

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Kansainvälinen markkinointi

YRITYSTEN SOSIAALISEN VASTUUN TARKASTELUA VUOSINA  
2000 JA 2006

Työn tarkastajat

Professori Sami Saarenketo  
Professori Olli Kuivalainen

Mirja Suopanki

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppatieteellinen tiedekunta

PRO GRADU TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mirja Suopanki			
Työn nimi: Yritysten sosiaalisen vastuun tarkastelua vuosina 2000 ja 2006			
Osasto: Kauppatieteellinen tiedekunta/kansainvälinen markkinointi			
Vuosi: 2008			
Pro gradu		Lappeenrannan teknillinen yliopisto	
Sivumäärä: 160	Kuvia: 1	Taulukoita: 5	Liitteitä: 0
Tarkastajat: prof. Sami Saarenketo ja prof. Olli Kuivalainen			
Avainsanat: etiikka, moraali, vastuullinen liiketoiminta, yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, työntekijät, media			
<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten yritysten ajattelutapa sosiaalisesta vastuusta on muuttunut vuodesta 2000 vuoteen 2006. Lisäksi vastataan kysymyksiin, mistä osa-alueista sosiaalinen vastuu muodostuu, miten kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta on muuttunut määrällisesti ja sisällöllisesti.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja analyysimenetelmänä on käytetty diskurssianalyysiä. Tutkimusaineisto koostuu johtavien talousalan lehtien Talouselämä ja Kauppalehden artikkeleista vuosilta 2000 ja 2006. Artikkeleista saatua tietoa peilataan teorian tietoon ja näin pyritään hahmottamaan tutkimuksen tulokset.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuonna 2000 lehdet ovat kirjoittaneet jonkin verran enemmän sosiaalisesta vastuusta kuin vuonna 2006. Molempina vuosina sijoittavat arvostavat vastuullista toimintaa. Yrityksen arvot ovat usein määritelty ”ylhäältä-alas”. Työntekijöiden pahoinvointi on lisääntynyt entisestään vuodesta 2000 vuoteen 2006. Syynä tähän kirjoitusten mukaan ovat esimerkiksi huono johtaminen ja työtehtävien organisointi. Sosiaalisen vastuun mittaaminen on hankalaa ja ikääntyviä työntekijöitä yritetään pitää yrityksissä mahdollisimman pitkään. Tulospalkkausjärjestelmät ovat käytössä muutamassa yrityksessä. Työn, perheen ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen on vuodesta 2000 muuttunut entistäkin tärkeämmäksi vuonna 2006.</p> <p>Lopputulos on, että sosiaalisen vastuun kanto on huonontunut vuodesta 2000 vuoteen 2006.</p>			

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
School of Business

ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS

Author: Mirja Suopanki			
Title: Corporate Social Responsibility year 2000 and 2006			
Department: School of Business/International Marketing			
Year: 2008			
Master's Thesis		Lappeenranta University of Technology	
Pages: 160	Figures: 1	Tables: 5	Appendices: 0
Supervisors: Prof. Sami Saarenketo and Prof. Olli Kuivalainen			
Keywords: Ethics, moral, corporate responsibility, corporate social responsibility, employee, media			
<p>This study focuses on changes of corporate social responsibility (CSR) from year 2000 to 2006. The aim is to describe and understand how corporate social responsibility is built and how much and how is it written about it.</p> <p>The research method of this study is qualitative discourse analysis. The dissertation draws on the analyses of information collected from existing newspapers Talouselämä and Kauppalehti of the years 2000 and 2006. The articles were complemented by an analysis of written and published documents on CSR from various sources.</p> <p>The result of this study is that in year 2000 it has been written a little more about corporate social responsibility than in year 2006. The investors pay attention to socially responsible investment both in years 2000 and 2006. Corporate values are often defined from "top to down." The employees were stressed in 2000 but in 2006 the situation has become worse. Some reasons for that are incompetent management and unclear targets. The social responsibility is difficult to measure. The firms try to keep ageing employees at work as long as possible. Bonuses are paid in some companies. Companies must pay more attention to work-life balance.</p> <p>The final assumption is that corporate social responsibility has weakened from year 2000 to year 2006.</p>			

## Alkusanat

Suurin kiitokseni graduni valmistumisesta kuuluu professori Sami Saarenkedolle, joka aina jaksoi ystävällisesti opastaa ja rohkaista minua graduni eri vaiheissa. Ilman häntä tuskin työni olisi valmistunut. Kiitän myös toista ohjaajaani professori Olli Kuivalaista hänen antamastaan alkuopastuksesta graduseminaarissa. Kauppalehden toimitukselle kiitokset ystävällisestä suhtautumisesta tutkimustani kohtaan.

Lisäksi haluan kiittää lapsiani, Marikaa, Nikoa ja Jonia, että he olivat elämäni suurin ilo ja kannustin kaikki nämä vuodet. Kiitokset kuuluvat myös lastenlapsilleni, pikku-Emilille ja Emmaliinalle joustamisesta Mirja-mummun tiukan aikataulun mukaan gradun tekoaikaan. Lukuisat ystäväni, naapurini, sukulaiseni, työtoverini sekä esimieheni, kaikki kannustivat minua saattamaan opiskeluni päätökseen. Olen siitä heille äärettömän kiitollinen.

Valkeala 20.5.2008

Mirja Suopanki

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Taustaa.....	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.3 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet.....	9
1.4 Teoreettinen viitekehys.....	17
1.5 Rajaukset.....	22
1.6 Tutkimusmenetelmä.....	23
1.7 Tutkimuksen rakenne.....	24
<b>SOSIAALISESTI VASTUULLINEN LIKETOIMINTA.....</b>	<b>26</b>
1.8 Vastuun kehityshistoriaa.....	26
1.9 Vastuullinen liiketoiminta.....	27
1.10 Vastuullisuuden ulottuvuudet .....	33
1.11 Vastuullisuuden kehittäminen osaksi yrityksen strategiaa.....	34
1.12 Vastuullisuuteen kouluttaminen.....	38
1.13 Yhteiskuntavastuu.....	39
1.14 Sosiaalinen vastuu.....	43
1.15 Vastuullisuuden mittaaminen.....	52
1.16 Vastuuta säätelevät standardit.....	54
1.17 Vastuullisuuden raportointi.....	55
1.18 Vastuullisen toiminnan edut ja haitat.....	61
<b>MENETELMÄT.....</b>	<b>64</b>
1.19 Aineistot ja niihin tutustuminen.....	64
1.20 Aineiston analyysi.....	66
1.21 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	67
<b>SOSIAALINEN VASTUU TALOUSALAN LEHDISSÄ.....</b>	<b>69</b>
1.22 Taustaa, Talouselämä-lehti.....	69
1.23 Taustaa, Kauppalehti.....	70
1.24 Yritysten sosiaalinen vastuu ja yrityskulttuuri.....	72
1.25 Yritysten arvojen määrittely ja jalkautus.....	84
1.26 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen.....	88
1.27 Yritysten työntekijöiden hyvinvointi.....	92
1.28 Yritysten sosiaalisen vastuun mittaaminen.....	111
1.29 Työntekijöiden ikääntyminen.....	114
1.30 Työntekijöiden vaihtuvuus.....	118
1.31 Esimiestyö.....	125
1.32 Henkilöstön palkitseminen.....	132
<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....</b>	<b>137</b>
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>147</b>



