

**Simo Forss**



# **Työyhteisön kulttuuri, ikäpolitiikka ja ikääntyvä henkilöstö**

**Eiäketurvakeskuksen  
monisteita 1999:28**

**m** onisteita

**1999**

**Simo Forss**



**Työyhteisön kulttuuri,  
ikäpolitiikka ja ikääntyvä  
henkilöstö**

## ALUKSI

Tämä tutkimus on yksi osa Eläketurvakeskuksessa käynnissä olevasta työssä pysymisprojektista, jossa selvitetään ikääntyvien työssä pysymiseen ja varhaiselle eläkkeelle siirtymiseen liittyviä seikkoja. Tässä raportissa keskitytään tutkimaan sellaisia toimipaikkojen piirteitä, joiden oletetaan vaikuttavan ikääntyvien mahdollisuuksiin ja halukkuuteen pysytellä työelämässä nykyistä pidempään.

Tutkimusaineisto on kerätty metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan piiristä yhteistyössä Työterveyslaitoksen ja Tilastokeskuksen kanssa. Tutkimusprojektiin on saatu avustusta Työsuojelurahastosta. Tutkimusaineistona on lisäksi ollut käytettävissä Tilastokeskuksen kanssa kerätyn Työolotutkimuksen 1997 aineisto.

Eläketurvakeskuksessa minua ovat SAS-analyysissa ohjanneet ja auttaneet asiantuntevasti matemaatikko Erkki Tenkula ja tilastotutkija Jukka Lampi. Yritysjohdon ja henkilöstön näkemysten erotusanalyysin on ajanut matemaatikko Erkki Nykyri Työterveyslaitoksesta. Tekstin muotoilussa olen saanut neuvoja ja apua tutkimussihteerini Anja Kalliolta. Kiitän suuresti näitä henkilöitä saamastani tuesta.

Simo Forss

# Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>7</b>
Yrityskulttuuri ja sen merkitys	7
Kehittyneen yrityskulttuurin piirteitä	8
Ikäpolitiikka, työssä viihtyminen ja eläkehalukkuus	10
<b>2 Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja analyysi.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Yrityskulttuuri ja ikäpolitiikka yritysjohdon näkökulmasta .....</b>	<b>14</b>
Yrityskulttuurin tila	14
Yritysten ikäpolitiikasta	18
Yrityskulttuuri ja ikäpolitiikka	20
<b>3 Yrityskulttuuri ja ikäpolitiikka henkilöstön näkökulmasta .....</b>	<b>22</b>
Näkemykset yrityskulttuurista	22
Näkemykset ikäpolitiikan piirteistä	25
Kulttuurin yhteys ikäpolitiikan piirteisiin	29
<b>4 Yrityskulttuuri, työssä viihtyminen ja eläkeajatukset .....</b>	<b>32</b>
<b>5 Yhteenveto ja arviointia .....</b>	<b>37</b>
<b>Kirjallisuus .....</b>	<b>40</b>

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksessa selvitetään yritysten sisäisten tekijöiden ja erityisesti yrityskulttuurin merkitystä ikääntyvien työssä pysymisessä. Varhaiseen työstä poistumiseen vaikuttavat monet yksilölliset tekijät, mutta niiden ohessa yrityksen henkilöstöpolitiikalla on merkittävä rooli. Se korostui esimerkiksi lama-aikana, jolloin "eläkeputken" ja siihen liittyvän työttömyyseläkkeen käyttö yleistyi selvästi (Hytti 1998, Lundqvist 1996).

## Yrityskulttuuri ja sen merkitys

Yrityskulttuurin tutkiminen ja kehittäminen tehostui vasta 1980-luvulla lukuisten teoreetikkojen ja tutkijoiden toimesta. Yrityskulttuurin esiinnousu johtui siitä, että Yhdysvalloissa jouduttiin japanilaisen kilpailun johdosta pohtimaan uusia yritysten menestymiseen vaikuttavia keinoja. Havaittiin, että yritysten menestyksen takana ei ole yksin tekninen kehitys, vaan myös kulttuuriset seikat. Myös yritysympäristön nopeat muutokset pakottivat yrityksiä muuttamaan toimintaperiaatteitaan uusien vaatimusten mukaisiksi. Kehityspyrkimyksissä tukeuduttiin ns. tieteelliseen liikkeenjohtoon, josta siirryttiin organisaatorakenteiden ja strategioiden pohtimiseen. Syntyneiden uusien ongelmien vuoksi alettiin kuitenkin etsiä syvällisempiä selitysmalleja, jolloin huomio kiintyi organisaatiokulttuuriin ja vanhoja ajattelumalleja alettiin korvata uudentyyppisellä organisaatioajattelulla (Juuti 1994). Esimerkiksi kevyt organisaatio, kestävän kehityksen malli ja oppiva organisaatio ovat käsitteitä, joilla näitä malleja on kuvattu (esim. Senge 1992).

Kehittyneen yrityskulttuurin kriteerit muotoutuivat siis vähitellen organisaatioteorioiden muutosten mukana. Myös käytännössä saatiin lisääntyvässä määrin näyttöjä siitä, että uusille ajatuksille perustuvat yritykset olivat hyvin toimivia ja tehokkaampia kuin vanhan kulttuurin yritykset. Tehokkaiden yritysten ominaisuuksista voitiin laatia luetteloita ja saada käyttöön myös empiirisesti kokeiltuja, kehittyneeseen organisaatioon kuuluvia tekijöitä (Buchanan, McCalman 1989).

Yrityskulttuurin tutkimuksessa on erilaisia "koulukuntia", joiden näkemykset yrityskulttuurista vaihtelevat. Liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa yrityskulttuuri nähdään yhtenä muuttujana, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämän käsityksen mukaan kulttuuri liittyy siihen, miten todellisuus jäsenneetään. Se perustuu yhteisön omaksumiin perusarvoihin ja niihin liittyviin normeihin ja odotuksiin. Kulttuuri luo kehyksen, puitteet toiminnoille ja kannanotoille (Denison 1990). Määrittelen tässä eri lähteiden nojalla yrityskulttuurin tarkoittamaan niitä arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, jotka yrityksessä on omaksuttu ja jotka ohjaavat yrityksen suhtautumistapoja ja käytännön toimintoja. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan (Juuti 1994).

Teoreetikkojen, tutkijoiden ja koulukuntien yrityskulttuuria koskevista käsityksistä ollaan pääsemässä jonkinlaiseen yhteiseen käsitykseen siitä, millaisia ominaisuuksia kehittyneeseen, hyvään organisaatiokulttuuriin kuuluu. Kyseessä on ideaalimalli, tavoite, jota kohti voidaan pyrkiä, mutta johon pääsemiseen on ainakin osassa yrityksiä vielä melkoisesti matkaa (Juuti 1988). Tässä tutkimuksessa oli käytettävissä Hoyn ja Feldmannin kehittelemä kehittyneen, ts. "terveen" yrityskulttuurin alun perin 13-osainen mittari (vrt. Seitsamo, Forss ym. 1999). Siitä kehiteltiin yrityskulttuuria koskevien teoreettisten viitteiden ja tämän tutkimuksen aineistosta laskettujen korrelaatioiden perusteella uusi suppeampi, yhdeksän osatekijää käsittävä yhtenäinen yrityskulttuuria mittaava kokonaisuus (ks. sivu 14).

Lähtökohta tässä tutkimuksessa on oletus siitä, että hyvin kehittynyt yrityskulttuuri tuottaa yrityksessä paljon muuta hyvää, joka vahvistaa myös ikääntyvän työvoiman mahdollisuuksia ja halukkuutta työssä pysyttäytymiseen. Oletetaan, että kulloinenkin kulttuuri ja sen muutokset kytkeytyvät yrityksen henkilöstöpolitiikkaan ja siihen liittyvään ikäpolitiikkaan ja viime kädessä myös henkilöstön työssä viihtymiseen ja eläkeajatuksiin. Yrityskulttuurin yhteyksistä yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin on saatu tutkimuksissa näyttöä. Sen sijaan yrityskulttuurin, ikäpolitiikan ja eläkeasenteiden yhteyksiä ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu.

## **Kehittyneen yrityskulttuurin piirteitä**

Hyvin kehittyneen yrityskulttuurin tärkeä lähtökohta on avoimuus. Hyvässä organisaatiossa ihmisten välinen vuorovaikutus on avointa ja ihmiset voivat helposti keskustella keskenään. Tieto kulkee hyvin organisaation eri osien ja

ihmisten välillä. Avoin organisaatio pitää ikkunoita avoinna ulkomaailmaan ja on valmis vastaanottamaan kritiikkiä ja uusia ajatuksia, siinä annetaan "uusien tuulien puhaltaa". Kehittynyt organisaatio on innovatiivinen, se arvostaa luovuutta ja osaamista. Johtaminen perustuu samoille periaatteille kuin uudistuva organisaatio yleensäkin. Siinä korostetaan avointa vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa ja kannustavaa johtamistapaa.

Hyvin kehittyneessä kulttuurissa organisaatiota pyritään madaltamaan, ts. pyritään siihen, että organisaatioportaita on vähän ja olemassa olevien tasojen välimatka on lyhyt. Päätöksenteko on pitkälle delegoitua. Työtehtävien hoito on uskottu jokseenkin itsenäisille ryhmille, tiimeille. Keskeinen idea on kehittää ihmisten keskinäinen yhteistyö mahdollisimman antoisaksi ja hedelmälliseksi. Hyvässä organisaatiokulttuurissa pyritään edelleen siihen, että henkilökunta voisi sitoutua mahdollisimman hyvin organisaation päämääriin ja toimintaan. Kehittyneeseen kulttuuriin eivät kuulu vanhan organisaatioajattelun autoritaariset otteet, jossa uskottiin kovaan kuriin ja valvontaan ja yksityiskoh- taiseen sääntelyyn.

Kehittyneessä kulttuurissa ei tulosta yritetä tehdä piittaamatta henkilökun- nan tarpeista ja odotuksista, vaan tavoitteisiin pyritään pikemminkin "yhteiseen hiileen puhaltamalla", jolloin tiukoista tulostavoitteista voidaan joustaa tavalla tai toisella. Katsotaan, että pitkäjännitteisessä toiminnassa se antaa parem- man tuloksen kuin lyhytjännitteinen voitontavoittelu. Hyvin kehittynyt organi- saatio panostaa voimakkaasti ihmisten osaamiseen, joten valmius koulutuk- seen on hyvä. Näin ollen myös ikääntyvien koulutus ja kuntoutus voidaan näh- dä vaihtoehtona varhaiselle eläkkeelle siirtymiselle. (Juuti 1994, Kotter, Hesket 1992, Denison 1990).

Yrityksen kulttuuria muokkaa ja tulkitsee lähinnä yritysjohto. Yrityskulttuurin vaikutus henkilöstöpolitiikkaan riippuu myös siitä, miten selvästi yrityskulttuuri on ilmaistu ja miten tiukasti siitä pidetään eri yksiköissä kiinni (Honkanen 1993). Ilmeisesti tässä esiintyy vaihtelua yritysten välillä.

Kehittyneen tai vähemmän kehittyneen yrityskulttuurin piirteet muovaavat toimipaikkojen ilmapiirejä. Ilmapiiri kuvastaa varsin hyvin kunkin toimipaikan yrityskulttuurin tilaa, jolloin ilmapiiriä voidaan pitää yrityksen yleistilan mittarina. Organisaatioilmapiirillä tai työilmapiirillä tarkoitetaan yksilöiden havainnoista koostuvaa mielikuvaa siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja millaise- na se koetaan. Ilmapiiriin liittyviä havaintoja ja käsityksiä ei pidetä suoraan organisaation ominaisuuksina. Kuitenkin ilmapiiri ja yrityskulttuuri ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä ja ne ovat ainakin kuvauksellisella tasolla lähekkäisiä (Juuti 1994). Kehittyneeseen yrityskulttuuriin liittyy yleensä hyvä työilmapiiri. Ilmapiirin tiedetään vaikuttavan työssä viihtyvyyteen. Työterveyslaitoksen ym.

pientyöpaikkatutkimuksessa ilmapiirin todettiin olevan yhteydessä myös ikääntyvien työnteon jatkamishaluun (Bergström ym. 1997).

