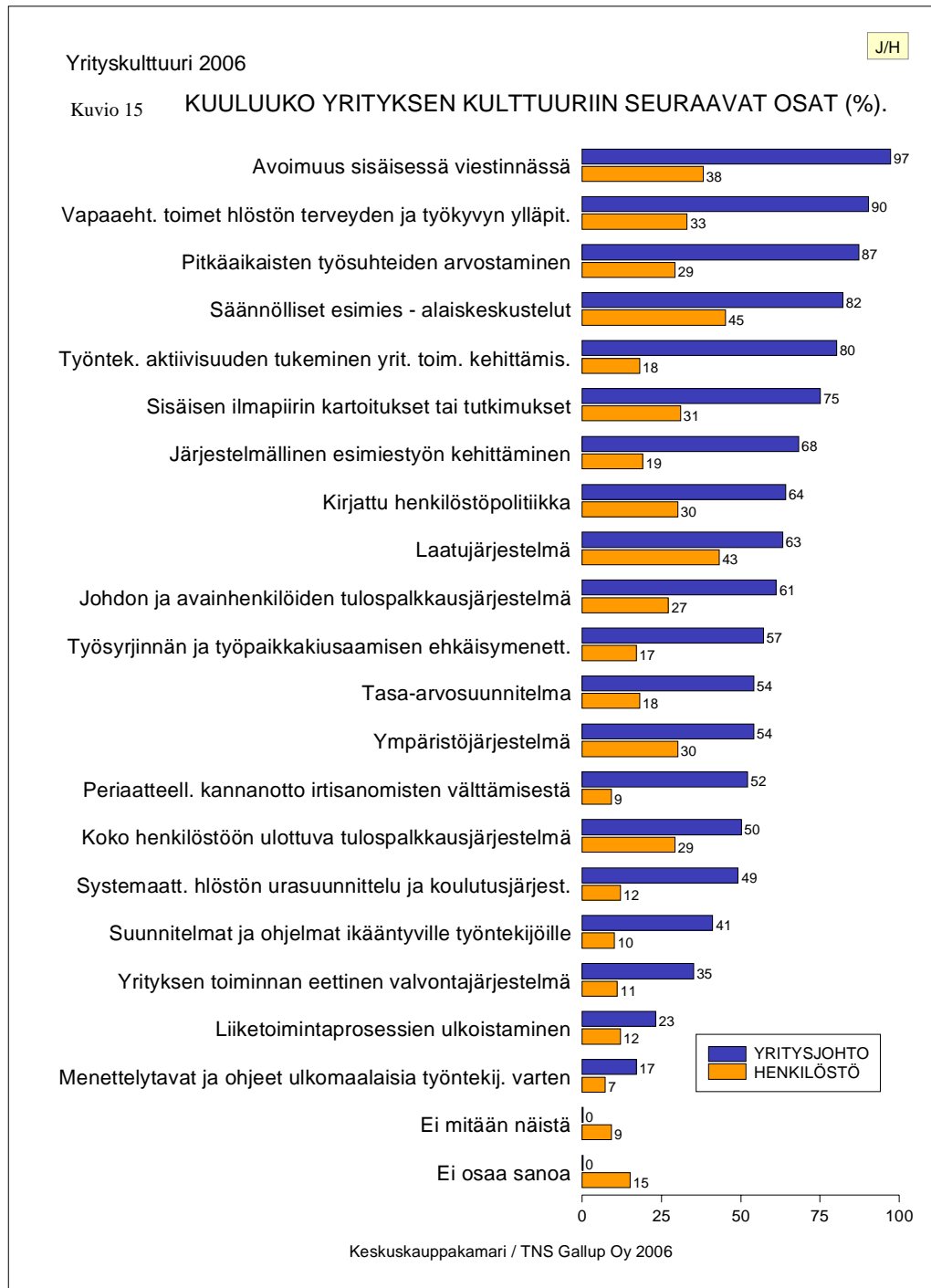
Yritysjohdajista 75 % vastaa, että yrityksessä tehdään sisäisen ilmapiirin kartoituksia. Työntekijöistä samaa mieltä on 31 %.