## JOHDANTO

### 1.1 Taustaa

Kaakkois-Aasian hyökyaalto vuoden 2004 lopussa sai aikaiseksi suunnatonta tuhoa ja ennennäkemätöntä solidaarisuutta, yhteisvastuun tunnetta yksilöissä, yrityksissä ja koko yhteiskunnassa. Punainen Risti, UNICEF, Pelastakaa Lapset ry ja lukemattomat muut kansainväliset, kansalliset ja yksityiset hyväntekeväisyysjärjestöt organisoivat apua yksityisten ihmisten, yritysten, muiden organisaatioiden ja valtioiden lahjoitusvaroilla. Yritykset antoivat apuaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin, mm. rahana, tavarana, palveluna ja asiantuntemuksena. Jälleenrakennusvaihe on testi; lähtevätkö yritykset siihen mukaan pelkästään bisneksen vuoksi vai yhdistävätkö ne taloudelliseen tavoitteeseen myös sosiaalisen ja ekologisen vastuun? Yritysten rituaaleja ovat arvot, puheet ja toistuvat teot sekä niiden strateginen ja operatiivinen suunnittelu. Niiden avulla yritys voi nousta pahuudesta hyvyyteen ja toteuttaa hyveitä kuten oikeudenmukaisuus, anteliaisuus, ystävällisyys, kohtuullisuus, lojaalisuus, joustavuus ja luotettavuus elivät nöyrää ylpeyttä toiminnastaan. (Ketola 2005, 184 – 185)

Laajan sosiaalisen vastuun ideologian perustana on vahva näkemys siitä, että tulevaisuudessa heikkenee yritysten asema, jotka pelkästään ajattelevat tuottoa ja kannattavuutta. Yrityksen tehtävänä on edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja elämänlaatua, mutta yritys pystyy siihen vain, jos se on taloudellisesti kannattava. Yritystoiminnan taloudellisena päämääränä on ainoastaan voiton saavuttaminen liikeriskin kattamiseksi, mutta voitto ei kuitenkaan ole toiminnan päämäärä. (Takala 2000, 15)

Nykyisen yhteiskuntavastuun esi-isinä pidetään vanhoja teollisuusyritysten patruunoita, jotka huolehtivat työntekijöistään kuin

perheestään. Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan yleensä taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Taloudellinen pitää sisällään hyvän tuloksen saavuttamisen ja esimerkiksi verojen maksamisen, sosiaalinen vastuu henkilöstön ja asiakkaat ja ympäristövastuu sisältää ympäristön huomioimisen yrityksen toiminnassa. Nykypäivän kuluttajat ovat hyvin tietoisia yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta eli usein ostopäätös tehdään tämän perusteella. Nokiaa pidetään vuosittain tehtävän yhteiskuntavastuututkimuksen Marketing Radarin mukaan edelleen parhaana yhteiskuntavastuun kantajana. Kesko ja Fortum ovat kasvattaneet vastuullisuuttaan. Yhteiskuntavastuu on vaikeasti mitattava. Vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sitä, että täyttää lait ja säädökset. Seuraava aste on se, että huomioi sidosryhmien odotukset ja vaatimukset. Kolmannella tasolla yritykset ovat vastuullisia omaehtoisesti ja pyrkivät kehittämään eettisiä toimintatapoja. Yhteiskuntavastuun huipulla vastuullisuus on jo kilpailuetu. Osa suomalaisista yrityksistä edustaa kolmatta ja neljättä tasoa ja heille eettisyys on jokapäiväistä liiketoimintaa, josta syntyy kilpailuetua. (Koivuparras 2005, 53)

2000-luvun alkuun mennessä EU-lainsäädäntö oli laatinut monia ympäristölainsäädöksiä, jotka eivät vaatineet suomalaisilta suuria ponnistuksia. Lainsäädäntö oli vaatimatonta suomalaisiin oloihin. Esimerkiksi päästökauppa vaati lisätoimenpiteitä. Sosiaalisen vastuun alalla yritykset halusivat antaa hyvän kuvan itsestään, vaikkakin olivat vastahakoisia. Kehitysmaiden ongelmista haluttiin puhua ja antaa kuva, että tuotteet eivät ole tehty lapsi- tai pakkotyövoimalla. 1990-luvun kansainvälistyminen oli levinnyt osakemarkkinoille ja suuret suomalaiset yritykset listautuivat pörssiin. Tämän myötä yhä suurempi osa osakkeenomistajista oli ulkomaisia, mikä aiheutti vaatimukset yhä suuremmasta voitosta eikä ottanut huomioon omistajien isänmaallista maailmankuvaa. Globaalissa taloudessa omistajien etu vie voiton kansantalouden edusta ja monet suomalaiset yrityksetkin ovat



siirtäneet tuotantonsa kehitysmaihin. Kasvottomien osakkeenomistajien hegemonia vie yritykset sinne, missä tuotot ovat suurimmat ja kustannukset pienimmät. (Ketola 2005, 17 – 18)

Millaisia periaatteita tarvitsemme maailmassa, jossa on yli 200 itsenäistä valtiota ja vielä enemmän kansoja, kieliä ja kulttuureja, erilaisia uskontoja ja erilaisia ihanteita. Tarvitsemme globaalia etiikkaa, koska elämme maailmassa, jossa maailman kaikki osat ovat riippuvaisia toisistaan. Jos ajamme autoa, tulee polttoaineemme Lähi-idästä. Pakokaasupäästöt vaikuttavat yhteiseen ilmakehäämme. Syömme kehitysmaista tuotua ruokaa. Reilun kaupan banaaneja syömällä on sillä maailmanlaajuista poliittista vaikutusta. Globaalia vastuuta koskevaa keskustelua tarvitaan siksi, että poliittisella toiminnalla voidaan uudistaa sekä paikallisia että globaaleja instituutioita oikeudenmukaiseen suuntaan ja pystytään vaikuttamaan kansainvälisten järjestelmien rakenteisiin ja verkostoihin. Instituutioita voidaan kehittää epätäydellisistä ihmisistä huolimatta toimimaan keskenään moraalisesti siedettävästi. (Sihvola 2004, 209 – 211)

Saku Mantereen mielipide Kuluttaja-lehdessä on, että ei ole ainakaan yhteiskunnan ansiota, jos on aidosti hyviä yrityksiä eli yrityksellä ei ole pelkkä maineenhallinta mielessä. Amerikkalainen oikeustieteilijä Joel Bakan on todennut, että jos yritys olisi ihminen, olisi se psykopaatti. Yleisö näkee yleensä yritykset inhimillisinä olentoina. Mannerta häiritsee yritysten näennäinen vilpittömyys kehua yhteiskuntavastuullisuuttaan. Kuitenkin yritykset panevat miljoonia yhteiskuntavastuuhankkeisiin. Ratkaiseva kysymys yrityksen hyvyyspyrkimyksissä on, nojaako yritys asiakkaansa luottamukseen vai ei. Lääkkeitä ostavan on luotettava lääkeyhtiön haluun auttaa ihmisiä ja siihen, että lääke tehoaa. (Mantere 2006, 35)