## **Ikäpolitiikka, työssä viihtyminen ja eläkehalukkuus**

Yrityksen ikäpolitiikkaan luetaan tässä tutkimuksessa kuuluvan toisaalta asenteet ikääntyvien työtä kohtaan ja toisaalta sellaiset konkreettiset henkilöstöpoliittiset toimenpiteet, joilla on merkitystä ikääntyvien kannalta, kuten irtianomiset, lomautukset ja varhaiseläkkeille siirtymiset. Ikääntyvien työpanoksen arvostus on myös ikäpolitiikkaa sikäli, kun se liittyy em. seikkoihin.

Yrityksissä ei välttämättä ole varsinaista selvästi määriteltyä ikäpolitiikkaa, mutta voitaneen löytää joitakin yhtenäisiä tapoja hoitaa ikääntyvän henkilöstön asioita (vrt. Jonninen, Pesonen, Hänninen 1992). Yrityskulttuurin voidaan olettaa vaikuttavan yrityksen asenteisiin ikääntyviä kohtaan. Konkreettisiin henkilöstöpoliittisiin toimenpiteisiin vaikuttavat muutkin tekijät, kuten henkilöstökustannukset. Yrityksen tuotoksessa on työvoiman määrällä ja sen "hinnalla" tärkeä merkitys, joten eläkepolitiikka ja erityisesti varhaiseläkepolitiikka on merkittävä osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Esimerkiksi työttömyyseläkkeiden suosimiseen yrityksissä vaikuttaa ilmeisesti se, että työttömyyseläkkeistä koituu varsinkin suurille yrityksille huomattavasti vähemmän kustannuksia kuin työkyvyttömyys- ja yksilöllisistä varhaiseläkkeistä (Jonninen ym. 1992).

Viime vuosina on työnantajien asennoitumisessa ikääntyvään työvoimaan ollut havaittavissa muutoksen merkkejä EU-maissa (Walker 1996). Työnantajat ovat alkaneet kiinnittää eri syistä entistä enemmän huomiota ikääntyvien työssä pysymisen edistämiseen. Nykytilanteessa onkin syytä olettaa työssä pysymisen edistämisen kehittyvän myönteiseen suuntaan.

Jonnisen ym. tutkimuksen mukaan (1992) yrityksissä tuntui olevan selkeä käsitys siitä, että "eläkkeelle ei hakeuduta, jos työssä on kiva olla". Yrityksen ja erityisesti siinä toimivien esimiesten ja yritysjohton vaikutus työvihtyvyyteen koettiin tärkeäksi. Työssä viihtyminen, työtyytyväisyys, työmotivaatio ja halu varhaiseläkkeelle ovat jossain määrin eri käsitteitä, mutta käytännössä niiden välillä on korkea korrelaatio. Yrityskulttuurin oletetaan olevan yhteydessä työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta ikääntyvien työssä jatkamishalukkuuteen.



## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä tutkimuksessa kuvataan metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen yrityskulttuureja ja niiden yhteyksiä yritysten ikäpolitiikkaan ja henkilöstön hyvinvointiin ja eläkeajatuksiin. Tavoitteena on:

- kuvata tutkittujen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen yrityskulttuureja kehittyneen yrityskulttuurin kehystä vasten
- analysoida yritysten johdon ja henkilöstön yrityskulttuuria ja ikäpolitiikkaa koskevien käsitysten eroja ja yhtäläisyyksiä
- analysoida yrityskulttuurin, yritysten ikäpolitiikan ja henkilöstön työssä viihtyvyyden, työtyytyväisyyden ja ikääntyneiden työssä jatkamishalun yhteyksiä
- vertailla metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstön näkemyksiä joistakin ikäpolitiikan ja yrityskulttuurin kohdista koko maan yksityisellä sektorilla työskentelevien vastaaviin käsityksiin.

Tutkimuksen kohteiksi valittiin metalliteollisuus ja kauppa, joista toinen edustaa suomalaista perusteollisuutta ja toinen palvelusektoria. Tutkimuskohdeet rajattiin metalliteollisuudessa kone- ja metallituoteteollisuuteen, mikä käsittää metallituotteiden valmistuksen, koneiden ja laitteiden valmistuksen ja kulkuneuvojen valmistukseen. Metallien perusteollisuus, elektroniikkateollisuus ja telakat eivät ole mukana tutkimuksessa. Kaupan piirissä tutkimus koskee vain vähittäiskauppaa. Seuraavassa tutkituista aloista käytetään käytännön syistä nimityksiä metalli ja kauppa.

Metalli on varsin pienyritysvaltaista. Tutkimuksen piirissä olevilla kolmella metallin toimialalla oli yrityksiä vuonna 1996 yhteensä lähes 7000, joista pienten, alle 10 hengen yritysten osuus oli 84 %. Tutkimuksen piiriin tulleet vähintään 10 hengen yritykset kattavat näin ollen noin 16 % em. kolmen alan yrityksistä. Samana vuonna oli vähittäiskaupassa noin 24 000 yritystä ja 34 000 toimipaikkaa, joten joillakin suuremmilla yrityksillä on useampia toimipaikkoja. Vähittäiskauppakin on erittäin pienyritysvaltaista, sillä alle kymmenen henkilön yrityksiä ja toimipaikkoja on 95 % kaikista. Tutkimuksen piiriin tuli siis viisi pro-

senttia vähittäiskaupan toimipaikoista. Nämä yritykset työllistävät kuitenkin varsin paljon työntekijöitä (Tilastokeskus, erillistietoja 1998).

Metallin henkilöstössä on miehillä selkeä enemmistö; miesten osuus oli 85 % vuonna 1995. Henkilökuntaa on eniten ikäluokissa 35-44 vuotta (31 %) ja 45-54 vuotta (29 %) ja nuoremmissa ikäluokissa suhteellisen vähän, joten metallin työvoima on ikääntymässä (Tilastokeskus, tutkimusseloste 1998, MET, Vuosikirja 1998).

Vähittäiskauppaan kuuluu hyvin monenlaisia toimipaikkoja kioskikaupasta supermarketteihin ja tavarataloihin saakka. Vähittäiskaupan henkilöstössä on runsaasti naisia; naisten osuus on noin 70 %. Miesten ja naisten osuudet vaihtelevat kuitenkin kaupan eri alojen välillä. Henkilöstön ikärakenne on jokseenkin tasainen kymmenvuotisikäluokittain välillä 25-54-vuotiaat (osuudet noin 23-26 %). 55 vuotta täyttäneiden osuus on noin yhdeksän ja alle 25-vuotiaiden osuus noin 15 %. Vähittäiskaupassa on vakinaisia, määräaikaista ja erikseen työhön kutsuttavia henkilöitä. Määräaikaista on noin yhdeksän prosenttia vakinaisten määrästä ja erikseen työhön kutsuttavia noin 13 %. Osa-aikatyötä tehdään vähittäiskaupassa melko paljon (Tilastokeskus, erillistietoja 1998, Lehtonen 1998).

Tutkimusaineisto pohjautuu kyselyyn, joka kohdistettiin metallin ja vähittäiskaupan toimipaikkojen yritysjohtolle ja yritysten henkilöstölle. Aineiston keruu toteutettiin kaksivaiheisena vuoden 1997 lopulla ja vuonna 1998. Aluksi muodostettiin tilastollinen otos metallin ja kaupan vähintään 10 työntekijän yrityksistä. Otos poimittiin Tilastokeskuksen työnantajarekisteristä ja siihen tuli 481 yritystä, joiden johdolle lähetettiin kysely. Siinä tiedusteltiin toimipaikan tilanteeseen ja johdon erilaisiin näkemyksiin perustuvia, tutkimuksen kannalta kiinnostavia seikkoja. Yrityskyselyä ja sitä seurannutta henkilöstökyselyä pohjustettiin metallin ja kaupan työmarkkinaosapuolten suosituskirjeen ja ammattilehtien informaation avulla. Lisäksi suoritettiin laajahko puhelinkierros toimipaikkoihin. Kyselyyn vastasi joka toinen yritys, mitä on pidettävä tällä menetelmänä saatuna jokseenkin hyvänä tuloksena. Analyysiin tuli näin metallista 127 ja kaupasta 108 toimipaikan johdon edustajaa, eli yhteensä 235 toimipaikkaa. Tutkimusaineiston toimipaikoista on täysin itsenäisiä yrityksiä metallissa 59 % ja kaupassa tasan puolet ja muut ovat suuremman yrityksen osia. Nimityksiä yritys ja toimipaikka käytetään kuitenkin tässä tarkoittamaan samaa asiaa, eli tutkimuksen piiriin tullutta toimipaikkaa.

Henkilöstöotos poimittiin niistä yrityskyselyyn vastanneista toimipaikoista, jotka suostuivat henkilöstökyselyn tekemiseen (116). Eriytyinen henkilöstölle tarkoitettu kyselylomake lähetettiin kaikille pienehköjen yritysten henkilöille ja suurempien yritysten henkilökunnasta valitulle edustavalle otokselle. Henkilöstölomakkeessa kysyttiin osin samoja asioita kuin johdon lomakkeessa ja

osin muita henkilöstön olosuhteisiin liittyviä seikkoja. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli 59 ja sen mukaisesti henkilöstön aineiston analyysiin tuli mukaan metallista 1164 ja kaupasta 1435 henkilöä, eli yhteensä 2599 henkilöä. Henkilöstöaineistossa on miesten osuus koko aineistossa 44 %, metallissa 78 % ja kaupassa 17 %. Työntekijöitä on metallin aineistosta 79 % ja kaupassa 67 % ja muut vastaajat ovat eri asteisia toimihenkilöitä.

Vertailuaineistona muutamassa kohdin ollut Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen 1997 aineisto kerättiin haastatteleamalla koko maan palkansaaaja edustavaan otokseen kuuluneita henkilöitä (2979). Yksityisen työnantajan palveluksessa olleita, yli kymmenen hengen suuruisissa yrityksissä työskenteleviä tuli vertailuaineistoon yhteensä 1366 henkilöä.

Aineistojen analysoinnissa käytettiin frekvenssitaulukkoita, ristiintaulukointia, keskiarvoja ja korrelaatioita. Keskeisistä muuttujista laadittiin yhdistettyjä summa-asteikkoja, joita käytettiin eri alueiden mittareina. Muuttujien välisten yhteyksien merkittävyydet testattiin  $\chi^2$ -testillä. Yritysjohdon ja henkilöstön arvioiden vastaavuutta tutkittiin erotusmuuttujien avulla siten, että kullekin toimipaikkakohtaiselle muuttujalle laskettiin toimipaikkakohtainen henkilöstön keskiarvo, joka vähennettiin toimipaikan johdon edustajan vastauksesta. Näin saadun erotusmuuttujan poikkeamista nolasta testattiin Studentin t-testillä.

### **3 YRITYSKULTTUURI JA IKÄPOLITIikka**

#### **YRITYSJOHDON NÄKÖKULMASTA**

#### **Yrityskulttuurin tila**

Yrityskulttuurin kehitysastetta voidaan kuvata usean eri tekijän perusteella. Tässä tutkimuksessa yrityskulttuurin kuvauksen perustana on kehittyneen yrityskulttuurin piirteistä kehitetty 13-kohtainen mittari (Hoy, Feldman 1987, ks. johdantoluku). Mittariin sisältyy edellä johdantoluvussa esiteltyjä kehittyneen organisaatiokulttuurin piirteitä. Tällaisia ovat mm. organisaation avoimuus yleensä ja avoin tiedonkulku, pitkälle kehittynyt yhteistyö ja delegointi, sitoutuminen organisaatioon sekä innovatiivisuus, valmius uuteen ja mahdollisuus uuden oppimiseen. Siitä kehiteltiin tähän tutkimukseen tiivistetty yhdeksään yrityskulttuurin piirteeseen perustuva mittari siten, että selvästi samaa asiaa mittaavat tai kokonaisuuteen huonosti korreloivat tekijät poistettiin (tiedotus tuloskehityksestä, toiminnan parannukset, stressin hillintäyritykset, itsenäinen työskentelymahdollisuus ja vastuunjako yksilöille ja ryhmille). Mittariin lisättiin kannustavaa johtajuutta mittaava, kehittyneeseen kulttuuriin olennaisesti liittyvä kohta. Näin saatujen kehittyneen yrityskulttuurin tekijöiden korrelaatiot ovat korkeita, joten ne muodostavat melko laaja-alaisen ja yhtenäisen yrityskulttuurin mittarin. Tällaisten piirteiden runsas esiintyminen organisaatioissa merkitsee sitä, että organisaation kulttuuri on hyvin kehittynyt, ja ao. piirteiden niukka esiintymä merkitsee sitä, että kulttuuri on vähän kehittynyt. Tarkastelussa mukana olevat tekijät ovat viisiportaisia siten, että vastausvaihtoehtojen vaihteluväli on 1 - 5 ao. tekijän esiintymistiheyden mukaan (1 = esiintyy erittäin vähän, 3 = kohtalaisesti 5 = erittäin paljon).