Johtajista 68 % katsoo järjestelmällisen esimiestyön kehittämisen kuuluvan yrityksen kulttuuriin. Henkilöstöstä vain 19 % tukee tätä arviota.

Johdosta 63 % ilmoittaa yrityksellä olevan laatujärjestelmän, mutta työntekijöistä vain 43 %.

Yritysjohdajista 57 % vastaa, että yrityksessä on määritelty menettelytavat työpaikkakiusaamisen ja syrjinnän ehkäisemiseksi. Työntekijöistä vain 17 % on tietoisia näistä menettelytavoista.

Kun yritysjohtajista 54 % ilmoittaa, että työpaikalla on tasa-arvosuunnitelma, niin työntekijöistä 18 % on kuullut sellaisesta.



Vuoteen 2003 verrattuna suomalainen yrityskulttuuri näyttäisi kehittyneen hyvään suuntaan. Työntekijät arvioivat, että käytännöllisesti katsoen kaikki yrityskulttuurin eri osa-alueet ovat nyt yleisemmin käytössä kuin kaksi vuotta sitten. Poikkeuksen muodostavat vain sisäisen ilmapiirin kartoitukset, joiden osalta tulos on sama kuin vuonna 2003.

Yritysjohdon mielestä joidenkin käytäntöjen kohdalla on tapahtunut lievää laimenemista. Tämä koskee erityisesti pitkäaikaisten työsuhteiden arvostamista, säännöllisiä esimies- ja alaiskeskusteluja, laatujärjestelmän käyttöä sekä henkilöstön urasuunnittelua ja koulutusta.

Toisaalta joissain asioissa yritysjohtajat näkevät yrityskulttuurin kehityksen huomattavasti paremmassa valossa kuin työntekijät. Tästä syystä näkemyserot ovat kasvaneet seuraavilla osa-alueilla: työsyrynnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisy- menetelmät, sisäisen ilmapiirin kartoitukset, tasa-arvo suunnitelmat, periaatteellinen kannanotto irtisanomisten välttämiseksi ja yrityksen toiminnan eettinen valvontajärjestelmä.

Kun katsotaan yrityskulttuurin muutoksia vuodesta 1999 lähtien, voidaan nähdä joitain kehityssuuntia. Erilaiset tulospalkkausjärjestelmät ovat selvästi lisääntyneet ja avoimuus sisäisessä viestinnässä on parantunut. Lisäksi ympäristöjärjestelmät ovat yleisempiä kuin kuusi vuotta sitten. Sen sijaan henkilöstön urasuunnittelun ja koulutuksen alueella yrityksissä on menty taaksepäin. Sisäisen ilmapiirin kartoituksia ei liioin tehdä yhtä yleisesti kuin aikaisemmin.

Laatujärjestelmä opetti uuden ajattelutavan

Monilla haastatelluista yrityksistä on laatujärjestelmä, jonka on rakennettu ISO 9001 –laatustandardin mukaisesti. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan ole pitäneet tarpeellisena sertifioida järjestelmäänsä.

Laatujärjestelmä on ratkaisevalla tavalla muuttanut yrityksen toimintatapoja. Laatujärjestelmä on jämäköittänyt yrityksen toimintaa ja tuonut systematiikkaa eri toimintoihin. Aikaisemmin yrityksillä ei välttämättä ollut kirjallisia kuvauksia prosesseistaan. Ammattiosaaminenkin siirtyi yrityksissä useimmiten hiljaisena tietona. Laatujärjestelmän manuaalit palvelevat nyt myös perehdyttämisenä. Yritykset ovat soveltaneet laatujärjestelmän oppeja muidenkin toimintojensa kehittämisessä.

Laatujärjestelmä on tuonut uusia muotoja myös eri työntekijäryhmien väliseen yhteistoimintaan. Joissain yrityksissä toimistohenkilökunta suorittaa sisäistä auditointia tuotannossa ja vastaavasti tuotannon työntekijät konttorin puolella.

7.2 Miten hyvin yrityskulttuurin eri osa-alueet toimivat?

Tällä kerralla selvityksessä kysyttiin johdolta ja työntekijöiltä arviota siitä, miten hyvin tai huonosti yrityskulttuurin eri osa-alueet toimivat omalla työpaikalla. Tällä haluttiin selvittää, miten hyvin suomalaisia yrityksiä käytännössä johdetaan.