Eräs aikamme ikävimpiä sosiaalista vastuuta koskevia tapauksia on 1900-luvulla tapahtunut tekstiiliyrityksen palo New Yorkissa, missä 146

työntekijää kuoli koska työntekijöiltä olivat ulospääsytiety suljettu. Tämä tapaus edisti huomattavasti USA:n teollisuuden työntekijöiden työolosuhteita mukaan lukien palkat, työajat ja työturvallisuus. (Czinkota & Ronkainen 2006, 147)

Monelle on vaikea kuvitella, että suussa sulavan suklaan takana voi olla kaakaopelloilla uurastavia lapsia, nälkäpalkalla eläviä viljelijöitä ja trooppisen sademetsän ympäristöongelmia. Lapsityövoiman käyttö on yleistä varsinkin Länsi-Afrikan kaakaopelloilla, jossa tuotetaan yli 70 prosentti koko maailman kaakaosta. Lasten käyttöön ovat johtaneet alhaiset tuottajahinnat. Lapsiorjia salakuljetetaan maahan. Asia nousi julkisuuteen vuonna 2000, kun BBC näytti dokumentin lapsityövoimasta. Tämän seurauksena kaakaon tuottajat ja jalostajat hyväksyivät ohjelman, jolla pyritään eroon pakkotyöstä ja luodaan säännöt lasten työssäololle. (Välimäki 2005 a, 15 – 17)

Vuonna 2005 piti astua voimaan kaakaon tuottajamaiden ja suklaateollisuuden yhteinen sertifikaatti, joka olisi lopettanut lapsityövoiman käytön, mutta sertifikaattia lykättiin kolmella vuodella eli näillä näkymin sen voimaantulo olisi vuonna 2008. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n ja USA:n kehitysapujärjestön vuonna 2002 teettämän tutkimuksen mukaan Länsi-Afrikan kaakaopelloilla työskenteli tuolloin 284 000 lasta, joiden olisi pitänyt olla koulussa. Heistä oli lapsiorjia 2 500 lasta. Suurin osa näistä lapsista on yli 11-vuotiaita poikia. 1/3 heistä ei ole käynyt koulua lainkaan ja suurin osa oli käynyt ainoastaan ensimmäiset vuodet. Osa lapsista joutui tekemään myös vaarallisia töitä kuten kantamaan painavia laatikoita, katkomaan kaakaohedelmiä isoilla veitsillä ja levittämään torjunta-aineita. Syynä lapsityövoiman käyttöön on köyhyys. Osa lapsista työskentelee omien vanhempiensa tiloilla. (Ibid, 15 – 17)

Reilun kaupan suklaiden valmistuksessa ei käytetä lapsityövoimaa. Macao-merkkistä suklaata valmistava Clark Fair Trade sai

tutkimuksissa lähes täydet pisteet. Nestlé edellyttää yhtiön oman ympäristöjärjestelmän ja eettisen menettelytapaohjeen mukaista laatua kaakaon tuotannossa. Fazer sai huonosti pisteitä sosiaalisen laadun tai ympäristölaadun varmistamisesta Länsi-Afrikassa, mistä pääosa Fazerin Sinisestä kaakaosta tulee. Panda ei pärjännyt vertailussa, kuten ei myöskään Ritter Sport –suklaan valmistaja. Suklaan tuotantoketjusta on vaikea saada selkoa muuta kuin Reilun kaupan suklaalla. Saksalainen Lidl ei vastannut kyselyyn lainkaan eikä se raportoi julkisesti yhteiskuntavastuustaan. Hyvää ei saa halvalla, ei eettistä suklaatakaan. Tutkimus teetettiin kuluttajajärjestöjen ja –viranomaisten kansainvälisenä ICRT – yhteistyönä.

(Välimäki 2005 a, 15 – 17)

Öljy on korvaamaton hyödyke, mutta ympäristön kannalta yksi suurimmista haittatekijöistä. Öljy on uusiutumaton luonnonvara, sen poraaminen pilaa ekologisesti herkkää ympäristöä, polttaminen aiheuttaa noin puolet ilmakehää lämmittävistä hiilidioksidipäästöistä samoin kuin rikki- ja typpipäästöjä, jotka happamoittavat metsiä. Öljyonnettomuudet saastuttavat vesiä ja maaperää. Bensa ja diesel pilaavat kaupunki-ilmaa. (Välimäki 2005 b, 34 – 35)

Tutkimus, johon osallistui 35 öljyalan yritystä, paljasti, että yhteiskuntavastuussa parhaatkin yritykset ovat vasta alkutaipaleella. Suomessa toimii Neste Oil, Shell, Jet ja Esso. Tutkimuksessa huomioitiin ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja tiedottamisen avoimuus. Neste oli ykkönen ympäristövertailussa, Shell sosiaalisessa vastuussa, tiedottamisen voitti Espanjassa ja Portugalissa toimiva Repsol. Nesteen vahvuuksia ovat tuotantolaitosten sertifioidut ympäristöjärjestelmät, suomalaisten ympäristövaatimusten mukaan tehdyt jakeluasemat ja kansainvälisessä vertailussa hyvä sosiaalinen laatu, kuten työntekijöiden tasa-arvo, järjestäytymis- ja neuvotteluoikeudet sekä työturvallisuus. Neste on ollut myös edelläkävijä vähäpäästöisten polttoaineiden kuten lyijyttömän bensiinin

ja runsashappisen ja rikittömän polttoaineen kehittämisessä. Neste oli hyvä myös öljynjakelun ja huoltoasemien ympäristöhaittojen vähentämisessä. Nesteen haasteet liittyvät öljyn tuotannon ja jalostuksen ympäristöhaittojen vähentämiseen. Öljystä tuli 65 % Venäjältä, jossa on kiistelty alkuperäiskansojen oikeuksista ja ympäristötuhoista ja työntekijöiden oikeuksista.

(Välimäki 2005 b, 34 – 35)

Suuryrityksiltä osataan jo vaatia yhteiskuntavastuuta, mutta miten pienemmät hoitavat takapihansa? *Pk-yritykset vastuullisen yrittäjyyden periaatteiden hyödyntäjinä ja edistäjinä*–hanke on saanut mukaansa kymmenen yritystä, jotka ovat kartoittaneet omalta kannaltaan keskeisiä yhteiskuntavastuuasioita. Helkama Bica, joka valmistaa valo-, laiva- ja viestintäkaapeleita ja vie niitä noin 40 maahan sekä sen tytäryhtiö Helkama Velox, joka valmistaa polkupyöriä kokivat, että heidän arvonsa ja toimintansa osoittautui pitkälle yhtenäiseksi yhteiskuntavastuun ajatuksen kanssa. Heidän mielestään vastuu on ennen kaikkea sitä, että pidetään huolta tuotteiden laadusta ja turvallisuudesta. Lisäksi yritys pyrkii täyttämään ympäristövaatimukset, tuottamaan mahdollisimman vähän jätettä, kohtelemaan työntekijöitään hyvin ja maksamaan veronsa. (Ahtela 2006, 46 – 47)