Yritysten johdon jokaiseen yhdeksään kohtaan antamista arvioista laskettiin aluksi keskiarvot (taulukko 1). Keskiarvojen mukaan yritysjohto arvioi toimipaikkojen kulttuurin keskimäärin kohtalaisen kehittyneeksi. Arviot painottuvat useimmiten kohtalaisesta pikemminkin melko hyvän kuin huonon suuntaan. Yrityskulttuurin tilanne on paras avoimen työkeskustelun esiintymisessä, jossa keskiarvo on jo hyvin lähellä melko hyvää tasoa. Mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittää itseään, henkilökunnan sitoutumista ja viestinnän avoimuutta yritysjohto pitää myös jokseenkin hyvinä. Sen sijaan luovuuden ja innovatiivisuuden ja uudistuksiin kannustuksen suhteen toimipaikkojen kulttuureissa on johdon mielestä eniten toivomisen varaa.

**Taulukko 1.** Yrityskulttuurin tekijöiden keskiarvot metallin ja kaupan yritysjohton arvioimina *väli 1-5, monet vastaukset 3*

Yrityskulttuurin tekijä	Metalli	Kauppa	Kaikki
Avoin keskustelu työongelmista	3.66	3.99	3.81
Sitoutuminen organisaatioon	3.37	3.72	3.54
Mahdollisuus oppia uutta	3.37	3.72	3.53
Avoin viestintä eri suuntiin	3.30	3.66	3.47
Tavoitteiden yhteinen asettelu	3.38	3.50	3.44
Esimiesten tuki ja rohkaisu	3.27	3.63	3.43
Tiimityön tekeminen	3.25	3.61	3.42
Kannustus uusiin kokeiluihin	3.03	3.51	3.25
Luovuus, innovatiivisuus	3.01	3.27	3.13
Lkm	126	107	233

Kaupan toimipaikkojen kulttuuri on joka kohdassa kehittyneempi kuin metallissa. Eroa metalliin on eniten uuteen kannustamisessa, esimiestuessa, tiimityössä ja viestinnän avoimuudessa. Keskiarvojen hajonnat olivat suurehkoja, eli yritysten välillä on eroja esim. ominaisuuksien esiintymisessä. Suurimmat hajonnat löytyvät tiimityössä (0.97), avoimessa keskustelussa (0.90) ja organisaatioon sitoutumisessa (0.88)

Kulttuuritekijöistä muodostettiin yhdistetty summa-asteikko, jossa yhdeksän kohdan yhteispistemäärien teoreettinen vaihteluväli on 9–45 pistettä. Piste-  
arvojen keskiarvo on 31.1 pistettä ja pienin saatu pistemäärä on 15 pistettä (yhdessä toimipaikassa). Kokonaiskuvan muodostamiseksi vastaukset luokitettiin pisteiden mukaisesti kolmeen luokkaan: Hyvin kehittynyt kulttuuri = 36–45 pistettä, kohtalaisesti kehittynyt kulttuuri = 27–35 pistettä ja vähän kehittynyt kulttuuri = 5–26 pistettä. Luokitus perustuu pisteasteikon todellisiin arvoihin siten, että hyvin kehittyneen kulttuurin luokkaan sijoittuminen edellyttää sitä, että toimipaikkojen johto on arvioinut kulttuurin olevan yhdeksän tekijän kohdalla useimmiten vähintään melko hyvä. Kohtalaisesti kehittynyt kulttuurin luokka edellyttää eri tekijöiden kohdalla useimmiten vähintään arviota "kohtalainen, ja muut toimipaikat sijoittuvat vähiten kehittyneen kulttuurin luokkaan.

**Taulukko 2.** Toimipaikkojen yrityskulttuurin luokat metallissa ja kaupassa (%)

Yrityskulttuuri	Metalli	Kauppa	Kaikki
Hyvin kehittynyt	12	28	20
Kohtalaisesti kehittynyt	64	63	63
Vähän kehittynyt	24	9	17
Yhteensä	100	100	100
Lkm	124	106	230

Suurimmassa osassa toimipaikoista kulttuuri on luokituksen mukaisesti kohtalaisesti kehittynyt, kuten jo keskiarvojen tarkastelustakin oli syytä odottaa. Hyvin kehittyneen ja vähän kehittyneen kulttuurin toimipaikkoja on suunnilleen yhtä paljon, eli kumpiakin noin viidesosa toimipaikoista. Alojen välillä on kuitenkin tässä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero siten, että kaupan piirissä yrityskulttuuri on huomattavasti kehittyneempi kuin metallissa. Yrityskulttuuri on hyvätasoinen noin joka neljännessä kaupan toimipaikassa, mutta metallissa vain noin yhdessä toimipaikassa kymmenestä. Vastaavasti vähän kehittyneen kulttuurin toimipaikkoja on vähittäiskaupassa yksi kymmenestä, mutta metallissa runsas neljäsosa kaikista. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yrityskulttuureissa on vielä paljon parantamisen varaa ja erityisesti metallissa se vaatii huomiota osakseen.

Työpaikan ilmapiiriä voidaan pitää eräänlaisena yrityskulttuurin yleistilanteen ilmaisijana. Tässä tutkimuksessa toimipaikkojen johto arvioi toimipaikan ilmapiiriä yleensä, ja erikseen siinä esiintyviä erityispiirteitä. Ilmapiiriarviot olivat varsin myönteisiä siten, että huonona toimipaikan ilmapiiriä ei pitänyt juuri kukaan, erittäin hyvänä sitä piti noin 14 % ja melko hyvänä valtaosa, eli noin 68 % vastaajista. Vajaa viidesosa johdon edustajista katsoi, että ilmapiiri ei ole heillä hyvä eikä huono, vaan jotain siltä väliltä. Tässäkin tarkastelussa havaittiin, että kaupassa ilmapiiriä pidetään parempana kuin metallissa, mikä suunta vastaa kulttuurieroa. Yrityskulttuurin kiinteä yhteys yleiseen ilmapiiriin näkyi selvästi myös kokonaisaineistossa:

**Taulukko 3.** Yrityskulttuurin ja ilmapiirin yhteys (%)

Ilmapiiri	Yrityskulttuuri			
	Hyvin kehittynyt	Kohtalaisesti kehittynyt	Vähän kehittynyt	Kaikki
Erittäin hyvä	40	8	0	13
Melko hyvä	60	75	51	68
Ei hyvä eikä huono	0	17	49	19
Yhteensä	100	100	100	100
Lkm	45	146	39	230

Yhteys on selkeä ja tilastollisesti erittäin merkitsevä. Mitä kehittyneempi toimipaikan kulttuuri on sitä parempi on myös toimipaikan ilmapiiri. Tuloksen tulkintaa häiritsee tässä jossain määrin yritysjohdon kovin positiiviset ilmapiiriarviot joka tilanteessa. Kun kulttuurin ja ilmapiirin yhteyttä tarkasteltiin vielä erikseen eri tyyppisissä ilmapiireissä (kannustava, leppoisa, jännittynyt, ennakkoluuloinen ja riitaisa) havaittiin, että myös ilmapiirien erilaiset ilmentymät olivat läheisessä, tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä toimipaikan yrityskulttuuriin. Hyvin kehittyneen kulttuurin ilmapiiri on usein erittäin kannustava tai leppoisa, kun sen sijaan vähemmän kehittyneissä kulttuureissa esiintyy melko usein jännitystä, ennakkoluuloja ja riitoja.

Toimipaikan omistussuhteilla näyttää olevan merkitystä yrityskulttuurin muotoutumisessa. Kehittyneen kulttuurin osuus vaihteli eri omistajien toimipaikoissa välillä 11-47 %. Muutamissa luokissa jäivät frekvenssit aika pieniksi. Tällä varauksella voitiin todeta, että yrityskulttuuri on selvästi kehittyneintä osuuskuntien omistamassa 15 toimipaikassa, joissa ei ole yhtään vähän kehittyneen kulttuurin toimipaikkaa ja joista puolet sijoittuu hyvin kehittyneen kulttuurin luokkaan. Jokseenkin hyvän kulttuurin omaavat myös erilaisten ketjujen ja ryhmittymien omistamat (kaupan) toimipaikat sekä moniomisteiset yritykset. Vähän kehittyneitä kulttuureita on eniten kotimaisissa yksityisissä ja perheyriyksissä (26 % ja 22 %).

Merkittävässä määrin vientiä harjoittavissa toimipaikoissa on kulttuuri usein kehittyneempi kuin vähemmän tai ei lainkaan vientiä harjoittavissa toimipaikoissa. Toimipaikan taloudellinen tilanne ja sen koko ei ole yhtä selvästi yhteydessä sen kulttuuriin. Voidaan kuitenkin "oireellisesti" todeta, että kulttuurin tila

on taloudellisesti hyvin vakaisissa sekä pienissä, alle 20 henkilön toimipaikoissa parempi kuin epävakaisissa ja suurissa toimipaikoissa.

Toimipaikkojen kehittäminen ei näytä olevan juurikaan kiinni niiden johdon kehittämishalun puutteesta, kun organisaation toiminnan kehittämistä pitää tarpeellisena 64 % johdon edustajista. Juuri kukaan heistä ei pidä sitä tarpeettomana, mutta toisaalta lähes kolmasosa ei osaa ottaa kantaa asiaan. Johtamistapojen ja ilmapiirin kehittämistarve tunnustetaan noin joka toisessa toimipaikassa ja joka kolmas toimipaikka ei osaa ottaa kantaa näihinkään asioihin.

## **Yritysten ikäpolitiikasta**

Ikäpolitiikan kartoitukseen oli käytettävissä kymmenen muuttujaa, jotka mitaavat ikäpolitiikka-ulottuvuuden eri puolia. Selväpiirteisin yksittäinen kohta oli kysymys siitä, pyritäänkö toimipaikassa edistämään ikääntyvien työssä pysymistä. Vastausvaihtoehdot liikkuvat ehdottoman myönteisestä (kyllä voimakkaasti) ehdottoman kielteiseen (ei lainkaan). Edelleen saatiin arviot käytössä olevien erilaisten tyky-toimien määristä, arviot alle ja yli 45-vuotiaiden työsuorituksista mm. tehokkuuden ja yhteistyökyvyn suhteen ja arvio rekrytointipolitiikasta. Tässä yhteydessä olivat kiinnostavia myös johdon antamat tiedot toimipaikan yli 54-vuotiaiden osuudesta koko henkilökunnasta ja tiedot siitä, tapahtuiko vuoden 1996 aikana työsuhteen lopettamisia, työttömyyspäivärahalle siirtymistä, lomautuksia ja irtisanomisia. Näistä tapahtumista pyydettiin myös lukumäärätiedot, mutta suurin osa toimipaikkojen johdosta ei niitä ilmoittanut, jonka johdosta tässä tutkimuksessa ei voitu tehdä riittäviä johtopäätöksiä tällaisten toimenpiteiden merkityksestä yritysten politiikassa.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin käytettävissä olevien muuttujien yhteyksiä toisiinsa korrelaatioiden avulla. Havaittiin, että kysymys ikääntyvien työssä pysymisen edistämisestä korreloi kohtalaisesti kuntoutukseen sekä ammattitaitoa edistävän koulutuksen esiintymiseen (0.50 ja .30). Nämä muuttujat eivät korreloineet merkittävästi muihin em. ikäpolitiikkiin muuttujiin. Tulos merkitsee sitä, että muut tarkastellut ikäpolitiikka-ulottuvuuden osa-alueet ovat riippumattomia, itsenäisiä kokonaisuuksia. Tällä tulkinnalla on käytännössä merkitystä. Voidaan esimerkiksi sanoa, että näkemys ikääntyvien työsuoritusten tasosta ei vaikuta toimipaikkojen muuhun ikäpolitiikkaan, ts. ikääntyvien työmarkkina-asema voi määräytyä ikääntyvien työtehosta yms. seikoista riippumatta. Laajemminkin on ollut keskustelua siitä ristiriidasta, jota esiintyy



ikäntyvien työn arvostamisen ja henkilökunnan tosiasiallisten vähentämistoimien välillä.