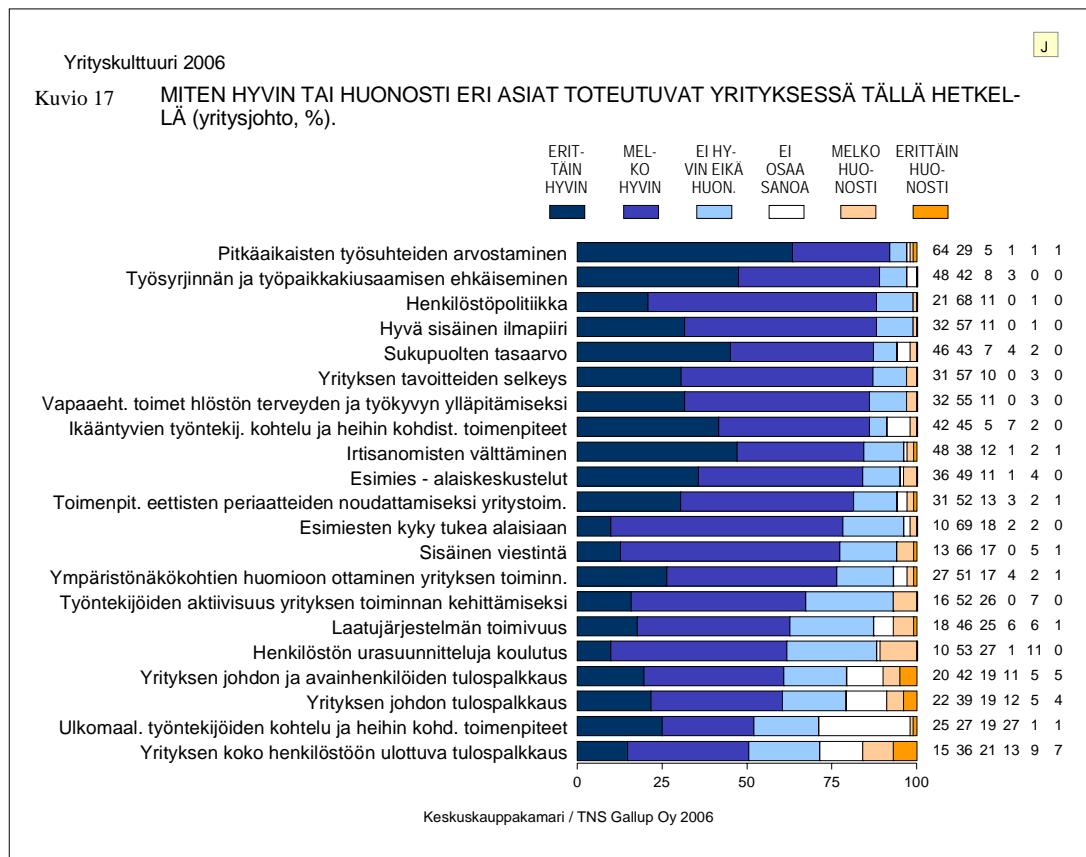
Yritysjohdo arvioi johtamisen kautta linjan paremmaksi kuin työntekijät. Johdon ja työntekijöiden näkemykset ovat kuitenkin määrällisistä eroista huolimatta melko samansuuntaisia. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta molemmat vastaajaryhmät antavat parhaat arvot samoista asioista. Myös vähemmän hyvät arvot kohdistuvat etupäässä samoille osa-alueille.



Johdon mielestä suomalaiset yritykset toimivat lähes kaikilla yrityskulttuurin eri osa-alueilla erittäin hyvin tai vähintäänkin melko hyvin. Parhaiten yritysjohton mielestä on hoidettu pitkäaikaisten työsuhteiden arvostaminen, työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen, sukupuolten välinen tasa-arvo ja henkilöstöpolitiikka. Suurin osa yritysjohtajista on myös sitä mieltä, että yrityksen ilmapiiri on hyvä ja yrityksen tavoitteet selkeät.

