



TIETOPÄÄOMAN JOHTAMISEN ROOLI SOSIAALISEN YRITYSVASTUUN TOTEUTUMISEN TUKENA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Kati Hemminki

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Kati Hemminki

Tietopääoman johtamisen rooli sosiaalisen yritysvastuun toteutumisen tukena

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

95 sivua, 9 kuvaa, 7 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Professori Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: aineeton pääoma, tietopääoman johtaminen, vihreä tietopääoma, yritysvastuu

Tämän pro gradu -tutkimuksen taustalla on ajankohtainen yhteiskunnallinen keskustelu siitä, miten ihmisen ja luonnon hyvinvointi voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla tulevien sukupolvien elinolot turvaten. Tutkimus pyrki selvittämään, miten strategisen tietopääoman johtamisen keinoin voidaan tukea sosiaalisen yritysvastuun toteutumista yritystoimintasektorilla. Lähestymisnäkökulmana tietopääoman johtamisen arvonluonnissa painotettiin elinympäristön kestävyuden tavoitetta, sillä se on nykymaailman olosuhteet huomioon ottaen olennaisempaa kuin mikään saavutettava taloudellinen etu.

Tutkielman teoriakatsauksessa keskityttiin tietopääoman johtamisen- sekä yritysvastuun kirjallisuuteen sekä näitä aloja yhdistävään tutkimukseen. Näiden pohjalta muodostettiin synteesi tutkielman teoreettiseksi kontekstiksi sekä pohjaksi empiiriselle tutkimukselle. Empiria toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, keräten tutkimusaineisto fokusryhmähaastatteluin suomalaisesta finanssialan kehitysorganisaatiosta.

Tutkimus vahvisti tutkimuskirjallisuuden päätelmiä, joiden mukaan tietopääoman strategisilla johtamistoimilla on edistävää vaikutus sosiaalisen yritysvastuun painotuksen kasvamiin. Tutkimus myös tavoitti havaintoja siitä, että tietopääoman johtaminen voi tukea sosiaalisen yritysvastuun jalkautumista operatiiviselle tasolle. Haasteena yritysvastuun mobiilisoinnin tutkimisessa havaittiin sen mittaamisen haastavuus. Toisaalta sekä tutkimuskirjallisuuden että tämän tutkimuksen empiiristen löydösten valossa voidaan esittää, että jo yritysvastuutietoisuuden lisääntyminen itsessään kasvattaa vastuullista toimintaa yrityksissä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Kati Hemminki

The role of intellectual capital management in supporting the integration of social corporate responsibility

Master's thesis

2023

95 pages, 9 figures, 7 tables and 2 appendices

Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: intellectual capital, intellectual capital management, green intellectual capital, corporate responsibility

This master's thesis is based on the current social debate about how to secure the well-being of people and nature and ensure the living conditions of future generations. The research aims to find out how to support the realization of corporate social responsibility in the business sector by means of strategic information capital management. The goal of environmental sustainability was emphasized as the value creation perspective of managing knowledge capital, because in today's operating environment this is more important than any achievable financial benefit.

The theoretical overview focused on the literature on intellectual capital management and corporate responsibility, as well as on the research connecting these fields. Based on these, a synthesis was generated as the theoretical context for the empirical research. The research was conducted as a qualitative case study through focus group interviews in the development organization of a Finnish financial company.

The study supported the conclusions of the research literature, claiming that the actions of strategic intellectual capital management have a promoting effect on increasing the emphasis on corporate social responsibility. The research also reached some observations that the intellectual capital management could play a role in the integration and mobilization of corporate social responsibility at the operational level. Based both on the research literature and the empirical findings of this study, it can be concluded that the increased knowledge of corporate responsibility also increases responsible business activities in the long run.

ALKUSANAT

Tänään, elokuussa 2023 tallennan viimeisen version gradusta ja samalla päivitän läppäriin LUT-opintojen kansiota viimeistä kertaa. On tullut aika päättää tämä hieno nelivuotinen matka tietojohdamisen opintojen parissa. Maisteritutkinnon suorittaminen työn ohessa on ollut välillä haastavaa ja voimia vaativaa, mutta toisaalta myös hyvin palkitseva ja voimaannuttava kokemus. On upeaa, että yhteiskuntarakenteemme tukee elinikäistä oppimista ja mahdollistaa muun muassa taloudellisesti tuetun opintovapaan.

On tullut myös aika kiittää. Suurkiitos kärsivälliselle ja juuri sopivasti potkivalle graduohjaajalleni Mikalle. Palkkatyön hektisyys vei välillä mennessään, mutta hyvässä ohjauksessa sain viimein tuotettua sen parhaan gradun, valmiin gradun! Parhaat kiitokseni myös työyhteisöni kontakteille, varsinkin Sirppalle avusta tutkimusaineiston hankkimisessa. Moni ovi sulkeutui kun koputin, sinun ovesi oli heti auki.

Kiitos ihanat opiskelukaverini Jonna, Katja, Maria ja Mari, te teitte tästä matkasta sujuvan ja paljon hauskemman kulkea. Opinnot päättyivät, ystävyys jatkuu. Kiitos Anu ylipäänsä koko opiskelupaikan saamisesta. Kiitos kaikille ihanille ystävilleni, sekä suurenmoisille vanhemmilleni tuesta lastenhoidossa ja ihan kaikessa.

Kiitos Julius, että olet tämänkin polun kulkenut rinnallani. Ja suurin kiitos siitä, että pikkutyypit olette kasvaneet lapsista sanoinkuvaamattoman fiksuiksi ja upeiksi nuoriksi tämän taipaleen aikana, huolimatta äidin monista opiskeluilloista ja -viikonlopuista.

Tänään LUT -maisteriopintojen kansio siis sulkeutuu ja hieno matka tulee päätökseen. Onneksi seuraava matka on jo käsillä mahdollistaen yhden tärkeimmistä asioista elämässä: jatkuvan kehittymisen, oppimisen ja kasvamisen.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1. JOHDANTO.....	8
1.1. Alueen aiempi tutkimus ja tutkimuksen tarve.....	11
1.2. Tutkimuksen teoreettinen perusta ja keskeiset käsitteet	13
1.3. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	16
1.4. Tutkielman rakenne.....	18
2. TIETOPÄÄOMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN	19
2.1. Tietojohtamisen näkökulma	19
2.2. Tietopääoma ja sen nykytutkimus.....	23
2.3. Tietopääoman osatekijät ja niiden muodostama kokonaisuus	25
2.4. Vihreä tietopääoma	29
2.5. Tietopääoman johtaminen.....	31
3. VASTUULLISUUS STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN.....	36
3.1. Yritysvastuu ja sen tutkimus	36
3.2. Yritysvastuun rakentuminen organisaatioissa.....	40
3.3. Vastuullisuus strategiselta tasolta käytäntöön.....	43
4. Sosiaalinen vastuullisuus tietopääomana	46
4.1. Tietopääoman johtaminen yritysvastuun kontekstissa.....	46
4.2. Tietopääoman johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa.....	48
5. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	51
5.1. Tutkimusstrategia	51
5.2. Tutkimusprosessi.....	55
5.3. Tutkimuksen konteksti	56
5.4. Tutkimusaineisto	58
5.5. Aineiston analyysi.....	64
5.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66

6. TUTKIMUSTULOKSET	68
6.1. Sosiaalisen vastuullisuustietopääoman tunnistaminen ja arviointi	69
6.2. Sosiaalisen vastuullisuustietopääoman ohjaaminen ja kehittäminen	72
6.3. Sosiaalisen yritysvastuun toteutuminen	76
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1. Tutkimuksen kontribuutio teoriaan ja käytäntöön	82
7.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	82
Lähteet	85

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Ryhmähaastattelun runko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Trendi tekijöistä yrityksen arvomuodostuksessa

Kuva 2: Tiedon prosessoituminen ja vaikuttavat elementit (mukaiillen Nonaka & Konno 1998)

Kuva 3: Tietopääoman arvoalusta

Kuva 4: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto 2022, ikonit on suomen-nettu Suomen YK-liiton, ulkoministeriön ja YK:n alueellisen tiedotuskeskuksen yhteistyönä)

Kuva 5: Yritysvastuuta kuvaava pyramidi (mukaiillen Carroll 1991)

Kuva 6: Yritysvastuuta kuvaava ja ohjaava TBL-kehys (Elkington 1998) (mukaiillen Koipijärvi ja Kuvaja 2020)

Kuva 7: Viitekehys tietopääoman johtamisen roolista yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen tukemisessa (tutkijan oma synteesi)

Kuva 8: Tutkimusstrategia tutkimuksen menetelmävalinnoissa (mukaiillen Jyväskylän yliopisto 2015)

Kuva 9: Tutkielman tutkimusstrategiset lähtökohdat (johtaen Jyväskylän yliopisto 2014)

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Tietopääoman osa-alueet (mukaiillen Marr 2008)

Taulukko 2: Vihreän tietopääoman osa-alueet (mukaiillen Chen 2008)

Taulukko 3: Tietopääoman johtaminen aineettoman pääoman ohjaamisena ja kehittämisenä (Lönnqvist et al. 2005)

Taulukko 4: Tutkimuksen aikataulu

Taulukko 5: Tiedot fokusryhmähaastatteluista sekä informanttien taustatiedot

Taulukko 6: Poimintoja teemoihin liitettyistä haastattelukysymyksistä, joilla pyritään hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin

Taulukko 7: Tutkimusaineiston teemoittelu

1. JOHDANTO

Vuoden 2020 alkuneljänneksellä alkanut maailmanlaajuinen Covid 19 -kriisi järkytti ja oli globaalisti suurin puheenaihe lähes kahden vuoden ajan. Pandemia aiheutti muun muassa suuren määrän kuolemia ja muuta inhimillistä kärsimystä sekä johti monenlaisiin taloudellisiin haasteisiin, joita ei tässä mittakaavassa ollut aiemmin nyky-yhteiskunnassa kohdattu. Julkista keskustelua seuratessa akuutti Covid -kriisi tuntui jättäneen tehokkaasti varjoonsa aiemmat globaalien huolien ykkösaiheet ekologisen kestävyyskriisin ja ihmisten eriarvoisuuden alueilta.

Huomion ja resurssien ohjaaminen käsillä olevaan pandemiakriisiin ja toimiin sen torjumiseksi oli tietenkin välttämätöntä. Asiantuntijoiden mukaan on kuitenkin selvää, että ilmastomuutos sekä muut elinympäristöä ja hyvinvointia uhkaavat riskitekijät ovat ihmis- ja koko elinkunnalle moninkertainen uhka. Mm. World Economic Forum on vuosittain julkaisemassaan The Global Risks Report:ssa vuonna 2021 arvioinut mm. usean eri ympäristöriskitekijän olevan sekä todennäköisyydeltään että vaikutuksiltaan moninkertaisesti suurempi pandemiariskiin verrattuna (World Economic Forum, 2021). Myös suomalainen Sitran Megatrendit 2023 -raportti (2023, 18) tunnistaa kiireellisen ekologisen jälleenrakennuksen keskeisimmäksi ihmiskunnan ja maapallon tulevaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Maailmassa vauraus edelleen keskittyy, liiketoiminta ja talouskasvu tapahtuu elinympäristön ja -olosuhteiden kustannuksella eikä talous voi näin jatkaa hyvinvoinnin kasvua entiseen malliin (mm. Raeste 2019; Jackson 2009; Victor 2008). Yritykset ovat suuria yhteiskunnallisia toimijoita, ja täten niillä on myös suuri vastuu ekologisen kestävyyskriisin ratkaisemisessa sekä paremman maailman rakentajina. Vaikka Suomessakin osakeyhtiölaki edelleen määrittelee yrityksen tarkoituksiksi ainoastaan voiton tuottamisen osakkeenomistajille, on ajattelu jo alkanut muuttua talouden kestävydestä ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden suuntaan. Mm. Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) kestävä kehityksen raportti (2020, 40) vaatii siirtymistä pois kasvukeskeisestä talouspolitiikasta ja korostaa toimien kiireellisyyttä kestävyyskriisin ratkaisemisessa. Tätä taustaa vasten on helppoa perustella yritysten tärkeä rooli vastuullisina toimijoina kohti kestävä kehitystä; kohti elinkelpoista tulevaisuutta ja kaikille parempaa maailmaa. Kuten tunnettu edesmennyt yhdysvaltalainen

ympäristönsuojelija David Brower tapasi sanoa: *Kuolleella planeetalla ei ole liiketoimintaa (There's no business on a dead planet).*

Kiinnostus yritysten rooliin vastuullisessa toiminnassa on kasvanut kiihtyen 2000-luvun ajan. Cranen, Mattenin, Glozerin & Spencen mukaan (2019, 34-35) yritysten sidosryhmät odottavat niiden osallistuvan merkittävinä yhteiskunnallisina toimijoina julkishallinnon ja yksilötason rinnalla yhä enemmän maailmanlaajuisten ongelmien ennaltaehkäisyyn ja korjaamiseen. Yritykset kiinnittävät huomiota toimintansa vaikutuksiin yhteiskunnassa ja ympäristössä, eivät vain voittoihin ja arvontuottoon omistajille (Sitra 2019, 47). Tämän kehityksen myötä yritys vastuun on havaittu olevan paitsi velvollisuus, myös mahdollisuus tuottaa uutta liiketoimintaa (esim. Crane et al. 2019). Yhtäältä siis itseohjautuen arvomuutoksen myötä ja toisaalta sidosryhmiltä kohdistuvan paineen johdosta yritykset panostavat vastuullisuustyöhön, joka on nykypäivänä vahvasti läsnä lähes jokaisen yrityksen arvoissa, strategiassa ja visiossa.

Suuntaus kohti kestäväää liiketoimintaa ja täten pyrkimys kohti ekologista jälleenrakentamista ja ihmisten välistä tasa-arvoa on siis selvästi ottanut paikkansa maailmantaloudessa ja liiketoiminnassa. Yritykset liittävät vastuullisuuden strategiaansa, luovat vastuullisuusohjelmia, viestivät vastuullisuudestaan, markkinoivat kestävämpiä tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Yritykset myös puhuvat tasa-arvon puolesta työnantajaroolissaan ja raportoivat vastuullisuudestaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Merkitystä on kuitenkin vain teoilla – ei sanoilla ja juhlapuheilla. Löytyykö nousevan yritys vastuun -ilmiön takaa aitoa tavoitteellisuutta kohti parempaa maailmaa? Vai onko kyse enemminkin voiton maksimoinnista ja arvon kasvattamisesta maineen ja brändin kiillottamisen kautta? Onko yrityksissä ryhdytty sanoista tekoihin ja kytketty vastuullisuus aidosti tekemiseen eli operatiiviseen liiketoimintaan? Vastuullisuuden trendikkyys nostaa vahvasti ajatusta siitä, että huomio tulee kääntää vastuullisuuden toteutumiseen organisaation ydintoiminnoissa ja prosesseissa operatiivisella, ei ainoastaan strategisella tasolla (esim. Engert, Rauter & Baumgartner 2016, 2843; Massaro, Dumay, Garlatti & Dal Mas 2018; Dal Mas 2019).

Suomen kontekstissa edellä esitettyjä kysymyksiä pohtiessa mielenkiinto kasvaa tutustuessa Finnish Business & Society ry:n (FIBS) vuosittaisen Yritys vastuun -kyselyn tuloksiin. Tutkimus on laajin Suomessa vuosittain julkaistava vastuullisuutta kartoittava kyselytutkimus, jossa vastaajina on tuhat Suomen suurinta yritystä liikevaihdolla mitattuna. Vuoden 2021 tutkimuksen mukaan yritys vastuun nähdään Suomen suuryrityskentässä olennaiseksi

tekijäksi: erittäin olennainen se on 78 prosentille ja jokseenkin olennainen 22 prosentille (FIBS 2021, 20). Tutkimuksessa 61 % vastaajista koki tärkeimmäksi vastuullisuustoiminnan tavoitteeksi *Maineen rakentaminen ja brändin arvon kasvattaminen*, jota seurasivat muut suoraan liikevaihtoon vaikuttavat tavoitteet, *Myynnin kasvattaminen sekä Asiakastytyvyyden lisääminen*. *Tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistaminen* sijoittui tärkeimpien yritys vastuulla tavoiteltavien asioiden listalla vasta kuudenneksi: tämän valitsi kolmen tärkeimmän yritys vastuulla tavoiteltavan asian joukkoon vain 25 % vastaajista. (FIBS 2021, 28)

Havainto tukee ajatusta, että yrityksissä tehdään vastuutyötä pääosin maineen ja myynnin edistämisen vuoksi, erillään ydinliiketoiminnasta. Vastuullisuus on läsnä arvoissa ja strategiassa, mutta miten on vastuullisuuden toimeenpanon laita? Lisäksi vuodesta toiseen kyseisessä Yritysvastuu -tutkimuskyselyssä yritykset nostavat suurimmaksi haasteeksi yritys vastuun alueella vastuullisuuden integroinnin liiketoimintaan. Tosin vuoden 2021 tutkimuksessa tämän haasteen ohi kiilasi ensimmäistä kertaa vuosiin *Vastuullisuuden vaikutusten mittaaminen ja seuranta*, joka sekin liittyy yritys vastuun toimeenpanoon: toteutuksen mittaamiseen. (FIBS 2021, 98)

Yleisen arvomuutoksen ja mm. globalisaation myötä on siis herätty siihen, että yritysten on kasvatettava panostaan vastuullisuus- ja kestävyysasioissa. Samat kehitystrendit ovat myös yhtenä perustana sille, että yrityksen liiketoiminta ja sen menestyksekkäs johtaminen pohjautuu yhä enemmän tietoon ja sen hyödyntämiseen. Mm. nopean teknologisen kehityksen, tietotekniikan hyödyntämisen ja helpon saatavuuden, näiden pohjalta digitalisaation ja sen tukemana globalisaation sekä jo mainitun arvomuutoksen myötä tuotanto perustuu yhä enemmän tietointensiiviseen työhön. Täten tiedon hankkiminen, hyödyntäminen ja kääntäminen kilpailueduksi on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten menestymisen kannalta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 6) Nykyajan liiketoiminnassa organisaation keskeisin tuotannontekijä on tieto ja yritysten arvonluonti pohjautuu tiedon menestyksekkääseen hyödyntämiseen ja johtamiseen. Arvo, jota organisaatio voi tiedosta johtaa perustuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kehittämiseen ja hyödyntämiseen. (Grant 1996, 112; Nonaka & Konno 1998, 42) Yrityksen arvo tai sen arvonluontikyky ei enää perustu fyysisiin omistuksiin tai taloudelliseen pääomaan.

Koska tieto on organisaatiossa arvokasta pääomaa ja arvonluonnin perusta, on alueen tutkimus kiinnostunut tietoresurssien menestyksekkäästä johtamisesta. Tutkimus on syventynyt

siihen, miten tietopääomaa tulisi johtaa laajemman arvon tuottamiseksi. Arvontuoton tarkastelu on viime vuosikymmeninä painottunut taloudellisen arvon kasvattamiseen (mm. Sullivan 1999; Ståhle & Grönroos 1999; Edvinsson & Malone 1997; Subramaniam & Youndt 2005). Tutkimus ottaa kantaa myös siihen, mikä on aineettomien tekijöiden merkitys arvojen ja asenteiden kehittämisessä ja tukemisessa (mm. Massaro et al. 2018; Wasiluk 2013). Tutkimusalue on ajan henkeä mukaillen siirtymässä taloudellisesta ja laskennallisesta näkökulmasta yhä enemmän ekologisuuden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden suuntaan (Dumay et al. 2020; Yusoff, Omar, Zaman & Samad 2019).

Näistä lähtökohdista voidaan ajatella, että on kiinnostavaa ja perusteltua tutkia tietopääoman johtamisen vaikutuksia vastuullisuuden integroitumiseen syvemmälle organisaation toimintoihin ja operatiiviseen toimintaan. Nykyisin yrityksen olemassaolon tarkoituksena katsotaan olevan voitontavoittelun lisäksi enenevässä määrin myös kontribuutio yhteiskunnan ja ihmiskunnan hyvän elinympäristön hyväksi. Kun tietojohdamisen ja tietopääoman johtamisen katsotaan olevan parhaita keinoja saavuttaa yrityksen tavoitteita, niin on perusteltua tutkia, miten tietopääoman johtamisella voidaan tukea vastuullisuuden toteutumista tekemisen tasolla ja johtaa se strategiasta yrityksen toimintoihin.

1.1. Alueen aiempi tutkimus ja tutkimuksen tarve

Sekä tietojohdamista että yritystoiminnan vastuullisuutta on molempia tutkittu eri konteksteissa jo muutaman vuosikymmenen ajan hyvinkin paljon. Myös näitä alueita yhdistävä tutkimus on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Tähän on osaltaan vaikuttanut 2015 julkaistut YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, jonka myötä yritykset ovat laajasti luoneet vastuullisuusohjelmia ja omaksuneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa. Viimeaikaisten tutkimusjulkaisujen mukaan tietojohdamisen soveltaminen kestävän kehityksen ja yritys vastuun teemoihin on nykyisin yhä tärkeämpää, jotta organisaatiot voivat omaksua kestävyysajattelun ja toteuttaa vastuullisuutta, sekä viime kädessä yltää parempaan suorituskykyyn (Chopra, Saini, Kumar, Varma, Mangla & Lim 2021, 13; Wasiluk 2013, 120). Tietojohdamista ja vastuullisuutta yhdistävässä akateemisessa tutkimuksessa on johdonmukaisesti todettu olevan paljon mahdollisuuksia ja runsaasti jatkotutkimuksen aihetta (mm. Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro 2017, 481; Martins, Rampasso, Anholon, Quelhas, Lead Filho 2019, 498; Abbas & Sagsan 2019, 618-619).

Tietojohtamista ja vastuullisuutta yhdistävä tutkimus käsittelee tyypillisesti tietojohtamisen ja tietopääoman johtamisen vaikutuksia organisaation vastuullisuuden edistämiseen. Näkökulma on yleensä kilpailuedun ja tuloksenteon parantumisessa (Wasiluk 2013, 104; Azapagic, 2003, 304). Mm. van Reijssen, Hels, Batenburg & Foorthuis (2015, 401) ovat tutkineet sitä, miten kestävä kehitys ja kestäviä innovaatioita voidaan tarkastella tietojohtamisen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta, ja päätyneet tulokseen, että tietojohtaminen voi olla keskeistä tavoiteltaessa vastuullisuuden keinoin tavoiteltavaa kestävä kehitys. Jo toissa vuosikymmenellä Robinson, Anumba, Carrillo & Al-Ghassani (2006, 795) ovat päätyneet johtopäätökseen, että tietojohtaminen on sidoksissa yritysten vastuullisuuden ja kestävä kehityksen toteutumiseen.

Viimeaikainen tutkimus on edelleen nostanut ajatusta siitä, että tietojohtaminen käytäntöineen ja prosesseineen on keskeistä organisaation kestävyysajattelun läpiviennissä. Tietojohtamisen katsotaan voivan asettaa viitekehyksen yritysten pyrkimyksissä edetä vastuullisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteisiin. (Mm. Chopra et al. 2021; Abbas & Sagsan 2019; Massaro et al. 2018.) Wasilukin (2013, 116) mukaan tietopääoman johtamisen omaksuttu lähestymistapa auttaa ajamaan organisaatiomuutosta kohti kestävämpiä ja vastuullisia liiketoimintamalleja.

Wasilukin (2013) mukaan organisaation kehittyminen ja muutos aidosti vastuulliseksi ja yritysvastuuta toteuttavaksi yritykseksi edellyttää, että tietopääomaa ja sen johtamista hyödynnetään vastuullisuuden toteutumisen tukemisessa viemällä vastuullisuus strategiaan. Hänen mukaansa vastuullisuus tulee integroida kaikille tietopääoman osa-alueille; inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan. Tietopääoman johtamisen, yritysvastuun sekä näitä yhdistelevä tutkimus painottaakin yleisesti molempien liittämistä organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen (Tyskbo 2019; Marr 2008; Engert et al. 2016; Heikkurinen 2018).

Vastuullisuus, samoin kuin tietopääoman johtaminen, nähdäänkin yrityksissä ennen kaikkea strategisena lähtökohtana. Ne ovat tutkimusten mukaan toisiaan täydentäviä strategisia tulo-kulmia (López-Gamero, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2009; Dumay, Guthrie & Rooney 2020). Strategisen johtamisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää suunniteltujen ja päätettyjen linjausten toimeenpanoa johdettavassa organisaatiossa. Hienoinkin strategiapaperi on hyödytön, jos strategia ei kiinnity osaksi organisaation toimintaa. Strategian toimeenpanolla tai implementoinnilla tarkoitetaan organisaation sisäistä operatiivista toimintaa, joka muodostuu asetetun strategian perustalle (Salminen 2008, 17). Toimeenpano

käsitetään usein osaksi strategiaprosessia (Lindroos & Lohivesi 2006, 31). Vastoin kuin klassisessa strategisessa ajattelussa, modernissa pehmeässä strategisessa johtamisessa keskeistä on mm. työntekijöiden ottaminen mukaan strategiseen toimintaan (Mantere 2008, 31). Ajattelun mukaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset luovat, toimeenpanevat ja uudistavat strategiaa, ei vain johto. Henkilöstön sitoutuminen strategiaprosessin onnistumiseen on avainasemassa (Kehusmaa 2010, 61, Lindroos & Lohivesi 2006, 47–48).

Tietopääoman johtamisen roolia ja vaikutusta nimenomaan vastuullisuuden toteutumisen tasolla ei tutkijan tiedon mukaan ole suoraan tehty. Tämä liittyy luultavasti yhteyden mittauksen vaikeuteen ja siihen, että vastuullisuuden varsinaista toteutumista ei toistaiseksi tietoperustaisissa yrityksissä juurikaan arvioida tai mitata, vaikka sen painoarvo on yhä kasvava yritysten arvokartoissa ja strategioissa. Tähän tarpeeseen, vastuullisuuden toteutumiseen tekemisen tasolla tietopääoman johtamisen ohjaamana, pyrkii tämä tutkielma kontribuoimaan. Lisäksi tämä tutkielma painottaa näkökulmaa, joka alueen tutkimuksessa on jäänyt vähemmälle huomiolle: Parempaa yhteiskuntaa ja elinkuntaa tietopääoman ja vastuullisuuden arvonluonnin tavoitteena rahallisen voitontavoittelun sijaan.

1.2. Tutkimuksen teoreettinen perusta ja keskeiset käsitteet

Tietopääoman (intellectual capital) tutkimusnäkökulma perustuu resurssiperustaiseen strategiateoriaan (resource-based view of the firm, RBV) (Penrose 1959; Barney 1991) perustuvaan Robert M. Grantin alun perin vuonna 1991 esittelemään tietoperustaiseen teoriaan (knowledge-based view of the firm, KBV). Sen mukaan organisaation tärkeimmät tuotantokelijät ovat luonteeltaan aineettomia, tietoresursseja, jotka muodostavat yrityksen tietopääoman. Yrityksen arvonluonti, suoriutuminen ja menestys perustuvat sen tietopääomaan ja kykyyn johtaa, kehittää ja luoda tietoa. (Grant 1996; Nonaka & Konno 1998.)

Tietopääoman johtaminen on tietopääoman viitekehyksessä määriteltä ”aineettoman pääoman tasapainottamiseksi ja linjaamiseksi yrityksen visioon” (Sullivan 1999, 133). Koulukunta tarkastelee yritysten tietopääomaa ja sen johtamista. Lisäksi tietopääoman johtamisen on kuvattu olevan yrityksen tietoon perustuviin omaisuuseriin liittyvää strategista ja systemaattista suunnittelu- ja toteutustoimintaa, jolla pyritään parantamaan yritysten arvonluontikykyä (Kianto, Andreeva & Pavlov 2013; Kujansivu 2009). Ajattelussa siis korostuu

inhimillisen elementin merkitys tehokkaiden strategioiden kehittämisessä ja toteuttamisessa organisaatioissa.

Tietopääomaresurssit liittyvät tietopääoman tunnistamiseen, mikä liittyy olennaisesti tietopääoman johtamiseen. Tietopääomaresurssit on vakiintuneesti jaettu kolmeen osa-alueeseen – yksilön tietoresursseihin viittaava **inhimillinen pääoma**, organisaation rakenteisiin ja mekanismeihin viittaava **rakenteellinen pääoma**, sekä sidosryhmiin viittaava **suhdepääoma**. (Lönqvist et al. 2005; Marr 2008) Tässä tutkimuksessa keskitytään tietopääoman johtamiseen kaikkien tietopääoma-alueiden osalta, sillä ne tuottavat arvoa keskinäisvaikutuksensa seurauksena (Edvinsson & Malone 1997, 145-146) ja näin niiden yhteistarkastelun voidaan olettaa vaikuttavan vastuullisuuden toteutumiseen.