Lähempään tarkasteluun otettiin aluksi em. kolmen toisiinsa kohtalaisen hyvin korreloivan kysymyksen alue, eli ikääntyvien työssä pysymisen edistäminen, ammattitaitoa edistävä koulutus ja kuntoutus. Niistä muodostettiin ikäpolitiikkaa mittaava summa-asteikko siten, että kysymysten vastausvaihtoehdot dikotomisoitiin ensin muuttujien yhteismitallisuuden edistämiseksi ja pisteistettiin sen jälkeen välillä 0–1 pistettä. Asteikon sisältämä kokonaisuus mittaa yritysjohdon yleistä suhtautumista ikääntyvän työvoiman työssä jatkamiseen. Suhtautuminen jaettiin kokonaispistemäärien perusteella neljään luokkaan. Myönteiseen ääriluokkaan tulivat kolme pistettä saaneet toimipaikat, joissa johdon arvioiden mukaan sekä edistetään ikääntyvien työssä pysymistä että on toteutettu huomattavassa määrin ammattitaitoa edistävää koulutusta ja kuntoutusta. Vastaavasti kielteiseen ääriluokkaan sijoittuvat 0–pistettä saaneet, joissa ei ole millään tavoin tuettu ikääntyviä. Muut toimipaikat sijoittuvat näiden väliin saamansa kahden tai yhden pisteen perusteella.

**Taulukko 4.** Suhtautuminen ikääntyvien työssä jatkamisen tukemiseen (%)

Suhtautuminen	Metalli	Kauppa	Kaikki
Hyvin myönteinen	23	18	21
Melko myönteinen	15	24	19
Melko kielteinen	24	33	28
Hyvin kielteinen	38	25	32
Yhteensä	100	100	100
Lkm	117	97	214

60 %:ssa toimipaikoista ei juurikaan tueta ikääntyvien työssä jatkamista, joka kolmannessa toimipaikassa ei millään tavoin. Toisaalta 40 % toimipaikoista suhtautuu asiaan myönteisesti ja noin joka viides hyvin myönteisesti sekä metallissa että kaupassa. Suhtautumisessa ei ole tilastollisesti merkitse-

vää eroa alojen välillä, mutta äärikielteisesti suhtautuvia on metallissa enemmän kuin kaupan piirissä.

Suuret toimipaikat suhtautuvat pienempiä myönteisemmin ikääntyvien työssä jatkamisen tukemiseen. Ero näkyy varsin selkeästi metallissa, jossa kielteisiä asian suhteen ovat pienet, alle 20 hengen toimipaikat. Kaupan piirissä yrityskoon yhteys suhtautumiseen ei ole merkitsevä. Toimipaikan omistus ja sen vientiosuus ovat myös yhteydessä ikäpoliittisiin ajatuksiin. Toimipaikan taloudellinen tilanne ei sen sijaan näytä vaikuttavan suhtautumiseen.

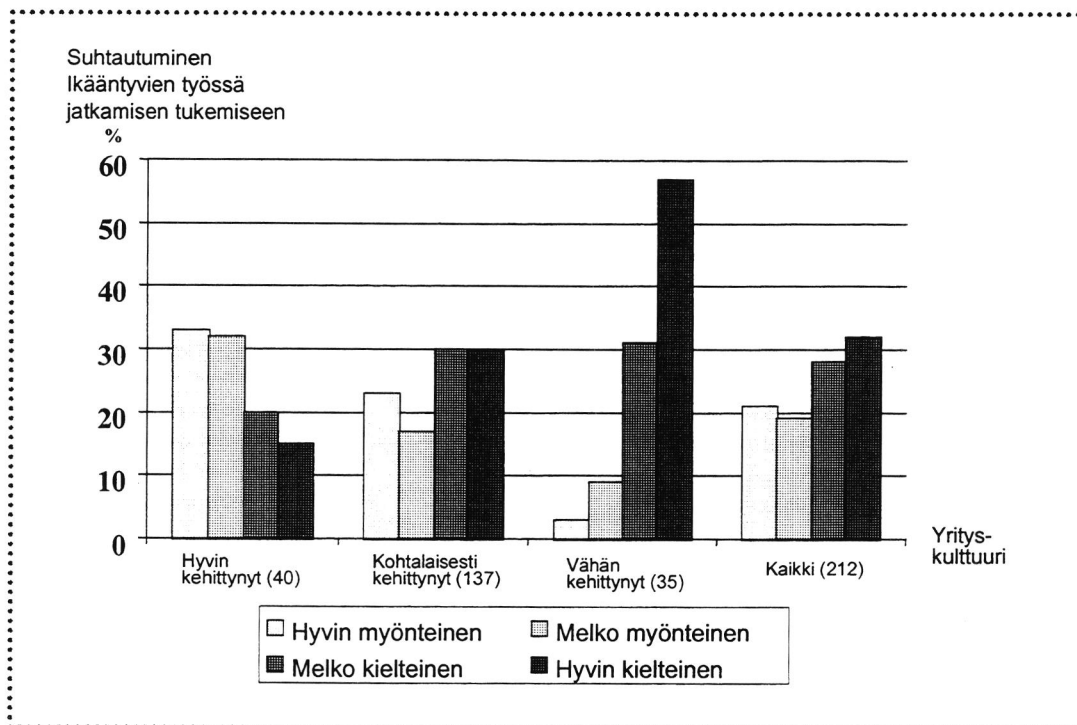
Rekrytointipolitiikasta pyrittiin selvittämään sitä, miten yksipuolisesti uusien henkilöiden palkkaaminen toimipaikkaan painottuu nuoriin työntekijöihin. Noin joka kolmannessa toimipaikassa ei suosita yksinomaan nuorten palkkaamista, ts. ikä ei ilmeisesti ole rekrytoinnissa aivan keskeinen vaikuttaja. Tilanne on tässä suhteessa jokseenkin samantapainen metallissa ja kaupan piirissä.

Ikääntyvien osuus henkilökunnasta voi myös kuvata jossain suhteessa toimipaikkojen ikäpolitiikkaa. 55 vuotta täyttäneiden osuus vaihteli koko aineiston toimipaikoissa välillä 0-48 %. Toimipaikkoja, joissa ikääntyvien osuus on yli kymmenen prosenttia on 17 % kaikista, metallissa hieman enemmän kuin kaupan piirissä. Suurimmassa osassa toimipaikkoja 55 vuotta täyttäneiden osuus jää kuitenkin alle viiden prosentin ja joka kolmannessa toimipaikassa ei 55 vuotta täyttäneitä löydy juuri lainkaan.

Tarkasteltaessa yritysjohton ilmoittamia työstä luopumistapahtumia vuoden 1996 aikana havaittiin, että noin joka viidennessä toimipaikassa oli siirrytty työttömyyspäivärahalle. Yritysjohton mukaan selvästi yli puolessa (62 %) näistä tapauksista olivat työntekijät olleet asiassa aloitteen tekijöinä joko yksin tai yhdessä työnantajan kanssa. 38 % aloitteista tuli tämän mukaisesti työnantajalta. Irtanomistapauksia ilmoitti esiintyneen 16 prosentilla ja lomautuksia noin kymmenellä prosentilla toimipaikoista. Alojen väliset erot ovat pieniä lukuun ottamatta lomautuksia, joita on tapahtunut lähes yksinomaan metallin puolella. Kaupan piirissä taas on tapahtunut suhteellisen usein siirtymisiä osaikatyöhön (13 %).

## **Yrityskulttuuri ja ikäpolitiikka**

Tutkimuksen keskeinen kysymys on, vaikuttaako yrityskulttuuri ikäpolitiikkaan yleensä ja erityisesti kysymys siitä, voiko kulttuuri muokata suhtautumista ikääntyneiden työssäkäyntiin? Asiaa voidaan tarkastella yrityskulttuuria ja ikääntyvien työssä jatkamiseen suhtautumista koskevien asteikkojen yhteyden avulla.



**Kuva 1.** Yrityskulttuurin ja ikäpolitiikan yhteys (%)

Nähdään, miten yrityskulttuuri on vahvassa yhteydessä ikääntyvien tukemiseen. Hyvin kehittyneeseen kulttuuriin liittyy olennaisesti myönteinen suhtautuminen ikääntyneiden työssä pysymiseen ja sen tukemiseen ja vähemmän kehittyneissä kulttuureissa on suhtautuminen ikääntyviin hyvinkin kielteistä. Suhtautumiserot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Yrityskulttuuri muovaa yritysten ikäpolitiikkaa sekä metallin että kaupan piirissä.

Muut tässä tutkitut ikäpolitiikkaan laajasti ottaen sisältyvät asiat eivät sen sijaan ole yhteydessä yrityskulttuuriin. Työvoimapolitiittisia toimia, kuten työttömyyspäivärahalle siirtoja, irtisanomisia ym. on tapahtunut sekä yrityskulttuurin suhteen kehittyneissä että vähemmän kehittyneissä toimipaikoissa, mutta toimenpiteitä koskevien henkilömäärien puuttuminen esti tekemästä tästä asiasta pitemmälle meneviä päätelmiä.

Yleisenä johtopäätöksenä edellä olevasta voidaan sanoa, että yrityskulttuurin parantaminen helpottaa ikääntyvien työssä jaksamista ja jatkamista. Yrityksen henkilöstöpolitiittisiin päätöksiin yrityskulttuurilla ei kuitenkaan ole vaikutusta. Ne tehdään tuotannollisten, taloudellisten ym. markkinoiden määräämien faktojen pohjalta, olipa yrityskulttuuri minkäläinen tahansa.

### **3 YRITYSKULTTUURI JA IKÄPOLITIikka HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA**

Tutkittujen toimipaikkojen henkilökunta arvioi osin samoja kysymyksiä kuin toimipaikan johto. Nyt onkin kiinnostavaa nähdä, ajatteleeko toimipaikkojen henkilöstö yrityskulttuurista ja ikäpolitiikasta samalla tavalla kuin yritysjohto vai poikkeavatko käsitykset toisistaan ja mihin suuntaan? Tässä voidaan verrata johdon aineiston perusteella saatavaa kuvaa kyseisestä asiasta erikseen henkilöstön aineistosta saatavaan kuvaan. Johdon ja henkilöstön suora vertailu voi olla ongelmallinen siksi, että henkilöstön vastaajajoukko ei vastaa täsmälleen juuri ao. toimipaikkoja, vaan henkilöitä on voinut tulla eri suhteessa erilaisista yrityksistä. Vastaajaryhmien eksakti vertailu edellyttää johdon käsitysten vertaamista juuri samojen toimipaikkojen henkilöstöön. Tätä varten muodostettiin vastinkysymyksistä ns. erotusmuuttujia, jotka mahdollistavat myös yritysakohtaisen vertailun.

#### **Näkemykset yrityskulttuurista**

Henkilöstöaineistosta oli mahdollista muodostaa yrityskulttuurin asteikko samoista muuttujista ja muutenkin samalla tavoin kuin edellä meneteltiin johdon aineistossa. Seuraavassa esitetään rinnakkain henkilöstön ja johdon jakautuminen yrityskulttuurin luokkiin.