Logistiikkayritys S Mäkinen Logistics kuljettaa uusia autoja varastointiin, maahantulotarkastuksiin ja lisävarusteluun Suomessa, Venäjällä ja Baltiassa. He kokevat, että heillä on suuri vastuu päivittäin liikenteessä. He pitävät itseään edelläkävijänä yhteiskuntavastuussa. Yritys käyttää apunaan Laatukeskuksen Investors in People (IIP) –kehitysmallia, joka on brittiläisten työmarkkinajärjestöjen yhteistyönä syntynyt henkilöstön kehittämisen työkalu ja sertifiointijärjestelmä. Yritys käyttää myös Euroopan laadunhallintasäätiön EFQM:n lautupalkinto-ohjelmaa (European Foundation for Quality Management), joka palkitsee eurooppalaisyrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita. Lisäksi

Mäkinen tekee Työterveyslaitoksen kanssa työterveys- ja riskikartoitusta, jonka pohjalta julkaistaan vuoden lopussa yleiset suositukset kuljetusyriyksille ja lääkäriasemille. Mäkinen uskoo, että vastuullisuus tulee 5 – 10 vuoden päästä olemaan yritykselle kilpailuetu. (Ahtela 2006, 48)

Helmikuussa 2005 myönnettiin sveitsiläiselle lääkeyhtiö Novartisille ”Excellence in Corporate Philantbropy Award” tunnustuksena maailmanlaajuisesta yhteiskuntavastuuohjelmasta. Global Compactin kymmenen periaatetta toimii perustana ja virikkeenä, kun yhtiö lähti miettimään ja kehittämään omaa yhteiskuntavastuupolitiikkaansa. (Jungell & Nortamo 2005, 20 – 21)

Yrityksessä oli jo v. 1998 otettu käyttöön ohjeet, jotka määrittivät yksilötasolla jokaisen työntekijän oikeudet ja velvollisuudet eettisesti toimivassa liikeyrityksessä. Norvartisilla on toimintaa 140 maassa ja yli 80 000 työntekijää. Yhteiskuntavastuu on integroitu ja se on keskeinen osa yhtiön toimintaa. Johto kuvaa tätä yrityksen painopistealuetta termillä ”license to operate” – yhteiskunnan lupa toimia. Ohjeiden noudattamista seurataan jatkuvasti. Norvartisilla on laaja yhteiskuntavastuullinen lääkeohjelma ”Access to Drugs”, jonka kautta pyritään auttamaan erityisesti kehitysmaissa asuvia ihmisiä. Yritys luovuttaa tuotantokustannuksia vastaan tai täysin ilmaiseksi lepra-, tuberkuloosi- ja malarialääkkeitä kehitysmaiden potilaille yhteistyössä WHO:n kanssa. He pyrkivät kehittämään myös lääkkeitä yleisimpiin trooppisiin tauteihin. Novartis Foundation for Sustainable Development eli Novartinin säätiö antaa psykososiaalista tukea Tansanian ja Etelä-Afrikan AIDS-orvoille ja tukee kyläyhteisöjen kehitystä Brasiliassa ja Sri Lankassa. Yritys viettää myös ”Commonity Partnership day”:ä, jonka perusideologia on, että työntekijät lahjoittavat työpanoksensa valitsemaalleen kohteelle yhteiskunnassa.

Suomessa Novartisin kohteina ovat olleet esimerkiksi Näkövammaisten keskusliitto, Espoon Sydänliitto ja erilaiset potilaskohteet. Novartisin missiona on keksiä, kehittää ja menestyksellisesti markkinoida innovatiivisia tuotteita, joilla voidaan parantaa tauteja, lievittää kärsimystä ja lisätä elämänlaatua. Tämä tehdään liiketaloudellisesti kannattavasti, jolloin voidaan palkita niitä, jotka sijoittavat tietotaitoaan ja työtään yritykseen. (Ibid, 20 – 21)

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten yritysten ajattelutapaa ja sen muutoksia sosiaalista vastuuta kohtaan vuosilta 2000 ja 2006. Selvitys tapahtuu lehtien perusteella. Lehdiksi on valittu Talouselämä ja Kauppalehti, koska ne ovat johtavia talousalan lehtiä Suomessa. Aineistoa analysoidaan diskurssianalyysin avulla.

Tutkimus on alun perin aloitettu jo vuonna 1996, jolloin materiaalia oli suhteellisen vähän saatavilla. Vuosi 2000 on valittu sen vuoksi, että tuolloin on haastateltu neljää yritysjohtajaa aiheena yritysten eettinen toiminta ja vuosi 2006 on valittu vertailukohteeksi, koska se on viimeinen kokonainen käytössä oleva vuosi. Vuonna 2000 eettiset asiat olivat vasta nousemassa suuren yleisön tietoisuuteen. Monille oli jopa epäselvää, mitä sana ”etiikka” tarkoittaa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

- **Miten yritysten ajattelutapa sosiaalisesta vastuusta on muuttunut vuodesta 2000 vuoteen 2006?**

Osaongelmana on selvittää vuosien 2000 ja 2006 eroja seuraavista asioista:

- **Mistä osa-alueista yritysten sosiaalinen vastuu muodostuu?**

- **Miten kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta on muuttunut määrällisesti vuodesta 2000 vuoteen 2006?**
- **Miten kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta on muuttunut sisällöllisesti vuodesta 2000 vuoteen 2006?**

Tutkimus on ajankohtainen, koska väestö ikääntyy ja muutaman vuoden sisällä niin sanotut ”suuret ikäpolvet” siirtyvät eläkkeelle. Uhkakuvana on työntekijäpula.

Ammattilehdet ovat tärkeä tiedon lähde ja ne antavat viitteitä liike-elämässä vallitsevista arvoista yritysjohtajille, jotka tekevät päätöksiä ja vaikuttavat niiden välityksellä yrityksen joka päiväiseen elämään. Tekstien voi siis kuvitella kertovan jotakin yritysten ajattelutavasta sosiaalista vastuuta kohtaan.

### 1.3 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet

Teoriaosassa peruskirjallisuutena yritysten vastuullisuudesta on käytetty Järvisen (2004), Rohwederin (2004) ja Ketolan (2005) kirjoittamia teoksia.