Vaativimmat arviot yritysjohtajat antavat tulospalkkauksen toimivuudesta, ulkomaalaisia työntekijöitä koskevista menettelytavoista sekä henkilöstön urasuunnittelusta ja koulutuksesta. Erityisen moni yritysjohtaja arvioi, että nimenomaan koko henkilöstön tulospalkkaus toteutuu yrityksessä huonosti.

Yritysjohton vastausten perusteella voi myös todeta, että esimiesten kyky tukea alaisiaan, sisäinen viestintä sekä henkilöstön aktiivisuus yrityksen toiminnan kehittämiseksi eivät toimi yrityksissä parhaalla mahdollisella tavalla. Poikkeuksellisen pieni määrä yritysjohtajista arvioi yrityksen toiminnan erittäin hyväksi näillä kolmella alueella. Vastaavasti keskimääräistä useampi yritysjohtaja arvioi, että yritys toimii kyseisillä alueilla melko huonosti.



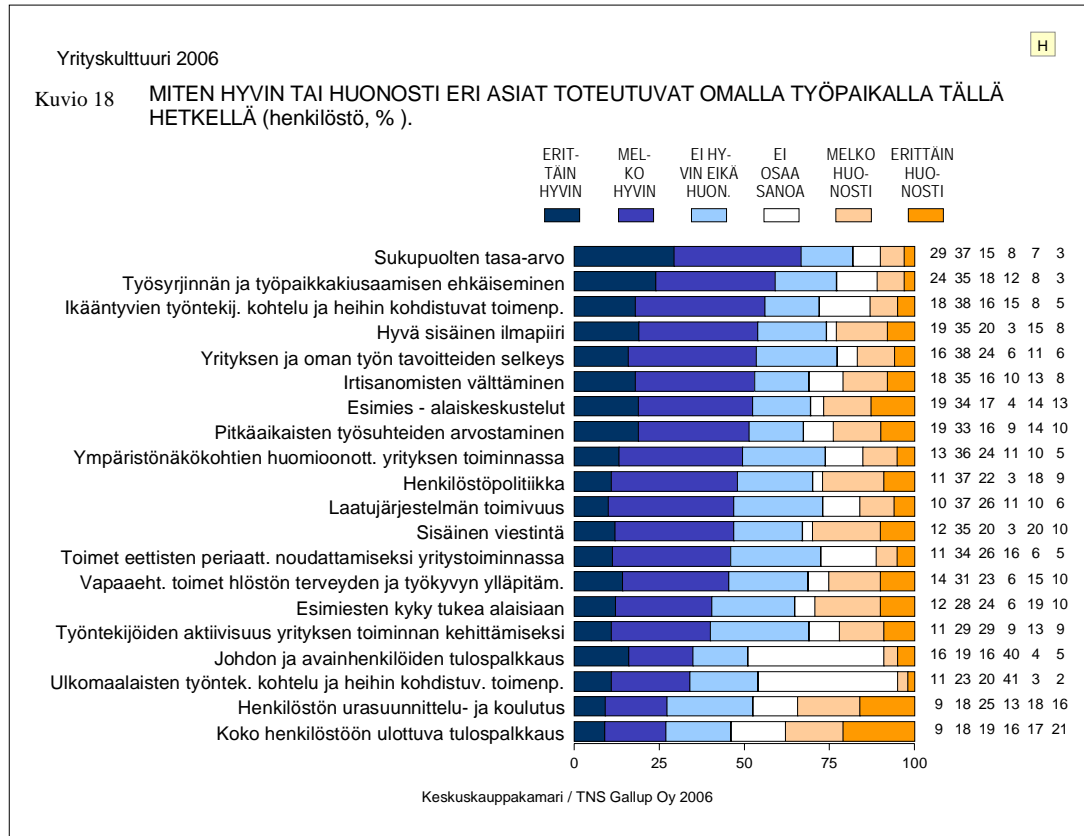
Työntekijöiden arviot eivät ole yhtä hyviä kuin yritysjohtajien. Työntekijätkään eivät silti ilmoita asioiden olevan huonosti. Useimmissa tapauksissa työntekijät ovat sitä mieltä, että asioita hoidetaan omalla työpaikalla keskiarvossa, ei hyvin eikä huonosti.