Tämän tutkielman empiirinen tutkimus toteutettiin suuressa finanssialan organisaatiossa, joka kertomansa mukaan ”tekee liiketoimintaa tiedosta”. Tutkielmassa käytetään käsitettä **tietoperustainen organisaatio** tai **asiantuntijaorganisaatio**, joilla tarkoitetaan yleisesti yritystä tai organisaatiota, jonka liiketoimintamalli perustuu asiantuntijuuteen ja tiedon tuottamiseen. Tällaisessa organisaatiossa on keskeistä ymmärtää tiedon arvo tuotantoresurssina ja sen hyödyntäminen liiketoimintastrategian toteuttamisessa (Alvesson 2004, 17).

Yritysvastuun käsitteen voidaan katsoa perustuvan YK:n vuonna 1987 julkaisemaan kestävä kehityksen määritelmään: ”Kehitys, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan”. Käsite on elänyt ajassa ja nykyään yritysvastuuseen viitataan monista eri näkökulmista mm. kestävä liiketoiminnan, yrityskansalaisuuden, yhteiskuntavastuun ja liiketoimintaetiikan käsitteillä (Crane et al. 2019, 36). Alueen tutkimus tuo esiin myös sen, ettei yksi määritelmä ole välttämättä tarkoituksenmukainen vaan määritelmä on kontekstisidonnainen: Tärkeintä on ottaa huomioon, että yritysvastuussa on kyse arvoista, mahdollisuuksista, tasapainosta ja tilivelvollisuudesta ympäröivälle maailmalle (Engert et al. 2016, 2834).

Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain käsitteitä **vastuullisuus ja yritysvastuu** kuvaamaan yrityksen pyrkimyksiä oikeudenmukaiseen toimintaan tähtäimenä kestävä ja hyvä tulevaisuus yhteiskunnan ja ympäristön, sekä myös yksilön kannalta. Yritysvastuuta tarkastellaan Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line (TBL) – malliin perustuen, koska se on näkyvästi esillä vastuullisuuden liittyvässä akateemisessa keskustelussa (mm. Hubbard 2009; Norman & Macdonald 2004). Se on myös käytössä monen yrityksen käytännön

vastuullisuustyössä, ja tutkimuksen kohteena olevan finanssitoimijankin vastuullisuusperiaatteet on ryhmitelty kyseisen mallin mukaisesti. Mallissa vastuullisuutta tarkastellaan kolmen ulottuvuuden kautta: **taloudellinen-, ympäristö- sekä sosiaalinen vastuu**, ja se pe- räänkuuluttaa näiden kolmen alueiden tasapainoa vastuullisen liiketoiminnan toteutu- miseksi. Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden viitekehyksen osalta keskitytään syvällisem- min sosiaalisen vastuun ulottuvuuteen: siinä on kyse yrityksen roolista yhteiskunnan hyvin- voinnin edistämässä. Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet kohdistuvat yrityksen työntekijöihin, asiakkaisiin ja kaikkiin muihinkin sidosryhmiin sekä ympäröiviin yhteiskuntiin.

Edellä kuvatusta johdettuna tämä tutkielma nojaa aineettoman pääoman viitekehykseen, sekä yritys vastuussa laajasti käytössä olevaan mainittuun Triple Bottom Line -kehykseen, ja sen tiimoilta erityisesti sosiaaliseen vastuuseen. Tutkielman kannalta tietopääoman johtami- sen näkemys on merkityksellinen kuvaamaan, selittämään ja yhdistämään työntekijöiden to- teuttamaa vastuullista yritystoimintaa. Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus toteutuu vain, jos sitä toteutetaan liiketoiminnassa. Vastuullisuuden elementit ovat pitkälti yrityksen tietopää- omaa, ja näin oletus on, että vastuullisuudessa päästään tuloksiin tietopääoman johtamisen keinoin.

Yritysvastuusta niin käytännön elämässä kuin tutkimuksessakin puhuttaessa yritykset liittä- vät sen vahvasti arvoihinsa ja osaksi strategiaansa. Kun halutaan ymmärtää vastuullisuuden toimeenpanoa strategiselta tasolta, on ymmärrettävä mitä strategialla tarkoitetaan. **Strategian** on sanottu kuvainnollistavan suunnitelmaa, mallia, asemaa, näkökulmaa tai juonta, jossa yhdistyvät organisaation tärkeimmät tavoitteet, politiikka ja toiminta yhte- neväiseksi kokonaisuudeksi (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003, 10). Strategisen johtamisen teorian perustaa ovat muokanneet useat avaintekijät ja käsite on kehitetty alun perin sotatieteessä. Strateginen ajattelu on 2000-luvulla esiin noussut kehityssuunta, joka yhdistelemällä erilaisia strategiatyön alueita pyrkii ratkaisemaan moninaisia johtamisen haasteita (Santalainen 2009, 17). Haasteet liittyvät usein siihen, millainen johtamiskulttuuri tukee tehokasta strategian, esimerkiksi vastuullisuusstrategian, täytäntöönpanoa.

1.3. Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa on tavoitteena selvittää, voidaanko tietopääoman johtamisen keinoin tukea yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista ja ilmentymistä käytännön työssä tietoperustaisessa organisaatiossa. Tietopääoman menestyksekkäs johtaminen tukee tutkimusalan mukaan organisaation suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista monin eri tavoin (esim. Marr 2008; Kujansivu 2009; Kianto et al. 2013). Täten on oletettavissa, että tietopääoman johtaminen on olennainen tekijä myös vastuullisuustiedon kasvattamisessa. Lisääntyneen vastuullisuustiedon puolestaan voidaan olettaa johtavan vastuullisuuden parempaan integroitumiseen yrityksen operatiivisessa liiketoiminnassa: sen toiminnoissa, operaatioissa ja prosesseissa.

Yllä kuvatun tavoitteen saavuttamiseksi on ensinnäkin selvitettävä, mitä organisaation tietopääoma on sekä mitä tarkalleen ottaen katsotaan tutkimuksessa sisältyvän tietopääoman johtamiseen. Koska tietopääoman johtaminen arvonaluonnin näkökulmasta tapahtuu tietopääomatekijöiden (inhimillinen-, rakenne- ja suhdetopääoma) yhteisvaikutuksesta (Massaro et al. 2018; Lönnqvist et al. 2005; Marr, 2008), ei tietopääoman johtamisen osalta tehdä rajoituksia vain tietyn osa-alueen tarkasteluun. Tietopääomaa tarkastellaan tutkielmassa sekä staattisesta että dynaamisesta näkökulmasta, rajaten näkökulmaa vahvasti dynaamiseen: Tietopääomatekijät on tärkeä tunnistaa, mutta ne eivät itsessään luo organisaatiolle arvoa. Arvonluonti tapahtuu dynaamisessa prosessissa, jossa tarkastelu painottuu tietopääomatekijöiden aktiiviseen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa (Lönnqvist et al. 2005, 50-51).

Toiseksi on ymmärrettävä, mitkä asiat ovat organisaation vastuullisuuden ja vastuullisen toiminnan ytimessä ja voidaanko näistä mahdollisesti tehdä yhteenvetoja tietopääoman ja sen johtamisen ulottuvuuksiin ja teemoihin. Kolmanneksi on selvitettävä, minkälainen rooli tietopääoman johtamisella voisi olla tukemassa organisaation henkilöstön tapaa toimia vastuullisesti ja näin jalkauttaa sosiaalista vastuullisuutta strategiselta tasolta tekemisen tasolle. Näin vastuullisuus saataisiin tehokkaasti käännettyä tavoitteista toiminnaksi ja oletettavasti tämä näkyisi ennen pitkää myös yrityksen arvonaluonnissa.

Edellä esitetystä johtaen tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Miten tietopääoman johtaminen voi tukea yrityksen sosiaalisen vastuulliseen toteutumista?

Päätutkimuskysymystä tukemaan ja täydentämään on valittu kolme alatutkimuskysymystä, joiden tarkoitus on auttaa vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä on sosiaalinen yritysvastuu tietopääoman näkökulmasta tarkasteltuna?
2. Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?
3. Miten sosiaalinen yritysvastuu toteutuu strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle?

Päätutkimuskysymykseen vastataan sekä kirjallisuuden että empiirisen tutkimuksen kautta, samoin kuin toiseen alatutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen pyritään puolestaan löytämään vastauksia kirjallisuuskatsauksista, ja niiden yhteenvedosta. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan empiirisen tutkimuksen kautta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, keräämällä tutkimusaineisto ryhmähaastatteluin.

Yritysvastuun ja sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisella yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa ajatellaan yleensä tavoiteltavan taloudellista etua parantuneen maineen tai esim. tuoteinnovaatioiden kautta (Wasiluk 2013, 103-104). Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden tarkastelua rajataan ennen kaikkea näkökulmaan, jossa arvonluonnin katsotaan tähtäävän kestävään kehitykseen, muuhun yhteiskuntahyötyyn ja sosiaaliseen arvoon, mikä on nykymaailman olosuhteet huomioon ottaen olennaisempaa kuin mikään saavutettava taloudellinen etu.

Tämä tutkimus lähtee oletuksesta, että tietopääoman johtaminen ja kehittäminen pystyy tukemaan vastuullisuustoimien toteuttamista organisaatioissa. Vastuullisuus on tapa toimia, se on tietoon perustuvaa pyrkimystä kohti parempaa maailmaa. Vaikka oletus on, että vastuullisuuden kaikkiin alueisiin voitaneen yhtä lailla vaikuttaa tietopääoman johtamisen pyrkimyksillä, rajataan tämän tutkimuksen tarkastelua sosiaaliseen vastuullisuuteen. Se on tämän tutkielman kohteena olevan tapaustutkimuksen kannalta kiinnostavin näkökulma ja lisäksi se kohdistuu pitkälti organisaation sisäiseen toimintaan, mikä on tietopääoman johtamisen kannalta merkittävää. Tutkimuksen näkökulma on työntekijöissä vastuullisuustiedon toteuttajina, ei vastaanottajina. Sosiaalisen yritysvastuun näkökulmaa rajataan tutkimuksessa

yksityiseen sektoriin, joka muodostaa merkittävän osan yritystoimintasektorin kestävästä kehityksen haasteiden ratkojana.

Sosiaalisen yritysvastuun tarkastelua rajataan keskittymällä tutkimaan erityisesti sitä, mitä se tarkoittaa tietotalouden ja tietoperustaisen työn kontekstissa. Tietopääoman johtamista tarkastellaan tietopääoman dynaamisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, lähtökohtana löytää olennaisia yhteyksiä vastuullisuusstrategian toimeenpanoon. Edelleen tutkielma rajautuu empiirisen tutkimuksen myötä, tapaustutkimuksen kohdistuessa finanssialalla toimivaan yritykseen ja sen tuote- ja palvelukehityksen alueelle.

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa keskitytään tutkimusaiheeseen johdatteluun, taustoitukseen, tutkimuksen tavoitteisiin, sekä käytettävien käsitteiden ja tutkimusteorioiden esittelyyn.

Luvut kaksi ja kolme esittelevät tutkimuksen perustana olevat teoreettiset viitekehykset tarkemmin. Toinen luku keskittyy strategisen tietopääoman johtamiseen: luvussa käydään läpi tietojohdamisen viitekehys sekä tietopääoman ja tietopääoman johtamisen käsitteistö ja luodaan katsaus näkemyksiin siitä, miten tietoresursseja tulee nykytutkimuksen valossa johtaa. Luvun lopuksi kartoitetaan tietopääoman johtamisen yhteyksiä strategisen johtamisen teemoihin. Kolmannessa luvussa keskitytään käsittelemään yritysvastuun tutkimusta ja teorioita. Luvussa esitellään tutkimusalan vallitsevat teoriat sekä vastuullisuusteemojen rakentuminen organisaatioissa käytännön tasolla. Lisäksi luvussa syvennytään siihen, miten vastuullisuutta voidaan toteuttaa strategiasta käytäntöön.

Neljäs luku keskittyy yhdistelemään tietopääoman ja yritysvastuun tutkimusalueita, ja kuvassa tutkija muodostaa synteetin tutkimiskysymysten viitekehykseksi. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät, tapaustutkimuksen kohteena oleva yritys sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmä. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa paneudutaan tutkimustuloksiin ja luvussa seitsemän käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2. TIETOPÄÄOMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN

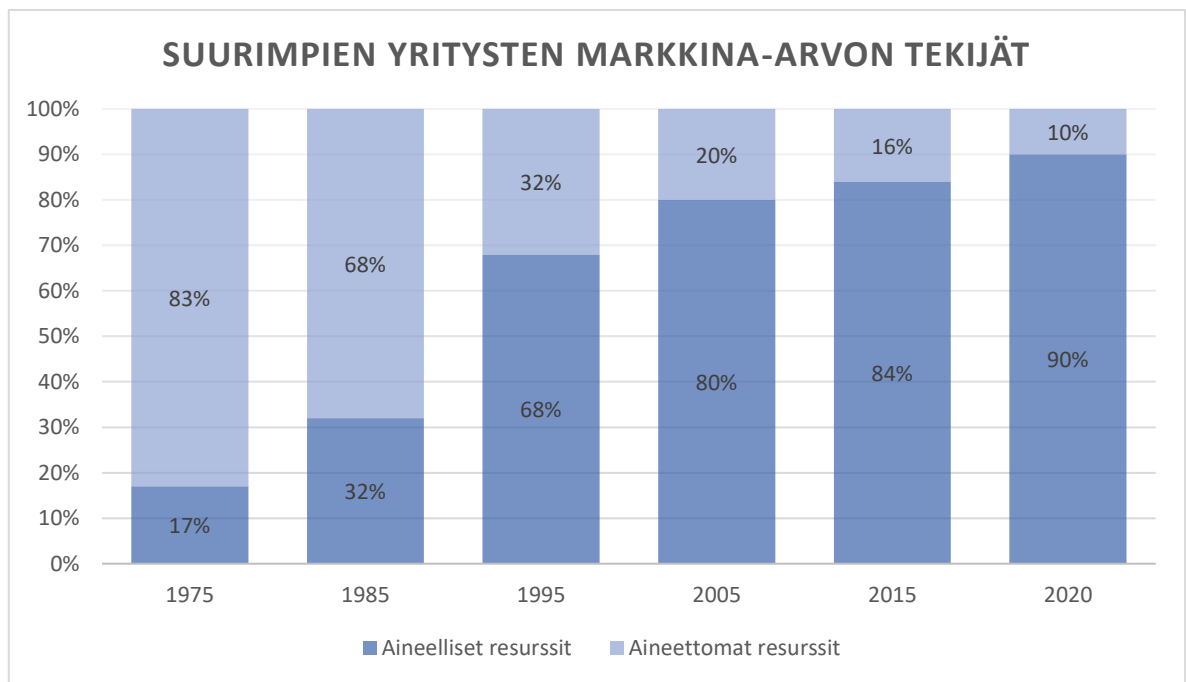
Näkymätön pääoma, aineettomat resurssit, näkymättömät voimavarat, osaamispääoma, älyllinen omaisuus – tämän tutkielman pääkäsitteellä on monta nimitystä, jotka viittaavat kaikki organisaation tietoon ja osaamiseen perustuvaan pääomaan: asioihin, jotka tuottavat arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Tässä luvussa käydään läpi tietopääoman ja tietopääoman johtamisen käsitteet taloustieteellisestä näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään käsitteiden perustana olevaan tietojohdamisen näkökulmaan, taustoittaen sen periaatteet ja määrittäen miksi aihe on olennainen ja tärkeä. Seuraavissa alaluvuissa luodaan katsaus tietopääoman käsitteeseen, sen rakentumiseen ja näkemyksiin siitä, miten tietoresursseja tulee johtaa. Luvun lopuksi käsitellään tietopääoman johtamisen nykytutkimusta, sekä kartoitetaan sen yhteyksiä strategisen johtamisen teemoihin.

2.1. Tietojohdamisen näkökulma

Elämme tieto- ja viestintätalouden aikaa. Tässä ajassa ja yhteiskunnassa tieto on korvannut maan, tuotantolaitokset, työvoiman ja muut fyysiset resurssit organisaation tärkeimpänä tuotantontekijänä. Yrityksen toiminta ja arvonluontikyky perustuu yhä enemmän yksilöihin sekä yksilöiden muodostamiin ryhmiin tai verkostoihin kertyneeseen tietoon, osaamiseen ja kyvykkyyksiin. (esim. Edvinsson & Malone 1997; Marr 2008) Tietoperustainen organisaatio lähtee liikkeelle ajatuksesta, että tieto on sen toiminnan ja arvonluonnin mahdollistava keskeinen resurssi (Grant 1996, 112; Nonaka & Konno 1998, 42).

Taloustieteessä määritelty aineeton lähestymistapa perustuu edellä esitettyyn. Se keskittyy tarkastelemaan ei-materiaalisia resursseja eli talousyksikön aineettomia voimavaroja ja niiden johtamista eli keinoja, joilla näitä voimavaroja voidaan ohjata ja johtaa organisaatiossa tavoitteisiin pääsemiseksi. Aineeton lähestymistapa korostaa näkymättömissä olevan pääoman tärkeyttä organisaation arvonmuodostajana. Sen mukaan arvonluonti tapahtuu tuottavuudella ja innovoinnilla, valuutan tai työvoiman allokoinnin sijaan. (mm. Grant 1996; Spender 1996; Nonaka 1994)

Kuten alla oleva kuvaaja kuvassa 1 osoittaa, kysymys on taloudellisen toiminnan käytännön harjoittamisen kannalta erittäin merkittävästä asiasta. Aineettomat tuotannontekijät ovat kasvattaneet vauhdilla osuuttaan yrityksen arvomuodostuksessa jälkiteollisen tietoyhteiskunnan kehittymisen aikana. S&P 500 on indeksirahasto, joka on koottu Yhdysvaltain markkinoiden 500 suurimman osakkeen hinnoista, ja käytännössä se vastaa melko tarkasti listaa maailman suurimmista yrityksistä. Siinä missä vielä 30 vuotta sitten suurimpien ja arvokkaimpien yritysten tuotanto ja arvomuodostus perustui enimmäkseen aineellisiin tekijöihin, 2020-luvun tietotaloudessa 90 prosenttia tuotannontekijöistä on aineettomiin tekijöihin luokiteltavia.



Kuva 1. Trendi tekijöistä yrityksen arvomuodostuksessa (lähde: Ocean Tomo, LLC)

Kilpailuedun ja arvonluontikyvyn ollessa yhä riippuvaisempaa aineettomasta pääomasta ja sen hyödyntämisestä sekä tiedemaailma että markkinatoimijat ovat kehittäneet runsaasti uusia termejä aineettomien resurssien tarkastelunäkökulmaan. Organisaatiot toimivat *tietotalouden* aikakaudella ja *tietointensiiviset* työpaikat ovat *tietotyöntekijöiden* vallassa. Taloudessa pärjäävät parhaiten tietoon johtamisensa perustavat ja tietopääomaansa kehittävät

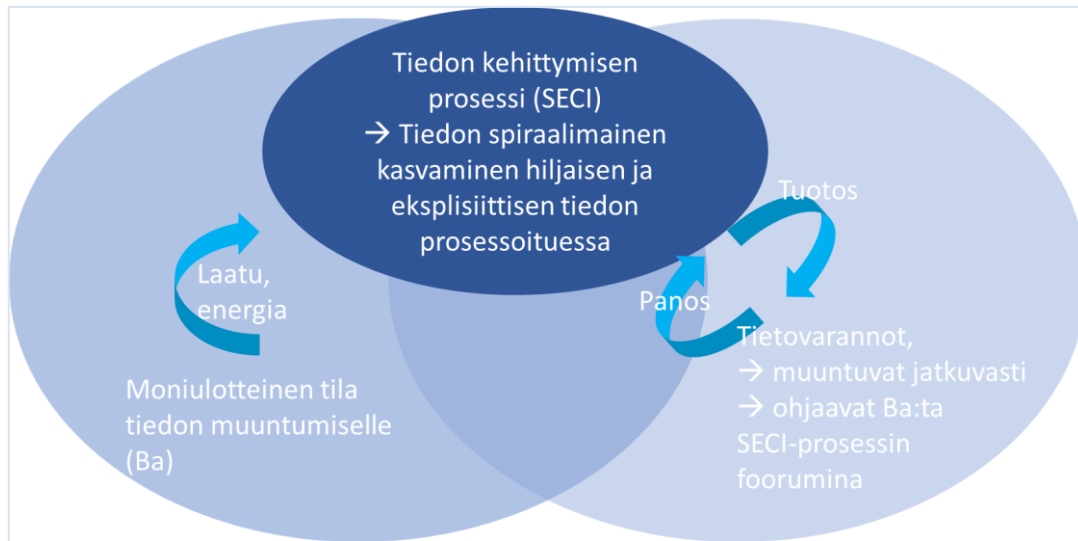
oppivat organisaatiot, joissa yksilöiden kautta tieto, ja sitä kautta toiminta, jatkuvasti kehittyy myös organisaatiotasolla (Senge 2006, 3-4).

Aineettoman pääoman lähestymisnäkökulma perustuu resurssiperustaiseen strategiateoriaan (resource-based view of the firm) (Penrose 1959; Barney 1991) pohjautuvaan Robert M. Grantin alun perin vuonna 1991 esittelemään tietoperustaiseen teoriaan (knowledge-based view of the firm) (Grant 1991). Sen mukaan organisaation tärkeimmät resurssit ovat luonteeltaan aineettomia, tietoon perustuvia. Yrityksen tai muun organisaation suoriutuminen ja menestyminen perustuvat sen tietoon perustuvaan pääomaan ja kykyyn johtaa, kehittää ja luoda tietoa. (Grant 1996; Nonaka et al. 1998)

Tietojohdamisen näkemyksen olennaisia käsitteitä tietoresurssien lisäksi ovat tietoprosessit sekä tietokäytännöt. Tietoprosessit ovat niitä tapoja, joilla tieto syntyy, liikkuu ja elää organisaatiossa. Organisaation toimintaa voidaan mallintaa tarkastelemalla niitä olennaisia tietoprosesseja, joihin toiminta perustuu. Tietoprosesseja ovat mm. tiedon hankkiminen, luominen jakaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen. (Alavi & Leidner 2001) Tietojohdamisen käytännöt puolestaan ovat johtamisen välineitä ja keinoja, joilla tietoprosesseja voidaan organisaatiossa edistää arvon luomiseksi (Andreeva & Kianto 2012, 620). Hussinki, Kianto, Vanhala ja Ritala (2017a, 1600) nimeävät tietojohdamisen käytännöiksi esimerkiksi esimiestyön, tiedon suojaamisen tai henkilöstöjohtamisen.

Tietoperustaisen näkemyksen tarkastelun yhteydessä on nostettava esiin tiedon käsite sekä tiedon prosessointiin liittyvät tärkeät käsitteet hiljainen tieto (*tacit knowledge*) sekä eksplisiittinen tieto (*explicit knowledge*). Liiketaloustieteen tietoperustaisen lähestymistavan mukaan tieto perustuu dataan (objektiivisiin tapahtumafaktioihin), joka merkityksellistyy kontekstin ja relevanssin kautta informaatioksi, ja on tulkinnan ja tulkinnan hyväksymisen kautta johdettavissa tietämykseksi, tiedoksi (Nonaka 1994). Ikujiro Nonaka (1994, 15-16) korostaa subjektiivisuuden; uskomusten, sitoutumisen ja arvojen sisältymistä ja vaikutusta tiedon käsitteeseen. Lähinnä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta jaettavaa hiljaista tietoa syntyy kokemuksen, tiedon soveltamisen ja kontekstin kautta. Eksplisiittinen tieto on yleistä, siirrettävää ja tallennettavaa tietoa, joka syntyy hiljaisen tiedon prosessoituessa tiedostettuun ja esitettävään muotoon. Tiedon prosessoituminen, jota pyritti kuvaamaan kuvassa 2, vaatii myös otollisen ajan ja jaetun tilan (*Ba*), jota voidaan kuvata fyysisenä, virtuaalisena tai henkisenä tilana. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto muokkautuvat jatkuvasti täydentäen toisiaan, jaetussa tilassa ja ajassa, kaikkien elementtien ollen välttämättömiä tiedon

prosessoitumisessa. Kolmantena elementtinä Nonaka et al. ovat kuvanneet organisaation tietovarannot, joita yhtäältä tarvitaan tiedon luonnin prosessissa ja toisaalta, jotka jatkuvasti prosessissa täydentyvät. (Nonaka, Toyama & Konno 2000; Nonaka & Konno, 1998; Alavi & Leidner 2001.)



Kuva 2. Tiedon prosessoituminen ja vaikuttavat elementit (mukaillen Nonaka et al. 1995)

Tietoperustaisen näkemyksen yhteenvetona voidaan sanoa, että organisaation arvo muodostuu sen pääoman eli resurssien hyödyntämisen kautta: aineellinen ja ennen kaikkea aineeton pääoma ovat perustana yrityksen suoritus- ja arvonluontikyvyille. Aineellisia tekijöitä voisi kuvata jäävuoren huipuksi, ne muodostuvat taloudellisesta ja fyysisestä varallisuudesta ja ovat helposti määritettävissä ja mitattavissa. Aineettomat tekijät ovat vaikeammin määriteltävissä, ne muodostuvat mm. osaamisesta, innostuksesta, brändistä, prosesseista, suhteista, kulttuurista, tuotemerkeistä ja tekijänoikeuksista. Niiden omistajuutta on vaikea määritellä, niitä voidaan monesti hyödyntää samanaikaisesti eivätkä ne kulu; päinvastoin niiden arvo kasvaa käytettäessä. (mm. Stewart 1997; Kujansivu et al. 2007; Kianto, Andreeva & Pavlov 2013.)

2.2. Tietopääoma ja sen nykytutkimus

Koska aineettomat tuotannontekijät perustuvat pitkälti tietoon sekä tiedon mahdollistamiin kyvykkyyksiin ja osaamiseen, niitä nimitetään usein tietopääomaksi. Tietopääoman katsotaan käsittävän tietoon perustuvat resurssit ja usein myös niihin liittyvät johtamistoiminnot (Kianto et al. 2013, 112). Huolimatta jo useamman vuosikymmenen jatkuneesta akateemisesta tutkimustyöstä aiheen ympärillä, ei tietopääoma -käsitteelle kuitenkaan ole vakiintunut vain yhtä nimenomaista määritelmää.

Kirjallisuudessa käytetyimpiä määritelmiä ovat Stewardin sekä Edvinssonin ja Malonen kuvaukset. Jälkimmäiset (1997, 358) määrittelevät tietopääoman olevan tietoa ja tietoon perustuvaa kokemusta, teknologioita, suhteita ja taitoja, jotka johtavan kilpailuetuun. Steward (1997, 10) laajensi käsitettä tietomateriaaliksi (mm. tieto, informaatio, tekniikat, aineeton omaisuus, kokemus), jonka formalisoinnilla ja tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan luoda vaurautta. Yhteenvetona voidaan todeta, että kun tietoa käsitellään arvonluonnin näkökulmasta, puhutaan tietopääomasta (Kianto et al. 2013, 112).

Tietopääomaa tarkastellaan useimmiten organisaatiotasolla, jolloin tarkastelun kohteena on yhden yrityksen tai muun organisaation tietopääoma ja sen merkitys tarkasteltavan yksikön suorituskyvyille (Lönnqvist et al. 2005, 48-48). Myös tämän tutkimuksen tarkastelukulma on organisatorinen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt tietopääoman tieteellinen tarkasteleminen yksilötasolla tai alueellisella tasolla kuten kansantalous, kunta tai muu yhteisö.

2000-luvulle tultaessa tietopääoman tarkastelussa on siirrytty staattisten resurssien tarkastelusta enemmänkin tietopääoman dynaamiseen, sosiaalisesti konstruoituun luonteeseen, jossa olennaista on tiedon virtaus ja prosessit (mm. Kianto 2007; Tyksbo, 2019). Siinä missä staattinen lähestyminen tarkastelee tietoa tietyllä ajanhetkellä olemassa olevina resursseina, dynaaminen näkee tietopääoman sosiaalisena prosessina. Tietopääoman tunnistamisen ja arvottamisen lisäksi dynaaminen lähestymistapa on kiinnostunut siitä, miten tietopääomaa voidaan tuottaa, käyttää ja kehittää. Dynaaminen tulokulma painottaa hiljaisen ja potentiaalisen tiedon tavoittamista, organisaation kyvykkyyksiä käyttää ja kehittää tietopääomaa, näiden kyvykkyyksien kehittämistä sekä aktiivista vuorovaikutusta ympäristön kanssa. (Kianto, Ritatala, Vanhala & Hussinki 2020)

Kuten aiemmin johdantoluvussa on kuvattu, tässä tutkimuksessa tietopääomaa tarkastellaan sekä staattisesta että dynaamisesta näkökulmasta, keskittyen kuitenkin vahvasti dynaamisuuteen: Vaikka staattiset tietoresurssit eivät itsessään luo organisaatiolle arvoa, on niiden määrittäminen olennainen lähtökohta tietopääoman dynaamisen kehittymisen ja kehittämisen tarkastelulle, jonka tähtäimenä on arvonluonti (Lönnqvist et al. 2005, 50-51).