Meri Vehkaperä on vuonna 2003 tehnyt lisensiaattityön aiheesta ”Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi”. Tutkimuksen tavoitteena on ollut diskurssianalyysin ja retorisen analyysin avulla nostaa esiin diskursseja eli puhetapoja, joilla yritysetiikasta ja yrityksen yhteiskuntavastuusta kirjoitetaan Talouselämä-lehdessä 1990-luvulla. Tutkimusaineistoon kuului 36 artikkelia ja Vehkaperä lähestyy aihetta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta eli painotus on todellisuuden rakentamisessa. (Vehkaperä 2003, 26)

Vehkaperän tutkimuksen mukaan liike-elämässä etiikka ja vastuullinen toiminta tulevat kysymykseen vasta sitten, kun siihen on varaa

panostaa tai kun sen tiedetään tuottavan voittoa. Vehkaperä on jakanut neljä erilaista tapaa puhua yritysetiikasta ja yhteiskuntavastuusta. Puheissa painotus on joko koko yhteiskunnan, kaikkien sidosryhmien, omistajan tai yrityksen edussa. Koko yhteiskunnan edun diskurssissa käsitys eettisestä toiminnasta on velvollisuuseettinen, sillä teko on eettinen, kun se tehdään oikeista syistä kuten esimerkiksi velvollisuudesta ja hyvästä tahdosta. Kaikkien sidosryhmien edun diskurssissa käsitys eettisestä toiminnasta on seurauseettinen eli yritys ottaa laajaa yhteiskuntavastuuta ja toimii eettisesti ainoastaan, jos siitä seuraa taloudellista voittoa ja hyötyä kaikille sidosryhmille. Omistajan edun diskurssissa toimitaan eettisesti ainoastaan, jos siitä seuraa taloudellista voittoa osakkeenomistajille. Yrityksen edun diskurssissa yrityksen ainoaksi yhteiskuntavastuuksi asetetaan voiton maksimointi. (Vehkaperä 2003, 98 – 99)

Taru Vuontisjärvi (2006) on tutkinut suomalaisten yritysten sosiaalista vastuuta ja johtamista. Tutkimus perustui suurimpien suomalaisten yritysten johtajien haastatteluihin vuonna 2001. Haastatteluissa on käsitelty seitsemää teemaa; arvot ja periaatteet, koulutus ja henkilökunnan kehittäminen, työntekijöiden osallistuminen, työturvallisuus, työntekijöiden terveys ja hyvinvointi, tasa-arvoiset mahdollisuudet, tasapaino työn ja perheen välillä ja erityisryhmät tai vammaiset. (Vuontisjärvi 2006, 271 – 288)

Vuontisjärven mukaan Suomessa vastuuta säätelevät hyvin pitkälti lait ja ammattiyhdistykset. Kaikkien yritysten on huolehdittava työntekijöiden työterveydestä ja –turvallisuudesta, on eläketurva, äitiys- ja isyyslomat, voi tehdä lyhennettyä työviikkoa tai jäädä hoitamaan sairasta lasta kotiin, liukuva työaika, palkalliset lomat, tyky-toiminta jne. Ongelmia tuottaa lähinnä väestön ikääntyminen, stressi ja uupuminen työpaikoilla, joista näkee paljon lehdissä. Kun joku lähtee, jaetaan työt jäljelle jääneiden kesken. Syynä voi olla myös se, että monet haluavat näyttää kiireisiltä eivätkä pidä sallittuja taukoja tai joustoja, koska ovat



epävarmoja työn jatkuvuudesta. Lisäksi vähemmistöryhmät ottivat esille pitkäaikaistyöttömyyden, iäkkäät ihmiset, maahanmuuttajat, vammaiset tai vajaakuntoiset ihmiset. Heidän etujaan hoitaa kuitenkin suomalainen sosiaalihuolto. (Vuontisjärvi 2006, 271 – 288)

Yrityksissä paikallinen sopiminen on tulossa. Tutkimus osoitti, että yritykset kiinnittävät aina enemmän huomiota arvoihin, etiikkaan ja CSR:ään ja sisällyttävät nämä tulevaisuuden suunnitelmiin. Paineita lisää kansainvälistyminen, yleisön muuttuneet asenteet ja pehmeiden arvojen lisääntyneet vaatimukset. Tutkimuksen mukaan vähemmälle huomiolle ovat jääneet tasapaino työn ja perheen välillä, tasa-arvo ja vammaiset. Milloin ammattiyhdistykset tai muut henkilöstön edustajat kiinnittävät riittävästi näihin ongelmiin huomiota? Sukupolvien välinen kuilu on yhä myös olemassa. Ongelmina tässä ovat palkkaus, ammatillinen arvostus, etuisuudet ja työpaineiden jakaminen. (Vuontisjärvi 2006, 271 – 288)

Vuosittaisissa raporteissa aletaan kertoa myös ympäristöllisistä ja henkilöstön asioista. Silti vielä mittaaminen ja raportointi puuttuvat suurilta osin Euroopan maista ja on johtajista kiinni, mitä he haluavat raportoida. Moraaliset asiat korreloivat olemassa olevien taloudellisten suuntausten kanssa. Hyvinä aikoina jaksetaan kantaa vastuuta. Sen vuoksi on hyvä, että CSR on liitetty sääntöihin, lakeihin ja normeihin niin paljon kuin mahdollista. (Vuontisjärvi 2006, 271 – 288)

Panapanaan väitöskirjan (2006) mukaan yritysten sosiaalinen vastuu on noussut nopeasti viime vuosina maailmanlaajuisesti huolenaiheeksi. Monet yritykset ovat kuitenkin siirtäneet tulevaisuuteen CSR:stä saadut mahdollisuudet ja haasteet. Tutkimus käsittelee lähinnä suomalaisia yrityksiä, jotka ovat jo sisäistäneet CSR yrityksen strategiaan. Panapanaan korostaa kulttuurin tärkeyttä sekä CSR:n ymmärtämisessä että oppimisessa ja CSR:n viemistä läpi koko toimitusketjun. Teos antaa uuden ulottuvuuden sekä empiirisiä

esimerkkejä CSR:n lähestymiselle ja johtamiselle yrityksessä. Panapanaan mukaan hyvinvointivaltiossa kuten Suomessa työntekijöiden terveydenhoito, hyvinvointi, sananvapaus, tasa-arvo, lahjonta, ihmisoikeudet ja monet muut ongelmat ovat kirjoitettu lakiin. Ne ovat suomalaisille itsestään selvyyksiä. Vaikka yritykset vapaaehtoisesti osallistuvat yhteiskunnan tehtäviin, on silti valtion huolehdittava yhteiskunnan velvoitteista. Yritykset maksavat siitä hyviä veroja. (Panapanaan 2006, 169)

Liisa Moilanen ja Ari Haapalainen (2006) ovat tehneet työpoliittisen tutkimuksen yrityksistä ja organisaatioista, jotka ovat hyvänä esimerkkinä vastuuntuntoisesta ja hyvästä henkilöstöpolitiikasta työntekijöiden työllisyyden kannalta. Tutkimukseen haastateltiin johdon edustajia, esimiestason edustajia sekä työntekijöiden edustajia. Aineistona on myös työmarkkinajärjestöjen edustajien, virkamiesten, alan asiantuntijoiden ja tutkijoiden haastattelut ja raportit ja/tai esitelmät. Yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus näkyi lähinnä työkyvystä ja terveydestä huolehtimisen sekä koulutuksen ja harrastusmahdollisuuksien tarjoamisena. Ikävänä koettiin määräaikaiset työsuhteet ja vuokratyö. Raportointi nähtiin normaalina raportointina, ei aktiivisena muuttamisena tai kehittämisenä.

Susa Kovanen (2006) S-ryhmää ja osuustoimintaorganisaation yhteiskuntavastuuta koskevassa tutkimuksessa on päädytty lopputulokseen, että S-ryhmien toiminnan päämäärät ovat taloudellisuuden lisäksi sosiaalisessa vastuussa. S-ryhmä pitää itseään erittäin vastuullisena toimijana, teorioiden mukaan jopa vastuun ylimmälle tasolle kuuluvana.