Eniten työntekijät kiittelevät sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työpaikoilla. Naiset ovat tasa-arvon suhteen jonkin verran kriittisempiä kuin miehet, mutta yleisesti ottaen eri työntekijäryhmien arvioissa ei ole suuria eroja.

Myös työsyrynnän ja työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä sekä ikääntyvien työntekijöiden kohtelussa yritykset ovat työntekijöiden mielestä onnistuneet suhteellisen hyvin. Yli puolet yritysten työntekijöistä on myös sitä mieltä, että työpaikalla on hyvä sisäinen ilmapiiri.

Huonoimmat arvosanat työntekijöiltä saavat koko henkilöstöön ulottuva tulospalkkausjärjestelmä sekä henkilöstön urasuunnittelu ja koulutus.

Huonosti toimivien alueiden luetteloon voidaan työntekijöidenkin vastausten perusteella lisätä sisäinen viestintä, esimiesten kyky tukea alaisiaan sekä työntekijöiden aktiivisuus yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Työntekijät antavat näillä alueilla erityisen vähän arvosanoja "erittäin hyvä". Kriittisiä arvioita tulee sen sijaan verraten paljon.



Yrityksen ja oman työn tavoitteita on vielä syytä tarkastella erikseen. Työntekijöistä 54 % ilmoittaa, että yrityksen ja oman työn tavoitteiden selkeys toteutuu yrityksessä erittäin hyvin tai melko hyvin. Tarkempi jako eri vastaajaryhmien välillä on seuraava: erittäin hyvin 16 %, melko hyvin 38 %, ei hyvin eikä huonosti 24 %, melko huonosti 6 % ja erittäin huonosti 11 %. Muutama prosentti työntekijöistä ei osaa ottaa kantaa tavoitteiden selkeyteen.

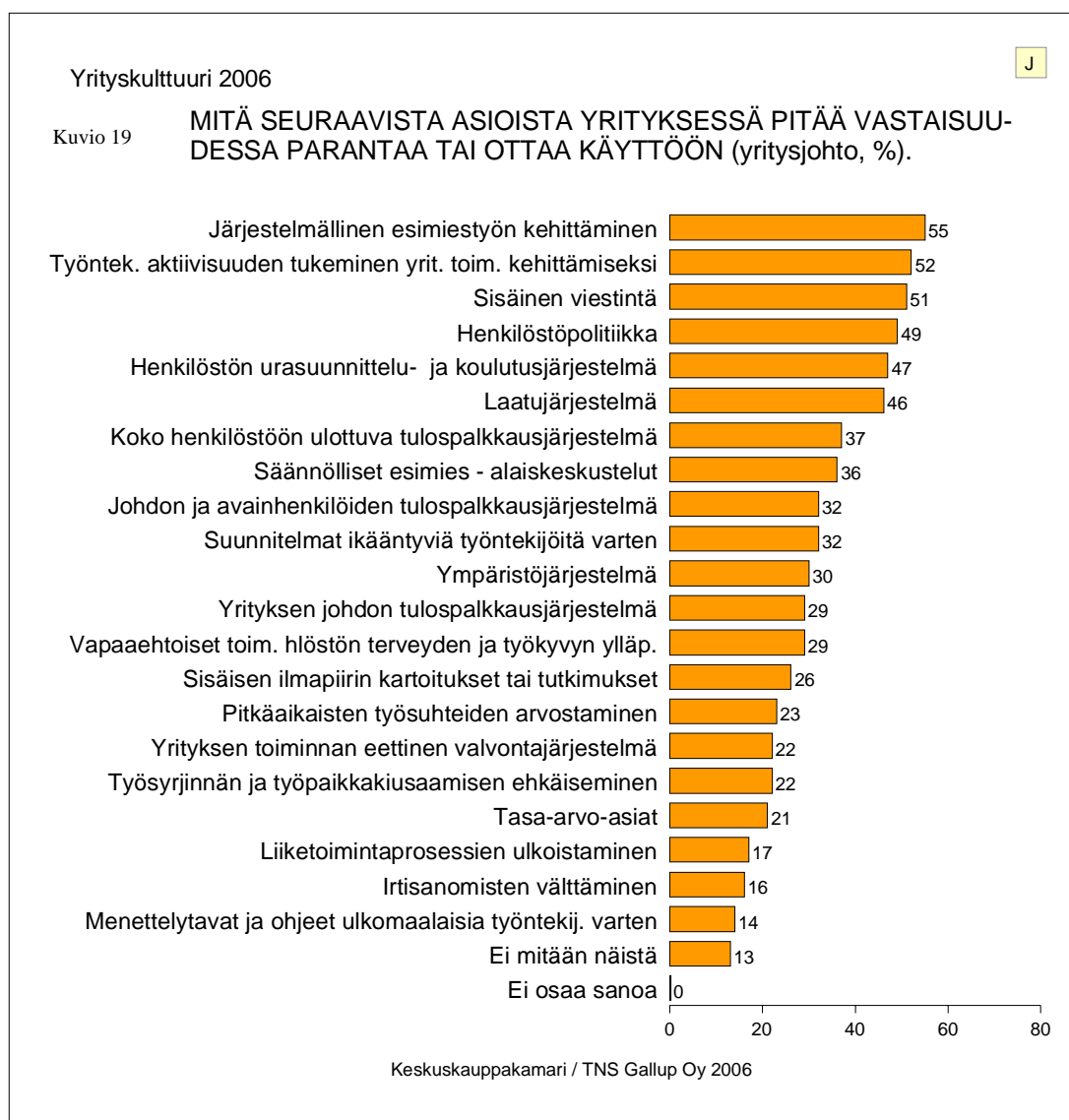
Vain noin puolet suomalaisten yritysten työntekijöistä tietää edes melko hyvin, mitä heiltä työssään odotetaan. Toinen puoli tekee töitä enemmän tai vähemmän epä-tietoisina siitä, mihin heidän työssään pitäisi pyrkiä tai mihin heidän työpanostaan yrityksessä tarvitaan.