**Taulukko 5.** Metallin ja kaupan johdon ja henkilöstön jakautuminen yrityskulttuurin luokkiin (%)

Yritys- kulttuuri	Metalli		Kauppa		Kaikki	
	Johto	Henkilöstö	Johto	Henkilöstö	Johto	Henkilöstö
Hyvin kehittynyt	12	6	28	12	20	9
Kohtalaisesti kehittynyt	64	36	63	38	63	37
Vähän kehittynyt	24	58	9	50	17	54
Yhteensä	100	100	100	100	100	100
Lkm	124	1374	106	1104	230	2478

Henkilöstö arvioi toimipaikkansa kulttuurin huomattavasti huonommaksi kuin toimipaikkojen johto. Hieman yli puolet henkilöstöstä pitää yrityskulttuuria vähän kehittyneenä. Aineistossa mukana olevat toimihenkilöt ja työnjohtajat arvioivat kulttuurin jonkin verran kehittyneemmäksi kuin työntekijät. Kohtalaisen kehittyneenä toimipaikkansa kulttuuria pitää työntekijöistä kolmasosa ja toimihenkilöistä 41 %. Hyvin kehittyneenä yrityskulttuuria pitää vain seitsemän prosenttia työntekijöistä ja joka kymmenes toimihenkilö. Johdon aineistossa kulttuuria pidetään yleisesti vähintään kohtalaisesti kehittyneenä, joten arvioiden erot näyttävät todella suurilta. Kaupan yrityskulttuuri on myös henkilöstön mielestä jossain määrin paremmin kehittynyt kuin metallissa, mutta alojen ero ei näytä henkilöstön arvioimana niin suurelta kuin johdon arvioissa.

Arvioiden erilaisuus näkyy myös yksittäisten kulttuuripiirteiden kohdalla siten, että yksittäisten tekijöiden saamat keskiarvot jäävät henkilöstön aineistossa yleensä "kohtalaista" tilannetta merkitsevää arvioluokkaa pienemmiksi. Yleisimmin henkilöstön arvioiden keskiarvot ovat välillä 2.6. - 2.9. Vain tiimityön esiintymisessä ja henkilöstön sitoutumisessa yltävät henkilöstön arvioiden keskiarvot kohtalaiseen luokkaan asti. Tiimityö sijoittuu henkilöstön keskiarvoissa parhaaksi, mutta johdon aineistossa huomattavasti huonommin.

Henkilöstön aineistossa huonoimmat yrityskulttuurin keskiarvot ovat kehittyneen yrityskulttuurin kannalta hyvinkin keskeisten tekijöiden, kuten esimiestuen, uusiin kokeiluihin kannustamisen ja innovatiivisuuden kohdalla, eli jokseenkin samoissa tekijöissä kuin johdon aineistossakin. Esimiestuki sijoittuu kuitenkin henkilöstön arvioissa jossain määrin huonommin kuin johdon

arvioissa. Molempien vastaajaryhmien mielestä tilanne on paras organisaatioon sitoutumisen ja työasioista keskustelemisen kohdalla.

Johdon ja henkilöstön arvioiden suuria eroja on aiheellista tarkentaa toimipaikkakohtaisen tarkastelun avulla. Sitä varten laskettiin johdon ja saman toimipaikan henkilöstön vastausten keskiarvot ja niiden erotus (johdon keskiarvo – henkilöstön keskiarvo). Tarkastelemalla näin saatuja erotusmuuttujia, nähdään missä määrin johdon ja henkilöstön arviot eri kulttuuritekijöissä eroavat samoissa toimipaikoissa. Kulttuurin tekijät ovat taulukossa 6 järjestyksessä ylhäältä alapäin johdon ja henkilöstön arvioiden erilaisuuden mukaisesti. Taulukosta nähdään, miten johdon arviot ovat systemaattisesti henkilöstön arvioita myönteisempiä myös silloin, kun tarkastelussa ovat samat toimipaikat. Arvioista on vain noin kolmasosa samanlaisia.

**Taulukko 6.** Metallin ja kaupan yritysjohton ja samojen toimipaikkojen henkilöstön arvioiden erot yrityskulttuurin eri tekijöissä. (+ = johdon arvio myönteisempi, 0 = arvioissa ei eroa, - = henkilöstön arvio myönteisempi) (%)

Kulttuuritekijät	Arvioiden erot					Yht.
	+2-3	+1	0	-1	-2-3	
Avoin työkeskustelu	28	45	22	4	1	100
Kannustus uuteen	18	50	27	5	0	100
Esimiestuki	23	42	31	4	0	100
Avoin viestintä	24	38	34	3	0	100
Innovatiivisuus	10	53	31	6	0	100
Yhteiset tavoitteet	19	44	30	7	0	100
Sitoutuminen	21	46	27	4	1	100
Mahdollisuus kehittyä	23	40	30	6	1	100
Tiimityö	16	31	37	12	2	100
Lkm =115						

Johdon arviot poikkeavat henkilöstön vastaavista positiiviseen suuntaan yleisimmin yhden vastausluokan verran, mutta myös vähintään kahden luokan

poikkeamiakin on melko paljon, jolloin arviot ovat jo hyvin erilaisia. Arvioissa on hyvin vähän toisensuuntaista eroa, joissa henkilökunta on arvioinut kulttuurite-kijöitä johtoa myönteisemmin – ainoastaan tiimityön esiintymisessä tällaista on enemmän havaittavissa. Arviot eroavat toisistaan eniten kehittyneen organi-saation kannalta merkittävien asioiden, kuten avoimuuden ja esimiestuen kohdalla. Tämä ja arvioiden erojen suuruus muutenkin antavat aihetta pohtia käytännössä sitä, mistä tällaiset erot voivat johtua ja mitä niiden vähentämi-seksi voitaisiin tehdä.

Yritysjohdon ja henkilöstön arvioiden erot ovat joissakin kohdin eri suuruisia kaupan ja metallin piirissä. Näistä merkittävimpiä ovat kaupan piirissä esiinty-vät metallia suuremmat arvioerot kehittymismahdollisuuksissa ja esimiestues-sa ja metallissa esiintyvä suurehko arvioero yhteistä tavoitteiden asettelua koskevassa kohdassa.

Johdonmukaisesti kulttuuriarvioerojen mukaisesti henkilöstö pitää toimipaik-kojen ilmapiiriäkin huonompana kuin johto. Huonoksi ilmapiirin arvioi noin joka kymmenes henkilöstöön kuuluva ja enemmän tai vähemmän hyväksi runsas puolet heistä. Välimaaston arvion antaa vastaavasti runsas neljäsosa. Johdon mukaan huonoa ilmapiiriä ei esiinny juuri lainkaan ja hyvänä sitä piti hieman yli 80 %. Yrityskulttuuri oli erittäin merkitsevästi yhteydessä ilmapiiriin myös henkilöstön aineistossa siten, että hyvin kehittynyt kulttuuri ja hyvä ilmapiiri ja vähän kehittynyt kulttuuri ja huono ilmapiiri liittyvät kiinteästi toisiinsa. Erityisen voimakas yhteys vallitsee hyvän kulttuurin ja kannustavan ilmapiirin välillä. Vastaavasti vähän kehittynyt kulttuuri on vahvassa yhteydessä kielteisempiin ilmapiirin tyyppeihin, kuten esimerkiksi jännittyneeseen ja kilpailuhenkiseen ilmapiiriin. Vain vajaa viidesosa henkilöstöstä sanoo toimipaikkansa ilmapiiriin olevan selvästi /paljon kannustavan ja noin joka kolmas katsoo kannustusta esiintyvän vain vähän.

Runsas puolet henkilöstöstä pitää organisaation, johtamistapojen ja ilmapii-rin kehittämistä toimipaikassaan melko tai erittäin tarpeellisena ja muut ovat näiden asioiden kohdalla useimmiten kahden vaiheilla. Kun toimipaikkojen johto on tässä kohdin jokseenkin samoilla linjoilla löytyy melkoisen runsaasti kehityshalua kohti parempaa työyhteisöä.

## **Näkemykset ikäpolitiikan piirteistä**

Johdon ja henkilöstön lomakekysymykset eivät olleet kaikin osin identtisiä. Tämä ja henkilöstöaineiston muuttujien matalat korrelaatiot estivät tekemästä

ikäpoliittisesta suhtautumisesta samanlaista mittaria kuin johdon kohdalla. Yksittäisiä osioita voidaan sen sijaan kuvata ja osin vertailla johdon aineistoon.

Ikääntyvien työssä pysymisen edistämistä toimipaikassa koskeva kysymys oli sama henkilöstölle ja johdolle. Sitä koskeneet arviot olivat hyvin samansuuntaisia. Hieman yli puolet vastaajista katsoi, ettei toimipaikoissa pyritä edistämään ikääntyvien työssä pysymistä joko "ei lainkaan" tai "ei mitenkään erityisesti". Myönteisten arvioiden osuus jäi henkilöstön kohdalla noin kolmasosaan kaikista, johdon myönteisten arvioiden osuuden olleessa hieman suurempi (40 %). Metallin ja myynnin välillä ei ole eroja. Samojen toimipaikkojen johdon ja henkilöstön vastausten erotusvertailu osoitti kuitenkin, että arviot olivat täsmälleen samoja vain noin joka kolmannessa toimipaikassa ja noin puolessa tapauksista johdon arviot ovat ainakin yhden vastausluokan verran henkilöstön arvioita myönteisempiä. Yhdessä tapauksessa kymmenestä henkilöstö arvioi tilannetta johtoa myönteisemmin.

Ammattitaitoa edistävä koulutus on keskeinen ikääntyvien työssä selviytymistä edistävä tekijä. Johdolta kysyttiin sitä, missä määrin toimipaikassa esiintyy tällaista koulutusta ja henkilöstö arvioi sitä, millaisia mahdollisuuksia toimipaikassa on saada ammattitaitoa edistävää koulutusta (taulukko 7).

**Taulukko 7.** Metallin ja kaupan toimipaikkojen johdon ja henkilöstön arviot työpaikan järjestämän ammattitaitoa edistävän koulutuksen määrästä ja mahdollisuuksista (%)

Koulutuksen määrä/mahdollisuudet	Johto	Henkilöstö
Erittäin vähän/huonot	26	15
Melko vähän/huonot	19	27
Jonkin verran/kohtalaiset	35	30
Melko paljon/hyvät	18	19
Erittäin paljon/hyvät	2	9
Yhteensä	100	100
Lkm	218	2561



Johdon ja henkilöstön arviot koulutustilanteesta ovat samansuuntaiset. Sen mukaisesti on ammattitaitoa kehittävän koulutuksen määrä työpaikalla ja sellaisen saantimahdollisuus suhteellisen vähäistä. Vain joka viidennessä toimipaikassa on koulutusta paljon ja vain runsas neljännes henkilöstöstä pitää mahdollisuuksia koulutukseen hyvänä. Kummankin ryhmän arvioiden mukaan on metallin koulutustilanne huonompi kuin kaupassa. Koulutus on ongelma-kohta nimenomaan työntekijöille, sillä lähes puolet tutkituista toimihenkilöistä (374) pitää koulutusmahdollisuuksiaan hyvänä.

Vallitseva tilanne ei vastaa olemassa olevaa koulutustarvetta. Kaupan henkilöstöstä 40 prosenttia pitää ammattitaitoaan edistävää koulutusta melko tarpeellisena ja lähes joka kolmas hyvin tarpeellisena, eli koulutustarpeen tunnistaa kaupan piirissä noin kolme neljästä henkilöstä. Metallissa on koulutustarvetta jonkin verran vähemmän, mutta sielläkin runsas puolet henkilöstöstä pitää sitä tarpeellisena; runsas kolmasosa melko tarpeellisena ja viidesosa erittäin tarpeellisena. Kiinnostavaa oli havaita, että erityisesti toimihenkilöt pitävät yleisesti (72 %) tällaista koulutusta itselleen tarpeellisena.

Myös kuntoutuksen esiintymisen ja sen tarpeen välillä näyttää olevan suuri kuilu. Metallin ja kaupan henkilöstön enemmistö (59 %) pitää kuntoutusta itselleen tarpeellisena, noin joka viides jopa erittäin tarpeellisena. Yritysjohdon mukaan sitä on kuitenkin toteutettu toimipaikoissa yleensä vain vähän (65 %) ja vain noin joka viides toimipaikka sanoo tuottaneensa kuntoutusta paljon. Sama tilanne näkyy selvästi myös toimipaikkakohtaisessa tarkastelussa, jossa kolmessa tapauksessa neljästä henkilöstön kuntoutustarve ylittää toimipaikan käytännön. Tämä tulostuloksena on aika yllättävä ja sen mukaan kuntoutuksen kehittäminen ansaitsee toimipaikoissa runsaasti huomiota toimipaikkojen sisällä. Asiaa edistänee se, että vankka enemmistö (71 %) kummassakin vastaajaryhmässä pitää työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä tarpeellisena.