Tämän tutkielman aiheen – tietopääoman johtaminen vastuullisuuden toteutumisen tukena – huomioiden on syytä vielä luoda erityinen katsaus tietopääoman ja sen johtamisen tavoitteisiin, ja käsitteisiin organisaation arvo ja arvonluonti. Kuten jo tekstistä edellä ilmenee, suurin osa tietopääomaa koskevasta teoriasta esittää tietopääoman hyödyntämisen tavoitteena olevan taloudellisen arvon kasvattaminen. Sullivanin mukaan (1999, 132) tähtäimessä on voitontavoittelu. Samoin Steward (1997) esittää tietopääomalla tavoiteltavan vaurauden luontia, kuten myös Ståhle & Grönroos (1999): heidän mukaansa tietopääomatekijöillä tähdätään taloudelliseen arvoon. Edvinsson & Malone (1997) esittävät tietopääoman hyödyntämisen päämääränä olevan kilpailuetu markkinassa, samoin kuin Subramaniam & Youndt (2005).

Myöhemmässä tutkimuskirjallisuudessa tietopääoman hyödyntämisen nähdään tavoittelevan kasvavassa määrin taloudellisen arvon lisäksi myös yhteiskunnallisia hyötyjä kuten sosiaalista ja ympäristöllistä arvoa (Dumay 2016, 169; Secundo et al. 2018, 157-158). Dumay (2013, 8) toteaa, että vaurauden ja varallisuuden luominen tulisi syrjäyttää tarkastelun keskiöstä, ja sen rinnalle organisatoriseksi tavoitteeksi tulisi asettaa tietopääomaresurssien tarkastelu yhteiskuntahyödyllisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon tuottamisen kontekstissa. Hänen mukaansa ajattelussa tulisi siirtyä yksittäisen organisaation kilpailukyvyn varustelusta ja varmistelusta ”tietokauden ajatteluun”, tietopääoma -ekosysteemeihin, jotka puoltavat tiedon jakamista ja yhteistyötä arvon luomisen avaimina. Hän korostaa tarvetta suhtautua tietopääoman tutkimuksen lähestymistapaan kriittisesti ja laajentaa siihen liittyviä sosiaalisia ja ympäristökysymyksiä johtamiskysymysten lisäksi. Dumay et al. (2020, 1) mukaan tietopääoma tutkimus kantaa hedelmää vasta sitten, kun on selvillä, miten organisaatiot voivat käyttää ihmisiään, suhteitaan, järjestelmiään sekä fyysistä pääomaansa rakentaakseen parempaa yhteiskuntaa kaikille, ei vain kapitalisteille.

Dumayn ajatus on, että tietopääoman tarkastelua tulisi laajentaa organisaatiotasolta ekosysteemeistä käsin tarkasteltavaksi, ymmärtää tietopääoma ja sen hallinta ratkaisevana ekosysteemielementtinä (Dumay et al. 2020, 4). Hän nimeää näkökulman laajentamisen tietopääomatutkimuksen neljänneksi ja viidenneksi vaiheeksi (2020, 3-4), aiempien vaiheiden

lähestyessä tietopääomaa ennen kaikkea laskennallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Uusien tutkimusvaiheiden näkökulmat eivät kuitenkaan sulje vanhempien vaiheiden tutkimuksellisia lähestymistapoja pois, vaan tietopääoman tutkimuksen lähestyminen aiempien vaiheiden näkökulmista on kuitenkin edelleen tärkeää: Laskennallista lähestymistä tarvitaan uusien näkökulmien rinnalla. (Dumay et al. 2020, 7)

Saman suuntaista ajattelun rajojen laajentumista tietopääoman mobilisoinnin ja hyödyntämisen tavoitteista on todennettavissa muustakin alan tutkimuskirjallisuudesta viime vuosilta (Massaro et al. 2018; Yusoff et al. 2019). Myös tietopääomatutkimuksen uranuurtaja Leif Edvinsson (2013, 170) kyseenalaistaa tavoiteasetantaa esittämällä kysymyksen siitä, tulisitko tietopääomaa hyödyntää nimenomaan tulevaisuuden hyvinvoinnin varmistamiseen. Hän pohtii, miten tietopääoma -näkemys voidaan muotoilla uudelleen, ja päästä ”suurempaan hyvään”: Esimerkiksi organisaatioiden tasolla saavuttaa tietopääoman hyödyntämisen kollektiivinen moninkertaistuminen ja globaalilla tasolla luoda parempaa hyvinvointia yleisellä tasolla.

2.3. Tietopääoman osatekijät ja niiden muodostama kokonaisuus

Tietopääoman rakenteesta ja osatekijöistä on esitetty akateemisessa kirjallisuudessa useita luokitteluja ja rakenteellisia malleja. Kategorisointi käynnistyi 1990 -luvulla, kun tutkimuksessa ryhdyttiin tunnistamaan ja analysoimaan tietopääomatekijöitä, luokitellen niitä kuuluvaksi mm. inhimilliseen pääomaan ja aineettomiin varoihin (Sullivan 1999, 133), inhimilliseen-, asiakas- sekä organisationaaliseen pääomaan (Edvinsson & Malone 1997) ja henkilöstön osaamiseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen rakennepääomaan (Sveiby 1997). Vaikka nykykirjallisuudessa käytetään myös muita tietopääoman luokittelukomponentteja, kuten Kiannon, Sladjanan ja Bojanan (2018, 449) määrittelemät uudistus-, yrittäjäjys- ja luottamus-pääoma, jakaa valtaosa akateemisesta kirjallisuudesta tietopääoman osatekijät kolmeen kategoriaan. Nämä ovat lähinnä Bernard Marrin 2014 viimeistelemään luokitteluun perustuvat inhimillinen-, rakenne- ja suhdepääoma (Kujansivu et al. 2007, 28-29). Tässä tutkielmassa käytetään tätä tietopääomatekijöiden jaottelua, tarkemmin esitetty taulukossa 1, sen ollessa yleisin alan tutkimuksessa käytetty. Lisäksi tämän jaottelun voi tunnistaa tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta- ja johtamiskäytäntöihin ja prosesseihin sopivaksi.

Taulukko 1. Tietopääoman osa-alueet (mukailten Marr 2008)

Inhimillinen pääoma	Rakennepääoma	Suhdepääoma
<ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen (substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot) • Henkilön ominaisuudet (mm luovuus, motivaatio, proaktiivisuus, luottamus, paineensieto) • Asenne (mm. asennoituminen muihin ihmisiin) • Tieto (Tietotaito, kokemus) • Koulutus (Itsensä jatkuva kehittäminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteet asiakkaisiin (mm. asiakkaiden sitoutuminen, sosiaaliset verkostot) • Suhteet muihin sidosryhmiin (kumppanuudet, toimittajasuhteet, viranomaissuhteet) • Maine • Brändi • Yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation arvot ja kulttuuri (tapa johtaa) • Työilmapiiri • Prosessit ja järjestelmät • Dokumentoitu tieto • Immateriaalioikeudet • Liikesalaisuudet ja salassapito

Inhimillinen pääoma perustuu organisaation jäsenten tietoon ja osaamiseen, suhdepääoma organisaation sidosryhmävuorovaikutukseen ja tähän perustuviin tietotekijöihin, ja rakennepääoma kattaa tietotekijät systeemeissä, järjestelmissä, ohjeissa ja prosesseissa. (Marr 2008, 5-7; Kujansivu et al. 2007, 28-29). Seuraavassa käsitellään hieman tarkemmin jokainen tietopääoman mainittu osa-alue.

Inhimillinen pääoma

Inhimilliseen pääomaan luokitellaan kuuluvaksi organisaation henkilöstö ja heidän ominaisuuksensa: tiedot, taidot, kokemukset, asenteet ja motivaatio (Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998). Se on yhtäältä organisaation työvoimaresurssien kollektiivinen kapasiteetti ja toisaalta yksilöllistä osaamista tiedon, taitojen ja ominaisuuksien muodossa. Inhimillinen pääoma on organisaatiossa vain lainassa tai vuokralla: organisaation jäsenet omistavat inhimillisen pääoman, ja näin se on liikkuva resurssi (Roos & Roos 1998, 415; Bontis et al. 2000, 87.)

Inhimillistä pääomaa pidetään tietopääoman kulmakivenä, mm. Stewartin (1997, 86) mukaan inhimillinen pääoma on "paikka, josta kaikki tikkaat alkavat: innovaatioiden lähde, oivalluksen kotisivu". Yksilön tietoresursseihin viittaava inhimillinen pääoma nähdään usein organisaation arvokkaimpana resurssina, sillä juuri yksilöt ovat tiedon ja innovaatioiden lähteenä (Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala, 2019).

Inhimillisen pääoman alueeseen voidaan lukea organisaatiossa työskentelevien kompetenssi, kyvykkyydet, osaaminen, ominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus (Lönnqvist et al. 2005), mutta myös sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys (Marr 2008, 5-6). Näin inhimillisen pääoman tekijöihin voidaan katsoa lukeutuvan laajalti yksilön piirteisiin, kykyihin, kokeemukseen ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja, taitoja, ominaisuuksia ja osaamista.

Rakennepääoma

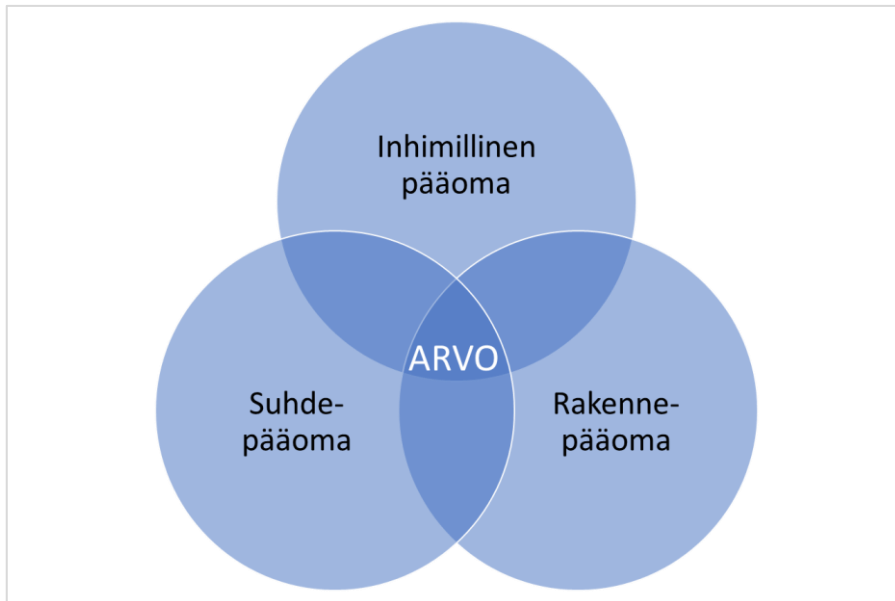
Rakennepääoman muodostavat organisaation tietoa keräävät, hyödyntävät ja jakavat struktuurit ja prosessit. Näin ollen tähän luokkaan käsitetään kuuluvan tietojärjestelmät, organisaatiokulttuurin ja -normien piirteet sekä johtamisjärjestelmät (Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998). Rakennepääoma sisältää sekä infrastruktuurin tekijät, että koodifioitun tiedon kuten dokumentit ja tietokannat (Marr 2008, 5). Rakennepääoman kehittymiseen vaikuttaa inhimillinen pääoma: esimerkiksi patentit ovat inhimillisen pääoman tuotamia, mutta tuottamisen jälkeen ne ovat osa rakennepääomaa, jonka organisaatio omistaa (Roos & Roos 1998, 415). Rakennepääomaa pidetään inhimillisen pääoman ruumiillistumana ja siitä rakentuvana infrastruktuurina (Edvinsson & Malone, 1997).

Suhdepääoma

Suhdepääoma käsittää organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmäsuhteet, ja näissä suhteissa vuorovaikutuksen kautta taltioitavan, saatavilla olevan ja jaettavan tiedon (Hussinki et al. 2017b, 1163). Marrin (2008, 5) mukaan suhdepääoma käsittää tiedon, joka on sisällytetty kaikkiin organisaation suhteisiin, olipa kyse asiakkaiden, kilpailijoiden, tavarantoimittajien, toimialajärjestöjen tai valtiohallinnon kanssa. Suhdepääomasta eriytetään usein asiakaspääoma, jossa toiminta perustuu asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. (Bontis 1998, 67; Bontis et al. 2000, 88).

On huomioitava, että arvoa ei synny yksittäisestä tietopääomatekijästä, vain kaikkien kolmen mainitun osatekijän keskinäisvaikutuksesta (Edvinsson & Malone 1997, 145-146).

Tekijät siis yhdistyvät vahvasti toisiinsa. Tätä havainnollistaa Saint-Ongen kehittämä tietopääoman arvoalusta kuvassa 3 (Lönnqvist et al. 2005, 31-32). Näin ollen osatekijöitä tulee yleisesti ottaen käsitellä yhdessä: niillä on vahva keskinäisriippuvuus organisaation tietopääoman luomisessa, kehittämisessä, hyödyntämisessä ja taltioimisessa.



Kuva 3. Tietopääoman arvoalusta

Riippumatta siitä, kuinka vahva organisaatio on yhdessä tai kahdessa tekijässä, jos kolmas tekijä on heikko tai jää huomioimatta, organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia saavuttaa suurempaa arvoa tietopääomaansa hyödyntämällä. Benevene et al. (2017, 567) mukaan yritys johtaa tietopääomatekijöitä irrallaan toisistaan vaarantaa koko tiedon luomisprosessin. Tietopääomatekijöiden yhteisvaikutuksen voi ajatella olevan vieläkin olennaisempaa liiketoimintaympäristön muuttuessa, sillä nopeammin muuttuvat olosuhteet vaativat myös nopeampaa tiedon prosessointia.

Tietopääoman osatekijöiden keskinäisvaikutukset perustuvat kappaleessa 2.1 esitettyyn Nonakan (1998) tiedon prosessoitumisen malliin. Yksilöllinen tieto (inhimillinen pääoma) monelta osin kodifioituu ja institutionalisoituu (rakennepääoma) ja sitä siirretään ja

hyödynnetään ryhmissä ja verkostoissa (suhdepääoma) (Subramaniam & Youndt 2005). Tietopääoma rakentuu ennen kaikkea inhimillisen pääoman perustalle, josta se johtuu organisaatio- ja suhdepääomaan. Pääomaluokat ovat kuitenkin kaikki vahvassa, jatkuvassa dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja tämän kautta vaikuttavat organisaation suoriutumiseen ja arvon rakentumiseen (Edvinsson & Malone 1997; Hussinki et al. 2019).

2.4. Vihreä tietopääoma

Kuten todettu kappaleessa 2.2, tietopääoman ja sen johtamisen tavoitteet ja päämäärät liittyvät niin tutkimuskirjallisuudessa kuin käytännössäkin yleensä suoraan tai välillisesti yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn kasvattamiseen, sekä mm. innovaatioihin. Tutkimussuunnan siirtyessä painottamaan kestäviä arvoja on tietopääoman käsitettä viime vuosina lähestytty jonkin verran myös suoraan kestävyys- ja vastuullisuusnäkökulmien kautta. (Hussinki et al. 2019, 102.) Chen (2008, 273) loi tutkimuksessaan käsitteen **vihreä tietopääoma** (green intellectual capital), määritellen sen "tietopääoman ja ympäristönäkökohdat integroivaksi näkökulmaksi organisaatio- tai yksilötasolla, sisältäen aineettoman pääoman elementtejä, kuten kompetenssit, tieto ja vuorovaikutus". Hän viittaa vihreään tietopääomaan tiedon ja kyvyn yhdistelminä, joita yrityksellä on ympäristöasioiden käsittelemisessä ja johtamisessa.

Samaan viittaa tutkimuskirjallisuudessa esiintyvä **kestävä tietopääoma** -käsite (sustainable intellectual capital), jolla viitataan kaikkeen tietoon, jota organisaatio pystyy hyödyntämään yritysvastuujohtamisen prosessissa saavuttaakseen kilpailuetua (López-Gamero et al. 2009; Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2009, 21; Vale, Miranda, Azevedo & Tavares 2022, 3). Liu (2010, 2) puolestaan määrittelee kestävästä tietopääomasta yrityksen tietokyvykkyyksien ja vihreän tiedon lähteiden integroimiseksi.

Chenin (2008, 277) mukaan vihreään tietopääomaan kuuluu sekä yksilö- että organisaatiotason aineettoman varojen kokonaisuus: tiedon, taidot, kyvykkyydet ja suhteet, jotka liittyvät kestävyysnäkökohtiin tai vastuullisuuteen perustuvaan innovointiin. Hän toteaa vihreän pääoman rakentuvan kolmesta ulottuvuudesta: vihreästä inhimillisestä pääomasta, vihreästä rakennepääomasta ja vihreästä suhdepääomasta. Chenin luokittelua havainnollistaa alla taulukko 2.

Vihreä inhimillinen pääoma määritellään työntekijöiden vastuullisuutta koskevien tietojen, taitojen, kykyjen, kokemuksen, asenteen, viisauden, luovuuden ja sitoutumisen summaksi. Inhimillisen tietopääoman luokittelun mukaisesti se on organisaation työntekijöiden kollektiivinen vihreän tietotekijöiden kapasiteetti ja toisaalta taas yksilötason osaamista vastuullisuustiedon ja -taitojen muodossa. (Chen 2008, 277.)

Vihreä rakennepääoma on Chenin (2008, 277) mukaan puolestaan on organisaation varantoja ja mahdollistajia, jotka perustuvat vastuullisuusteemoihin liittyviin kyvykkyyksiin, sitoumuksiin, tiedonhallinta- sekä palkitsemisjärjestelmiin, tietokantoihin, johtamismekanismiin ja -filosofiaan, toimintaprosesseihin, organisaatiokulttuuriin, yrityskuvaan, patentteihin sekä tekijänoikeuksiin. Vihreä rakennepääoma painottuu nimenomaan yrityksen rakenteellisiin resursseihin ympäristönsuojelun ja vastuullisuusalueen innovaatioiden alueilla.

Vihreän suhdepääoman mielessä organisaatiot pyrkivät edistämään ulkoisia ja sisäisiä suhteitaan liittyen yhteisiin vastuullisuusintresseihin. Vihreä suhdepääoma määritellään yrityksen vuorovaikutuksellisiin vastuullisuusnäkökulmiin liittyviksi suhdevarannoiksi sidosryhmien kanssa, mikä mahdollistaa vastuullisen toiminnan kasvamisen, vastuullisuustavoitteiden paremman saavuttamisen ja kilpailuedun parantamisen. Kestävyysteemojen tiedon arvo kasvaa jatkuvasti sidosryhmäsuhteissa, niin asiakkaiden, toimittajien, julkishallinnon kuin muidenkin ulkoisten sekä myös sisäisten sidosryhmien suuntaan. (Chen 2008, 278.)

Taulukko 2. Vihreän tietopääoman osa-alueet (mukaihen Chen 2008)

Vihreä inhimillinen pääoma	Vihreä rakenne-pääoma	Vihreä suhde-pääoma
<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuutta koskevaa yksilön: <ul style="list-style-type: none"> • Tietoja • Taitoja • Kykyjä • Kokemusta • Asennetta • Luovuutta • Viisautta • Sitoutumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuusteemoihin liittyviä organisaation: <ul style="list-style-type: none"> • Kyvykkyyksiä • Sitoumuksia • Tiedonhallintaa • Palkitsemisjärjestelmiä • Johtamismekanismeja • Kulttuuria • Yrityskuvaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuusteemoihin liittyviä suhdevarantoja sidosryhmien kanssa • Mahdollistavat ja edistävät vastuullisen toiminnan lisääntymistä

Vihreän tietopääoman elementit pohjautuvat siis edellisessä alaluvussa esitettyyn tietopääomakirjallisuuden vakiintuneeseen tietopääomarakenteeseen, keskittyen tarkastelussa ja tietopääoman identifioinnissa vastuullisuus- ja kestävyyslähdekohtiin. Täten myös vihreän tietopääoman tarkastelun yhteydessä voidaan todeta, että osatekijät yhdistyvät vahvasti toisiinsa ja arvoa syntyy vain kaikkien tekijöiden dynaamisen keskinäisvaikutuksen seurauksena (Edvinsson & Malone 1997, 145-146). Kuten tietopääomatutkimus on osoittanut, myös vihreän tietopääoman tekijät ovat jatkuvassa dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja näin vaikuttavat arvon muodostukseen (López-Gamero et al. 2009; Vale et al. 2022).

2.5. Tietopääoman johtaminen

Kuten edeltä käy ilmi, tietopääoma on organisaation arvonluonnin vahva perusta nykytaloudessa. Riippumatta siitä onko arvonluonnin tähtäimessä sitten taloudellinen, vastuullisuusperustainen tai ekosysteemejä hyödyntävä arvo, tietotyössä tavoitteeseen päästään vain, jos tietopääomaa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatio tarvitsee menetelmiä, tekniikoita ja prosesseja, joilla pyritään tunnistamaan, ohjaamaan ja kehittämään

tietopääomaresursseja suurimman mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi. Näitä toimia kutsutaan tutkimusalalla tietopääoman johtamiseksi. (Kujansivu et al. 2007, 55; Marr 2008, 4)

Kuten tietopääomalla, myös tietopääoman johtamisen käsitteellä on useita määritelmiä. Sullivan (1999, 135) on esittänyt sen olevan tietopääoman tasapainottamista ja linjaamista yritysvision kanssa. Nickerson ja Silverman (1997, 321) puolestaan ovat käsitteellistäneet tietopääoman johtamisen monitorointi-, mittaus- ja johtamiskäytänteiksi, jotka varmistavat organisaation tietoresurssit parhaaseen käyttöön.

Myöhempi tutkimuskirjallisuus korostaa tietopääoman johtamisen tarkastelua strategisesta näkökulmasta. Muun muassa Kujansivu (2009, 300) määrittelee tietopääoman johtamisen johtamistoiminnaksi, joka huomioi strategisesti tärkeät aineettomat resurssit kokonaisuutena, ja joka tukee arvonluontia ja parantaa suorituskykyä. Kianto et al. (2013, 114) näkevät kyseessä olevan ”tietoon perustuvat strategiset suunnittelu- ja toteutustoimet, joilla pyritään parantamaan yritysten arvonluontikykyä”.

Tietopääoman johtamisen strateginen tulokulma perustuu tietopääoman valtavaan ja yhä kasvavaan painoarvoon organisaation ja koko nykytalouden tuotannontekijänä. Organisaation tuotannontekijät, aineettomat mukaan lukien, ovat rajallisia. Strateginen toiminta perustuu siihen, että organisaatio erottaa tärkeät tekijät vähemmän tärkeistä ja lisäksi valitsee lukuisista vaihtoehdoista ne painotettavat asiat ja menetelmät, jotka parhaiten edistävät sen tavoitteita ja tahtotilaa. (Harisalo 2008, 239.) Yhtäältä tietopääoma koostuu strategisista resursseista: tietoresurssit nähdään tavoitteiden kannalta olennaisina. Toisaalta tietopääoman johtaminen on strategista toimintaa: se viitoittaa suunnan ja ne olennaiset menetelmät, jotka ovat tärkeitä tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi.

Tietopääoman johtaminen keskittyy asioiden tarkasteluun strategisesta perspektiivistä; siinä missä tietojohdaminen keskittyy tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen, tietopääoman johtaminen keskittyy aineettomien tietoresurssien tunnistamiseen, arviointiin ja ohjaamiseen parhaan arvonluonnin mahdollistamiseksi. Tietopääoman johtamisella pyritään vastaamaan siihen, miten organisaation tulisi hyödyntää ja kehittää strategisia tietoon perustuvia resurssejaan kuten osaamista. (Lönnqvist et al. 2005, 100) Tämän vuoksi on välttämätöntä, että tietopääoman johtaminen on linjassa organisaation strategian ja tavoitetilan, vision, kanssa. Käsitteellisesti tietopääoman johtaminen ja tietojohdaminen sekoittuvat monesti toisiinsa yleisesti hyväksytyyn määritelmän puuttuessa. Kujansivu (2008, 26) kuitenkin esittää,

että siinä missä tietojohdaminen kattaa tiedon käsittelemisen taktisella ja operatiivisella tasolla, tietopääoman johtaminen keskittyy strategiselle tasolle ja ulottuu lisäksi mm. sidosryhmäsuhteisiin sekä prosesseihin.

Organisaation strategisen tietopääoman johtamisen kannalta on olennaista ymmärtää ja tunnistaa strategian kannalta keskeisimmät tietopääomatekijät ja niiden merkitys strategian toimeenpanossa (Tyskbo 2019; Marr 2008). Tietopääoman osa-alueiden dynaamiset keskinäisvaikutukset ja näistä johdetut ja tunnistetut ydinkompetenssit ovat keskeisiä tietopääoman johtamisen kannalta: Tietopääoman perusteella luotava arvo perustuu juuri näihin ydinalueiden dynaamisiin keskinäisvaikutuksiin (Marr, 2008).

Käytännön tietopääoman johtamisen toteutukseen ei ole olemassa yleistä lähestymistapaa (Kujansivu 2008, 27). Useita tietopääoman johtamiseen liittyviä erilaisia malleja on määritetty, kuten Meritum -malli (Meritum 2001), Tanskan malli (Mouritsen et al. 2004) ja Knowledge Audit Cycle (Marr & Schiuma 2001). Ne vaihtelevat sisällöllisesti jonkin verran, mutta jokaisen lähestyminen perustuu tiedon roolin tunnistamiseen ja keskeisten tietotekijöiden identifiointiin organisaatiossa. Jokaisessa mallissa merkittävää on myös olennaisten tietotekijöiden nykytilan mittaamisen ja arviointi. Näin toimien saavutetaan ymmärrys organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta olennaisista tietotekijöistä sekä niihin liittyvistä prosesseista ja voidaan määrittää näiden ohjaamiseen ja kehittämiseen liittyvät toiminnot, kuten seuranta ja arviointi.

Kujansivun (2008, 27) mukaan tietopääoman johtamisen operationalisointia ei voida lähestyä vain yhdellä tavalla organisaatioiden tilanteiden vaihdellessa. Toteutukseen vaikuttavat mm. organisaation tarpeet ja tavoitteet tietopääoman suhteen, lähtötilanne sekä yleiset johtamisen haasteet. Ulkoinen tietopääomaraportointi ei vaikuta olennaiselta tietopääoman johtamisen menetelmää valittaessa: yrityksissä tietopääoman johtamisen tarve painottuu johtamiskäytännön eikä (ulkoisen) taloudellisen laskennan ja raportoinnin näkökulmiin (Dumay 2020, 1). Taloudelliseen laskentaan ja raportointiin painottuva näkökulma ei tavoita tietopääoman ja sen prosessoitumisen dynaamista ja monimutkaista olemusta.

Edellä esitettyyn viitaten voidaan esittää tietopääoman johtamisen palvelevan samoja tavoitteita, joihin pyritään organisaation perusjohtaminen prosesseilla: suunnittelua (tavoitteiden asettaminen), tekemistä (suunnitelmien toteuttaminen), tarkastamista (edistymisen

mittaamista) ja näin toimien saavutetun tiedon mukaisesti toimimista. Tietopääoman johtaminen ei sikäli ole mitään erillistä johtamistoimintaa.

Lönnqvist et al. (2005, 135) lähestyvät tietopääoman johtamista jakamalla sen aineettoman pääoman ohjaamiseen ja kehittämiseen. Aineettoman pääoman ohjaaminen on strategisen tason toimintaa, jossa tietopääomaresursseja arvioidaan ja ohjataan suhteessa yrityksen strategiavalintoihin ja visioon. Olennaista on arvioida ja raportoida, millaisia tietoresursseja yrityksessä on ja millaisia tarvitaan. Aineettoman pääoman kehittäminen puolestaan tapahtuu operatiivisella tasolla ja siinä huomio kohdistuu tietopääomaresurssien kehittämiseen käytännössä, ja tietopääoman hyödyntämisen näkökulmiin. Lönnqvist et al. (2005) näkemys tietopääoman johtamisesta on esitetty tarkemmin alla taulukossa 3.

Taulukko 3. Tietopääoman johtaminen aineettoman pääoman ohjaamisena ja kehittämisenä (Lönnqvist et al. 2005)

	Aineettoman pääoman ohjaaminen	Aineettoman pääoman kehittäminen
Tarkastelun taso	Strateginen	Operatiivinen
Tarkoitus	Tietopääoman arviointi ja ohjaaminen reflektoiden organisaation strategiaa ja visiota.	Tietopääoman lisääminen ja kehittäminen käytännössä.
Keskeistä	Selvittää <ul style="list-style-type: none"> - mitä tietopääomaa organisaatiossa on. - mitä tietopääomaa tarvitaan suhteessa strategiaan ja vision. 	Ratkaista <ul style="list-style-type: none"> - miten olemassa olevaa tietopääomaa voidaan kehittää, entä hyödyntää. - miten uutta tietopääomaa voidaan hankkia.
Johtamisen menetelmät	Kehitellyt tietopääoman johtamismallit (esim. Meritum) ja mittaamismallit.	Toiminnot kuten riskienhallinta, tietämyksen hallinta sekä välineet kuten kehityskeskustelut.