7.3 Mihin suuntaan yrityskulttuuri kehittyy?

Yrityskulttuuriselvityksessä johtajilta on kysytty erillisenä kysymyksenä sitä, millä yrityskulttuurin osa-alueilla heidän omassa yrityksessään pitäisi tapahtua parannusta tai mitä johtamisen välineitä yrityksessä pitäisi ottaa käyttöön. Kysymys liittyy läheisesti edellisessä kappaleessa esillä olleeseen kysymykseen yrityskulttuurin eri osa-alueiden toimivuudesta.

Yritysjohdon mielestä merkittävimmät parannuskohteet ovat järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen (55 %), työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi (52 %), sisäinen viestintä (51 %) sekä henkilöstön urasuunnittelu- ja koulutusjärjestelmä (47 %). Laatujärjestelmän kehittämistä pitää tärkeänä 46 % yritysjohtajista ja koko henkilöstön tulospalkkausjärjestelmään olisi valmis panostamaan 37 % yritysjohdosta. Ainoastaan 13 % yritysjohtajista ei näe parantamisen tarvetta millään osa-alueella.

Johdon näkemyksen mukaan eniten kehittämistä kaipaavat asiat ovat melko samoja, joille yritysjohto ja työntekijät antoivat vaatimattomia arvosanoja arvioidessaan eri osa-alueiden toimivuutta.



Järjestelmällinen esimiestyön kehittäminen ja työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen yrityksen toiminnan kehittämiseksi olivat mukana kyselyssä ensimmäistä kertaa. Ne antavat nyt listan kärjessä lisävahvistusta yritysjohton aikaisemmille näkemyksille siitä, että suomalaisten yritysten suurimmat kehittämispaineet kohdistuvat henkilöstöjohtamiseen.

Muilta osin yritysjohto näkee lähes kaikkien eri asioiden kohdalla vähemmän kehittämistarvetta kuin kaksi vuotta sitten. Ainoastaan johdon ja avainhenkilöiden tulospalkkauksen painoarvo on noussut jonkin verran vuodesta 2003.

Yritysjohton mielestä yrityskulttuurin kaikilla osa-alueilla on silti selvästi enemmän parannettavaa kuin vuonna 2001, jolloin tätä asiaa kysyttiin ensimmäisen kerran.