Yritystoiminnan vastuullisuudesta käyty keskustelu on luonut joukon erilaisia käsitteitä, joiden avulla vastuullisuuden ulottuvuuksia on pyritty pohtimaan syvällisemmin. Vastuullisuudesta käytetään esimerkiksi seuraavia nimityksiä; kestävä kehitys (sustainable development),

yrittäjäyys (corporate citizenship), kestävä yrittäjäyys (sustainable entrepreneurship), Triple Bottom Line ja yritysetiikka (business ethics). (Marrewijk 2003, 96) Yrityksen vastuullisuudesta puhuttaessa voidaan Vehkaperän (2003, 19) mukaan puhua yhteiskuntavastuusta, sosiaalisesta vastuusta, yhteiskunnallisesta vastuusta, hyvästä yrityskansalaisuudesta, vastuullisesta liiketoiminnasta tai kestävästä kehityksen mukaisesta yritystoiminnasta. (Kovanen 2006, 20 – 21)

### *Etiikka/moraali*

Yritykset käyttävät etiikasta monenlaista nimitystä; yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus, yritysvastuu, kestävä kehitys, corporate social responsibility jne. (Ketola 2005, 11)

Etiikassa on kysymys etiketistä – taidosta käyttäytyä niin, ettei herätä pahennusta. Tiedostettua moraalialia tai moraalin tietoista ajattelemista kutsutaan ”moraaliopiksi” eli ”etiikaksi”. Moraali muodostuu niistä normeista ja arvoarvostelmista, jotka ohjaavat arvioitamme, päätöksiämme ja toimintaamme. Yksinkertaisesti voisi sanoa, että etiikka on moraalin tutkimusta. (Koskinen 1995, 24 – 32)

Etiikka tulee kahdesta kreikkalaisesta sanasta, ethos ja ethiko’s. Vanhempi niistä, ethos, merkitsee tapaa tai tottumusta ja yleisesti omaksuttua käytäntöä, periaatteita, joiden mukaisesti sosiaalisissa yhteyksissä käyttäydytään. Vanhempi kielenkäyttö on käyttänyt suomennosta ”siveysoppi”. Toinen kreikkalainen sana etiikalle ethiko’s viittaa ulkonaisiin tapoihin, johonkin sellaiseen, mikä on tekemisissä luonteen kanssa. Myös yrityksillä voi olla sekä tarkasti muotoiltu virallinen ”yritysetiikka” että käytännössä sovellettava, näkymätön ”yritysmoraali”. Alun perin moraali ja etiikka ovat merkinneet samaa ja käytännössä niitä vieläkin käytetään paljon toistensa korvaavina sanoina. Moraali tulee latinan sanasta ”mores”, joka merkitsee yksinkertaisesti sanaa ”tavat”. Kielellisesti voisi sanoa näiden kahden

sanan merkitsevän samaa lukuun ottamatta pientä vivahde-eroa, että etiikka liittyy luonteeseen kun taas moraalii säätelee enemmän sosiaalista käyttäytymistämme. Yleisesti puhutaan useammin yrityksen moraalista, koska sen merkitys on kansalle tutumpi kuin sanan etiikka. (Koskinen 1995, 24 – 32)

Moraali tarkoittaa ihmisen käsitystä hyvästä ja pahasta ja se ohjaa ihmisten käyttäytymistä sekä antaa ihmisille säännöt jonka mukaan toimia yhteisössä. Moraali on riippuvainen laeista ja asetuksista, jolloin moraalikäsitteet ja laki voivat olla ristiriitaisia ja lakiin vetoaminen voi joissain tapauksissa olla jopa moraalitonta. Moraali voi olla kaikkia ihmisiä tai rajoitettua ihmisryhmää koskevaa (Rohweder 2004, 78). De Georgen (1990, 14 – 15) mukaan moraalii on ihmisen kyky tehdä ero moraalisen hyvän ja pahan välillä ja toimia sen mukaisesti.

*Vastuullinen liiketoiminta* (corporate responsibility) käsittää enemmän kuin viime vuosina paljon puhutut yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus, kestävä kehitys, kestävä kasvu, kestävä liiketoiminta, kestävä yrittäjyys, kolminkertainen tulos tai yritysetiikka. Vastuullinen liiketoiminta (CR) sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden ja on kokonaisuutena yksi etappi kohti kestävää liiketoimintaa, corporate sustainabilityä (CS). (Ketola 2005, 14)

#### *Yhteiskuntavastuu*

Ketolan (2005) mukaan yhteiskuntavastuun (Corporate Social Responsibility) katsotaan käsittävän yrityksen sosiaalisen ja ympäristövastuun, joihin yritysten nykyään edellytetään kiinnittävän huomiota taloudellisten päämääriensä ohella. Sana on harhaanjohtava, koska ei yrityksellä voi olla kokonaisvastuuta yhteiskunnasta eikä sen toimivuudesta ainakaan kehittyneissä maissa vaan ne ovat vastuussa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Euroopan Unioni määrittelee yhteiskuntavastuun käsitteeksi, jonka avulla yritykset vapaaehtoisesti

liittävät sosiaaliset ja ympäristöhuolensa liiketoimintoihinsa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa. (Ketola 2005, 10)

Suomessa työntöantajien järjestö (TT 2001) määritteli yhteiskuntavastuun seuraavasti:

”Yhteiskuntavastuu on yritysten aktiivista vastuullisuutta, joka perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin. Se on kestävän kehityksen mukaista hyvää yrityskansalaisuutta. Yhteiskuntavastuu on myös kilpailutekijä, joka vaikuttaa yrityksen kuvaan ja menestymiseen markkinoilla. ”

(Moilanen & Haapanen, 18)

*Sosiaalinen vastuu* pitää sisällään vastuun seuraavista asioista:

- omasta henkilöstöstä
- tavarantoimittajista
- alihankkijoista
- urakoitsijoista
- muista yhteistyökumppaneista
- asiakkaista
- paikallisista asukkaista
- suuresta yleisöstä eli ihmisistä kaikkialla maailmassa.