Johdon ja henkilöstön arviot yli 45-vuotiaiden työtehosta ja yhteistyökyvystä ovat erittäin myönteisiä (taulukko 8)

**Taulukko 8.** Yritysjohdon ja henkilöstön arviot yli ja alle 45-vuotiaiden työtehosta (%)

Työteho	Johdon arviot		Henkilöstön arviot	
	yli 45 v.	alle 45 v.	yli 45 v.	alle 45 v.
Erittäin hyvä	12	17	10	12
Melko hyvä	60	68	57	65
Kohtalainen	26	15	30	22
Huono	2	0	3	1
Yhteensä	100	100	100	100
Lkm	220	223	2466	2505

Johto ja henkilöstö arvioivat metallin ja kaupan kokonaisaineistoissa yli 45-vuotiaiden työtehon yleisesti hyväksi. Arvion "kohtalainen" antaa noin joka neljäs johdon edustaja ja hieman suurempi osuus henkilöstöstä. Merkittävää on, että huonona yli 45-vuotiaiden työtehoa ei pidä juuri kukaan. Arviot ikään-tyvien työtehosta poikkeavat vain vähän alle 45-vuotiaiden saamista työteho- arvioista. Arvioerot alojen välillä ovat hyvin vähäisiä.

Arviot yli 45-vuotiaiden yhteistyökyvystä ovat myös hyvin myönteisiä. Henkilöstö arvioi ikään-tyvien yhteistyökyvyn vielä paremmaksi kuin työtehon. Eroa nuorempiin ei tässä kohdin nähdä juuri lainkaan. Alojen erot ovat myös hyvin vähäisiä. Toimipaikkakohtaiset erotusvertailut osoittavat myös, että toimipaikkojen sisällä johto ja henkilöstö ovat näissä arvioissaan hyvin yksi- mielisiä. Ikään-tyvien yhteistyökykyä koskevissa arvioissa noin kolmasosa toi- mipaikoista on sellaisia, joissa johdon arvio yli 45-vuotiaiden yhteistyökyvystä on hieman henkilöstön arviota myönteisempi.

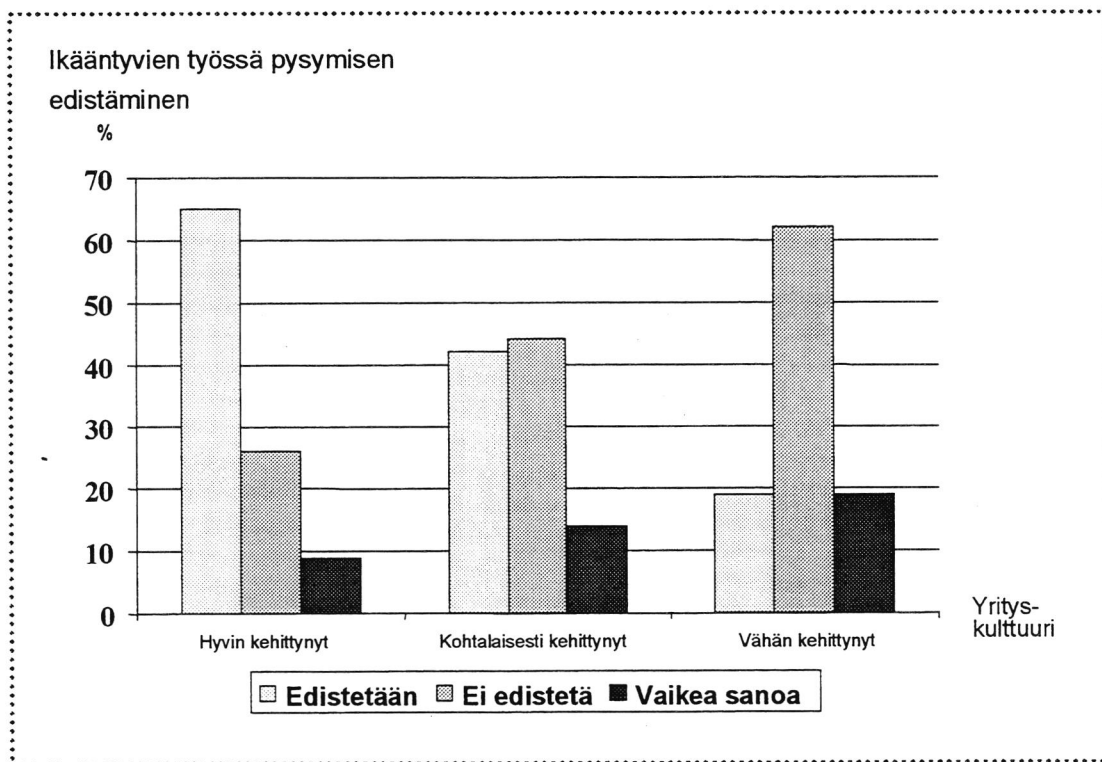
Yrityksaineiston ja henkilöstöaineiston antama yhtenäinen kuva ikään-tyvien arvostamisesta vahvistaa jo aikaisemmin mainittua johtopäätöstä siitä, että toimipaikoissa ei ole nykyisin aihetta ikään-tyvien syrjimiseen heidän työpanok- sestaan johtuen. Hyvin lähellä on ajatus siitä, että rationalisointitoimien yhtey- dessä esiintynyt työvoiman vähentäminen pääasiassa ikään-tyvästä päästä ei johdu ikään-tyvien työpanoksen aliarvioimisesta, vaan pikemminkin siitä, että toimipaikoissa on ollut helpointa ja kivuttominta vähentää henkilökuntaa sieltä, missä irtisanottavien toimeentuloturva on järjestyksessä "työttömyysputken" tai varhaiseläkkeitten avulla tapauksissa, joissa vähentäminen on ollut joka tapauksessa edessä. On myös syytä muistaa, että lama-aika oli jo suurelta osaltaan ohi tämän tutkimuksen kyselyjen aikaan, jolloin arviot koskevat ehkä

enemmän "jäljelle jäänyttä" ikääntyvien joukkoa, joka voi olla positiivisesti valikoitunutta.

Ikäpolitiikkaan kuuluu omalla tavallaan kysymys ns. työttömyysputkesta. Sillä tarkoitetaan ikääntyvien mahdollisuutta lopettaa työssäkäynti jo hyvin varhain ja siirtyä työttömyyspäivärahalle odottamaan työttömyyseläkettä. Henkilöstöltä kysyttiin mielipidettä tällaisesta käytännöstä. Noin puolet (47 %) metallin ja kaupan henkilöstä piti tällaista käytäntöä hyvänä ja vajaa kolmasosa huonona. Epävarmoja mielipiteestään oli runsas viidesosa - näin erityisesti kaupan piirissä. Yli 45-vuotiaat kannattivat käytäntöä nuorempia enemmän, kun sitä hyvänä pitävien osuus oli heillä 59 %. Eläkeputki on siis suosittu, mikä näkyy myös käytännössä sitä kautta työelämästä poistuvien suurena määränä.

## **Kulttuurin yhteys ikäpolitiikan piirteisiin**

Johdon aineistossa jo todettiin yrityskulttuurin olevan vahvasti yhteydessä suhtautumiseen ikääntyvän työvoiman työssä jatkamiseen. Henkilöstöaineistossa tutkittiin lisäksi toimipaikan kulttuurin yhteyttä ikääntyvien työssä pysymistä edistävien toimien yleisyyteen ja ammattitaitoa edistävään koulutukseen.



**Kuva 2.** Ikääntyvien työssä pysymisen edistäminen ja toimipaikan kulttuuri henkilöstöaineistossa.

Henkilökunnan työssä pysymistä edistetään henkilöstön mielestä hyvin kehittyneessä kulttuurissa huomattavasti useammin kuin kohtalaisesti kehittyneessä ja erittäin paljon enemmän kuin vähän kehittyneessä kulttuurissa. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Henkilöstön subjektiivisella näkemyksellä toimipaikan tilanteista voi olla tässä yhteyttä korostava merkitys. Siitä huolimatta näyttäisi kuitenkin siltä, että toimipaikan kulttuuri muokkaa toimipaikan ikäpoliittista suhtautumista myös henkilöstön näkemyksen mukaan.

Yrityskulttuuri on voimakkaasti sidoksissa myös mahdollisuuteen saada toimipaikassa ammattitaitoa edistävää koulutusta (taulukko 9). Hyvin kehittyneen kulttuurin toimipaikoissa on paljon paremmat mahdollisuudet koulutukseen kuin vähemmän kehittyneissä kulttuureissa. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

SIUNNA  
VÄHÄN  
KUNTA

**Taulukko 9.** Yrityskulttuuri ja mahdollisuudet ammattitaitoa edistävään koulutukseen (%)

Koulutus- mahdollisuudet	Yrityskulttuuri			Kaikki
	Hyvin kehittynyt	Kohtalaisesti kehittynyt	Vähän kehittynyt	
Hyvät	64	39	14	28
Kohtalaiset	23	37	28	30
Huonot	13	24	58	42
Yhteensä	100	100	100	100
Lkm	210	905	1334	2449

Ns. työttömyysputken kannatus tai vastustus ei sen sijaan näyttänyt olevan yhteydessä henkilöstöaineiston perusteella määritettyyn yrityskulttuuriin. Käytäntöä kannatetaan tai ei kannateta siis jokseenkin riippumatta siitä, millaisen yrityskulttuurin piirissä työtä tehdään

## **4 YRITYSKULTTUURI, TYÖSSÄ VIIHTYMINEN JA ELÄKEAJATUKSET**

Projektin lähtökohtana oli kysymys siitä, millainen merkitys toimipaikkojen työyhteisöillä on henkilökunnan työssä pysymisessä. Onko työyhteisöissä sellaisia kehitettäviä piirteitä, joiden parantaminen saattaa johtaa entistä parempaan työssä viihtyvyyteen ja varhaisen eläkkeelle siirtymisen kaipuun vähenemiseen. Yrityskulttuurin ja ikäpolitiikan kiinteä yhteys osoitettiin jo edellä sekä yritysjohton että henkilöstön aineistoissa. Seuraavaksi tarkastellaan kulttuurin ja työssä viihtymisen suhdetta.

Työssä viihtyvyyttä mitattiin kolmen kysymyksen muodostamalla summaasteikolla. Siihen kuuluvat kysymys tyytyväisyydestä omaan työhön, kysymys siitä, miten pitkään aikoo työskennellä nykyisessä työpaikassa/ lähtöhalukkuus siitä ja kysymys omien arvojen ja yrityksen arvojen yhteensopivuudesta. Kyseessä on siis omaa työtä laajempi kokonaisuus, joka mittaa tyytyväisyyttä työhön ja työyhteisöön, ja josta käytetään seuraavassa nimitystä työssä viihtyminen. Työtyytyväisyys korreloi muihin muuttujiin kohtalaisesti (.36 ja .45). Vastausvaihtoehdot dikotomisoitiin ja pisteitä annettiin kustakin kysymyksestä 0-1, joten pisteitä saattoi saada välillä 0-3. Kun kukaan ei saanut kolmea pistettä, pisteluokat nimettiin harkinnanvaraisesti siten, että 2 pistettä = melko hyvä viihtyvyys, 1 = melko huono viihtyvyys ja 0 = huono viihtyvyys