On tärkeää huomata, että tietopääoman johtaminen ei niinkään keskity tiedon ja siihen liittyvän pääoman luomiseen ja prosessointiin: tietopääoman johtamisella tavoitellaan ennen kaikkea suotuisia olosuhteita tietopääoman kasvamiselle ja kehittymiselle. Esimerkiksi inhimillisen pääoman johtaminen ja prosessoituminen rakenne- tai suhdepääomakäyttöön ei sinänsä voi olla jonkin tietopääoman johtamiskäytännön tulosta: Johtaminen toimii

mahdollistajana ja luo olosuhteet arvонуonnille. (Matos, Vairinhos, Selig & Edvinsson 2019, 3.) Tässä suhteessa tietopääoman johtamisen voidaan nähdä mahdollistavan kappaleessa 2.2 mainitun Nonakan ja Konnon (1998) tiedon prosessoitumisen tilan, ajan ja paikan, *Ba:n*, joka luo tarpeen mukaan fyysiset, psyykkiset tai virtuaaliset olosuhteet tiedon kasvamiselle ja hyödyntämiselle.

Tässä tutkielmassa viitataan tietopääoman johtamiseen strategisena toimintana, jolla pyritään tunnistamaan, ohjaamaan ja kehittämään organisaation tietopääomaresursseja ja niihin liittyviä prosesseja siten, että tietopääoman hyödyntämiselle mahdollistetaan hyvät olosuhteet. Tietopääoman johtaminen on johtamistoimintaa, joka ottaa huomioon strategisesti tärkeät tietoresurssit kokonaisuutena arvонуonnin tukemiseksi. Tässä tutkimuksessa painotetaan arvонуonnin näkökulmaa kestävän kehityksen mahdollistamisessa, sen sijaan että huomio olisi niinkään taloudessa eli liiketoiminnallisen tuloksen parantumisessa.

3. VASTUULLISUUS STRATEGIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Siinä missä muutaman viime vuosikymmenen aikana on alettu kiinnittää kasvavassa määrin huomiota tietopääomaan keskeisenä tekijänä organisaation arvonmuodostuksessa, ovat myös eettisen liiketoiminnan, kestävä kehityksen ja yritysvastuun teemat nousseet vahvasti esiin niin tieteellisessä kuin markkinatoimijoidenkin keskusteluissa (Engert et al. 2016, 2834; López-Gamero et al. 2009, 18; Yusoff et al. 2019, 626). Tässä luvussa käydään läpi vastuullisuuteen liittyvät käsitteet liiketalous- ja osin myös ympäristötieteen tutkimuksen kontekstissa. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan yritysvastuun käsitteistöä ja tutkimusta, seuraavaksi vastuullisuuden rakentumista organisaatiossa ja lopuksi syvennyttään siihen, mitä teoriapohja sanoo vastuullisuuden toteutumisesta strategiselta tasolta käytäntöön.

3.1. Yritysvastuu ja sen tutkimus

Keskustelu kestävä ja vastuullisen yritystoiminnan käsitteistä juontuu 1970-luvulle pääasiassa YK:n maailmanlaajuisiin liikkeisiin ja konferensseihin, joissa nostettiin esiin ympäristöongelmia, talouskriisejä ja sosiaalista eriarvoisuutta. Suurimpana yksittäisenä yritysvastuukeskustelun käynnistäjänä nähdään YK:n Maailman ympäristö- ja kehityskomission (WCED, 1987) julkaisema Brundtlandin raportti. Se määritteli kestävä kehityksen tarpeen: tarpeen toimia sosiaalisesti, taloudellisesti, ympäristöllisesti ja kulttuurisesti kestävästi tavalla, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien oikeutta omaan elinympäristöönsä. Raportin julkaisusta lähtien aiheen käsittely tutkimuskirjallisuudessa on ollut jatkuvassa kasvussa monesta eri näkökulmasta, pyrkimyksenä selittää vastuullisuutta yleensä, toimijoiden vastuuta toimia kestävästi, sekä vastuullisuuden vaikutuksia ja tavoitteita eri näkökulmista. (Secundo et al. 2019, 1; Dal Mas 2019, 12).

Vastuullisuustoiminnot, -strategiat ja -ohjelmat käynnistyivät globaalisti yrityksissä viimeistään YK:n vuonna 2015 julkistetun Kestävä kehityksen tavoitteet (*Sustainable Development Goals, SDG*) -agendan myötä. Agenda peräänkuuluttaa globaalia ja universaalista yhteistyön tarvetta niin kansalais-, organisaatio-, julkishallintotasolle kuin myös hallintojen välisille tasoille kestävä ja tasa-arvoisen elinympäristön saavuttamiseksi. (Secundo et al.,

2019, 1) Kuten kuva 4 esittää, kestävän kehityksen tavoitteet -viitekehys sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta, joihin kaikki YK:n jäsenvaltiot pyrkivät sitoutumaan vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteet kattavat laajan joukon ympäristöön, sosiaalisiin ja taloudellisiin kysymyksiin liittyviä haasteita, mukaan lukien ilmastonmuutos, energiakysymykset, biologinen monimuotoisuus, kestävä tuotanto ja kulutus, terveydenhuolto, koulutus, tasa-arvo, rauha ja talouskasvu (YK, 2015).

YK:n kestävän kehityksen tavoitteita on yhteensä 17. Alatavoitteita on yhteensä 169.



Kuva 4. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto 2022, tavoitteet on suomennettu Suomen YK-liiton, ulkoministeriön ja YK:n alueellisen tiedotuskeskuksen yhteistyönä)

Kestävän kehityksen agendan tavoitteena on herättää poikkitieteellistä keskustelua ja löytää tehokkaita ratkaisuja eri toimijoiden tahoilta monimutkaiseen elinympäristön ja elämänlaatuun vaikuttaviin haasteisiin ja ongelmiin, kuten energiavaje, ilmastonmuutos, saastuminen, muuttoliikkeet, ekosysteemien sietokyky ja elintarviketurva. (YK, 2015) Yritysten ja muiden organisaatioiden ollessa yksittäin ja ryhminä hyvin vaikutusvaltaisia yhteiskunnallisia toimijoita yli kansallisten rajojen, katsotaan niiden rooli erittäin tärkeäksi kestävän kehityksen haasteiden ratkaisemisessa (Crane et al. 2019, 9)

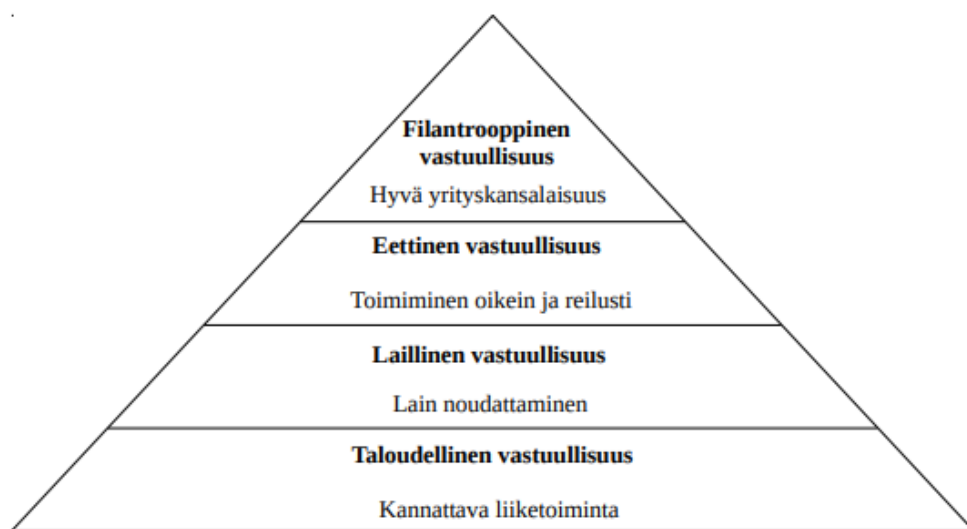
Termejä eettinen liiketoiminta, kestävä yritystoiminta, kestävä kehitys, vastuullisuus ja yritysvastuu käytetään laajalti ja monin paikoin rinnakkain yritysten vastuullista toimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Ne viittaavat kaikki yleisesti toimintaan, jonka tavoitteena on estää ihmisen elinympäristön pilaantumista ja mitä tahansa negatiivisia vaikutuksia ihmisten terveyteen, hyvinvointiin tai talouteen. Kokonaisuuden taustalla on moraalifilosofiaan ja psykologiaan perustuva etiikan, oikean ja väärän käsite: Liiketoimintaetiikka tutkii liiketoimintatilanteita, -aktiviteetteja -päätöksiä, ja niihin liittyen kysymyksiä oikeasta ja väärästä. Yritysvastuu ilmentää yritysten toimintaa ja pyrkimystä kohti kestävää kehitystä ja eettistä toimintaa. (Crane et al. 2019, 29; 51.) Finanssimaailmassa puhutaan vastuullisuuskriteeristöä ESG (Environmental, Social, Governance) lähes synonyymina yritysvastuulle: Se huomioi sijoitus- ja rahoituspäätöksissä vastuullisuuden näkökulman sekä hyvän hallintotavan sijoituskohteen toiminnassa.

Edellä esitettyyn perustuen tässä tutkielmassa termejä vastuullisuus ja yritysvastuu käytetään rinnakkain, kuvaamaan yritysten ja muiden yhteiskunnassa toimivien organisaatioiden velvollisuutta ja mahdollisuutta toimia vastuullisesti ympäröivää yhteiskuntaa ja maailmaa kohtaan, pyrkimyksenä turvata tulevien sukupolvien tulevaisuus. Yritysvastuu -termi kuvaa yritysten vastuullisuuden kaikkia osa-alueita, ympäristö-, sosiaalista- ja taloudellista vastuullisuutta (kts. luku 3.2) kestävä kehityksen tavoitteiden toteuttamisessa.

Garriga ja Melé (2004, 53) ryhmittelevät yritysvastuuteoriat instrumentaalisiin, poliittisiin, integratiivisiin ja eettisiin teorioihin. Instrumentaalisiin teorioihin kuuluu esim. luonnonvaroihin perustuva näkemys (natural resource based view, NRBV) (Hart 1995), jossa yritys nähdään vaurauden luonnin toteuttajana. Poliittisissa teorioissa, kuten yrityskansalaisen (corporate citizenship) (esim. Crane et al 2019, 65) lähestymistavassa, lähtökohtana on yrityksen voima ja täten myös vastuu yhteiskunnallisina toimijoina. Integratiivisissa teorioissa lähtökohta on organisaation vastaaminen sosiaalisiin vaatimuksiin: esimerkiksi sidosryhmäteoria (esim. Crane et al., 59) integroi sidosryhmät vaatimuksiin liittyvään päätöksentekoon. Eettiset teoriat, joihin kuuluu tässä tutkimuksessa käytetty kestävä kehityksen lähestymistapa, perustuvat periaatteisiin, jotka ilmaisevat oikean toiminnan tai hyvän yhteiskunnan ja elinympäristön saavuttamisen tarpeellisuuden. (Garriga ja Melé, 2004, 60)

Crane et al. mukaan Archie Carrollin vuonna 1979 määrittelemä yritysvastuun pyramidi kuvaa taloudellisia, oikeudellisia, eettisiä ja filantrooppisia velvoitteita, joita organisaatiolla on yhteiskuntaa kohtaan. Malli on esitetty kuvassa 5. Se korostaa organisaatioiden sosiaalista

vastuuta ja moraalista johtamista yli lakisääteisten vähimmäisvaatimusten ja sidosryhmien intressien. Pyramidin osat nähdään toisiaan tukevinä ja osin päällekkäisinä rakentamassa yrityksen kokonaisvastuullisuutta. Siinä missä taloudellista, laillista ja eettistä vastuullisuutta vaaditaan ja odotetaan, filantrooppinen vastuu on korkein vastuullisuuden muoto: se tuo lähimmäisenrakkauden ajattelun yritysvastuun kontekstiin ja on olennainen mahdollisuus strategisessa kilpailijoista erottautumisessa markkinoilla. (Crane et al. 2019, 50-52)



Kuva 5. Yritysvastuuta kuvaava pyramidi (mukaiillen Carroll 1991, 42)

Tämän tutkielman aiheen osalta erityisen kiinnostava elementti on filantrooppinen vastuullisuus, toimiminen oikein ja reilusti (Carroll, 1991, 44). Sillä voidaan nähdä tavoiteltavan yritysvastuun aitoa toteutumista organisaation toiminnassa. Sen lähtökohtana eivät ole taloudelliset motiivit, vaan ajatuksena on yrityksen itseohjautuvuus vastuullisuuteen toiminnassaan puhtaasti arvojensa perusteella, tavoitellen parempaa maailmaa. Sonja Lahtinen (2020, 26) on luonut käsitteen *liiketoiminnan transitio kestävään kehitykseen*, jossa perusajatuksena on taloudellisen arvon tuottamisen lisäksi pyrkiä yritystoiminnalla aikaansaamaan ”yhteistä hyvää”. Mallissa on vahvana ajatus yritysten roolin muuttuminen yhteiskunnallisina toimijoina tuottamassa ihmiskunnan kestävää tulevaisuutta.

Yleensä organisaatioiden tavoitteet yritysvastuun kontekstissa liittyvät pitkälti taloudelliseen vastuullisuuteen, taloudellisen menestyksen tavoitteluun (Wasiluk 2013, 103).

Organisaatiot hyötyvät vastuullisuudesta mm. brändin ja maineen kasvun, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyden sekä vastuullisuuteen perustuvien myyvien tuoteinnovaatioiden taloudellisen menestyksen myötä. Vastuullisuuden käsite tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kasvattaa taloudellista tulosta. Nykyisessä talousmallissa, joka perustuu talouskasvuun ja omistajien voiton maksimointiin, yritysvastuuta eivät lähtökohtaisesti aja kestävä elinympäristön edut, vaan valuuttaan perustuva mittaminen. (Azapagic, 2003, 304) Taloustieteellinen yritysvastuun tutkimus onkin keskittynyt yritysvastuun toteuttamisen ja organisaation taloudellisen suoriutumisen väliseen yhteyteen (Wasiluk 2013, 104).

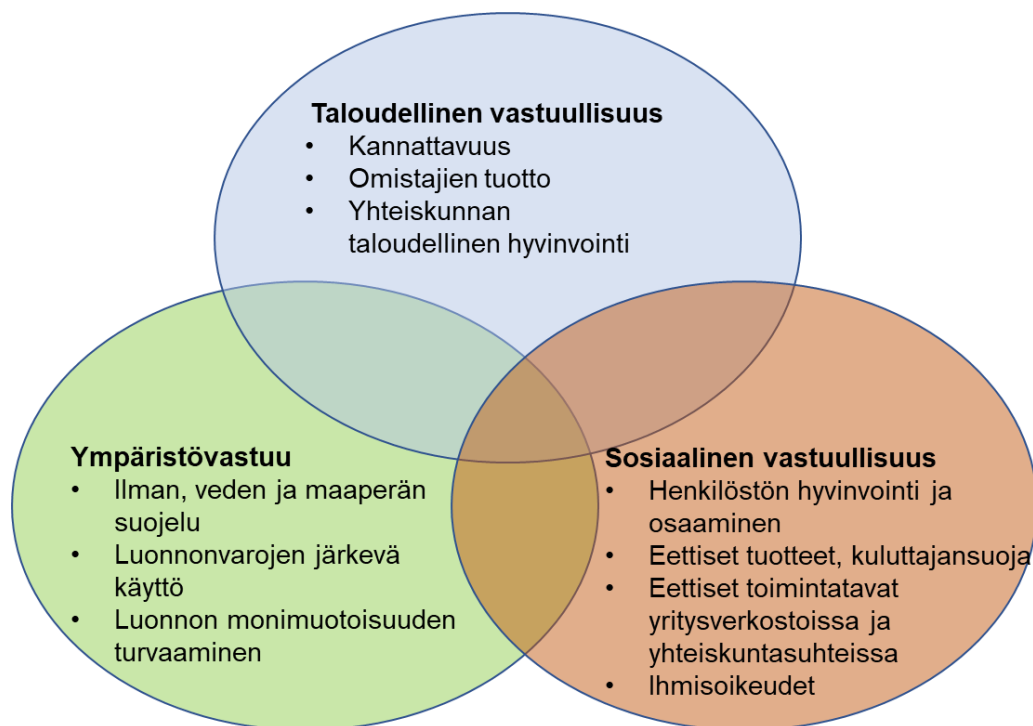
Voitontavoittelu on kuitenkin sekin arvokas vastuullisuustyön kannustin yrityksille (Azapagicin 2003, 303). Rajallisilla resursseilla ja kilpailluissa ympäristöissä nykyisenkaltaisessa talousmallissa toimivat yritykset pystyvät ylläpitämään vastuullisuusponnistelujaan lähtökohtaisesti vain, jos ne hyötyvät siitä. Tähän ajatukseen kontribuutiota ovat tuoneet Michael Porter ja Mark Kramer (2011) *jaetun arvonluonnin* -mallillaan (*Creating shared value*). Mallin lähtökohtana on yritysjohtajan ajattelutavan ohjaaminen lyhytnäköisestä voittojen tavoittelusta kohti ihmiskunnan yhteistä arvoa pitkällä aikavälillä. Pasi Heikkurinen (2018, 399) puolestaan puhuu ulkoisen vastuorientaation käsitteestä, millä hän viittaa taloudellisen hyödyn kasvattamiseen samalla, kuin yritysvastuu tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia.

Yleisiin kestävyysarvoihin perustuvan arvomuutoksen ja taloudellisen voiton tavoittelun lisäksi myös lakisääteiset velvoitteet toimivat ajurina yritysvastuun vahvassa nousussa. Yritysvastuuraportoinnin systematisoiduttua pikkuhiljaa 2000-luvun alusta lukien on se tuonut uskottavuutta vastuullisuustyölle ja ollut käynnistävä tekijä monen organisaation vastuullisuudelle. Vastuullisuusraportointi valottaa vastuullisuustyön lähtökohtia, tavoitteita ja saavutuksia. Suomessa yritysvastuusta raportointi on EU-direktiiviin perustuen kirjanpitolain nojalla pakollista tietyille suuryrityksille (yli 500 henkilöä työllistävät pörssilistatut yhtiöt, luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt, joiden liikevaihto ylittää 40M€ tai tase 20M€). (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 47-48)

3.2. Yritysvastuun rakentuminen organisaatioissa

Edellä esitetyn pyramidimallin (kuva 5) ohella vastuullisuus jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Se on vakiintunut

lähestymistapa sekä yritysvastuun kirjallisuudessa, että käytännön toimijoiden vastuullisuustyön pohjana. Jako perustuu John Elkingtonin vuonna 1994 lanseeraamaan Triple bottom line (TBL) -käsitteeseen, joka on esitetty kuvassa 6. Sen mukaan organisaation on toimiessaan huomioitava toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22-23) Mallissa on kyse laajemmasta lähtökohdasta kuin toimimisesta ainoastaan regulaation lähtökohdista, ja näin sen voikin ajatella tavoittelevan eettistä tai filantrooppista vastuullisuutta.



Kuva 6. Yritysvastuuta kuvaava ja ohjaava TBL-kehys (Elkington 1998) (mukaillen Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 23)

Tämä kolmen ulottuvuuden yritysvastuukehys luo vastuullisuusnäkökulmat ihmisten, elinympäristön sekä talouden kautta korostaen kestäväää toimintaa, tasapainoa ja harmoniaa talouspolitiikan, ympäristön kestävyuden ja sosiaalisen toiminnan välillä (Elkington 1998, 3). Elkington korostaa, että yritysten tulisi mallin puitteissa kehittää teknologisia, taloudellisia ja johtamistaitojaan, joita tarvitaan muutosmatkaan kestävään kehitykseen siirtymisessä. Mallissa on tiettyjä puutteita, kuten se, ettei yrityksen vastuullisuusasioita käytännössä

voi jaotella näin selvärajaisesti ja yksiselitteisesti. Tästä huolimatta TBL-konseptia pidetään relevanttina mallina organisaatioille kestävän kehityksen toteuttamisessa, koska se voi toimia hyödyllisenä ja yleisenä perustyökaluna organisaation kestävyuden johtamisen analysoinnissa useilla eri sektoreilla. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24.)

Tässä tutkimuksessa yritys vastuun nähdään rakentuvan esitetyn kolmen osa-alueen kokonaisuutena, ja näistä syvällisemmin keskitytään sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuteen. Vaikka kaikkiin vastuullisuuden alueisiin voitaneen yhtä lailla vaikuttaa tietopääoman johtamisen pyrkimyksillä, on sosiaalisen vastuullisuuden alue kiinnostavin tutkittavan tapausorganisaation osalta ja lisäksi tämä vastuullisuuden alue kohdistuu pitkälti organisaation sisäiseen toimintaan, mikä on tietopääoman johtamisen kannalta olennaista.

Sosiaalisen vastuullisuuden alueeseen kuuluva henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen linkittyvät suoraan inhimillisen ja rakennepääoman alueisiin, samoin sosiaalisen vastuullisuuteen luokiteltava eettiset tuotteet ja palvelut. Eettinen toiminta verkostoissa ja yhteiskunnassa – näistä alueista voidaan vetää vahva yhteys suhdempääoman alueelle. Ympäristö vastuullisuuden tutkiminen ei tietoperustaisessa kontekstissa ole yhtä mielekästä kuin se olisi valmistavan teollisuuden kontekstissa, jolloin fyysisen tuotannon ympäristövaikutukset ovat merkittävämpiä. Myöskään taloudellisen vastuullisuuden toteutumisen tutkiminen tietopääoman johtamisen kontekstissa ei ole samaan tapaan mielekästä kuin sosiaalisen vastuullisuuden, koska talousvastuun johtaminen perustuu pitkälti lainsäädäntöön.

Seuraavassa esitetään lyhyesti vastuullisuuden osa-alueiden sisältöä, keskittyen syvemmin sosiaalisen vastuullisuuden alueeseen.

Taloudellinen vastuullisuus käsittelee organisaation kaiken talouden, rahoituspääoman ja aineellisten resurssien ylläpitoa ja kehittämistä. Taloudellinen vastuu on perinteisesti voiton maksimointia ja kannattavuuden kasvattamista, mutta se on myös verojen maksamista sekä oikeudenmukaista palkitsemista. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22)

Ympäristövastuu määritellään TBL-kehiksen mukaan organisaation toiminnaksi, jossa kannetaan vastuu toiminnan aiheuttamista vaikutuksista ympäristön ja luonnonvarojen käytössä tuotannossa ja kulutuksessa. Periaatteen mukaan yrityksen on minimoitava toimintansa vaikutukset ekologiseen ympäristöönsä. Toiminnot ja prosessit rakennetaan kestävyuden pohjalle elinympäristöä kunnioittaen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22-23; Crane et al. 2019, 34.)

Sosiaalinen vastuullisuus pyrkii edistämään hyvinvointia yhteiskunnassa, johon organisaation toiminta vaikuttaa suoraan tai välillisesti millä tahansa tavalla. Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet kohdistuvat yrityksen työntekijöihin, asiakkaisiin ja kaikkiin muihinkin sidosryhmiin sekä ympäröiviin yhteiskuntiin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24.) Ihmisoikeudet liitettiin sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen vasta viime vuosikymmenellä (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24). Organisaation sosiaalinen vastuullisuus ihmisoikeuksien alueella on muun muassa ihmisoikeuksien edistämistä ja ihmisoikeusrikkomuksien tunnistamista ja ehkäisemistä.

Sosiaalinen oikeudenmukaisuus on sosiaalisen vastuullisuuden tärkeä teema. Siinä on kysymys varallisuuden epätasaisesta jakautumisesta kehittyneiden ja vähemmän kehittyneiden maiden välillä (Crane et al. 2019, 35). Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen liittyy yritysten olemassaolon tarkoitus, voiton tuottaminen, ja siten se liittyy edellä esitettyyn filantrooppiseen vastuullisuuteen. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus tavoitteena ohjaa yrityksiä niiden roolissa, jossa ne osallistuvat ihmiskunnan kestävän tulevaisuuden rakentamiseen.

Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan työntekijät ovat sekä vastuullisen toiminnan kohteita että toteuttajia, sillä he sekä vastaanottavat vastuullisuuslinjauksia että ilmentävät yritys vastuuta. Työntekijät ovat ne, joiden toimesta vastuullisuus toimeenpannaan päivittäisessä työssä (Aguinis & Clavas 2012, 953). Luvussa 1.4 tehdyn rajauksen mukaisesti, tässä tutkielmassa sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma on työntekijöissä vastuullisuustiedon ilmentäjänä.

3.3. Vastuullisuus strategiselta tasolta käytäntöön

Yritysvastuu on strategista, kun sen ajatellaan olevan osa yrityksen arvonmuodostusta. Kuten edellä on todettu, yritys vastuun tavoitteet organisaation arvonmuodostuksessa ovat moninaiset, ja ne perustuvat niin taloudellisen tuloksen parantumiseen kuin yhteiskunnan arvojen parempaan ilmentämiseenkin. Vastuullinen liiketoiminta ei enää vastaa ainoastaan siihen, miten yritys toimii, vaan myös siihen, mitä yritys edustaa ja mitä se tekee: Yritysvastuu kuuluu liiketoiminnan ytimeen, ei vain toimintaohjeisiin. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 29-30)

Siltaloppi et al. (2017, 508) näkevät yritys vastuun soveltamisen jakautuvan periferiseen ja integroituun lähestymiseen. Ensin mainitussa lähestymistavassa organisaatio toteuttaa vastuullisuutta erillään ydintoiminnoistaan, ja täyttää lähinnä ulkoiset odotukset yritys vastuuseen liittyen. Yritys hankkii legitimizeetin vastuullisuudelleen esimerkiksi suurin lahjoituksin, ja keskittyy ydinliiketoimintaansa ja taloudelliseen suoriutumiseen. Integroitu vastuullisuus sisällyttää yritys vastuun yrityksen toimintoihin, rakenteeseen ja käytäntöihin. Tämä on strategisen yritys vastuun muoto, ja se ei ainoastaan sisällä vastuullisuuden integroimista jokapäiväiseen toimintaan, vaan myös strategiseen päätöksentekoon, ydinkompetensseihin ja yrityskulttuuriin (Heikkurinen 2013, 35). Yrityskulttuurin kehitys eettisen toiminnan suuntaan on olennaista strategisessa yritys vastuussa, koska se muodostaa perustan sille, miten yritys käsittää ja tasapainottaa ympäristönsä, sidosryhmien odotukset ja liiketoimintavaatimukset. (Siltaloppi et al. 2017, 508; Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 159)

Strateginen yritys vastuu käynnistyy yrityksen arvoista ja visiosta. Yritysvisio kuvaa yrityksen tavoitetilaa ja sitä, millaisena toimijana yritys näkee itsensä ollakseen menestyvä. Tätä visiota kohti yritys pyrkii strategiansa, menetelmiensä, avulla. Arvot ja visio luovat raamin vastuullisuudelle strategiassa. Niiden kautta vastuullisuus on ikään kuin sisäsyntyistä, jotain mitä organisaatio jo lähtökohdiltaan tavoittelee sen sijaan, että pyrkii kohti ulkopuolelta asetettua vaatimusta tai tavoitetta. (Heikkurinen 2013, 41-42; Engert & al. 2016, 2834)

Käytännössä organisaatiot julkaisevat usein myös vastuullisuusohjelmia strategiansa tukena, ja pyrkivät tätä kautta paitsi viestimään vastuullisuudesta, myös integroimaan vastuullisuutta liiketoimintaan, organisaatioon ja prosesseihin. Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 90) esittävät, että vastuullisuusohjelma tukee liiketoimintastrategiaa ja mitä integroituneempia ne keskenään ovat, sitä syvemmin yrityksen vastuullisuus on strategista.

Kestävän kehityksen tavoitteeseen yritys vastuun ilmeneminen strategisella tasolla ei kuitenkaan riitä: Vastuullisuuden on toteuduttava paitsi yrityksen tavoitteellisella ja menetelmätasolla, myös käytännön tekemisessä. Kokonaisvaltaisen yritys vastuun käytännön toteutumisesta ei juuri löydy tutkimuskirjallisuutta. Tämä johtuu epäilemättä siitä, että vastuullisuuden toteutumisen mittaaminen kokonaisvaltaisesti on haastavaa. Toisaalta osa tutkijoista katsoo, että yritys vastuu on muutosprosessi, joka on vielä monen täytäntöönpanon osa-alueen (kuten infrastruktuuri ja johtaminen) osalta kesken. Lisäksi yritys vastuun tarkoitus ja merkityksellistäminen (sensemaking) on vasta muokkautumassa erilaisissa organisaatiokonteksteissa (Crane et al. 2019, 537; Bien & Sassen 2020, 1-2).