Osittain sosiaalinen vastuu on lakisääteistä, mutta perimmiltään kyse on ihmisoikeuksista. Perusihmisoikeuksiin kuuluu fyysinen terveys ja turvallisuus, hyvä kohtelu ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttäminen. (Ketola 2005, 40)

Rohwederin mukaan sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita sekä työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen (työhönnotto, työturvallisuus, työskentelyolosuhteet, työterveyshuolto, muu työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön tyytyväisyys, työmotivaatio, koulutus, muu

työssä kehittyminen, palkitseminen, syrjimisen kieltäminen, kulttuurillisen eron hyväksyminen ja työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat). (Rohweder 2004, 103)

*Media*, alun perin monikko latinan sanasta *medium* tarkoittaa nykyään tiedon kantajaa. Media voi viitata sekä tiedon tallentamiseen (levyke, kiintolevy) että tiedon lähettämiseen (Internet, televisio, radioaalto). Media on nykyään hyvinkin laaja käsite. Se voi olla *lehtien*, television ja radion ohella vaikkapa valokuva, kahvilan servietti, polttoainepumppu tai kuumailmapallo. Markkinointiviestinnän ammattilaiset tarkoittavat medialla mainosvälineitä, joilla viesti saadaan perille kohderyhmälle. Yleiseltä merkitykseltään media on mikä tahansa joukkoviestin. Useimmiten medialla tarkoitetaan kuitenkin [massamediaa](#) eli joukkotiedotusvälineitä, eli niitä lähettävän median muotoja, joilla voidaan tavoittaa samanaikaisesti suuri yleisö. (Räikkä 2008, C 1)

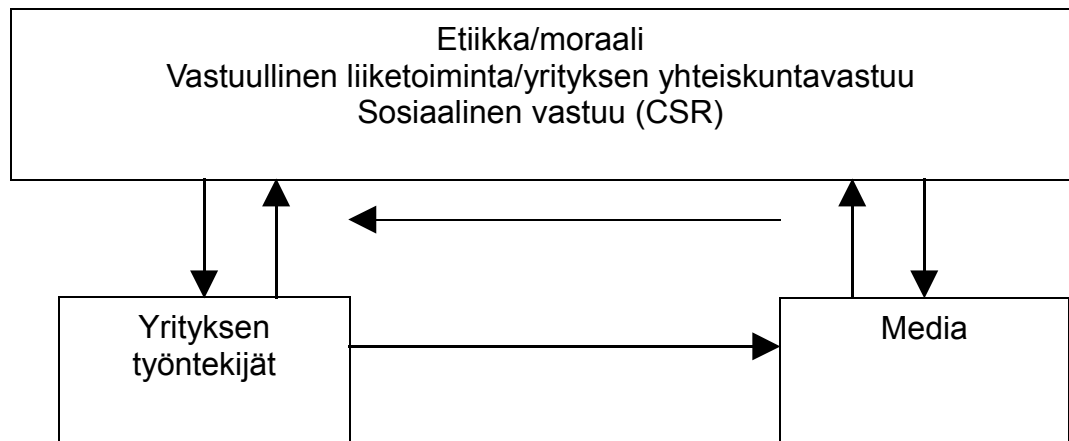
Ammattilehdet ovat tärkeä tiedon lähde ja antavat viitteitä liike-elämässä vallitsevista arvoista yritysjohtajille, jotka tekevät päätöksiä ja vaikuttavat niiden välityksellä ihmisten jokapäiväiseen elämään. (Vehkaperä 2003, 28)

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Tarkasteltaessa sosiaalisen vastuun teoreettista viitekehystä voidaan ajatella, että se liittyy vahvasti alun perin *etiikkaan tai moraaliin*. Etiikkahan on teoria hyvän olemuksesta ja hyvästä elämästä eli siitä, mitä ihmisten pitää tehdä toimiakseen oikein. Moraalinen tai eettinen vastuu on sen määrittämistä, onko tietty toimija moraalisesti vastuussa tekemästään teosta, jota voidaan pitää moraalisesti tuomittavana tai epäeettisenä. Etiikka on myös kiinnostunut ihmisten oikeuksista ja velvollisuuksista ja miten suhteet toisiin ihmisiin, sidosryhmiin tai yhteisöihin on järjestettävä. (Praxis 1994, 55) Varsinaisia sidosryhmiä voivat olla *työntekijät tai henkilöstö*, asiakkaat ja omistajat. (Freeman & Reed 1983, 91) Sekundäärisiin sidosryhmiin voivat kuulua esimerkiksi yhteiskunta, ympäristö, *media*, ympäristöjärjestöt, kuluttajat ja muut intressiryhmät, joilla on sidoksia tai intressejä yritykseen tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Vehkaperä 2003, 25)

*Etiikan* (Kallio 2004; Kallio & Nurmi 2006) käsitteen alaisuudessa sai *vastuullisen liiketoiminnan* tutkimus pontta Suomessa 1980-luvulla. Etiikka-sanasta käytetään yleisessä keskustelussa paremminkin sanaa moraali. Vastuullisen liiketoiminnan rinnalle nousi käsite *yritysten yhteiskuntavastuu*. Tällöin nousivat ympäristökysymykset voimakkaammin esille. Vähitellen eettisten kysymysten ja ympäristöjohtamisen diskurssit lähentyivät ja tiivistyivät vastuullisen toiminnan käsitteeksi, joka sisältää sekä ympäristöön liittyvät kysymykset että eettiset ja sosiaaliset kysymykset. Viime aikoina puhutaan julkisuudessa *sosiaalisesta vastuusta* ja vastuullisesta liiketoiminnasta ympäristöön liittyvien käsitteiden harventuessa keskusteluaiheina. (Moilanen & Haapanen 2006, 14)

Yritys, jonka vastuullinen liiketoiminta perustuu eettisiin arvoihin, panostaa taloudellisen toiminnan lisäksi myös ihmisiin, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvointiin ja niiden lisäämiseen. (Rohweder 2004, 88)



**Kuva 1:** teoreettinen viitekehys

Sosiaalisesta vastuusta käytetään myös nimitystä etiikka tai vastuullinen liiketoiminta. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat yrityksen työntekijöihin liittyvät asiat kuten hyvinvointi, kehittäminen, palkkaus, johtaminen, ikääntyminen ja rekrytointi tai vaihtuvuus. Media muokkaa sekä työntekijöiden että yrityksen mielipiteitä ja päinvastoin eli yrityksellä ja työntekijöillä on vaikutusta median kirjoitteluun.

Moraalinen tai eettinen vastuu on sen määrittämistä, onko tietty toimija moraalisesti vastuussa tekemästään teosta, jota voidaan pitää moraalisesti tuomittavana tai epäeettisenä. Velasquezin (1982, 28) mukaan yksilön moraalinen vastuu on seuraava: Henkilö on moraalisesti vastuussa vain sellaisesta teosta ja sen seurauksista, jonka

- henkilö suoritti tietoisena ja vapaaehtoisesti ja jonka tekeminen oli moraalisesti väärin, tai jonka



- henkilö jättää tietoisena ja vapaaehtoisesti suorittamatta ja jonka tekemättä jättäminen oli moraalisesti väärin.

Moraalista vastuuta vähentää kaksi erityisehtoa; tietämättömyys ja kyvyttömyys. Tietämättömyydessä ei tiedetä tosiseikkoja tai moraalisia periaatteita ja kyvyttömyydessä voi olla esteenä sisäinen tai psyykkinen kyvyttömyys tai toimintamahdollisuuksia rajoittavat ulkoiset olosuhteet. Henkilö voi olla *muodollisesti* tuottamassa moraalisesti paheksuttavaa toimintaa, jos hän tietoisesti ja vapaaehtoisesti osallistuu epämoraaliseen toimintaan tai auttaa muita siinä tai jos hän täysin hyväksyy ja haluaa kyseisen toiminnan toteutuvan. Henkilö tuottaa moraalisesti tuomittavaa toimintaa *materiaalisesti*, jos hän syyllistyy edellä mainittuun tietämättään, pakotettuna tai ilman halua toimia niin eli esimerkiksi painostuksen alaisena.