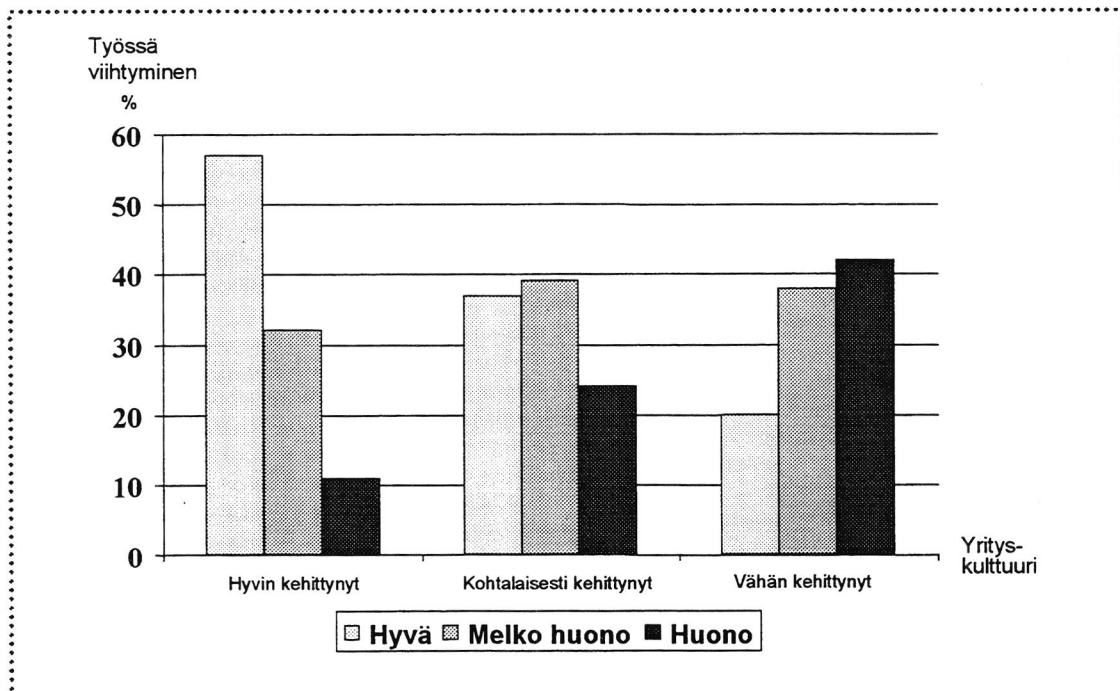
Kokonaisuutena ottaen asteikon mittaama työviihtyvyys on huonon puoleista (taulukko 10). Huonosti viihtyviä on enemmistö, mutta toisaalta melko hyvin viihtyviäkin on noin kolmasosa kaikista. Kaupan piirissä työviihtyvyys on jonkin verran parempaa kuin metallissa. Yli 45-vuotiaat viihtyvät työssään paremmin kuin nuoremmat.

**Taulukko 10.** Metallin ja kaupan henkilöstön työssä viihtyvyys (%)

Työssä viihtyvyys	Metalli	Kauppa	Kaikki
Melko hyvä	26	33	29
Melko huono	39	36	38
Huono	35	31	33
Yhteensä	100	100	100
Lkm	1164	1435	2599

Työtyytyväisyyttä suoraan mittaavan yhden kysymyksen jakautuma osoitti, että omaan työhön ollaan tyytyväisiä; noin puolet vastaajista on työhönsä tyytyväisiä "paljon", "kohtalaisesti" tyytyväisiä on 40 %, ja "vähän tai ei lainkaan" tyytyväisiä työhönsä on vain 13 %. Työtyytyväisyys on kaupassa hieman parempi kuin metallissa. Työtyytyväisyydessä ei ole juurikaan eroa vanhempien, eli yli 45-vuotiaiden ja sitä nuorempien välillä.

Henkilöstön aineistossa mitattu yrityskulttuuri on kiinteästi yhteydessä työssä viihtyvyyteen.



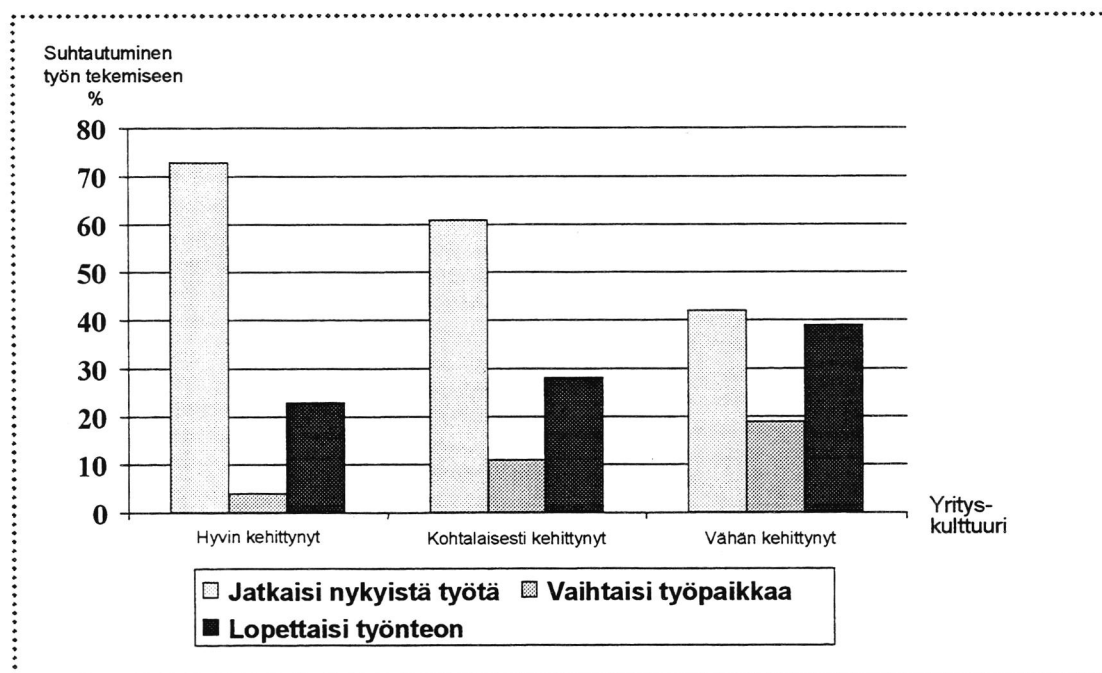
**Kuva 3.** Työssä viihtyminen yrityskulttuurin mukaan (%)

Hyvin kehittyneen kulttuurin toimipaikoissa viihdytään työssä paljon paremmin kuin vähemmän kehittyneissä kulttuureissa. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tulos pätee samanlaisena sekä metallissa että kaupassa.

Kulttuurin ja työtyytyväisyyden välinen samansuuntainen yhteys oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. Hyvin kehittyneen kulttuurin toimipaikoissa työtyytyväisyys on parempi kuin vähemmän kehittyneissä kulttuureissa. Samansuuntainen tulos saatiin myös Työterveyslaitoksen vastaavasta tämän aineiston analyysistä. Yrityskulttuuri (organisaation kehitysaste) oli merkitsevässä yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Seitsamo, Forss ym. 1999).

Yrityskulttuurin yhteyttä työn jättö- ja eläkeajatuksiin voitiin selvittää aluksi ehdollisen, työnteon ja työstä luopumisen merkitystä mittaavan kysymyksen avulla: "Jos saisitte joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisitte mieluiten"? Vaihtoehtoiksi tarjottiin työn jatkamista nykyisessä tai toisessa työssä tai sen lopettamista kokonaan. Tällaisessa taloudellisesti riippumattomassa tilanteessa vain noin kolmasosa yli 45-vuotiaista lopettaisi työnteon saman tien ja hieman yli puolet jatkaisi työntekoa normaaliin tapaan. Metallin henkilöstöllä olisi jossain määrin halua vaihtaa myös työpaikkaa tai alaa.

Kuvasta 4 nähdään, miten yrityskulttuurin tila liittyy työn jatkamisen tai lopettamisen ajatuksiin.



**Kuva 4.** Työnteon jatkamishalu/ työn lopettamisvalmius yli 45-vuotiaalla henkilöstöllä eri yrityskulttuureissa (%)



Hyvin kehittynyt yrityskulttuuri kannustaa työssä pysymiseen myös silloin, kun se ei olisi taloudellisesti tarpeen. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Yhteyden suunta oli sama ja tilastollisesti merkitsevä myös tutkittaessa yrityskulttuurin yhteyttä yli 45-vuotiaiden todelliseen, nykytilanteen mukaiseen valmiuteen pysyä työpaikassaan eläkeikään saakka. 72 % kehittyneessä kulttuurissa työskentelevistä aikoo pysytellä työpaikassaan, kun vähän kehittyneessä kulttuurissa jatkoaikeissa on vain noin joka toinen henkilö. Noin joka viides on valmis lähtemään työpaikasta vain silloin, kun jotain "erittäin paljon parempaa" on tarjolla. Näin mitattu työpaikan jättöherkkyys on metallissa merkitsevästi suurempi kuin kaupan piirissä

Henkilöstölle esitettiin edelleen kysymys siitä, onko heillä ollut mielessä ajatus lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää ja jos on ollut, miten usein – eli miten vakavasti – tällaista vaihtoehtoa on ajateltu. Lähes puolet (46 %) yli 45-vuotiaista on ajatellut varhaiseläkettä "joskus". "Usein" sitä oli ajatellut metallissa 38 % ja kaupassa 34 % yli 45-vuotiaista.

Yrityskulttuuri on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä myös varhaiseläkeajatuksiin. Asiaa "usein" ajatelleita on hyvin kehittyneessä yrityskulttuurissa runsas neljäsosa, mutta vähän kehittyneessä noin kolmasosa henkilöstöstä. Vastaavasti joka neljäs kehittyneen kulttuurin piirissä oleva ei ole ajatellut varhaiseläkettä lainkaan, kun vastaava osuus vähän kehittyneen kulttuurin piirissä on noin 15 %.

Halukkuus jatkaa työtä tai luopua siitä taloudellisesti riippumattomassa tilanteessa on tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä työssä viihtyvyyteen (taulukko 11).

**Taulukko 11.** Työnteon jatkamishalukkuus/ työn lopettamisvalmius yli 45-vuotiailla työssä viihtymisen mukaan (%)

Työn jatkaminen/ työn lopettaminen	Viihtyvyys työssä			
	melko hyvä	melko huono	huono	kaikki
Jatkaisi työtä	73	59	63	66
Lopettaisi työnteon	27	41	37	34
Yhteensä	100	100	100	100
Lkm	383	382	169	934

Työssä viihtyvyyden ja varhaiseläkeajatusten välillä on samansuuntainen, tilastollisesti merkitsevä yhteys. Hyvin työssä viihtyvät ajattelevat varhaista eläkkeelle siirtymistä vähemmän kuin huonommin työssään viihtyvät.

Yrityskulttuuri on yhteydessä työssä viihtyvyyteen, työtyytyväisyyteen ja ikääntyvien työssä pysymistä ja eläkkeelle siirtymistä koskeviin ajatuksiin. Kun yhteyksiä tutkittiin lähemmin voitiin todeta, että yrityskulttuuri vaikuttaa ikääntyvien työn jatkamisajatuksiin työtyytyväisyyden välityksellä siten, että toimipaikan kulttuuri vaikuttaa eläkeajatuksiin työhönsä tyytymättömillä, mutta ei siihen tyytyväisillä. Hyvin kehittynyt toimipaikan kulttuuri ja tyytyväisyys työhön kannustavat ikääntyviä jatkamaan työssä ja vastaavasti vähemmän kehittyneen kulttuurin ja työtytymättömyyden yhdistelmä muokkaa asenteita varhaiselle eläkkeelle siirtymiselle myönteisiksi.

## YHTEENVETO JA ARVIOINTIA

Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa on ollut metallin ja kaupan toimipaikkojen yrityskulttuuri ja ikäpolitiikka ja niiden yhteydet työssä viihtymiseen ja ikääntyvien työnteon jatkamishaluun.

Yritysjohdolla arvioitiin toimipaikkojen kulttuurin keskimäärin kohtalaiseksi. Hieman yli 60 % metallin ja kaupan yrityksistä sijoittui keskitasoisen kulttuurin luokkaan. Yrityskulttuuriltaan hyvin kehittyneitä ja vähän kehittyneitä toimipaikkoja on kokonaisuudessaan yritysjohdon arvioiden mukaisesti suunnilleen yhtä paljon, eli noin viidesosassa toimipaikoista. Alojen välillä on tässä kuitenkin merkittävä ero siten, että vähittäiskaupassa on enemmän kulttuuriltaan kehittyneitä toimipaikkoja kuin metallissa.