Yrityksissä tarvitaan kannustusta, innostusta ja osaamista

Esimiestyö kunniaan. Esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat yrityksen toiminnan ydin. Hyvien esimiesten ansiosta yrityksessä syntyy ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat luottamusta, arvostusta ja yhteenkuuluvuutta.

Esimiehen tärkein tehtävä on viestiä oikeista asioista oikealla tavalla. Ylimmän johdon esimerkki on tärkeä. Kun esimiehet tottuvat keskustelemaan asioista oman esimiehensä kanssa, sujuvat keskustelut paremmin myös alaisten suuntaan.

Henkilökohtaiset ominaisuudet eivät saa riittävästi painoa esimiehiä valittaessa. Eniten esimiestyössä auttaa kokemus, mutta myös järjestelmällinen esimiesvalmennus saa kannatusta. Konsultti voi kuitenkin antaa vain alkusysäyksen esimiestyön kehittämiseen, viime kädessä jokaisen esimiehen pitää löytää oma henkilökohtainen johtamistyylinsä.

Erilaisten käytännön työvälineiden kohdalla esimiesten koulutus voi tuoda välitöntä hyötyä. Muutamissa yrityksissä esimies-alaiskeskustelujen tulokset paranivat selvästi, kun esimiehille annettiin koulutusta ja tukimateriaalia keskustelujen pohjaksi.

Oikea asenne. Yritykset eivät pärjää ellei työntekijöillä ole motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Työntekijöiden oppimisasenteissa yritysjohtajat näkevät parantamisen varaa. Kysymyksessä ovat ensisijaisesti yksilölliset erot. Jotkut haastatelluista yritysjohtajista kuitenkin arvioivat, että nuorten oppimisasenteissa olisi enemmän korjattavaa kuin vanhempien työntekijöiden.

Ammatillisen koulutuksen lisäksi tarvitaan motivaatiokoulutusta, joka tukee työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä, innostusta ja yhteishenkeä.

Moniosaajat esiin. Työntekijät, joilla on monipuolista ammattiosaamista, ovat yrityksen kannalta erityisen arvokkaita. Tällaiset, useampia tehtäviä tai työvaiheita taitavat moniosaajat mahdollistavat joustoja ja tuovat tehokkuutta yrityksen toimintaan.

Usein moniosaajia löytyy yrityksen vanhemmista työntekijöistä. Toisissa yrityksissä monipuolista osaamista painotetaan jo rekrytointivaiheessa. Yritykset pyrkivät myös tarpeen mukaan kouluttamaan työntekijöitä laaja-alaisiksi osaajiksi.

Työntekijän monitaitoisuus otetaan monissa yrityksissä huomioon palkassa. Pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole niinkään mahdollisuuksia urakehitykseen, voi työntekijä saada uutta sisältöä työhönsä opettelemalla erilaisia tehtäviä.

8 LOPUKSI

Arvot ovat vakiintunut osa suomalaista yrityskulttuuria

Takavuosien arvoinnostus on hieman laantunut. Arvot nähdään pitkälti yrityksen sisäisinä koodistoina, jotka tukevat henkilöstöä käytännön työssä. Yrityksen ulkopuolella arvojen uskotaan kiinnostavan lähinnä omistajia ja asiakkaita. Yrityksillä ei ole kovin selvää käsitystä siitä, miten arvot liittyvät yrityksen muihin sidosryhmäsuhteisiin.

Yrityksen tavoitteet ovat omistajansa näköisiä

Pienissä, omistajavetoisissa yrityksissä tärkein päämäärä on varmistaa toiminnan jatkuminen. Pienten yritysten omistajat painottavat tuottotavoitteita muita vähemmän. Toiminnan jatkuminen painottuu omistajien tavoitteissa selvästi vähiten 50–100 henkeä työllistävissä yrityksissä. Suurten yritysten omistajat asettavat määrätietoisesti tavoitteita sekä toiminnan jatkumisen että tuoton suhteen. Ulkomaiset omistajat korostavat taloudellisia tavoitteita selvästi enemmän kuin kotimaiset omistajat.