Organisaatioiden vastuullisuusraportoinnin ja todellisten kestävyteen vaikuttavien tekojen välillä on kuitenkin todettu olevan ristiriitaisuuksia. Monet organisaatiot keskittyvät raportoinnissaan sääntelyn painottamiin sekä yrityksessä hyvällä mallilla oleviin asioihin, ja sisällön on huomattu vaihtelevan raportoitavia vuosia vertailtaessa. (Adams 2004, 732; Mäkelä 2021, 79.) Pääosin vapaaehtoisuuteen perustuvat ja osin epäyhdenmukaiset vastuullisuusraportointivaatimukset ovat kuitenkin toistaiseksi miltei ainoa kanava saada tietoa yrityksen vastuullisuudesta sen toteutumisen tasolla, etenkin puhuttaessa tietoperustaisesta liiketoiminnasta. Lisäksi, kuten aiemmin jo mainittu, vastuullisuusraportointi on kanava, jonka kautta vastuullisuuden vaikuttavuus kasvaa ja siihen liittyvät kysymykset nousevat herättämään huomiota niin organisaatioiden sisällä kuin ulkoisestikin. (Mäkelä 2021, 80-81.)

Kuitenkin, samoin kuin edellisessä luvussa on kuvattu tietojohdamisen kehittämisen alueella, vain mittaamalla vastuullisuustoimintansa toteutumista yrityksen on mahdollista kehittää ja johtaa vastuullisuustyötä. Olennaista on, että vastuullisuus on viety organisaation strategiaan ja johtamiseen. Tätä kautta vastuullisuuden arvot ja osaaminen saadaan leviämään organisaation eri osiin ja kiinnittymään kulttuuriin ja käytänteisiin. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 161-162)

4. Sosiaalinen vastuullisuus tietopääomana

Edellisiin kappaleisiin perustuen voidaan todeta, että tietopääoman johtamisella ja yrityksen sosiaalisella vastuullisuudella näyttää olevan vahvoja liittymäpintoja toisiinsa, kuten niiden olennainen rooli arvonluonnissa ja vahva tunnustaminen strategisella tasolla sekä niiden toteutumisen arvioinnin haasteet. Tietopääoman ja vastuullisuuden avulla tavoiteltavat asiat ovat monelta osin yhteneväisiä. Toisaalta vastuullisuus ja sen toteutumisen mahdollistaminen perustuu juuri tietoon. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa esitetään ensin yhteenveto tietopääoman johtamisesta vastuullisuuden kehyksessä. Toisessa alaluvussa tehdään yhteenveto tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi ja luodaan näin tutkijan oma synteesi tutkielman pohjaksi edellisten lukujen kirjallisuuskatsauksiin perustuen.

4.1. Tietopääoman johtaminen yritysvastuun kontekstissa

Tietopääoman johtaminen ja yritysvastuu sekä pyrkimys vastuulliseen toimintaan tavoittelevat edellä esitetyn perusteella samoja asioita: Yhtäältä arvontuottoa ja parempaa suoriutumista sekä taloudellista tulosta, mutta molempien alojen tuoreemman tutkimussuuntauksen mukaan toisaalta myös elinkelpoista ja tasavertaisempaa elinympäristöä. Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tietopääoman johtaminen on organisaation arvonluonnin kannalta olennaisin tekijä. Näin ollen on tärkeää, että tunnistetaan vastuullisuusnäkökulmista olennaiset tietopääomatekijät, ja arvioidaan, ohjataan ja kehitetään niitä tietopääoman johtamisen keinoin. Tällöin voidaan olettaa päästävän parhaaseen tulokseen myös vastuullisuustekijöiden, jotka pitkälti pohjautuvat tietoon ja ovat tietopääomaa, tuloksekkaassa toteutumisessa.

Yritysvastuun ja tietopääoman välillä on selviä yhteyksiä ja molempien tutkimussuunnat korostavat, kuinka organisaatioiden on kehitettävä ajatteluaan kohti parempaa yhteistä hyvää taloudellisen ajattelun painottumisen sijaan (Dumay 2020; Massaro et al., 2018; Wasiluk 2013, Edvinsson 2013). Useissa tutkimuksissa tietopääomalla ja sen johtamisella nähdään olevan merkittävä rooli kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa (esim. Massaro et al., 2018; Secundo et al. 2020). Ne esittävät, että tietopääoma on tehokkain taloudellisen

tuotannon moottori, mutta myös älykkään, kestävän ja osallistavan sosiaalisen kehityksen erittäin tärkeä ajuri (Matos et al. 2017; Hussinki et al. 2019; Yong, Yusliza, Ramayah & Fawehinmi 2019; Secundo et al. 2020). Huolimatta selvästä tietopääoman ja kestävän kehityksen välisestä yhteydestä, tarvittaisiin Secundon et al. mukaan (2020, 19) lisää tutkimusta kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisesta tietopääoman strategisen johtamisen kautta.

Mainituista vihreän tietopääoman osa-alueista niiden kaikkien hallinta ja johtamistoimet vaikuttavat usean tutkimuksen mukaan positiivisesti organisaation vastuullisuuteen (esim. Dal Mas et al. 2019; Chopra et al. 2021). Näin voidaan todeta, että organisaatiot, jotka ovat sitoutuneet vastuullisuuden strategiassaan ja painottavat enemmän vihreitä tietoresursseja, menestyvät paremmin vastuullisen toiminnan kannalta tarkasteltuna. (Massaro et al. 2018; 369; Yong et al. 2019.) Koska vastuullisuus on nyky-yhteiskunnassa jo itsessään erittäin vahva arvo, voitaneen ajatusta johtaa edelleen oletukseen, että tällaiset organisaatiot menestyvät yleisesti paremmin ja ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä.

Ennen kaikkea vihreä inhimillinen pääoma, käytännössä työntekijöiden tiedot, osaaminen ja asenteet kestävään liiketoimintaan ja arvoihin liittyen, näyttäisi olevan tärkeä yritysvastuun ilmentämisessä (Chen & Chang 2012; Aguinis & Clavas 2012; Yong et al. 2019). Myös vihreä rakennepääoma on olennainen tekijä, kun organisaation on sopeuduttava jatkuvasti ja nopeasti muuttuviin vastuullisuuden ja kestävyiden haasteisiin (Massaro et al. 2018; Yusoff et al. 2019). Kuten edellisessä kappaleessa on esitetty, organisaation kulttuurin ”vihreydellä” nähdään olevan merkittävä rooli vastuullisuuden toteutumisessa käytännössä. Vaikka tutkijat ovatkin yksimielisiä siitä, että panostaminen tietopääoman johtamiseen kiihdyttää vastuullisuutta ja kestävän kehityksen toteutumista yrityksissä, vihreän tietopääoman määritelmä tai asema tietopääoman viitekehyksessä ei ole vielä yksimielinen. Joka tapauksessa tietopääoman tutkimuksen rooli kasvaa tutkijoiden mukaan erittäin olennaiseksi kestävän kehityksen ja vastuullisuuden sisällön ja toteutumisen ymmärryksen kasvattamisessa (esim. Dal Mas 2019, 12, Wasiluk 2013, 116).

Samoin kuin tietopääomatutkimuksen alueella, myös kestävän kehityksen tutkimuksessa korostetaan rikkaita ja monipuolisia verkostoja paremman arvonluonnin saavuttamiseksi, toisin sanoen ekosysteemiajatteluun siirtymistä. Tämän uskotaan molemmilla aloilla johtavan kaikkien osapuolten etuun, yhteiskunnallisen ajattelun edelleen muuttuessa kohti

kestävyyttä ja sen arvonluontia. (Yusoff et al. 2019, 635, Crane et al. 2019, 29-32; Dumay et al. 2020, 1.)

Matos et al. (2019, 2-3) mukaan suurin haaste hyväksyä tietopääoma kestävän kehityksen strategiseksi ajuriksi piilee vaikeudessa mitata tietopääoman objektiivisia vaikutuksia talouteen ja yhteiskuntaan. Heidän mukaansa auttaisi, jos tietopääomaa ei pidettäisi itse päämääränä, vaan innovaatioiden lähteenä ja prosessina, jossa pidetään mielessä ihmisten onnellisuuden, taloudellisen vaurauden ja ympäristön tasapaino. He esittävät, että tietopääoman johtamisen, kohti kestävyiden teemojen innovaatioita, tulisi olla minkä tahansa organisaation ja maan suurin haaste (Matos et al. 2019, 5).

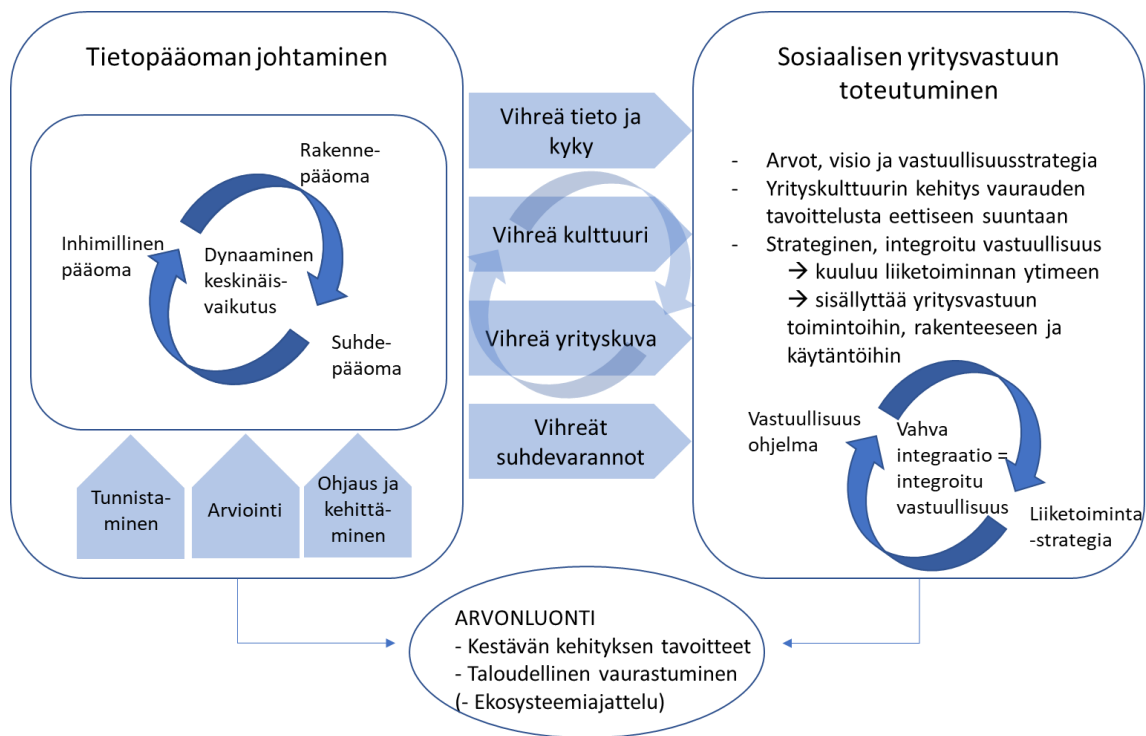
4.2. Tietopääoman johtaminen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa on kuvattu tietopääoman johtamisen ja vastuullisuuden teorioita. Luvuissa kasvatettiin ymmärrystä tietopääoman johtamisen ja sosiaalisen yritysvastuun taustoista, tavoitteista ja yhteneväisyyksistä. Ensin perehdyttiin tietopääoman ja sen johtamisen merkitykseen, käsitteistöön, tutkimukseen, suuntiin ja tavoitteisiin, ja havaittiin tutkimusalueella olevan suuntaus vihreän tietopääoman tutkimukseen. Seuraavaksi tarkasteltiin yritysvastuun merkityksellisyyttä yleensä, taustoja, käytäntöjä ja näkymiä.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa tarkasteltiin tietopääoman johtamista ja vastuullisuutta yhdistelevää tutkimusta. Yhdistävän tutkimuksen todettiin käsittelevän enenevässä määrin sitä, kuinka tietopääoman tähtäin tulisi olla yhteistyössä ja ekosysteemeissä, tähdäten yhteiseen hyvään ja elinvoimaiseen ympäristöön vaurauden tavoittelun sijasta tai vähintään sen ohella. Suuntaus vaikuttaa olevan hyvin selvä ja noudattelevan yleistä ajattelun muutosta kohti pehmeämpiä arvoja. Toisaalta tutkimuksessa tunnistettiin myös vauraudentavoittelun olevan tärkeä motivaatiotekijä vastuullisuuspyrkimysten toteuttamisessa, ja tämän osaltaan vaikuttavan edullisesti vastuullisuustiedostamisen lisääntymiseen.

Teoriakatsaukset edellä toivat esiin monia tietopääoman johtamisen ja vastuullisuuden toteuttamisen yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat vahvasti toisiinsa yhteyksissä. Näistä muodostettiin tutkielman viitekehys, joka on esitetty kuvassa 7. Se kokoaa yhteen tekijöitä tietopääoman johtamisesta, sosiaalisen yritysvastuun toteutumisesta ja näitä yhdistävästä tutkimuksesta. Siihen nostetut osa-alueet ovat tutkijan oma yhteenveto tämän ja edellisten lukujen

esiin nousseista teoriataustoista. Viitekehys luo tutkielman kontekstin ja hahmottaa tietopääoman johtamisen ja sosiaalisen yritysvastuun yhteyksiä. Lisäksi se on pohjana tutkielman empiiriselle tutkimukselle.



Kuva 7. Viitekehys tietopääoman johtamisen roolista yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen tukemisessa (tutkijan oma synteesi)

Tutkijan luoman synteessin mukaisesti tietopääoman johtamisen mallia sovelletaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen organisaatiossa. Olennaista on tunnistaa vastuullisuustietoon liittyvä pääoma, jotta sen kehittymistä ja edistymistä voidaan arvioida ja ohjata. Vastuullisuustiedon kasvamisessa on tietopääoman johtamisen kirjallisuuden mukaisesti olennaista sen kehittyminen dynaamisessa sosiaalisessa prosessissa. Tämä lähestymistapa on kiinnostunut siitä, miten vastuullisuustietoa voidaan käyttää ja kehittää, ja se painottaa myös aktiivista vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Sen lisäksi, että vastuullisuustietopääoma kehittyy tietopääoman johtamisen tukemana, tarvitaan vastuullisuuden mobilisointia mahdollistamaan vastuullisuuden kiinnittäminen liiketoimintastrategiaan.

Vastuullisuustiedon, kuten muunkin tietopääoman, dynaamisen kehittämisen tavoitteena on arvonluonti. Arvonluonti painottuu nykymaailmassa taloudellisiin arvoihin. Kuten edellä todettu, nykytutkimuksen mukaan on kuitenkin runsaasti viitteitä siitä, että yleisen arvomaailman kehittymisen ja muutoksen myötä kestävä kehitys, vihreät arvot, yhteinen hyvinvointi ja hyvien elinolosuhteiden varmistaminen ovat ottamassa isoa roolia taloudellisen arvonluonnin rinnalla, jopa sen ohittajana.

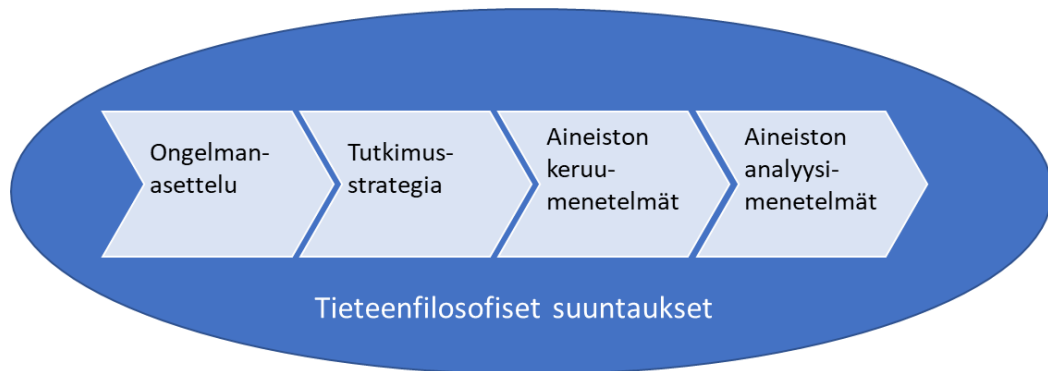
5. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tietopääoman johtaminen voi palvella yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista. Tutkimusmenetelmät valittiin tätä tavoitetta ja tutkimuksen ongelmanasettelua palvelemaan. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tapaustutkimuksena finanssialan yritykseen, joka perustaa liiketoimintansa kertomansa mukaan pitkälti tietoon ja jonka yhtenä strategisena kulmakivenä ja vahvana perusarvona on vastuullinen toiminta. Tapaustutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin ryhmähaastatteluin viestintäsovellus Teams:n välityksellä. Koska haluttiin tutkia tietopääoman johtamisen vaikutuksia vastuullisuuden integroitumisessa, valittiin informantit tuotekehitys -kompetenssialueelta tutkittavan yrityksen kehitysorganisaatiosta. Kyseisessä tehtävässä toimijoilla on tärkeä rooli yrityksen tuote- ja palvelukehityksessä, ja he tekevät työtä hyvin tietointensiivisessä ympäristössä. Lisäksi uusia tuotteita ja palveluita suunniteltaessa ja toteutettaessa vastuullisuusnäkökulmien huomiointi on olennaista: tämä jos mikä, mittaa vastuullisuuden toteutumista työn tekemisessä.

Tässä luvussa esitellään empiirinen tutkimus sekä perustelut sen menetelmävalinnoille tarkemmin: ensin esitellään tutkimusstrategiset näkökulmat tutkittavaan aiheeseen johtaen, sen jälkeen kuvataan tutkimuskonteksti sekä aineistonkeruun ja -analysoinnin menetelmät keskittyen selvittämään tutkimusprosessin analyysivaiheen etenemistä käytännössä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen reliabiliteetti- sekä valideittikysymyksiä.

5.1. Tutkimusstrategia

Tässä tutkielmassa tutkimusstrategia käsittää Jyväskylän yliopiston Menetelmäpolkuja humanisteille -verkkojulkaisua mukaillen kaikki ne periaatteet ja valinnat, jotka tutkija tekee tutkimuksensa toteuttamiseksi. Kuten kuva 8 ilmentää, tutkimusstrategia kattaa joukon erilaisia strategisia valintoja, jotka yhdessä ongelmanasettelun, aineistonhankinta- sekä analyysivalintojen kanssa muodostavat tutkimusmenetelmien kokonaisuuden (Jyväskylän yliopisto 2015). Menetelmät perustuvat laajempiin tieteenfilosofisiin näkökulmiin.



Kuva 8. Tutkimusstrategia tutkimuksen menetelmävalinnoissa (mukaiillen Jyväskylän yliopisto 2015)

Tämän tutkielman ongelmanasettelu ohjasi tutkimuksen muodostamisen kokemuksen ja kokemusperäisen tiedon tutkimisen suuntaan, sillä tietopääoman johtamisen vaikutuksista yritysvastuun toteutumiseen ei ole juurikaan tutkimukseen perustuvaa tietoa, johon voisi esimerkiksi perustaa valmiita hypoteeseja ja tutkia niitä tutkimusanalyysistä nousevia havaintoja vasten. Näin tutkija päätyi tekemään teoreettisen tutkimuksen sijaan empiirisen tutkimuksen, jossa tutkittavasta kohteesta kerätään konkreettisia havaintoja tutkimusaineistoksi. Tulokset saadaan analysoimalla ja mittaamalla tutkimusaineistoa.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän suuntaan tutkielmaa ohjasi tutkimusongelma-asettelun ja kokemuksen tutkimisen lisäksi tutkijan halu ymmärtää tutkittavaa kokonaisuutta ja sen ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Kiviniemi 2015). Laadullinen tutkimus perustuu tutkittavan ilmiön kartoittamiseen ja havainnointiin, ja sen tavoitteena on luoda ymmärrystä ja syvempää käsitystä tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134). Laadullisen menetelmän valintaa perusteli tutkittavan ilmiön kannalta myös se, että tavoitteena oli selvittää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisesti esiin nousevia uusia näkökulmia, jotka selittäisivät tai kuvaisivat tietopääoman johtamisen vaikutuksia vastuullisuuden toteutumisessa. Laadullisen menetelmä tulkitsee havainnomateriaalia moniulotteisesti ja yksityiskohtaisesti ja nostaa esiin ilmiöstä havaittavia merkittäviä teemoja. (Hirsjärvi et al. 2009, 134; 160.)

Laadullisen menetelmän valintaa tämän tutkimuksen menetelmänä puoltaa myös se, että tutkimuskohteena olevat ilmiöt ja varsinkin niiden yhdistäminen tutkimuksellisesta näkökulmasta on verraten uutta. Siksi syvempi tarkastelu ja uusien näkökulmien hakeminen on perusteltua. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tekoa tutkijan näkökulmasta puolsi sen joustavuus, sillä laadullisen tutkimuksen suuntaa ohjaa sen tekeminen ja tutkimus voi näin myös muuttua tutkimuksen aikana (Hirsjärvi et al. 2009, 135–139).

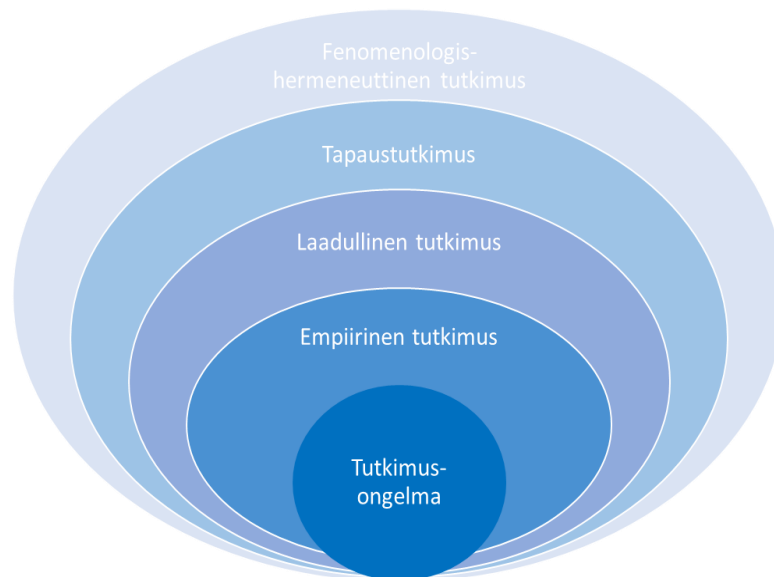
Tämän tutkielman tavoitteena ei ole löytää tai luoda syy-seuraus-suhteita, yleistää tutkimusaineistoon perustuvia tuloksia tai pyrkiä todistamaan teorioita. Pyrkimys on sen sijaan tehdä havaintoja ja tulkintoja tutkimusongelmasta tutkittavien tahojen kokemukseen ja havaintoihin perustuen. Hirsjärven et al. (2009: 176-177) mukaan laadullinen menetelmä tuottaa tutkimuskysymykseen tulkintoja todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys myös kontekstisidonnaisuuteen; tässä tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on ymmärtää kontekstissa toimivien näkökulmaa. Lisäksi Hirsjärven et al. (2009) mukaan huomionarvoista on, että laadullisella otteella tutkimuskohde ja tutkija ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimusote on tulkitseva, subjektiivinen.

Subjektiivisuus, tulkinnallisuus sekä tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutus, samoin kuin kokemuksellisuus ja tutkijan vahva osuus tulkinnassa sekä tuloksissa ovat keskeisiä periaatteita fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa (Jyväskylän yliopisto 2015). Näin tämän tutkielman voidaan katsoa perustuvan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimussuuntauksen periaatteisiin. Fenomenologia ja hermeneutiikka ovat erilliset tieteelliset suuntaukset, joilla on yhtymäkohtia. Fenomenologisessa filosofiassa keskeistä on pyrkimys tutkia ilmiöiden olemusta ihmiselle hänen kokemusmaailmassaan. Hermeneutiikka voidaan määritellä yleisellä tasolla tulkinnan opiksi, pyrkimyksiksi ymmärtää asia omassa kontekstissään. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Edelleen tutkimuskohteelliseksi tutkimusstrategiaksi valittiin tässä tutkielmassa case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan kuvata strategiseksi valinnaksi, jossa voidaan hyödyntää erilaisia aineistonkeruutapoja, kuten haastatteluja, havainnointia ja dokumentaatiota. Tutkimus keskittyy yhden tai useamman yksittäisen tapauksen, monesti yksittäisen organisaation, ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen tutkittavan asian tiimoilta. Tapauksen avulla ilmiöistä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuvaa, ja hahmottamaan sitä useista näkökulmista käsin. (Yin 2009, 17-19.)

Tapaustutkimuksen käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska pyrkimyksenä on syvällisempi ymmärrys ja tulkinta tietopääoman johtamisen ja vastuullisuuden yhteyksiin liittyen. Tähän tavoitteeseen voidaan katsoa päästävän parhaiten tutkimalla ilmiötä syvemmin yksittäisen tutkimuskohteen kontekstissa. Pyrkimyksenä ei ole tutkimusaiheeseen liittyvän tiedon yleistettävyyttä, vaan syventäminen ja näin yksittäisen tapauksen tutkiminen palvelee tarkoitusta erinomaisesti. Tapaustutkimus valittiin toisaalta myös siksi, että tutkimuskohteena on vahvasti tämän ajan ilmiö (Yin 2009, 8). Lisäksi tapaustutkimuksen valintaa puolsi se, että sitä käytetään mm. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan usein silloin, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä, jotka ovat moniulotteisesti sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Tutkittaessa tietopääomaa ja vastuullisuutta ja niiden yhteyksiä, voidaan ilmiöiden jossain määrin nähdä sekoittuvan toisiinsa, sillä vastuullisuus osaltaan on tietoa ja sen johtamista.

Kuvassa 9 on vedetty yhteen tutkimuksen yllä kuvatut tutkimusstrategiset lähtökohdat. Valinnat on kaikilta osin tehty tutkimusasetelmaa ja -ongelmaa palvelemaan.



Kuva 9. Tutkielman tutkimusstrategiset lähtökohdat (johtaen Jyväskylän yliopisto 2014)

5.2. Tutkimusprosessi

Tutkielman tutkimusentekoprosessi suunniteltiin tehtäväksi Hirsjärven et al. (2009, 65) malliin pohjaten. Mallissa tutkimuksen vaiheina esitetään seuraavat: 1) aiheeseen perehtyminen 2) tutkimussuunnitelman teko 3) suunnitelman toteutus ja 4) tutkimuksen raportointi.

Tämä tutkimusprosessi käynnistyi aiheen valinnalla syksyllä 2021, jolloin tutkija perehtyi tietojohdantaa, tietopääoman johtamista sekä vastuullisuutta yhdistelevään tutkimukseen. Tutkielman aloittaminen ja työstäminen kuitenkin viivästyi, ja varsinaisesti aiheeseen perehtyminen ja aiheen rajaaminen tapahtui syksyn 2021 aikana, jolloin tutkija työsti valitsemastaan aiheesta aiheanalyysin. Tutkielman ohjaajan kanssa käytyä aihevalinnan ohjauskeskustelua seurasi käsitteisiin paneutuminen ja alueen tutkimukseen liittyvä perehtyminen. Tässä yhteydessä tutkija pohti myös tutkimukseen valittavaa näkökulmaa, sekä teoriataustaan ja empiriaan liittyviä rajoituksia.

Tutkimussuunnitelman tutkija tuotti tammi-helmikuussa 2022 ja esitti tutkimussuunnitelma-seminaarissa helmikuussa 2022. Syvälinen perehtyminen tutkimuksen teoriataustoihin tapahtui kevään 2022 aikana, samoin kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen. Tutkimussuunnitelman toteutus sai kuitenkin odottaa, sillä mielenkiintoiset työtehtävät veivät tutkijan yli puoleksi vuodeksi pois tutkielman ääreltä, ja empiirisen tutkimuksen toteutus pääsi vauhtiin vasta alkuvuodesta 2023. Tutkija syventyi tällöin uudelleen tutkimusaiheeseen, kävi kirjallisuuskatsauksen läpi ja teki joitain tarkistuksia tutkimusalueen kehittymiseen liittyen. Aineistonkeruun menetelmäksi suunnitellut haastattelut saatiin sovittua informanttien kanssa vasta toukokuulle 2023, heidän kiireisten aikataulujensa johdosta. Kaikki kolme ryhmähaastattelua pidettiin toukokuussa, kahden viikon aikajaksolla. Aineistot litteroitiin seuraavana päivänä jokaisesta haastattelusta. Litteroinnin jälkeen tutkija luki haastatteluaineistot kertaalleen läpi samalla reflektoiden niitä kirjallisuuskäyttöihin.