Metallin ja kaupan henkilöstö arvioi toimipaikkansa kulttuurin huomattavasti huonommaksi kuin toimipaikkojen johto. Yrityskulttuuria pidetään henkilöstön piirissä useimmiten vain vähän kehittyneenä. Kohtalaisen kehittyneenä toimipaikkansa kulttuuria pitää runsas kolmasosa henkilöstöstä ja hyvin kehittyneenä vain joka kymmenes vastaaja.

Yritysjohdon ja henkilöstön mielestä yrityskulttuurin tekijöistä ovat parhaiten kehittyneitä henkilökunnan sitoutuminen ja työkeskustelujen avoimuus. Sen sijaan luovuuden, innovatiivisuuden, uudistuksiin kannustuksen ja esimiestuen suhteen toimipaikkojen kulttuureissa on eniten toivomisen varaa. Esimiestuki sijoittuu henkilöstön arvioissa huonommin kuin johdon arvioissa. Kaupan toimipaikkojen yrityskulttuuri on jokaisen yrityskulttuurin yksityiskohdan suhteen kehittyneempi kuin metallissa. Kulttuuripiirteiden keskiarvojen hajonnat olivat suurehkoja, eli yritysten välillä on eroja näiden ominaisuuksien esiintymisessä.

Johdon ja henkilöstön näkemysten tasoero on hyvin suuri. Johdon arviot ovat systemaattisesti henkilöstön arvioita myönteisempiä myös silloin, kun tarkastelussa ovat samat toimipaikat. Arvioista on vain noin kolmasosa täysin samanlaisia. Arviot eroavat toisistaan eniten kehittyneen organisaation kannalta keskeisten kohtien, kuten avoimen viestinnän ja esimiestuen kohdalla. Tämä ja arvioiden erojen suuruus muutenkin antaa aihetta pohtia käytännössä

sitä, mistä tällaiset erot voivat johtua ja mitä niiden vähentämiseksi voitaisiin tehdä.

60 %:ssa toimipaikoista ei juurikaan tueta ikääntyvien työssä jatkamista ja joka kolmannessa toimipaikassa asiaan suhtaudutaan täysin kielteisesti. Toisaalta 40 %:ssa toimipaikoista ikääntyvien tukeminen koetaan tarpeelliseksi ja joka viidennessä toimipaikassa hyvin tarpeelliseksi. Suhtautuminen ikääntyvien tukemiseen on metallissa kielteisempää kuin kaupan piirissä. Henkilöstö arvioi samaa asiaa melko samansuuntaisesti. Myönteisten arvioiden osuus jäi henkilöstön kohdalla kuitenkin noin kolmasosaan kaikista.

Johdon ja henkilöstön mielestä on ammattitaitoa kehittävän koulutuksen määrä ja sellaisen saantimahdollisuus työpaikalla suhteellisen vähäistä. Vain joka viidennessä toimipaikassa on koulutusta paljon ja vain runsas neljännes henkilöstöstä pitää mahdollisuutta koulutukseen hyvänä. Kummankin ryhmän arvioiden mukaan on metallin koulutustilanne huonompi kuin kaupassa. Vallitseva tilanne ei vastaa olemassa olevaa koulutustarvetta. Ammattitaitoa edistävää koulutusta pitää kaupan piirissä tarpeellisena noin kolme neljäsosaa ja metallissakin selvästi yli puolet henkilöstöstä. Ammattitaitoa kehittävän koulutuksen niukkuus on ongelmallisena erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Myös kuntoutuksen esiintymisen ja sen tarpeen välillä näyttää olevan suuri kuilu.

Yrityskulttuuri on vahvassa yhteydessä ikääntyvien työn jatkamisen tukemiseen sekä kaupan että metallin toimipaikoissa. Kehittyneeseen kulttuurin liittyy olennaisesti myönteinen suhtautuminen ikääntyneiden työssä pysymiseen ja sen tukemiseen, kun taas vähemmän kehittyneissä kulttuureissa suhtautuminen on kielteistä.

Muut tutkitut ikäpolitiikkaan sisältyvät asiat eivät olleet yhteydessä yrityskulttuuriin. Työvoimapolitiittisia toimia, kuten työttömyyspäivärahalle siirtoja, irtisanomisia ym. on tehty sekä kehittyneen että vähemmän kehittyneen kulttuurin omaavissa toimipaikoissa. Niiden laajuudesta yrityksissä ei kuitenkaan saatu tietoja, joten tässä ei voida sanoa sitä, missä määrin tällaisten henkilöstöpoliittisten toimenpiteiden intensiivisyys vaihtelee erilaisen yrityskulttuurin yrityksissä.

Johto ja henkilöstö arvioivat metallin ja kaupan kokonaisaineistossa yli 45-vuotiaiden työtehon yleisesti hyväksi. Arviot yli 45-vuotiaiden yhteistyökyvystä ovat myös hyvin myönteisiä. Tämä tukee näkemystä siitä, että toimipaikoissa ei ole aihetta ikääntyvien syrjimiseen heidän työpanoksestaan johtuen.

Metallin ja kaupan hyvän yrityskulttuurin toimipaikoissa työssä viihdytään paremmin ja siihen ollaan tyytyväisempiä kuin vähemmän kehittyneen kulttuurin toimipaikoissa.

Hyvin kehittynyt yrityskulttuuri edistää ikääntyvien, yli 45-vuotiaiden halua jatkaa työssä ja pysytellä työpaikassa. Taloudellisesti riippumattomassa valintatilanteessa lähes kolme neljäsosaa kehittyneen kulttuurin piirissä työskentelevistä jatkaisi työssä normaaliin tapaan, kun vähän kehittyneessä kulttuurissa työssä jatkaisi 42 % henkilöstöstä. Yrityskulttuuri on yhteydessä myös varhaiseläkeajatuksiin siten, että asiaa on ajatellut usein noin kolmasosa vähän kehittyneessä kulttuurissa työskentelevistä ja hyvin kehittyneessä kulttuurissa vastaavasti joka neljäs henkilö. Yrityskulttuuri vaikuttaa työn jatkamisajatuksiin yleensä työtyytyväisyyden välityksellä. Kehittynyt yrityskulttuuri ja tyytyväisyys työhön edesauttavat ikääntyvien pysymistä työelämässä ja vastaavasti vähän kehittyneen kulttuurin ja työtytymättömyyden yhdistelmä lisäävät eläkkeelle siirtymishalukkuutta.

Hyvin kehittynyt yrityskulttuuri edistää ikääntyvien työssä pysymistä sekä yrityksen että henkilökunnan suhtautumisen kautta. Tulosten valossa yrityskulttuurin myönteinen kehitys olisi myös eläkepoliittisesti toivottavaa. Toimipaikkojen johdon ja henkilöstön välillä näyttää olevan suuri käsitysero siitä, mikä on yrityskulttuurin nykyinen tilanne. Tällaisen käsityseron pienentäminen vaatii paljon yhteistä työtä. Kehityshalua parempaan näyttää kuitenkin riittävän sekä yritysjohdon että henkilöstön enemmistön keskuudessa. Jokseenkin yksimieleisiä ollaan myös siitä, missä kohdin organisaation kulttuurin suurimmat pulmat ovat. Työpaikoilla tarvitaan eniten kannustavan ja innovatiivisen otteen sekä kannustavan esimiestyön kehittämistä.

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa 1997 yli kymmenen henkilön yrityksistä saatu tulos osoitti, että yli puolet (57 %) metallin ja kaupan yksityisen sektorin henkilöstöstä katsoo, että heidän toimipaikassaan ei edistetä ikääntyvien työssä pysymistä. Erityisesti äärikielteistä suhtautumista asiaan esiintyy Työolotutkimuksen mukaan metallin ja kaupan piirissä huomattavasti enemmän kuin tämän tutkimuksen vastaavassa aineistossa. Myös ammattitaitoa edistävää koulutusta kaivataan vielä enemmän kuin tässä aineistossa. Tämän tutkimuksen aineisto antaa siis ikäpolitiikan näistä kohdista yleistä tilannetta myönteisemmän kuvan.

Sen sijaan tämän tutkimuksen metallin ja kaupan yhteisaineistosta saadut, muutamia merkittäviä yrityskulttuurin tekijöitä koskevat näkymät ovat huomattavasti kielteisempiä kuin yksityisellä sektorilla yleensä. Työolotutkimus 1997 mukaan kannustavaa ilmapiiriä, esimiehen tukea ja avointa viestintää esiintyy henkilöstön mielestä vähintään kaksi kertaa useammin kuin tämän tutkimuksen aineistossa. Tulos on kokonaisuutta ajatellen rohkaiseva, mutta nostaa esiin kysymyksen siitä, mistä näinkin suuret erot johtuvat. Aineistojen otoksissa ja kysymyksissä on tosin jonkin verran eroa, mutta vasta jatkotutkimus voi tuoda lisävalaistusta asiaan.

## KIRJALLISUUS

**Bergström M.** ym. (toim.): Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 10, Työterveyslaitos, Helsinki 1997.

**Buchanan D., McCalman J.:** High Performance Work Systems, London 1989.

**Denison D.:** Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York 1990.

**Honkanen H.:** Henkilöstöhallinnan merkitys suomalaisissa yrityksissä, HENRYN tutkimusiltapäivä " Henkilöstötyö muutoksessa", moniste, Helsinki 1993.

**Hytti H.:** Varhainen eläkkeelle siirtyminen - Suomen malli, Helsinki 1998.

**Jonninen P., Pesonen S., Hänninen H.:** Yritysten varhaiseläkepolitiikka, STM:n kehittämisosaston julkaisuja 1992:2, Helsinki 1992.

**Juuti P.:** Yrityskulttuurin murros, Aavaranta -sarja nro 31, Tampere 1994.

**Kotter J., Heskett J.:** Corporate Culture and Performance, New York 1992.

**Lehtonen R.:** (1998) Tutkimus tukku-, vähittäis- ja autokaupan palkansaajista ammatin ja työajan mukaan 1996 ja 1997. Liikealan ammattiliitto ry., Tutkimuksia 12/ 98, Helsinki.

**Lundqvist B.:** Työttömyys ja työeläke, Eläketurvakeskus, monisteita 8, Helsinki 1996.

**MET:** Vuosikirja 1998 Metall- ja elektroniikkateollisuus. Metalliteollisuuden Keskusliitto, Helsinki.

**Seitsamo J., Forss S.** ym.: Toimipaikan kehittämistarpeita yritysjohton ja henkilöstön näkemysten valossa. Teoksessa Tuomi K. (toim.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15, Työterveyslaitos, Helsinki 1999.

**Senge, P.:** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organizations, New York 1992.

**Tilastokeskus:** Erillistietoja metalliteollisuudesta ja vähittäiskaupasta, Helsinki 1998.

**Tilastokeskus:** Tutkimusseloste metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan aineistosta, Helsinki 1998.

**Tilastokeskus:** Työolotutkimus 1997. Erillistietoja aineistosta.

**Walker A.:** Work After 45. Paper in the international scientific conference Work After 45, Stockholm 1996.




Eläketurvakeskus on Suomen työeläkejärjestelmän lakisääteinen keskuslaitos. Sen tutkimustoiminta koostuu pääasiassa sosiaaliturvaan ja eläkejärjestelmiin liittyvistä aiheista. Tutkimuksissa pyritään monipuolisesti ottamaan huomioon sosiaalipoliittiset, sosiologiset ja taloudelliset näkökulmat.

Pensionsskyddscentralen är lagstadgat centralorgan för arbetspensionssystemet i Finland. Forskningsverksamheten koncentrerar sig i huvudsak på den sociala tryggheten och på de olika pensionssystemen. Målet för forskningsprojekten är att mångsidigt belysa aspekter inom socialpolitik, sociologi och ekonomi.

The Central Pension Security Institute is the statutory central body of the Finnish employment pension scheme. Its research activities mainly cover the fields of social security and pension schemes. The studies aim to paint a comprehensive picture of the sociopolitical, sociological and financial aspects involved.

ISSN 1238-4984

 **ELÄKETURVAKESKUS**  
PENSIONSSKYDDSCENTRALEN

**00065 ELÄKETURVAKESKUS**  
Puh. (09) 1511, Faksi (09) 148 1172

**00065 PENSIONSSKYDDSCENTRALEN**  
Tfn (09) 1511, Fax (09) 148 1172  
FIN-00065 Eläketurvakeskus Finland  
Tel. +358 9 1511, Fax +358 9 148 1172