Ulkomainen omistus on mainettaan parempi

Suomalainen yrityskulttuuri suhtautuu melko varauksellisesti ulkomaiseen omistukseen. Yritykset näkevät ulkomaiseen omistukseen liittyvät mahdollisuudet kasvattaa markkinoita ja kehittää yrityksen toimintaa. Yrityksiä huolestuttaa kuitenkin se, että ulkomaalaisomistus luo lisää byrokratiaa sekä vaikuttaa kielteisesti yrityksen ilmapiiriin ja toiminnan jatkumiseen.

Yritykset, jotka ovat osittain tai kokonaan ulkomaalaisessa omistuksessa, arvioivat ulkomaalaisomistuksen vaikutukset kautta linjan myönteisemmin kuin kotimaisessa omistuksessa olevat yritykset.

Palkitseminen on yrityskulttuurin herkkää aluetta

Työnantajan haasteena on kehittää kannustavat palkitsemistavat erityyppisille työntekijöille. Taloudellisten odotusten lisäksi palkitsemiseen liittyy hyvin henkilökohtaisia toiveita ja arvostuksia. Vaikka työntekijät arvostavat eniten rahapalkkioita, ei muunlaisen palkitsemisen merkitystä pidä aliarvioida. Rahan tuoma rajahyöty pienenee nopeasti. Jokin muu kannustustapa voi osoittautua työntekijän kannalta arvokkaammaksi ja yrityksen kannalta taloudellisemmaksi.

Vastuullisuusajattelu on lyönyt itsensä läpi

Vapaaehtoiset toimintaperiaatteet ovat vahvistuneet lähes kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla viimeisten kuuden vuoden aikana. Periaatteet ja toimintaohjeet ovat vastuullisen yritystoiminnan perusta. Vastuullisuuteen liittyy myös se, että yritys seuraa periaatteiden toteutumista ja kertoo tarpeen mukaan toimistaan.

Ulkoistaminen koskee valtaosaa yrityksistä

Suhteellisesti eniten toimintojaan ovat ulkoistaneet pienet yritykset, joille ulkoistaminen on usein ainoa tapa hoitaa erityisosaamista vaativia tehtäviä. Suuret yritykset pyrkivät ulkoistamisella selvemmin kustannusten alentamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Ulkoistamisen ansiosta yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Valtaosa yrityksistä on ulkoistanut erilaisia tukitoimintoja, esimerkiksi siivouksen, varastoinnin ja kuljetukset.

Henkilöstöjohtaminen on suomalaisen yrityskulttuurin suurin haaste

Yritysjohto ja työntekijät ovat lähes yksimielisiä siitä, että suomalaisten yritysten suurimmat ongelmat liittyvät perusjohtamiseen. Esimiehet eivät osaa tukea alaisiaan. Työntekijät eivät osaa aktiivisesti tarttua työhönsä liittyviin ongelmiin. Myös sisäinen viestintä takkuilee. Lisäksi tulevat tulospalkkauksen hankaluudet ja huonosti toimiva henkilöstön urasuunnittelu- ja koulutusjärjestelmä. Kun luetteloon lisätään vielä työn tavoitteiden epäselvyys, alkavat ongelmapalikat olla kasassa.

Kaikki eniten kehittämistä kaipaavat osa-alueet liittyvät toisiinsa. Tässä tulee hyvin esille yrityskulttuurin kehittämisen haaste. Yrityskulttuuri ei välttämättä parane, vaikka jotain yksittäistä osa-aluetta kehitetään. Kokonaisuus toimii vasta, kun eri osa-alueita kehitetään samanaikaisesti ja oikeassa suhteessa toinen toisiinsa.

Auraprint Oy, Turku	Toimitusjohtaja Mauri Taivalkoski
Finnmatkat Oy, Espoo	Toimitusjohtaja Riitta Vermas
Helprint Quebecor Oy, Mikkeli	Toimitusjohtaja Harri Sundell
Huonekalutehdas Korhonen Oy, Littoinen	Toimitusjohtaja Jukka Korhonen
Kultakeskus Oy, Hämeenlinna	Toimitusjohtaja Ilkka Ruohola
Mainospyörä Oy, Espoo	Toimitusjohtaja Petri Melanen
Outokumpu Oyj, Espoo	Henkilöstöjohtaja Timo Vuorio
Schering-Plough Oy, Espoo	Toimitusjohtaja Jouko Timosaari Henkilöstöpäällikkö Merja Mäkelä