Aineiston analyysi tehtiin toukokuussa, samoin aineiston pohjalta johdetut tulokset kirjoitettiin toukokuussa 2023. Johtopäätökset hahmoteltiin ja hiottiin lopulliseen muotoonsa kesäkuussa 2023. Tutkija stilisoi ja viimeisteli tutkimusraportin ja koko tutkielman kesäkuussa 2023. Edellä kuvatut tutkielman etenemisen vaiheet on tiivistetty alla taulukossa 4. Tiivis aikataulu empiirisen tutkimuksen teossa oli tutkijan kokemuksen mukaan hyvä: Kun haastatteluiden litterointi ja analysointi tapahtui hyvin pian haastatteluiden jälkeen, oli

haastatteluiden vuorovaikutuksen havainnointi, sävy ja tunnelma hyvin tutkijan mielessä tuloksia kirjoittaessa, minkä tutkija koki tärkeäksi tutkimustulosten analysoinnin kannalta.

Taulukko 4. Tutkimuksen aikataulu

Suoritusajankohta	Tutkimusprosessin vaihe	
09/2021 – 01/2022	Tutkimusalueeseen ja aiheeseen perehtyminen - Aiheen valinta	Reflektointi; vuorovaikutus teorian ja tutkimuksen välillä
01 – 02/2022	Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen ja esittäminen	
02 – 05/2022	Syvällinen perehtyminen tutkimusalueisiin - Näkökulmavalinnat - Tutkimusongelman tarkentaminen - Teorian kirjoittaminen - Menetelmävalinnat - Ohjauskeskustelu	
03 – 05/2023	Haastattelujen valmisteleminen - Haastattelut - Haastattelujen litterointi	
05 – 06/2023	Aineistoon perehtyminen - Aineiston analyysi - Tutkimustulokset - Päätelmien kirjoittaminen	

Myös tutkimustuloksia kirjoittaessa tutkija palasi tutkielman aiempiin vaiheisiin, kuten tutkimuskysymysten näkökulmaan, rajauksiin ja tutkimusalueiden uudelleentarkasteluun. Tämä lähestymistapa sopii Kiviniemen (2015, 78-79) näkemykseen aineiston keruun ja teorian kehittelyn vuorovaikutteisesta laadullisesta tutkimuksesta. Tämän vuorovaikutuksen edetessä tutkijan tarkastelu tulee valikoivammaksi ja kohdennetummaksi.

5.3. Tutkimuksen konteksti

Tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui Suomessa toimiva suuri finanssialan yritys, joka kertomansa mukaan perustaa kaiken liiketoimintansa tiedolle ja sen menestykselle hallinnoinnille ja johtamiselle. Tutkittavan kohdeyrityksen valintaan vaikuttivat myös yrityksen vahva profiloituminen tietointensiiviseksi asiantuntijaorganisaatioksi, jolloin tutkittavat

tekevät tietotyötä ja arvonluonti ja suorituskyky perustuvat tietopääomaan johtamiseen (mm. Grant 1996; Spender 1996; Nonaka 1995). Lisäksi kyseessä olevan yrityksen arvoihin ja strategiaan on viime vuosina nostettu vahvasti vastuullisuusnäkökulma, sekä julkaistu vastuullisuusohjelma ensimmäistä kertaa vuonna 2020. Mielenkiintoisen tutkimuskohteen yrityksestä vastuullisuusnäkökulman kautta tarkasteltuna tekee myös sen vahva asema yhteiskunnallisena toimijana.

Tutkimuksen toimialan valintaan vaikutti paitsi finanssialan vahva profiloituminen tietoperustaiseksi liiketoiminnaksi, myös se, että ala on ollut monelta osin digitalisaation suunnan näyttäjä (Pohjola 2015, 8-9). Pankkiala on ensimmäisten joukossa mm. luonut vahvat itsepalvelukanavat asiakkaille verkkoon. Lisäksi tutkija työskentelee itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja tietää kokemukseen perustuen, että tietopääoman arvoa on organisaatiossa korostettu esimerkiksi keskittämällä tietoon ja sen johtamiseen liittyvää osaamista. Toisaalta tiedon strategista arvoa pyritään korostamaan myös kaikissa liiketoiminoissa sekä tukiorganisaatioissa.

Kohdeorganisaation mukaan etenkin dataan perustuva tieto määrittää liiketoiminnan mahdollisuuksia suuremmin kuin koskaan, ja siksi se on yhtä tärkeää kuin esimerkiksi taloudellinen pääoma. Yrityksen mukaan tiedon hallinnoinnin yhteydessä tulee nostaa esiin myös vastuullisuuden ja reilun periaatteet. Yrityksessä puhutaan kokonaisvaltaisesta arvonluonnin kuvauksesta, joka tukeutuu tietoon perustuvaan liiketoimintaan sekä vastuullisuuden johtamiseen.¹ Näistä lähtökohdista tutkittava organisaatio asetti hyvin kiintoisan lähtökohdan empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle tämän tutkimuksen tutkimusongelman näkökulmasta.

Kohdeorganisaatio tuottaa vuosittain tietotilinpäätöksen, joka kuvaa yhtiön strategian toteuttamista liiketoiminnallisista, asiakasta hyödyttävistä ja riskienhallinnallisista näkökulmista. Tietotilinpäätös käsittää yhtiön tietopääoman ja tietovarojen kuvauksen. Tietotilinpäätöksessä kuvataan lisäksi tiedonhallinnan keskeiset toimintamallit ja tavoitteet. Lisäksi siinä taustoitetaan tietoturvallisuutta koskevat keskeiset periaatteet ja käytännöt.¹

¹ Lähdemateriaalina hyödynnetty tutkittavan organisaation Tietotilinpäätöstä 2021, mutta anonymiteetin varmistamiseksi lähdeviitettä ei tässä yhteydessä mainita.

Vastuullisuuden kohdeorganisaatio ilmoittaa liittyvän se kaikkeen tekemiseen. Vastuullisuuden viestitään yrityksessä olevan kiinteä osa strategiaa ja kuuluvan jokaisen työntekijän työhön ja ennen kaikkea näkyvän toiminnassa. Näin ollen myös tutkimuskysymyksen olennainen osa, vastuullisuuden toteutuminen, vaikuttaa olevan merkittävässä roolissa tutkittavassa organisaatiossa. Organisaation vastuullisuusohjelma koostuu neljästä ulottuvuudesta ja perustuu lähinnä sosiaalisen vastuullisuuden elementteihin, kuten osaamisen tukeminen, asiakkaiden hyvinvointi ja sekä yleishyödyllinen toiminta. Yksi yhtiön mukaan hyvin tärkeä strateginen kulmakivi on työntekijätyytyväisyys. Mukana on kuitenkin myös ympäristö- ja taloudellisen vastuullisuuden elementtejä, kuten toimet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja investoinnit kestävän talouden edistämiseen.²

Tutkija koki osuvaksi kohdistaa tutkimuksen kyseisen yhtiön kehittämisorganisaatioon, jossa työskentelee noin kaksituhatta ihmistä. Tuote- ja palvelukehittämisen parissa työskenteleviä asiantuntijoita oli mielenkiintoista tutkia ja analysoida aiheen tiimoilta, koska vastuullisuuden toteutuminen työn tekemisen tasolla uusia finanssipalveluita kehitettäessä on hyvin olennaista, kun tähdätään vastuulliseen toimintaan. Lisäksi kehittämistyössä on suuressa roolissa moninaiset sidosryhmäsuhteet, kuten tukiorganisaatio- ja toimittajasuhteet, jotka ovat olennaisia sosiaalista vastuullisuutta arvioitaessa.

5.4. Tutkimusaineisto

Kvalitatiivisen tapaustutkimukseen voidaan kerätä tutkimusaineistoa monella menetelmällä. Olennaista valitun menetelmän osalta on, että se on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen (Hirsjärvi et al. 2009, 120-121). Kokemuksia ja ihmisen kokemista tutkivassa tutkimuksessa käytetään yleensä itse koottuja aineistoja (Jyväskylän yliopisto 2009).

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, koska tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman hyvin tavoittaa tutkittavien kokemuksia. Lisäksi tutkija koki, että se on joustava ja nopea tapa kerätä tutkittavaa aineistoa. Toisaalta tutkimusaiheen kannalta oli olennaista valita aineistonkeruumenetodi, jossa tutkittavien

² Lähdemateriaalina hyödynnetty tutkittavan organisaation Vastuullisuusohjelmaa 2021, mutta anonyymiteetin varmistamiseksi lähdeviitettä ei tässä yhteydessä mainita.

näkökulmat ja oma ääni ovat esillä. Laineen (2015, 39) mukaan haastattelun avulla on mahdollisuus saada monipuolista ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta erityisesti, kun tutkitaan kokemusta. Tutkija koki olennaisena aiheen näkökulmasta myös mahdollisuuden esittää tutkimusta tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä, sekä oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä haastattelutilanteen aikana.

Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, miten tutkija ja/tai asetetut kysymykset ohjailevat vastauksia. Luokat ovat strukturoitu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi et al. 2009, 203) Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun muoto, jossa haastattelukysymyksiä ei välttämättä määritellä tarkasti etukäteen, mutta niiden tulee kohdistua tutkimuksen viitekehyksen teemoihin. Haastattelija voi myös kysyä haastattelutilanteessa tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä sekä ymmärryksen varmistamiseksi että olennaisuuksiin keskittymiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Teemahaastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen tutkimusongelman lähestymiseen, koska teemat ohjasivat informantteja tutkimuksen näkökulmasta olennaisiin asioihin. Haastattelutilanteiden keskusteluiden ohjaaminen teemojen avulla auttoi myös tutkijaa tutkimustilanteessa pitämään huomion tutkimusongelman tarkastelussa.

Pyrkimyksessä syvään ja laajaan näkemyksen ja kokemuksen ymmärtämiseen, päädyttiin haastattelutapana käyttämään fokusryhmähaastattelua. Sen etuna on, että asiat voivat avautua kollektiivisesti käsiteltyinä laajemmin (Eskola & Suoranta, 2000). Ryhmähaastattelussa tavoitteena on melko vapaamuotoinen keskustelutilanne, jossa on määrätty fokus liittyen tutkimusongelmaan. Keskustelu muodostaa tutkimusaineiston. (Eskola & Suoranta, 2000; Koskinen et al., 2005) Ryhmähaastattelussa on Hirsjärvi et al. (2009, 206) mukaan haasteena, etteivät kaikki informantit välttämättä pääse osallistumaan keskusteluun. Haastattelijan on tarvittaessa ylläpidettävä haastattelua kysymysten avulla, mutta pidättäydyttävä osallistumasta varsinaiseen keskusteluun.

Kuten edellisessä kappaleessa on kuvattu, tutkimus haluttiin kohdistaa tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen tuote- ja palvelukehittämisen alueelle. Kohderyhmänä olivat tuoteomistaja (Product Owner) -kompetenssialueella toimivat, yhteensä 47 henkilöä, joille lähetettiin haastattelukutsu (liite 1) sähköpostitse. Haastateltaville toimitettiin samalla myös tietosuojaseloste sekä tieto haastatteluiden taltioimisesta, joka myös erikseen mainittiin haastattelutilanteiden aluksi. Haastattelukutsussa kohderyhmäläisille kerrottiin pro gradu -

tutkimuksen aiheesta ja teemoista. Kutsuun vastasi noin viikon aikana yhteensä 12 henkilöä, joista kolme kieltäytyi kohteliaasti ja yhdeksän ilmoitti halukkuudestaan osallistua.

Fokusryhmähaastattelut etenivät tutkijan määrittämien kolmen teeman mukaan. Tutkija oli valinnut teemoihin liittyvät haastattelukysymykset ennen haastattelutilannetta, mutta kysymyksiä tarkennettiin syventävillä kysymyksillä haastattelun edetessä. Monin paikoin haastattelija varmisti lisäkysymyksillä, että oli ymmärtänyt haastateltujen sanoman oikein. Haastattelun teemat olivat: 1) vastuullisuus tietopääomana 2) vastuullisuustietopääoman johtaminen ja 3) yritys vastuun/sosiaalisen vastuun toteutuminen. Valitut teemat pohjautuivat tutkimuksen tutkimusongelmaan ja viitekehykseen.

Haastattelun teema-alueet sekä olennaisimmat käsitteet lähetettiin haastateltaville sähköpostilla noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Informanteilta saatiin kaikkiin haastatteluihin nauhoituslupa, ja haastattelutilanteet nauhoitettiin Teams -viestintäsovelluksen nauhoitus-toiminnolla. Alkuperäisenä tarkoituksena oli pitää kaikki haastattelu kasvotusten, jotta tutkijan olisi ollut mahdollista havainnoida ei-kielellistä viestintää tutkimustilanteissa. Haastateltavien työkiireistä johtuen tapaaminen kasvotusten haastatteluryhmän kesken olisi kuitenkin mennyt usean kuukauden päähän, minkä vuoksi päädyttiin käyttämään etäviestintäsovellusta. Haastattelutilanteet kestivät 58-65 minuuttia, ja niistä taltioitiin saman mittainen nauhoite. Haastatteluiden ajankohdat ja tiedot on kuvattu alla taulukossa 5. Nauhoitteet litteroitiin sanasta sanaan analysointia varten: tämä tehtiin kahteen kertaan, ensin kuuntelemalla ja kirjoittamalla puhutut asiat tekstiksi, sen jälkeen vielä kuuntelemalla nauhoite uudelleen stilisoiden teksti lopulliseen muotoonsa. Litteroitua aineistoa dokumentoitiin 44 A4-sivua.

Taulukko 5. Tiedot fokusryhmähaastatteluista sekä informanttien taustatiedot

Fokusryhmä	Haastattelu- ajankohta ja kesto	Informantin tunniste ja sukupuoli	Liiketoiminta-alue jolla työskentelee	Työkokemus tämän työnantajan kehitysorgani- saatiossa, vuotta	Työkokemus tuoteomistaj ana nykyisessä tehtävässä, vuotta
Ryhmä 1	17.5.2023 61 min	Haastateltava 1 nainen	Yrityspankki- toiminta	8	1,5
		Haastateltava 2 mies	Vähittäispankki- toiminta	16	2,5
		Haastateltava 3 nainen	Vahinkovakuutus	9	4,5
Ryhmä 2	23.5.2023 58 min	Haastateltava 4 mies	Yrityspankki- toiminta	11	4
		Haastateltava 5 nainen	Yrityspankki- toiminta	15	1
		Haastateltava 6 nainen	Vähittäis- ja yrityspankkitoiminta	14	4
Ryhmä 3	23.5.2023 64min	Haastateltava 7 nainen	Vahinkovakuutus	10	1
		Haastateltava 8 mies	Vahinkovakuutus	3	0,5
		Haastateltava 9 nainen	Vähittäispankki Vahinkovakuutus Henkivakuutus	10	4

Tutkija suoritti testihaastattelun haastateltavien kanssa samassa tehtävässä toimivalle henkilölle, ajatuksena arvioida teemojen ja kysymysten ymmärrettävyyttä ja ajankäytön tarvetta haastattelulle. Testihaastattelun tekeminen osoittautui hyödylliseksi: alkuperäistä haastattelurunkoa muokattiin hieman sen perusteella ja yksi teema-alue lyhennettiin ja muutettiin taustatiedoksi, sillä se ei vastannut tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkija muodosti haastattelukysymykset taulukoksi (taulukko 6) tutkimuskysymyksiin, varmistaakseen haastatteluista saatavan vastauksia tutkittavaan aiheeseen.

Taulukko 6. Poimintoja teemoihin liitetystä haastattelukysymyksistä, joilla pyritään hake-
maan vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykset		Tutkimus- teema	Poimintoja haastattelukysymyk- sistä, joilla pyrittiin ohjaamaan fo- kusryhmäkeskustelua teema-alueit- tain
Tietopääoman johtamisen rooli sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa	Miten tietopää- oman johtaminen ilmenee sosiaali- sen vastuullisuu- den alueella?	Sosiaalisen vastuullisuuden tietopääoman tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä mielestäsi ovat keinoja, joita työnantajaorganisaatiosi käyttää pyrkimyksissään sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan? - Koetko vastuullisuustiedon tai –osaamisen keskeiseksi tietotekijäksi yksikkösi työntekijöillä? - Minkälaisella tasolla oma tai tiimisi osaaminen mielestäsi on sosiaalisen yritysvastuun alueella?
	Miten tietopää- oman johtaminen ilmenee sosiaali- sen vastuullisuu- den alueella?	Sosiaalisen vastuullisuus- tietopääoman kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Miten kuvailisit, että vastuullisuutta johdetaan yksikössäsi/organisaatiossasi tällä hetkellä? - Mitataanko vastuullisuustietoa organisaatiossasi mielestäsi? - Millä tavoin koet että sosiaalisen vastuun tietämystä kehitetään?
	Miten sosiaalinen yritysvastuu to- teutuu strategi- selta tasolta ope- ratiiviselle ta- solle?	Vastuullisuuden toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Onko käytössäsi/tiimisi käytössä jonkin rakenteellinen tapa huomioida vastuullisuusnäkökulmia työssäsi? - Koetko, että vastuullisuus ohjaa työssäsi tekemiäsi valintoja, tai toteutuu työssäsi? - Millä keinoin mielestäsi vastuullisuuden toteutumista työssäsi tai yksikkösi/tiimisi työssä voisi parantaa?

Haastattelut etenivät teema-alueisiin hahmoteltujen kysymysten pohjalta, ja ne pidettiin noin kahden viikon aikajakson aikana (kts. taulukko 5). Tutkittavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen tutustuttavakseen, jotta yksityiskohdat eivät olisi vaikuttaneet haastateltavien ajatteluun ennalta. Lisäksi Puusan (2020, 113) mukaan teemahaastattelussa yksityiskohtaiset kysymykset voivat ohjata tai rajata haastateltavia liikaa ja näin vaikuttaa aineiston sisältöön. Kysymykset pidettiin tutkimustilanteessa yksi kerrallaan tutkittavien näkyvissä keskustelun ohjaamiseksi ja tukemiseksi. Tutkija teki tarkennuksia kysymysten yhteydessä ohjaten keskustelua aiheisiin, jotka olivat tutkimuksen kannalta relevantteja. Näin pyrittiin siihen, että tutkittavat tavoittavat keskustelua johtavan teeman mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi et al., 2009). Tutkija kirjoitti haastattelun edetessä myös jatkuvasti muistiinpanoja keskustelun ja vuorovaikutuksen tueksi sekä teki alustavaa analyysiä.

Haastattelutilanteessa tutkija esitteli ensin itsensä, tutkielmansa aiheen sekä tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet varmistaakseen, että haastattelutilanteessa kaikki ymmärtävät aiheena olevien käsitteiden merkityksen samalla lailla. Käsitteisiin myös palattiin haastattelujen aikana joitakin kertoja, tilanteissa, joissa tutkija huomasi, että konteksti keskustelussa katosi. Toisaalta haastateltavat myös pyysivät useassa kohtaa palaamaan varsinkin sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen. Haastattelun alussa myös haastateltavat esittelivät itsensä, työtehtävänsä sekä ajatuksiaan vastuullisuudesta. Alkukeskustelun ja esittelyjen aikana kaikki osallistujat pitivät kamerat päällä yhteyden luomiseksi. Alkukeskustelun tarkoituksena oli myös luoda rentoutta ja luottamusta haastattelutilanteen keskusteluilmapiiriin. Koska haastattelun aikana pidettiin tärkeänä pitää haastatteluteemat ja -kysymykset näkyvissä, kamerat eivät olleet haastattelun alun jälkeen päällä, eikä haastattelija näin voinut havainnoida informanttien eleitä, ilmeitä tai muuta ei-kielellistä viestintää. Toisaalta Teams -viestintätyökalun avulla oli helppoa varmistaa, etteivät haastateltavien nimet tai mielipiteet sekoitu keskenään, koska työkalu esittää puhujan nimen hänen puhuessaan. Tutkija myös huolehti haastattelun ajan lisäkysymyksin siitä, että kaikki haastateltavat saivat tasapuolisesti puheenvuoroja.

Ryhmähaastattelun ja sen keskustelusta tehtävien tulkintojen kannalta on hyvä, että haastateltavien joukko olisi mahdollisimman homogeeninen, fokusoitunut (Eskola & Suoranta, 2000, 96). Laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti ylipäättäänkin olennaista, että informantit tuntevat tutkimusaiheen ilmiön ja siksi tutkimusjoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Haastateltavien ryhmien kokoonpano vaikutti olevan sopivan

homogeeninen haastateltavien työskennellessä samalla kompetenssialueella tehtävässä tuoteomistajan tehtävässä, vaikkakin eri liiketoiminta-alueilla ja eri substanssialueiden parissa. Haastateltavien taustatiedot on esitetty edellä taulukossa 5.

Haastattelutilanteiden alkuesittelyistä voi päätellä, että informanteilla oli jo lähtökohtaisesti hyvin paljon kiinnostusta ja tietoa sekä tietopääoman johtamisen että yritysvastuun alueilta. Heillä vaikutti olevan vahva henkilökohtainen kiinnostus vastuullisuusteemoihin. Aikarajoitteen takia ryhmähaastattelut eivät olleet niin laajoja kuin yksilöhaastattelut, ja kahdessa kolmesta haastattelusta tuli hieman kiire haastattelun loppuun saattamiseksi. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiin asioihin päästiin kuitenkin hyvin käsiksi.

5.5. Aineiston analyysi

Tässä tapaustutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi rakentuu Hirsjärvi et al. (2009) esittämän mukaisesti kahdesta vaiheesta: Ensimmäisessä vaiheessa aineisto järjestetään ja kuvataan; toisessa vaiheessa aineistoa tulkitaan tutkimustuloksiksi. Jälkimmäisessä vaiheessa tutkimuslöydöksistä haetaan eroja, yhteyksiä ja merkityksiä sekä vedetään johtopäätöksiä. Yinin (2009) mukaan tapaustutkimus ei sinänsä rajoita menetelmävalintoja, mutta tutkija koki päättelyn ja punaisen langan seuraamisen helpottamiseksi laadullisen tutkimuksen teemoittelu -menetelmän selkeäksi ja tutkimuksen tarkoitusta palvelevaksi aineiston tulkintametodiksi.

Teemoittelussa aineisto eritellään teemojen eli tiettyjen aihepiirien mukaan. Litteroidusta aineistosta etsitään piirteitä, joita useampi haastateltava tuo esiin. (Puusa & Juuti 2020, 152–153.) Haastateltavien sitaatteja tai haastattelun katkelmia käytetään teemoittelussa usein aihekokonaisuuksien hahmottamisen tukemiseksi. Lainausten avulla havainnollistetaan myös tutkijan päättelyketjuja. (Puusa & Juuti 2020, 154.) Tässä tutkimuksessa haastateltavia siteerataan useassa kohtaa ja sitaateissa on käytetty kolmea pistettä eli ... -merkintää, kun suorasta sitaatista on jätetty pois joitain sanoja tai lauseita.

Tutkimuksen aineisto teemoiteltiin kolmeen pääteemaan. Teemoittelu tehtiin luvuissa 2-3 esitettyjen teorioiden, sekä luvussa 4 esitetyn tutkijan luoman synteessin ohjaamana. Teemoittelun avulla saatiin esille useiden haastateltavien vastausten samankaltaisuuksia ja toistuvia asioita sekä säännönmukaisuuksia. Seuraavaksi teemoista etsittiin tutkittavaan ilmiöön tutkimusongelman näkökulmasta liittyvät merkityksellisyydet, jotka kategorisoitiin

samankaltaisten ilmiöiden kanssa aihepiireihin teemojen tasolle. Aihepiireihin nostettiin myös havaittuja poikkeuksia tai erikoisia tai eriäviä havaintoja suhteessa todettuihin samankaltaisuuksiin. Analyysissa aihepiirejä purettiin ja peilattiin tutkimuskysymyksiin tulkiten ja perustellen näin havaittuja tutkimustuloksia. (Puusa & Juuti 2020, 152 & 153.)

Tutkijan alkuperäinen ajatus oli, että alatutkimuskysymykseen numero 2 *Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?* haetaan vastausta ainoastaan tutkimuskirjallisuudesta. Haastatteluaineisto tuotti kuitenkin hyvin paljon kokemusperäistä tietoa kyseiseen tutkimuskysymykseen, ja siksi tutkija päätti ottaa tämän teeman mukaan myös tutkimustulosten analysointiin. Tyypillistä fokusryhmähaastattelulle onkin se, että keskustelussa nousee esille uusia merkittäviä teemoja, jotka voivat muokata aiottua tutkimusta.

Aineistoanalyysin teemat, aihealueet sekä tutkimuskysymys, johon teemasta haetaan vastausta, on havainnollistettu taulukossa 7. Pääteema on ”Tietopääoman johtamisen vaikutus sosiaalisen yritysvastuun toteutumiseen” tutkimuksen aiheen mukaisesti. Alateemoiksi muodostuivat seuraavat i) kokemus vastuullisuudesta tietopääomana tuotekehittämisessä ii) sosiaalisen vastuullisuuden johtaminen sekä iii) vastuullisuuden toteutuminen tuoteomistajan työn tekemisessä. Samat aihepiirit tulivatkin esiin kaikissa haastatteluissa, ja tehdyn teemoittelun avulla tutkimuskysymyksiin löytyi tulkinnan kautta vastauksia. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimustuloksia.

Taulukko 7. Tutkimusaineiston teemoittelu

Pääteema	Teema	Aihepiiri/asiasanat	Tutkimuskysymys johon vastataan
Tietopääoman johtamisen rooli yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista tavoiteltaessa	Tietopääoma tuotekehittämissä, vastuullisuuden tunnistaminen tietopääomana	Asiakasymmärrys, -etu, järjestelmäosaaminen, regulaatio, ESG, brändi, maine, työntekijämielikuva, arvot, henkilöstön hyvinvointi, raha, kumppanit, suhteet, liiketoimintaosaaminen, kulttuuri, kokonaisuudet, johtamisosaaminen, vihreät tuotteet, tieto vastuullisuudesta, vastuullisuustieto; -osaaminen, sen lisääminen, vastuullisuusviisaus tarjolla, viestintä	Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?
	Sosiaalisen vastuun kehittäminen tietopääomana	Vastuullisuusohjelma, ESG-vastuun sanansaattajat, vastuullisuushenkilö, vastuullisuustiedon jakaminen, verkkokurssit, oma kiinnostus, tavoitteet, kehittäminen, priorisointi, mittaaminen, riippuvuudet, ylhäältä alas, asiakasarvo, info, koulutus, materiaalit, ESG riskit järjestelmään, auditointi, ESG-työpajat, tukitoiminto, vuoropuhelu, arviointi	Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?
	Vastuullisuuden toteutuminen tekemisessä	Kulttuuri, työntekijät, vaihtuvuus, konsultti (oma liiketoiminta, tiedon katoaminen), compliance-validointi, riskienhallinta-validointi, sopimusliitteet, raha, kustannukset, siilot, promoaminen, riskipäätökset, tiedon puute, yksilö	Miten sosiaalinen yritysvastuu toteutuu strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle?

5.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin loppuksi tehtiin luotettavuuden arviointi, joka on tärkeä tutkimuksen laadun varmistamisen väline. Luotettavuutta arvioidaan yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin

näkökulmista. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen pysyvyyden ulottuvuuteen, eli mittaustulosten toistettavuuteen, validiteetti puolestaan ilmentää tutkimuksen pätevyyttä. Reliabiliteetin nimissä tutkimuksen tulosten pitäisi olla samoilla menetelmillä olla sama riippumatta esim. siitä, kuka tutkimuksen tekee. Tutkimuksen validiteetti puolestaan toteutuu, kun tutkimus onnistuu mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Molempia laatuvaatimuksia kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä kvalitatiivisen tutkimuksen saralta, koska sekä reliabiliteetin että validiteetin vaatimus on syntynyt kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. (Hirsjärvi et al. 2009, 226-227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan reliabiliteetin ja validiteetin vaatimuksiin raporttimalla mahdollisimman tarkasti ja loogisesti tutkimuksen kulkua ja sen etenemisen päätelyketjua (Hirsjärvi et al. 2009, 227). Tutkittava kohde ja tutkimusjoukko esiteltiin niin kattavasti kuin mahdollista, jotta lukija voi muodostaa kokonaiskuvan tutkimuskontekstista. Lisäksi tutkimuksesta raporttoitaessa pyrittiin keskittymään asioiden johdonmukaiseen esittämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140) ja johtamaan päätelmiä peilaamalla empirian tuloksia tutkimuksen teoriapohjaan.

Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä ei tämän tutkimuksen pohjalta voida eikä pyritä esittämään yleistyksiä. Tulosten merkitystä voidaan kuitenkin vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä (Yin 2009). Tutkimusprosessia kuvattiin vaihe vaiheelta lähtien perusteluista aiheen ja menetelmän valintaan liittyen, perusteltiin aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valinnat sekä ajatukset tutkimustulosten tulkinnan taustalla. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja alkuperäisiä lausuntoja on nostettu tulosten raportointiin: näin lukija voi itsenäisesti arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja.

Tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin vaikuttaa se, että tutkija työskentelee tutkimuskohteena olevassa yrityksessä vastaavanlaisessa tehtävässä kuin tutkittavat. Hänellä on näin olemassa omat näkemyksensä ja kokemuksensa tutkittavasta aiheesta, mikä saattaa vaikuttaa tutkimuksen suuntaan. Toisaalta tämä voi myös mahdollistaa paremman yhteyden tutkittavien kokemukseen liittyen sekä tukea merkityksien ymmärtämisessä.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys tietopääoman johtamisella on sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiselle perehtymällä näiden tutkimusalueiden kirjallisuuteen, sekä suorittamalla tapaustutkimus asiantuntijatasolla tietointensiivisessä organisaatiossa. Empiirinen tutkimus tuo havaintoja ja vastauksia päätutkimusongelmaan, sekä alatutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme.

Tuloksia tulkitessa on hyvä huomioida, että haastateltavat tekevät kaikki tietointensiivistä asiantuntijatyötä tuotekehityksen parissa, ja heidän tehtävänimikkeensä on sama. Kuitenkin heidän vastuualueensa, kuten myös substanssialueensa, poikkeavat osin suurestikin. Lisäksi heidän tekemänsä työn tuotekehityspainotusaste vaihtelee: muutaman rooli sijoittuu vahvemmin järjestelmä- ja palveluylläpidon alueelle. Kaikki haastateltavat käyttävät samoja viestintätyökaluja, yhteistyö- (MS Teams, Yammer, Sharepoint, sähköposti), tiedonhallinta- (Confluence, Jira) ja verkko-opintosovelluksia. Samoin heidän työskentelymenetelmänsä ovat lähtökohtaisesti samoja. Organisaatiossa noudatetaan ketterää toimintamallia, jossa keskiöön on nostettu itseohjautuvat tiimit, päätöksentekotasoa on vähennetty, ja johtaminen pyrkii valmentavan ja jaetun johtamisen suuntaan. Lisäksi kaikki informantit työskentelevät tiimeissä, joissa on mukana ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajien työntekijöitä, lähinnä ulkoisen- ja vuokratyövoiman ohjelmoijan roolissa. Monet näistä tiimien toimittajajäsenistä ovat kotoisin ja työskentelevät Aasian suunnalla, joten he tulevat tähän työyhteisöön hyvin erilaisesta kulttuurista ja lähtökohdista.

Ensimmäisessä tämän luvun alaluvussa käsitellään tutkimusaineistossa ilmenneitä asioita liittyen sosiaalisen vastuullisuustietopääoman tunnistamiseen ja arviointiin. Toisessa alaluvussa tarkastellaan sitä, miten vihreää tietopääomaa sosiaalisen vastuullisuuden alueella tutkittavassa yrityksessä ohjataan ja kehitetään. Ensimmäinen ja toinen alaluku siis hakevat vastauksia alatutkimuskysymykseen numero 2: *Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?* Viimeisessä alaluvussa muodostetaan käsitys siitä, miten tutkittavat kokevat sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen työn tekemisen tasolla tutkittavassa organisaatiossa, ja näin ollen se käsittelee asioita, joilla pyritään vastaamaan kolmannen alatutkimuskysymykseen *Miten sosiaalinen yritysvastuu toteutuu strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle?*

Tuloksia pyritään havainnollistamaan siteeraten haastateltavien puheita useassa kohtaa. Tutkimustulokset esitetään peilaten niitä aiemmin esitettyihin teorioihin ja tutkijan luvussa 4.2 tuottamaan synteesiin. Tulosten analyysia pyritään peilaamaan jatkuvasti myös päätutkimuskysymykseen.

6.1. Sosiaalisen vastuullisuustietopääoman tunnistaminen ja arviointi

Toiseen alatutkimuskysymykseen *2. Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?* liittyvien haastattelukysymysten avulla haluttiin tunnistaa, minkälaista vastuullisuuteen liittyvää tietopääomaa haastateltavat kokevat organisaatiossa olevan, sekä painotettavan ja arvostettavan. Lisäksi pyrittiin selvittämään, koetaanko sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvä tieto ja osaaminen organisaatiossa tärkeäksi. Tietopääoman strategisen johtamisen kannalta on olennaista tunnistaa keskeisimmät tietopääomatekijät ja niiden merkitys strategian toimeenpanossa (Tyskbo 2019; Marr 2008). Voidaan siis ajatella, että vastuullisuustietopääoman johtamisesta johdettavissa olevan vastuullisuuden toteutumisen ja näin luotavan arvon perustaksi tulee tunnistaa ydintekijät, sekä tehdä mahdollisuuksien mukaan havaintoja niiden keskinäisvaikutuksista.

Tälle teema-alueelle nousi kaikista haastatteluista useita yhteneviä aihepiirejä, kuten maine, brändimielikuva, työntekijäkokemus, kumppanisuhteet, yrityksen arvot, yksilön arvot ja tiedot vastuullisuuden alueeseen liittyen. Mainitut toistuivat kaikissa haastatteluissa käydyissä keskusteluissa. Kahdessa haastattelussa käytiin melko runsaasti keskustelua henkilöstöstä sosiaalisen vastuullisuuden kohteena, mutta hieman yllättäen ryhmän 1 haastattelutilaisuudessa tämä teema nousi hyvin vähän esiin. Sosiaalista vastuullisuutta pidettiin yhtiölle kaikkien haastateltavien kokemana hyvin tärkeänä:

”...on tosi tärkeää, koska tässä toiminnassa on hirveen vahvasti läsnä tää yhteiskuntavastuu ja osallistuminen yhteiseen ja yksilön hyvinvointi asiaan.”

”...meidän liiketoiminnassa me pyritään nimenomaan vastuullisuuteen ja sitä tuodaan todella, todella paljon esille nimenomaan siellä liiketoiminnan puolella.”

Kuitenkaan tietoa, tietämystä ja osaamista vastuullisuuteen liittyen ei koettu juuri arvostettavan tai pidettävän tärkeänä tutkittavien työskentely-ympäristössä:

”Sama täällä et mun mielestä se ei ole mikään keskeinen tekijä. Jotain yleisiä koulutus kutsuja on tullut, siis jotain yleisiä, just tuli joku tunnin koulutus tai siis joku tunnin tietoisku. Mutta meillä ei ole ketään kuka sitä puski mitenkään.”

”Ja tämä regulaatioon liittyvä tieto on tärkeää, mutta muuten en näe, että se tässä tehtävässä olisi mitenkään keskeistä. Enemmän liiketoiminnassa sitten ehkä.”

Sosiaalista vastuullisuutta käsiteltiin kaikissa keskusteluissa henkilöstön lisäksi seuraavista näkökulmista: eettiset tuotteet ja palvelut, eettiset toimintatavat sidosryhmäsuhteissa ja eettinen toiminta liiketoiminnassa. Eettisten tuotteiden ja palveluiden osalta kaikissa haastattelussa nousi vahvasti esiin alan regulaatio ja vahvat pyrkimykset täyttää regulaatio, sekä se, että tähän liittyvää tietoa ja osaamista painotetaan organisaatiossa melko vahvasti. Ihmisoikeuksia ja niihin liittyvää tietämystä sivuttiin yhdessä haastattelussa, keskusteltaessa organisaation toimittajasuhteista.

Inhimillisen vastuullisuuspääoman (vihreän inhimillisen tietopääoman, kts. luku 2.4) näkökulmasta tarkastellen jokaisessa haastattelussa painotettiin vastuullisuustiedon ja -osaamisen tärkeyttä ja myös sivuttiin sen puutetta kehitysorganisaatiossa. Toisaalta useampi haastateltava painotti nimenomaan regulaatioon liittyvän tiedon ja osaamisen tärkeyttä ja keskusteluista kävikin ilmi, että tätä tietoa organisaatiossa on runsaasti.

”Sitten on tietysti varmaan paljonkin vastuullisuusasioita, joihin vastuullisuusohjelmassa viitataan, mutta jotka ei ole meillä oikein näkyvissä ja joita ei osata kehittämisen yhteydessä ajatella, toisin kuin nämä regulaatioasiat.”

Vihreän rakennepääoman näkökulmasta haastattelussa painotettiin mainetta ja yrityskuvaa. Kaikki haastateltavat mainitsivat sen hyvin tärkeänä vastuullisuuspääomana, ja useampi tuntui kokevan vastuullisuudella tähdättävän ennen kaikkea imagollisiin seikkoihin.

”Mä näen, että vastuullisuus on tosi tärkeä sellainen luottamuksen synnyttävä ja luottamusta lisäävä tekijä, sekä ulkoisesti että sisäisesti. Koska ollaan finanssitoimialalla, niin meillehän tietenkin tällainen maine ja mielikuva luotettavuudesta ja vastuullisuudesta on tosi tärkeitä.”

”...mä luulen, että tässä yhtiössä on juuri se, että se on strategisesti tärkeä näiden maineen ja brändin ja kaiken muun osalta. Nehän on sitten hyvin tärkeitä, näin mä tän näkisin. Ja jotenkin sellainen vastuunakannon kulttuurihan täällä on aina ollut, ainakin ulospäin.”

Rakennepääoman alueelta nostoja tehtiin myös vastuullisuustiedon tietokantojen ja -järjestelmien osalta. Kulttuuria sivuttiin moneen otteeseen haastattelussa 1, kahdessa muussa haastattelussa se mainittiin vain kertaalleen. Vaikka kokonaisuuden osalta mainintoja kulttuurista oli vähän, niin tutkija tulkitse sen haastateltavien kokemusten mukaan suhteellisen merkittäväksi vastuullisuustietopääoman saralla.

”Mutta onko se se ainoa mitä me halutaan, että luodaan joku mielikuva vaan jollekin muulle, että me ollaan vastuullisia vai onks siinä joku merkitys jossain, löytyykö syvempi merkitys. Mä nään sen ehkä jotenkin kulttuurisena merkityksenä, et se ei ole niinku semmonen vaan, joka luodaan mielikuvina ja brändätään vaan että se on sen yrityksen ja koko yhteiskunnan ja kulttuurin siirtymistä vastuullisuuteen. En mä tiedä mun mielestä me ollaan vielä aika lailla vaiheessa tossa noin ja me helposti ollaan just siinä, et me niinkun halutaan, että asiat näyttää joltain.”

Vihreän suhdetietopääoman alueelta tehtiin nostoja toimittajayhteistyöstä, sillä jokainen haastateltava työskentelee tiimeissä, joissa jäsenenä on myös toimittajia eli ulkoista työvoimaa tietojen käsittelyn tai tietojärjestelmäkehityksen alueella. Suhdetietopääoma sosiaalisen vastuullisuuden alueella on Chen (2008, 277) mukaan muun muassa yhteisiä vastuullisuusnäkökulmia ja pyrkimyksiä sidosryhmien kanssa vastuullisuustiedon edistämiseksi. Keskusteluissa nostettu toimittajasuhteiden arviointiin kehitetty vastuullisuusauditointi on ainoa vihreän suhdetietopääoman alueelle tunnistettu resurssi. Siinä toimittajasidosryhmien vastuullisuuden tasoa arvioidaan yhteistyön kehittämiseksi ja jatkumisen mahdollistamiseksi.

Yleisesti ottaen, muun kuin vastuullisuustietopääoman alueella, tutkittavat tunnistivat tärkeimmäksi tietoresursseiksi omassa työssään inhimillisen tietopääoman alueelle laskeutuvan oman ja tiimensä osaamisen substanssin ja menetelmien alueilla. Mainintoja saivat myös kumppanisuhteet, kulttuuri ja työilmapiiri. Yhtään aineellista resurssia ei nimetty keskusteltaessa tärkeimmistä tietopääomatekijöistä haastateltavien tiimeissä tai kehittämisen organisaatioissa.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että informantit nimesivät suhteellisen laajasti luvussa 2.4 käsitellyjä sosiaalisen vastuullisuuden tietopääomaresursseja. Ydinresursseiksi voidaan tunnistaa sääntelyyn liittyvä inhimillisen pääoma-alueen vastuullisuustieto ja osaaminen, sekä rakennepääoman alueelta viestintä, maine ja brändimielikuva. Vastuullisuuteen liittyvä yksilötason tieto sääntelyn ulkopuolisiin asioihin liittyen koettiin olennaiseksi nimenomaan liiketoiminnoissa, ei niinkään kehittämisorganisaatioissa. Useampi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että vastuullisuus nousee vielä myös kehittämisen alueella olennaiseksi tietoresurssiksi, sen toteutumisen painoarvo on hiljalleen kasvamassa. Yli puolet haastateltavista nimesi vastuullisuustietoon ja -osaamiseen painotettavan hyvin paljon vahvemmin yhtiön liiketoimintaorganisaatioissa, kuin kehitysorganisaatioissa.

”...tää on mennyt tää vastuullisuustoiminta [kyseisessä liiketoimintaorganisaatioissa] ainakin mennyt todella liiketoimintalähtöiseksi. Niin sillä puolellahan on käyty ihan Hankkenin ESG -koulutuksia hommattu tänne sitten [liiketoimintaorganisaatioon].”

Inhimillisen vihreän tietopääoman alueelta ei nostettu erikseen vastuullisuustaitoja, -kokeumusta, -luovuutta tai asennetta (Chen 2008). Samoin rakennepääoman alueelta jäi joitain aihepiirejä nousematta keskusteluun, ja kulttuurista keskusteltiin vähänlaisesti. Kuitenkin mm. Koipijärvi & Kuvajan (2020) mukaan, yrityskulttuurin kehitys eettisyyteen on olennaista strategisessa yritysvastuussa, koska se muodostaa perustan vastuullisuuden toteutumiselle. Toisaalta tutkijan olettaus on, että näiden nousemisen mahdollistamiseksi teemaan olisi pitänyt syventyä ja käyttää huomattavasti enemmän aikaa.

6.2. Sosiaalisen vastuullisuustietopääoman ohjaaminen ja kehittäminen

Myös tässä alaluvussa analysoitavat haastattelutulokset pyrkivät kartoittamaan vastauksia alatutkimuskysymykseen numero 2. *Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?* Tämä alaluku pyrkii analysoimaan haastattelutuloksia sen osalta, toteutuuko tutkimuksen kohteena olevassa organisaatioissa sosiaalisen vastuullisuustietopääoman ohjaaminen ja kehittäminen.

Kuten aiemmin luvussa 2.5 on todettu, tässä tutkimuksessa tietopääoman johtaminen nähdään strategisena toimintana, jonka avulla tunnistetaan, sekä pyritään ohjaamaan ja

kehittämään organisaation tietoresursseja. Olennaista on paitsi tunnistaa vastuullisuustietoon liittyvä pääoma, myös arvioida ja ohjata sen kehittymistä ja edistymistä. Lönnqvist et al. (2005, 136) mukaan tietopääoman kehittäminen tapahtuu operatiivisella tasolla ja siinä huomio kohdistuu tietopääomaresurssien hyödyntämisen näkökulmiin sekä tietoresurssien kehittämiseen käytännössä.

Sosiaalisen vastuullisuuden ohjaus ja kehittäminen -teemaan keskityttiin kysymyksillä liittyen vastuullisuusteemojen näkymiseen organisaatorakenteessa, vastuullisuustiedon mittaamiseen ja arvioitiin sekä vastuullisuustiedon koettuun kehittämiseen ja lisäämiseen. Haastattelukeskusteluissa nousseista aihepiireistä haettiin vastauksia toiseen alakysymykseen *Miten tietopääoman johtaminen ilmenee sosiaalisen vastuullisuuden alueella?* Tavoitteena oli hakea käytännön näkemystä käsitykseen ja tutkijan luvussa 4.2 tekemään synteesiin siitä, että vastuullisuutta ja vastuullisuustietoa tulee johtaa strategisen tietopääomajohtamisen menetelmien mukaisesti.

Koettuun sosiaalisen yritys vastuun johtamiseen liittyen haastateltavat tunnistivat varsinaisia johtamistoimia melko vähän. Vastuullisuutta organisaatorakenteen tasolla ei juuri tunnistettu, vain kaksi henkilöä kaikista haastateltavista muisteli, että ryhmätasolla on olemassa jonkinlainen vastuullisuusyksikkö. Lisäksi yksi henkilö tiesi, että työskentelemällään liiketoiminta-alueella on tietyillä tuotealueilla nimetyt ”ESG-vastuulliset sanansaattajat”, joilla on vahva vastuullisuuskompetenssi ja jotka työskentelevät myynnin tuen tehtävissä.

Yksi keskusteluryhmä intoutui keskustelemaan melko pitkäänkin siitä, miten sosiaalisen vastuullisuuden johtaminen tulisi johtaa yhtiön kvartaalitulo -käytäntöjen kautta. He olivat yksimieleisiä siitä, että strategisesti tärkeät asiat johdetaan vuosi- ja kvartaalituloitteen kautta, ja sitä kautta ne priorisoituvat tiimien ja muiden yksikköjen tehtäviksi. Toisaalta he ihmettelivät, etteivät vastuullisuusteemoihin liittyvät asiat ole kuitenkaan nousseet kehittämisorganisaation kvartaalituloitteen kautta.

”Niin jos ne noudattaisi sitä samaa ideaa ja ne [vastuullisuustavoitteet] olisi hyödynnettävissä niin silloin se valuu ylhäältä alas ja se johdetaan ihan hyvin.”

Haastateltavat olivat lähtökohtaisesti sitä mieltä, ettei aktiivista vastuullisuustiedon johtamista kehitysorganisaatiossa juuri ole.

” Ei mulla ainakaan ole semmosta tunnetta, että se ois hirveen vahvasti johdettu. Kun ei se silleen ole meillä mukana, että varmaan ehkä sitten enemmän sieltä liiketoiminnan suunnalta isompi rooli, kun siellä on se myynti ja se on tärkeää siksi siellä.”

Tietopääoman johtamisen osalta tärkeisiin asioihin, vastuullisuustiedon arvioitiin, mittaamiseen ja kehittämistoimiin liittyen informantit tunnistivat vahvana arviointiin ja mittaamiseen liittyvät puutteet. Toisaalta kahdessa ryhmähaastattelussa keskusteltiin siitä, ettei tieto- ja osaamisresurssien arviointiin tai mittaamiseen ylipäänsä organisaatiossa juuri panosteta.

” Samaa sanon, ei [mitata].”

” En mäkään oikee nää [että sitä mitataan], niin. Mutta muutenkin tietoa mitataan ehkä enemmän vain tekemisessä.”

Toimialan sääntelyyn liittyvien vastuullisuusteemojen osalta tunnistettiin paljonkin arviointi- ja mittauskeinoja, kuten sopimusliitteet, riskienhallintakäytännöt, verkkokurssit, ryhmätason koulutukset sekä aiheen ”pinnalla ja ajankohtaisena pitämisen” vahvan ryhmätason viestinnän avulla. Sääntelyyn liittyvä vastuullisuustieto koettiin näkyvän vahvasti myös organisaatorakenteessa. Muun kuin sääntelyyn liittyvän vastuullisuustiedon ainoana arvioimisen tai mittaamisen välineenä nousi esiin verkkokurssi, joka on jokaisen työntekijän suoritettava vuosittain, ja jossa käsitellään sosiaalisen yritysvastuun teemoja. Kurssin lopuksi on tehtävä lyhyt testi, jonka läpäisemiseen vaaditaan tietty määrä oikeita vastauksia.

Kolme vastaajaa kahdessa eri haastattelussa tunnisti, että finanssiregulaatioon liittyvää vastuullisuusosaamista pyritään organisaatiossa lisäämään ja kehittämään paljonkin. Tämä näkyy muun muassa organisaatorakenteessa ja alueen asiantuntijoiden rekrytoinneissa. Sääntelyyn liittyvät vastuullisuusteemat on organisaatiossa vahvasti omistettu nimetyillä tahoilla, ja niiden osalta osaamisen kasvattaminen tapahtuu vahvan konseptoinnin avulla jatkuvien ja lyhyin tietoiskuin, joihin osallistumista myös kehitysorganisaatiossa painotetaan merkittävästi.

”...ne pitää näitä tietoiskuja, tällaisia puolituntisia teema-aihoita missä he tuovat sitten jotain aluetta paremmin esille ja haluavat herätellä ihmisiä ja lisätä tietoa. Ja vähän niin kuin provosoivastikin tuovat sitä ehkä niin kuin esiin sitä asiaa sieltä. Ja siinä on sellainen vahva konseptointi.”

Pohdinta siitä, miten sosiaaliseen yritysvastuuseen liittyvää tietoa kehitetään tai lisätään organisaatiossa muun kuin sääntelyn alueella, kääntyi pohdintaan siitä, miten vastuullisuustietoa tulisi tai kannattaisi kehittää. Haastateltavien mukaan edellä kuvatut tuotteistetut koulutusmallit olisivat hyvä tapa lisätä vastuullisuustietoa myös muilla sosiaalisen vastuullisuuden tahoilla kehitysorganisaatiossa ja tuoteomistajan työssä.

Myös vuorovaikutteisuus ja sosiaalisuus nousi esiin keskusteluissa siitä miten sosiaalisen vastuullisuuden tietoa tulisi kehittää. Koettiin, että asiantuntija-apu ja vuorovaikutteinen opettelu ja oppiminen olisivat hyviä tapoja kehittää ja lisätä vastuullisuustietoa.

”...mä ehkä itse toivoisin sellaista hands-on harjoittelua. ...ehkä joku yhteinen peruskoulutus tai tilaisuus, että mitä vastuullisuus on ja sitten, jos olisi vaikka tiimeissä ihan ohjatut jotkut vaikka työpajat, niin että oikeasti pääsisi jonkun opastuksella miettimään ja keskustelemaan, että mitä tää tarkoittaa meidän tiimissä ja sen saisi vähän konkretian tasolle niin se auttaisi samaan asiaan enemmän selkäyttimeen.

”... siihen tarvisi tämän aiheen johtamista ja varmaan siihen keskusteluun tarvisi ihan jonkun aiheen asiantuntijan fasilitointiapua”

Yhden ryhmän keskustelussa nousi esiin hiljainen tieto ja vahvan vuorovaikutuksen olennaisuus tietopääoman lisäämisessä. Tämä on kiinnostava havainto, vaikkakaan informantti ei kyseisessä asiayhteydessä puhunut vastuullisuustiedosta, vaan tiedosta yleensä. Tästä on vedettävissä yhteys Kianto et al. (2020) tietopääoman johtamisen dynaamiseen tulokulmaan, jossa painotetaan hiljaisen tiedon tavoittamista, organisaation kyvykkyyksiä kehittää tietopääomaa sekä vuorovaikutuksen tärkeyttä.

[haastateltava 3]: ”...ja sen nyt näkee että se arvostus siitä osaamisesta ja siitä hiljaisesta tiedosta on noussut paljon suurempaan arvoon mitä se ennen oli. Ja sitten sitä halutaan kerätä sitä hiljaista tietoa mikä on se oikea, että sitä ruvetaan johonkin, tota keräämään tulevaksi tietopääomaksi.

Haastattelija: Miten se hiljainen tieto saadaan käyttöön?

[haastateltava 3]: No se leviää niin kuin pikku hiljaa kun sitä tietoa jaetaan ihmisten kesken.”

Yhteenvetona voidaan sanoa, että informanttien kokemus sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvän tietopääoman kehittämistä organisaatiossa rajautui vahvasti sääntelyn alueelle.

Toisaalta muualla organisaatioissa, liiketoimintaorganisaatioissa, keinoja kehittää ja lisätä vastuullisuustietoa tunnistettiin paljonkin. Kehitysorganisaation rakenteessa sosiaalinen vastuullisuus ei juuri näy, eikä sitä tutkittavien mukaan arvioida tai mitata juuri lainkaan.

6.3. Sosiaalisen yritysvastuun toteutuminen

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen, eli sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen liittyvään alatutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan hakemalla informanttien kokemuksia vastuullisuuden osallisuudesta päätöksentekoon: Keskusteluun haettiin strukturoituja tapoja huomioida vastuullisuus valinnoissa sekä haasteista, joita tutkittavat ovat kokeneet vastuullisuuden toteutumisen tiellä. Haastatteluissa pyrittiin hakemaan näkemystä siihen, viitoittavatko vastuullisuustiedon strategisen johtamisen tekijät tietä vastuullisuuden toteutumiseen tutkittavien kokemuksissa. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten informantit kokevat, että vastuullisuuden toteutumista työn tekemisen tasolla tuotekehityksessä voisi parantaa.

”No jos viittaa siihen samaan mistä tässä oon koko ajan puhunu, niin kyllähän se ohjaa tosi paljon. Siis nää niinkun sääntely ja viranomaisvaatimukset. Mutta en nyt koe, että muilta osin.”

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että säännellyt vastuullisuusasiat ohjaavat valintoja heidän työssään, mutta muilta osin sosiaalisen vastuullisuuden piiriin liittyvät asiat eivät juuri heidän työssään priorisoidu tai ohjaa työn tekemistä. Strukturoituja tapoja sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmien huomioimiseen, muidenkin kuin sääntelyasioiden osalta, kaivattiin tuote- ja palvelukehitystyön työkalupakkiin. Lisäksi peräänkuulutettiin vastuullisuuden vahvempaa integroimista toimintoihin ja käytäntöihin.

”...kyllä siinä omassa työssä, ei ehkä ohjaa vastuullisuus mutta ainakin nämä säännellyt toteutuu.”

”Mulle tulee mieleen noi pyöreän pöydän käytännöt, joka on sellainen rakenteellinen tapa. ... Ja sitten me mennään sinne niin sanottuun pyöreän pöydän käsittelyyn, jossa on mukana erilaisia sidosryhmiä. Sieltä tulee sitten aina palaute ja tarvittaessa sitten

lausunto, että mitä siinä kehittämisessä täytyy huomioida eri sidosryhmien näkökulmasta. Se on mun mielestä ollut kyllä tosi hyvä tapa.”

Keskusteluissa nousi esiin haaste, etteivät vastuullisuusteemat -muut kuin sääntelyyn liittyvät- priorisoidu työssä tarpeeksi korkealle, jotta niitä ehditsi työssä ja tekemissään valinnoissa ottaa merkittävästi huomioon. Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden ja sitä kautta toteutumisen edelle nousevat ennen kaikkea painotukset myyntiin ja kustannussäästöihin. Kolme henkilöä nosti kuitenkin esiin, että vastuullisuuteen panostaminen voisi myös lisätä liiketoimintaa.

”Voisiko olla aikapula yhtenä, että tämä ei nouse tarpeeksi tärkeäksi asiaksi, että tähän niinkun käytettäisiin aikaa ja varmistettaisiin että ne tavat edistää ja toteuttaa, ja kehittää on varmasti vastuullisia. Tietysti, jos sen prio nousisi korkeammalle meidänkin tavoitteessa niin varmasti tulisi osaksi arkea paremmin.”

”Joo, juuri ehkä kun myös on näitä tavoitteita saada Intiasta näitä henkilöitä mukaan versus että ottaisi suomalaisia.... niinkun tätä paikallista työvoimaa enemmän. Se nyt on yks mikä tulee mieleen. Siinä varmasti se kustannus on ohjaavana tekijänä.”

”Ja onhan se myös kilpailutekijä.”

Kiinnostavaa tutkimuksen kannalta oli havainto, jonka mukaan informantit kokivat tiedon ja osaamisen merkittäväksi vastuullisuuden toteutumisen kannalta. Informanttien mukaan esteeksi sosiaalisen yritysvastuun toteutumiselle heidän työssään muodostuu suoraan se, että vastuullisuustietoa tai -osaamista ei koeta olevan tarpeeksi:

”...mä koen et se estää, että jos ei niinkun tiedä, eikä osaa sitten ajatella niitä kaikkia näkökulmia sitä, niinkun vastuullisuuteen liittyvää tietoa ei jotenkin tarpeeksi tuoda tähän kun pitäisi toimia vastuullisesti kehittämisessä.”

Vuorovaikutuksen tarve korostui kahdessa ryhmähaastattelussa, kun keskusteltiin siitä, miten sosiaalisen vastuullisuuden toteutuminen paremmin mahdollistuisi informanttien työssä. Vuorovaikutuksen tarve korostui myös puhuttaessa tekemisten ja töiden priorisoinnista. Muutama haastateltava nosti, että parempi kommunikaatio mahdollistaisi paremman työtehtävien priorisoinnin liiketoimintojen välillä saman suuntaiseksi, ja nostaisi myös vastuullisuuden statusta organisaatioiden välillä.

”Kyllä se on semmosta viestintää ja yhteydenpitoa ja tiedon jakamista, kaikkialla se ei onnistu, että välillä tulee se käsi, että ei tänään, mutta tota toisaalla se onnistuu.”

”... kyllä tässä pätee sama kuin muillakin alueilla, nimittäin se että talon sisällä linjat ja prioriteetit pitäisi näissä asioissa olla yhteneväiset. Kyllä se vaatii viestintää ja kommunikaatiota että esimerkiksi tätä vastuullisuusstrategia saa yhtä paljon painoa eri liiketoiminnoissa ja talon muissa organisaatioissa.”

Myös se, että yritysvastuu on nostettu vahvasti yhtiön arvoihin, strategiaan ja ulkoiseen viestintään, koettiin kaikissa ryhmähaastatteluisa tekijäksi, joka tulee vaikuttamaan vastuullisuuden toteutumiseen myös kehitysorganisaatiossa. Tämä on linjassa kestävän kehityksen kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan yritysvastuu on muutosprosessi, joka on vielä monen täytäntöönpanon osa-alueen (kuten infrastruktuuri ja johtaminen) osalta kesken (Crane et al. 2019).

”...kyllä se sieltä tekoihinkin nousee. Nämä asiat tulee tekojen tasolle pikkuhiljaa.”

Tutkimuskirjallisuuden mukaan vastuullisuuden toteutumisen mahdollistajana ja lähtökohdana onkin, että yritysvaluuteema on viety organisaation strategiaan. Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 161) toteavat, että tätä kautta vastuullisuuden arvot ja osaaminen saadaan kiinnittämään kulttuuriin ja sitä kautta hiljalleen leviämään käytänteisiin. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 161-162)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään päätelmiä tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista, ja tarkastellaan tutkimustuloksia peilaten niitä esitettyyn tutkimuskirjallisuuteen ja tutkijan luomaan viitekehykseen. Luvussa pyritään vastaamaan selkeästi päätutkimuskysymykseen ja tuodaan esiin tutkimuksessa tehtyjä havaintoja siitä, miten tietopääoman johtaminen voi tukea yrityksen sosiaalisen vastuulliseen toteutumista. Luvussa arvioidaan myös, miten hyvin tehty tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin, mitä kiinnostavia tai uusia havaintoja tehtiin ja onko tutkimuksen tuloksissa tai johtopäätöksissä löydettävissä merkitystä laajemmassa mittakaavassa. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja ehdotetaan tutkimuksen aikana nousseita kysymyksiä jatkotutkimusaiheiksi.

Tutkimusaineiston analyysin ja tulkinnan perusteella voidaan sanoa, että yhtymäkohtia on löydettävissä empiriasta johtaen tutkimuskirjallisuuteen, joka yhdistää strategisen tietopääoman johtamista sosiaalisen yritysvastuun tutkimukseen. Ensinnäkin voidaan todeta, että empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin hyvin paljon Chen (2008, 273) määrittelemiä vihreän tietopääoman elementtejä, joita tutkittavat kokivat olennaisina. Tutkittavat tunnistivat tiedon, ja varsinkin vihreän inhimillisen pääoman alueelle kuuluvan yksilön tietämyksen ja osaamisen hyvin olennaiseksi tekijäksi, jotta vastuullisuutta voidaan johtaa tai kehittää ja soveltaa siten kuin sitä on strategisella tasolla määritelty yhtiössä sovellettavan.

Marrin (2008) mukaan tietopääoman johtamisen kannalta on olennaista tunnistaa strategian kannalta keskeiset tietopääomatekijät ja niiden merkitys strategian toimeenpanossa. Tutkittavat tunnistivat hyvin samansuuntaisesti yhtiön kannalta olennaisia vastuullisuustietotekijöitä kuten vastuullisuusosaamisen, -tiedon, kulttuurin ja yrityskuvan/maineen. Toisaalta maineen ja yrityskuvan alueeseen, jota yrityksen viestintä pyrkii vahvasti rakentamaan arvojen, vision ja strategian pohjalta, tutkittavat tuntuivat suhtautuvan kriittisesti vastuullisuuden toteutumisen näkökulmasta: Aineiston perusteella tutkijan tulkinta on, että tutkittavat näkevät yrityskuvaan liittyvät vastuullisuustekijät tärkeinä yrityksen, sen strategian ja strategian toimeenpanon kannalta. He kuitenkin tuntuivat kokevan ristiriitaisuutta sen suhteen, tulisiko oikeastaan maineen kaltaisten tekijöiden, jotka pyrkivät ennen kaikkea myynnin edistämiseen, olla olennaisimpia vastuullisuuspääomaresursseja. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös tutkimuskirjallisuuden näkemys siitä, että mitä enemmän

vastuullisuusteemat ylipäänsä nousevat esiin, sen paremmin ne alkavat myös tekemisessä toteutua (Mäkelä 2021).

Yllä olevaa tukee myös haastatteluista johdettava johtopäätös siitä, että tutkittavat kokevat arvomaailman liittyvien suurten muutosten käytäntöön viemisen ottavan aikaa. Tutkimuksesta on johdettava ajatus, että organisaatiokulttuurin muutos on olennaista vastuullisuuden toteutumisessa, ja se tapahtuu hitaasti. Myös Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan kulttuurin kehitys on hyvin olennaista strategisessa yritys vastuussa. Olennaista on, että vastuullisuus on viety organisaation strategiaan ja johtamiseen. Tätä kautta vastuullisuus saadaan leviämään organisaation eri osiin ja kiinnitettyä kulttuuriin ja käytänteisiin.

Tutkimuksessa tutkittavat nimesivät mainittuja olennaisimpia vastuullisuus -tietoresursseja tärkeiksi ja olennaiseksi nimenomaan yrityksen pyrkimyksissä taloudellisen arvon tuottamiseen. Aineiston perusteella voi olla pääteltävissä, että vastuullisuustietoresurssien painotus olisi toisenlainen, jos tavoitteet eivät painottuisi pääosin kilpailukykyyn ja myynnin kasvattamiseen. Useampi haastateltava nimesi vastuullisuustietoon ja -osaamiseen painotettavan hyvin paljon vahvemmin yhtiön liiketoimintaorganisaatioissa, kuin kehitysorganisaatioissa. He uskoivat vastaavan painotuksen siirtyvän tuote- ja palvelukehittämisen alueelle myöhemmin. Tästä on vedettävissä johtopäätös, että vastuullisuutta painotetaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation liiketoiminnoissa (asiakas)suhdepääoman näkökulmasta: vastuullisuustietoa pyritään lisäämään myynnissä ja asiakassuhteissa.

Mielenkiintoista kuitenkin oli, että yhtiön strategiassa vastuullisuuden ohella painotettu asiakas keskeisyys sai hyvin paljon mainintoja tutkimuksessa, ja tuntui ohjaavan vahvasti kehitysorganisaatioissa työskentelevien tuoteomistajien työtä. Syy saattaa olla siinä, että asiakas keskeisyyden strategista arvoa kaikessa tekemisessä on yhtiössä painotettu useita vuosia pidempään kuin yritys vastuuteemaa, ja näin se on ehtinyt integroitumaan jo huomattavan paljon syvemmälle työn tekemisen tasolla. Tämä havainto tukee tutkimuskirjallisuuden väitettä siitä, että strateginen johtaminen on prosessi, jonka jalkautuminen ottaa aikaa (Harisalo 2008).

Tietopääoman johtamisen tutkimuskirjallisuudessa painotettavaa tietoresurssien yhteisvaikutusta, toisin sanoen vihreiden pääomatekijöiden välistä dynamiikkaa ja niiden vuorovaikutussuhteita, ei tehdystä empiirisestä tutkimuksesta voida tunnistaa. Silti haastattelututkimuksesta on vedettävissä johtopäätös, että resurssien dynamiikka on varsin moninaista.

Esimerkiksi tärkeimpiin resursseihin koetulla vastuullisuustieto ja -osaaminen resurssilla nähtiin suuri yhteys vihreän rakennepääoman alueelle kuuluvaan vastuullisuus toimittajasuhteissa -resurssiin, samoin vastuullisuusmaineen alueelle.

Oletukseen, että vihreää tietopääomaa voidaan ohjata ja kehittää tietopääoman johtamiskirjallisuuden painottamin keinoin, sekä luoda sen ohjaamiselle ja lisääntymiselle hyvät sosiaaliset olosuhteet, antaa suoritettu empiirinen tutkimus vähänlaisesti kontribuutiota. Tutkimuskirjallisuuden perusteella on selvää, että tietopääoman johtaminen soveltuu vastuullisuuden lisäämiseen ja kehittämiseen (esim. Massaro et al. 2018; Secundo et al. 2020). Tutkimuksesta on vedettävissä johtopäätöksiä siitä, että tutkittavat kokevat sosiaalisen yritysvastuun arvioinnin, mittaamisen ja ohjaamisen toimien lisäävän vastuullisuustietopääoman määrää organisaatiossa. Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan yltänyt niin syvälle, että voitaisiin vetää johtopäätöksiä siitä, mikä on aktiivisen sosiaalisen vuorovaikutuksen rooli vastuullisuustietopääoman lisääntymisessä ja kehittämisessä.

Luvussa 4.2. esitettyyn tutkijan synteisiin *tietopääoman johtamisen roolista yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen tukemisessa* voidaan tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksista sekä empiirisestä tutkimuksesta vetää varovainen synteisiä tukeva johtopäätös. Tietopääoman strategisella johtamisella on rooli ja vaikutusta sosiaalisen yritysvastuun toteutumiseen. Kuten muunkin tietopääoman johtamisen osalta, on vihreän tietopääoman johtamisessa sen tunnistaminen, arvioiminen, ohjaaminen ja kehittäminen olennaista. Sosiaalinen yritysvastuu perustuu pitkälti tietoon, ja sen integroitumisen näkökulmasta on olennaista, että se ilmenee yrityksessä strategian ja johtamisen tasolla. Vastuullisuustiedon strategisessa johtamisessa on olennaista pyrkiä ohjaamaan ja kehittämään organisaation vastuullisuustietoresursseja ja niihin liittyviä prosesseja siten, että vastuullisuuden hyödyntämiselle mahdollistetaan hyvät olosuhteet. Sosiaalisen yritysvastuun toteutumisen mahdollistaa yleinen, joskin hitaasti integroituva arvonmuutos, sitä kautta strateginen painotus ja vahva yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Tutkimuksesta saatiin joitain vastauksia asetettuihin tutkimustavoitteisiin. Tosin tutkimusalueen ollessa hyvin laaja ja tutkimusotoksen hyvin suppea, jäivät saadut vastaukset hieman pintapuolisiksi. Tietopääoman johtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden yhteyksiä saatiin kartoitettua kirjallisuuden avulla hyvin. Myös tuoreen tutkimuskirjallisuuden tarjoamat näkemykset yritysvastuulla, kuin myös tietopääoman johtamisella tavoiteltavaan kestävyiden

arvoon taloudellisen arvon sijaan olivat yhteneväisiä tämän tutkimuksen näkökulman kanssa.

7.1. Tutkimuksen kontribuutio teoriaan ja käytäntöön

Tämä tutkimus vahvisti tutkimuskirjallisuudessa esitettyä väitettä siitä, että tietopääoman, tässä yhteydessä yrityksen vastuullisuustietopääoman, strategiset johtamistoimet vaikuttavat suotuisesti tavoiteltavaan arvonmuodostukseen. Tutkimus myös vahvisti strategisen johtamisen tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä argumentteja, joiden mukaan strategisten tavoitteiden toimeenpano ja jalkauttaminen vaatii johtamiselta hyvin paljon (Mintzberg et al. 2003).

Tutkimuskirjallisuuden (esim. Yong et al. 2019; Secundo et al. 2020) mukaan tavoiteltava arvo siirtyy enenevässä määrin vauraudentavoittelusta kohta pehmeämpiä ja inhimillisempiä arvoja. Tämän tutkimuksen ei suoraan voida tulkita vahvistavan tätä päätelmää, mutta empiirien tuloksista välittyy viitteitä samaan suuntaan. Tuloksista on luettavissa, että työntekijät odottavat organisaation arvomuutokselta enemmän, kuin mitä käytännön toiminnassa on nähtävissä.

Käytännön tasolle, vähintään tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle tutkimuksen kontribuutio liittyy havaintoihin, joiden mukaan strategisesti tärkeä vastuullisuuden alue jää varsinaisessa toiminnassa hyvin vähälle. Tämä strategisesti hyvin tärkeäksi nostettu painopistealue vaikuttaa olevan toisaalla konsernin organisaatiossa hyvinkin toiminnan tasolle integroitu, mutta tutkittavana olleessa tuote- ja palvelukehitysorganisaatiossa toimeenpano käytäntöön ontuu. Sekä tutkimuskirjallisuuden, että tässä tutkielmassa toteutetun empiirisen tutkimuksen mukaan merkittävänä keinona päästä vastuullisuudessa sanoista tekoihin on vahva vuorovaikutteisuus ja vastuullisuustietopääoman kasvattaminen.

7.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen rajoitteisiin voidaan lukea sen kohdistuminen hyvin pieneen yhdeksän henkilön joukkoon, mikä rajoittaa tutkimuksen yleistämistä. Tutkijan työskentelemistä tutkittavassa organisaatiossa (kehitysorganisaatio) voidaan niin ikään pitää

rajoitteena, vaikkakin tätä pyrittiin huomioimaan kertomalla asiasta avoimesti ja painottamalla luottamusta ja sitä, että haastattelututkimus on anonyymi.

Edelleen rajoitteeksi voidaan lukea haastatteluiden lyhyt aika: jokaisessa haastattelussa olisi ollut eduksi, jos keskusteluihin olisi voitu syventyä pidempään eikä tutkijan olisi tarvinnut seurata tarkasti kelloa ja edistää teemasta toiseen siirtymistä. Varsinkin haastatteluiden viimeisen teeman käsittely, sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen alueella, ehdittiin tehdä vain melko pinnallisella tasolla.

Tutkimusmenetelmien osalta voidaan todeta, että kokemuseräisen tiedon tutkiminen ja fokusryhmähaastattelut toimivat hyvin tutkimustavoitteen näkökulmasta. Ryhmähaastatteluisissa keskustelut tuntuivat ruokkivan itseään ja haastateltavien mielipiteet ja ajatukset tuntuivat herättävän muissa haastateltavissa uusia näkökulmia, mitä voidaan pitää tapaustutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeänä. Toisaalta rajoitteita tutkimukselle on voinut aiheuttaa myös se, että ryhmähaastattelun sosiaalinen paine saattaa johtaa tilanteeseen, jossa haastateltava ei halua tai uskalla kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan täysin avoimesti.

Tutkimuksen sisällön näkökulmasta mielenkiintoiset jatkotutkimusaiheet liittyvät ennen kaikkea näkökulmaan siitä, että tietopääoman ja vastuullisuuden johtamisen tavoitteet arvonluonnin kannalta nähdään kestäväen kehityksen mahdollistamisessa, sen sijaan että huomio on niin vahvasti taloudellisissa seikoissa. Sekä tietopääoman että vastuullisuuden tämän ajan tutkimuskirjallisuus painottaa ekosysteemiajattelua, ja olisi mielenkiintoista selvittää lisää tietopääoman strategisen johtamisen ohjaamista ekosysteemien suuntaan ja sitä kautta vastuullisuuden integroitumiseen tekemisen tasolle.

Jatkotutkimusaiheena tutkija kokee mielenkiintoiseksi tutkimustulosten perusteella myös vertailevan tutkimuksen vastuullisuudesta tietopääoman johtamisen ohjaamana erilaisissa liiketoiminnoissa. Tutkimustulos antaa viitteitä siitä, että vastuullisuustietopääoman johtaminen toteutuu vahvemmin asiakkuuksien ja myynnin alueilla, kuin esimerkiksi kehittämisen alueella.

Tärkeä jatkotutkimusaihe olisi myös selvittää mahdollisuuksia mitata vastuullisuuden toteutumista tietotyön tekemisessä. Mittaamisen vaikeudet on tutkimuskirjallisuudessa hyvin tunnistettu, niin tietopääoman johtamisen vaikutusten kuin yritysvastuun ilmenemisenkin sarjoilla. Mahdollisesti hyvin syvälle tasolle menevät yksittäiset tutkimukset voisivat

viitoittaa tietä vastuullisen toteutumisen havainnoille ja yhdistää tätä kautta paremmin tietopääoman johtamista vastuullisuuden toteutumiseen.

Lähteet

Abbas, J. & Sagsan, N. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production* 229, 611-620.

Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731–757.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1),107-136.

Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4) 617–636.

Azapagic, A. (2003). A systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Trans IChemE*, 81 (B5), 303-16.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press. Oxford New York.

Benevene P., Kong E., Barbieri B., Massimiliano L. & Cortini M. (2017). Representation of intellectual capital's components amongst Italian social enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 564-587.

Bien, C. & Sassen, R. (2020). Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. *Journal of Cleaner Production*, 256, 1-13.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.

Bontis, N., Chua, W. & Richardson, B. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Carrol, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons* 34(4), 39-48.

Chang C-H., Chen Y-S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94.

Chen Y-S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics* 77, 271–286.

Chopra M., Saini N., Kumar S., Varma A., Mangla S. & Lim W. M. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of cleaner production*, 328, 1-17.

Crane, A, Matten, D., Glozer, S. & Spence, L. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 5. painos. Oxford, UK. Oxford University Press.

Dal Mas, F. (2019). *The Relationship Between Intellectual Capital and Sustainability: An Analysis of Practitioner's Thought*. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland: Springer.

Dumay, J. (2013). The third stage of IC: towards a new IC future and beyond. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 5-9.

Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: From reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184.

Dumay, L., Guthrie, J. & Rooney, J. (2020). Being critical about intellectual capital accounting in 2020: An overview. *Guest Editorial / Critical Perspectives on Accounting*, 70.

Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163–172.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins.

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 6, 37-51.

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833–2850.

Eskola J. ja Suoranta J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

FIBS (Finnish Business & Society) (2021). *Yritysvastuututkimus 2021, tutkimusraportti*. [verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2022]. Saatavilla: https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2021/12/Yritysvastuu_2021_Raportti_FIBS_Final-v3.pdf

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.

Grant, R-M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Harisalo, Risto. *Organisaatioteoriat* (2008). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm Hart, Stuart L. *The Academy of Management review*, 20(4), 986-1014.

Heikkurinen, P. (2013). Reframing strategic corporate responsibility: From economic instrumentalism and stakeholder thinking to awareness and sustainable development. Aalto University publication series doctoral dissertations 156/2013. Unigrafia Oy. Helsinki.

Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9 (4), 388-414.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19(12), 177–191.

Hussinki, H. (ent. Inkinen), Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017a). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596–1621.

Hussinki, H. (ent. Inkinen), Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017b). Structure of intellectual capital – an international comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 1160–1183.

Hussinki H., Kianto A., Vanhala M. & Ritala P. (2019). Happy Employees Make Happy Customers: The Role of Intellectual Capital in Supporting Sustainable Value Creation in Organizations. s. 101-117. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland, Springer International Publishing.

Jackson, Tim (2009). *Prosperity Without Growth. Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan.

Jyväskylän yliopisto. (2021). Monimenetelmäisyys. Menetelmäpolkuja humanisteille. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.

Kianto, A., Andreeva, T., Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 112-122.

Kianto, A., Ritala, P., Vanhala, M. & Hussinki, H. (2020). Reflections on the criteria for the sound measurement of intellectual capital: A knowledge-based perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 70.

Kianto, A., Sladjana C. & Bojana M. (2018). The effect of IC components on innovation performance in Serbian companies. *VINE journal of information and knowledge management systems*, 48(3), 448-466.

Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Kirjassa Aaltola J. & Valli R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu - johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kujansivu P (2008). Operationalising intellectual capital management: choosing a suitable approach. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 25-37.

Kujansivu, P. (2009). Is there something wrong with intellectual capital management models? *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 300–307.

Kujansivu, P. Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lahtinen S. (2020). *Reframing the Role of Companies in Sustainability - Toward business sustainability transitions*. Tampere University Academic Dissertations 251, Faculty of Management and Business. Punamusta Oy, Tampere University Press.

Laine, T. (2015). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Kirjassa J. Aaltola R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi K. (2006). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOYpro.

Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T. & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476-488.

López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E. & Molina-Azorín, J. F. (2009). Sustainable Development and Intangibles: Building Sustainable Intellectual Capital. *Business Strategy and the Environment*, 20, 18–37.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: JTO.

Mantere, S. (2008). *Strategian viestintä, strategiaviestinä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin*. Management and Organisation. Helsinki.

Marr, B. (2008). *Management accounting guideline. Impacting future value: How to manage your intellectual capital*. CMA Canada. the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants.

- Martins, V.W.B., Rampasso, I.S., Anholon, R., Quelhas, O.L. & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of cleaner production*, 229, 489-500.
- Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., & Dal Mas, F. (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability: From a performance-based to a worth-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 367–386.
- Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (2019). Introduction. s. 1-8. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland, Springer International Publishing
- Meritum (2002); Cañibano, L., Sanchez, M., Garcia-Ayuso, C. & Chaminade C. Guidelines for managing and reporting on intangibles. Fundación Airtel Móvil.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. & Ghoshal S. (2003). *The Strategy Process. Context, Concepts, Cases. Fourth Edition*. London. Pearson Education limited.
- Mouritsen, J., Bukh, P.N. & Marr, B. (2004). Reporting on Intellectual Capital – Why, what, and how? *Measuring Business Excellence*, 8(1), 46-54.
- Mäkelä, H. (2021). Vastuullisuusraportoinnin monet roolit. Teoksessa *Vastuullinen viestintä. ProComma Academic 2021. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki*.
- Nickerson, J. A. & Silverman, B. S. (1997). Intellectual Capital Management Strategy: The Foundation of Successful New Business Generation. *Journal of knowledge management*, 1(4), 320-331.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review*. 40(3), 40–54.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33(1), 5-34.

Norman, W., & Macdonald, C. (2004). Getting to the bottom of “Triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 243-262.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.1.2023]. Saatavilla: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89.1, 2, 62-77.

Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. [E-kirja]. [Viitattu 26.1.2022]. Saatavilla: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789523456167>

Raeste Juha-Pekka (2019). Talouslehti Financial Times vetoaa: Kapitalistinen järjestelmä on nollattava. *Helsingin Sanomat* 12.9.2019. [verkkosivu]. [Viitattu 12.4.2022]. saatavilla <https://www.hs.fi/talous/art-2000006243152.html>

Robinson, H.S, Anumba, C.J., Carrillo P.M. & Al-Ghassani, A.M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6). 793-808.

Roos, G. & Roos, J. (1998). Measuring Your Company’s Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Schiama, G. & Marr, B. (2001). Managing knowledge in e-businesses: the knowledge audit cycle. Profit with People, julkaisussa Deloitte & Touche. Russel Publishing. Lontoo. 82-85.

Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital management in the fourth stage of IC research. Journal of Intellectual Capital, 19(1), 157-177.

Secundo G., Ndou., V., Del Vecchio, P. & De Pascale G. (2020). Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda. Technological Forecasting & Social Change, 153.

Senge. P. M. (2006). The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Random House. Business Books. Toinen painos.

Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic management journal, 17, 45–62.

Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki; Porvoo; Juva. WSOY.

Sitra; Dufva, M. (2019). Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Erweko, Vantaa. [verkkosivu]. [Viitattu 20.4.2022]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>

Sitra; Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. Sitran selvityksiä 224. Punamusta Oy, Helsinki. [verkkosivu]. [Viitattu 22.3.2023]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, Academy of Management Journal, 48(3), 450-463.

Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. Journal of Knowledge Management, 3(2), 132-142.

Suomen YK-liitto (2022). Kestävän kehityksen tavoitteet. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.4.2023]. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Tuomi, J., Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, [E-kirja]. [Viitattu 17.4.2023]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tyskbo, D. (2019). Managers' Views on How Intellectual Capital Is Recognized and Managed in Practice: A Multiple Case Study of Four Swedish Firms. *Journal of Intellectual Capital*, 20(2), 282-304.

Vale, J., Miranda, R., Azevedo, G. & Tavares, M. C. (2022). The Impact of Sustainable Intellectual Capital on Sustainable Performance: A Case Study. *Sustainability* 14, 4382, 1-17.

van Reijssen, J., Helms, R., Batenburg, R. & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 401-417.

Victor, P. (2008). *Managing Without Growth: Slower by Design, Not Disaster*. Cheltenham: Edward Elgar.

Wasiluk, K. L. (2013). Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, 1, 102-126.

World Economic Forum (2021). *The Global risks Report 2022*. University of Grenoble (IAE Grenoble, Cerag), Gr. 17. painos.

Yhdistyneet Kansakunnat (2020). *Sustainable Development Goals*. Communications materials. [verkkosivu]. [Viitattu 3.1.2022] Saatavilla: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yong, J., Yusliza, M-Y., Ramayah, T. & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374.

Yusoff, Y.M., Omar M.K., Kamarul Zaman, M. & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares Method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626-637.

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa (LUT) Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelmassa ja olen tekemässä tutkintooni kuuluvaa pro gradu - tutkielmaa, jonka aiheena on ”Tietopääoman johtamisen rooli yritysvastuun toteutumisessa”.

Tutkimus tarkastelee yritysvastuuta tietopääoman johtamisen elementtinä. Tarkoituksena on selvittää tietopääoman johtamisen yhteyttä yritysvastuun toteutumiseen käytännön työssä organisaatiossa, jossa liiketoiminta perustuu tietoon. Tavoitteena on kartoittaa, voidaanko tietopääoman johtamisen keinoin tukea yrityksen vastuullisuuden toteutumista ja ilmentymistä yksilön työssä. Tutkimus antaa myös organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, miten tietojohdamisen osatekijöitä voisi mahdollisesti hyödyntää vastuullisuuden parempaan toteutumiseen organisaatiossa.

Kerään tutkimusaineiston haastatteluin ja pyydän Sinua antamaan tärkeän panoksen ja osallistumaan haastateltavaksi tutkimukseeni! Tarkoitukseni on toteuttaa 3-4 ryhmähaastattelua ja haastattelut käsitellään työssä anonyymisti. Haastateltavan ryhmän koko on noin kolme henkilöä ja yhden haastattelun kesto on arviolta 45 minuuttia. Olen sopinut kompetenssialueesi esihenkilön kanssa, että voit osallistua haastatteluun työajalla.

Pyydän ilmoittamaan halukkuudestasi osallistua tutkimukseeni vastaamalla ensi viikon aikana (viimeistään pe 7.4.) tähän sähköpostiin, jonka jälkeen muodostan haastateltavat ryhmät ja sovimme ajan haastattelulle. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan kasvokkain, tai vaihtoehtoisesti Teamsin kautta työkoneella.

Tutkimuksen tietosuojailmoitus on ohessa liitteenä.

Ystävällisin terveisin ja etukäteen osallistumisestasi kiittäen,

Kati Hemminki

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset ja informantin rooli:

- Millä liiketoiminta-alueella työskentelet ja missä organisaatiossa?
- Mikä on vastualueesi ja työtehtäväsi?
- Miten pitkään olet työskennellyt ko. tehtävässä?

Teema 1: Yrityksen sosiaalisen vastuun merkitys, taustat

1. Miksi yritysvastuu on yleisesti mielestäsi tärkeää?
2. Mitä yritys mielestäsi tavoittelee vastuullisuudella?
3. Minkä ajattelet olevan syinä sille, että työnantajaorganisaatiosi (OP) korostaa vastuullisuutta strategisesti tärkeänä tekijänä?

Teema 2: Vastuullisuus tietopääomana – aineellinen, aineeton

4. Mitkä mielestäsi ovat keinoja, joita työnantajaorganisaatiosi käyttää pyrkimyksissään vastuulliseen toimintaan?
5. Minkälaista osaamista ja tietoa organisaatiossasi tai yksikössäsi yleisesti painotetaan/arvostetaan?
6. Onko vastuullisuustieto tai vastuullisuusosaaminen missä määrin keskeinen tietotekijä organisaatiosi tai yksikkösi työntekijöillä?
7. Minkälaisella tasolla koet oman tietämyksesi olevan sosiaaliseen yritys vastuuseen liittyen?
8. Minkälaisen arvioisit olevan tiimisi tai yksikkösi vastuullisuusosaamisen taso?

Teema 3: Vastuullisuustietopääoman johtaminen

9. Miten kuvailisit, että vastuullisuutta johdetaan organisaatiossanne tällä hetkellä?
10. Miten vastuullisuusteemat näkyvät organisaatorakenteessa?
11. Onko organisaatiossasi tietoa työntekijöiden vastuullisuustiedon nykytilasta, mitataanko tai arvioidaanko sitä jollain tapaa?
12. Millä tavoin vastuullisuustietoa organisaatiossa lisätään tai kehitetään (yksilötaso, tiimitaso)?

Teema 4: Yritys vastuun/sosiaalisen vastuun toteutuminen

13. Onko käytössäsi/tiimisi käytössä jonkin rakenteellinen tapa huomioida vastuullisuusnäkökulmia työssäsi?
14. Koetko, että vastuullisuus ohjaa työssäsi tekemiäsi valintoja, tai toteutuu työssäsi?
15. Mitä haasteita tai esteitä näet vastuullisuuden toteutumisessa tiimissäsi/yksikössäsi/organisaatiossasi työn tekemisen tasolla?
16. Millä keinoin mielestäsi vastuullisuuden toteutumista työssäsi tai yksikkösi/tiimisi työssä voisi parantaa?