(Järvinen 2004, 25 – 26)

Yrityksen vastuullisesta toiminnasta puhuttaessa voidaan käyttää useita eri käsitteitä ja niille hyvinkin erilaisia merkityksiä. Puhutaan muun muassa yhteiskuntavastuusta, sosiaalisesta vastuusta, yhteiskunnallisesta vastuusta, hyvästä yrityskansalaisuudesta, vastuullisesta liiketoiminnasta sekä kestävän kehityksen yritystoiminnasta. (Vehkaperä 2003, 19)

Yhteiskuntavastuu-määritelmälle on yhteistä yleensä taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen, ympäristön suojeleminen ja luonnonvarojen kestävä käyttö, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat ja yhteistyö lähiyhteisöjen kanssa sekä lahjoitukset ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Teollisuus ja työnantajat, 2001)

Takalan (2000) mukaan yrityksen sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulisi kantaa vastuu ympäristöstään ja ainakin lähiyhteisöstään. Yritys pyrkii ajamaan omaa etuaan, mutta huomioi yleisen edun. Nämä yhteiskunnalliseen vastuun kantamisen

vaatimukset riippuvat eri sidosryhmien yritykseen kohdistamista odotuksista. (Vehkaperä 2003, 20)

Takalan (1987, 14) mukaan vastuu edellyttää, että on olemassa subjekti, joka voi tuntea ja ottaa vastuuta, sillä vastuu syntyy vain kokevan subjektin tietoisuuden myötä. On välttämätöntä, että on jotakin, josta subjekti voi ottaa vastuuta eli joku teko tai toimi, jolla on vaikutuksia reaali maailmaan. Toimijan voidaan ajatella olevan vastuussa jollekin, joko itselleen tai muulle toimijalle. Aidon vastuun otton luonteeseen kuuluu vapaus eli se ei ole ulkoa päin määrätty. Lisäksi voidaan väittää, että maailma, jossa ei valitsisi minkäänlaisia vastuusuhteita, osoittautuisi mahdottomaksi elää.

(Vehkaperä 2003, 17)

”Voidaanko yritystä ylipäättänsä pitää vastuullisena toimijana? Tamminen (1994) väittää, että mikäli yrityksillä tai organisaatioilla yleensä on eettisistä syistä velvollisuus raportoida tekemisistään, sen täytyy olla osa jonkinlaista yhteiskunnallista vastuuta, vastuuta tekemisistään yhteiskunnalle tai sen osille. Yhteiskuntavastuun syntyminen voidaan nähdä tuloksena yhteiskuntaan kuuluvien ihmisten yksilöllisestä eettisestä vastuusta.” (Vehkaperä 2003, 16)

Yrityksen sosiaalisesta vastuusta voidaan Takalan (1994) mukaan puhua vasta sitten, kun lakien noudattaminen ja minimin täyttäminen eivät motivoi yritysten toimintaa. Vasta lakien ylitse menevä vastuun kantaminen on oikeata yrityksen sosiaalista vastuuta. Yrityksiltä onkin alettu vaatia yhä laajempaa sosiaalista vastuullisuutta. Yritys on yhteiskuntaa varten eikä päinvastoin. (Vehkaperä 2003, 18)

Yrityksen imago voi lisätä tuotteiden kysyntää sekä parantaa yrityksen kykyä saada henkilökuntaa. Lisäksi imago vaikuttaa sijoittajien ja rahoittajien kiinnostukseen yrityksestä. Henkilöstön yleiseen hyvinvointiin ja koulutukseen panostaminen lisää työviihtyvyyttä ja

vähentää tarpeettomia poissaoloja ja sairauspoissaoloja. Henkilöstö sitoutuu yritykseen paremmin joten myös innovatiivinen ja tuottava toiminta lisääntyy. (Rohweder 2004, 79 – 83)

Sidosryhmiä ovat Freemanin & Reedin (1983, 91) laajan määritelmän mukaan kaikki ne ryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminnalla on vaikutusta. Sidosryhmäsuhde voi Talvion & Välimaan (2004, 49) mukaan perustua esimerkiksi omistajuuteen, sopimukseen, asiakassuhteeseen tai lainsäädännön velvoitteisiin. Varsinaisia sidosryhmiä voivat siis olla esimerkiksi omistajat, sijoittajat, *työntekijät* ja asiakkaat. Kujalan & Kuvajan (2002, 84) mukaan yrityksen on tärkeää käydä vuoropuhelua ja tehdä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Sillä tavoin yritys saa sidosryhmät ymmärtämään yrityksen arvoja ja ehkä jopa kannattamaan niitä ja sitoutumaan niihin. (Kovanen 2006, 4)

Sidosryhmiä voidaan jakaa monella eri tavalla, esimerkiksi primaarisiin ja sekundäärisiin sidosryhmiin. Sekundäärisiin sidosryhmiin voi kuulua esimerkiksi yhteiskunta, ympäristö, *media*, ympäristöjärjestöt, kuluttajat ja muut intressiryhmät, joilla on sidoksia tai intressejä yritykseen tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Vehkaperä 2003, 25)

Medialla on valtava mielipiteitä muokkaava vaikutus, joten on yrityksen julkisuuskuvan kannalta hyvä, jos yritys pystyy huomioimaan mediasta sidosryhmänä ja huolehtimaan sen tarpeista ja odotuksista. (George, 2003, 39) Kujalan ja Kuvajan (2002, 128) mukaan tiedotusvälineillä on tärkeä rooli liiketoiminnan etiikkaan liittyvässä keskustelussa ja kansalaisten tietoisuuden edistämisessä. Sen vuoksi on tärkeää yrityksen huomioida median vaikutusvalta ja odotukset. (Kovanen 2006, 40)

Kunelius (1996, 393 – 394) on esittänyt viisi syytä tutkia journalismia tekstien kautta. Ensiksi, tekstit yhdistävät tuottajia ja kuluttajia,

viestintäprosessin eri osapuolia ja tietenkin myös tutkijoita. Tekstien kautta voidaan tutkia, missä määrin ne edustavat kulttuurissa tai yhteisössä yleisesti jaettuja merkityksiä. Tekstien kautta on lukijalla mahdollisuus löytää uusia näkökulmia. Toiseksi, mediatekstit edustavat arkipäivän kulttuuria, jonka kanssa ihmiset ovat päivittäin tekemisissä. Journalismia tehdään teksteissä ja sitä uusinnetaan joka päivä. Kolmanneksi, tekstit yhdistävät arkipäivän elämän yksittäiset, konkreettiset ilmiöt teoreettisiin ja abstraktimpiin kysymyksiin mediasta, journalismista tai erilaisista diskursseista. Neljänneksi, tekstit luovat myös suhteita ihmisten ja instituutioiden välille eivätkä kerro pelkästään asioista ja ilmiöistä. Viidenneksi tekstejä ja median kieltä tutkimalla on mahdollista pohtia, miten tekstejä voisi kirjoittaa ja lukea toisin. (Vehkaperä 2003, 28)

Kriittisen diskurssianalyysin uranuurtaja, Norman Fairclough muistuttaa mediatekstien vaikutusvallan merkityksestä nykypäivän yhteiskunnassa ja siitä, miten tärkeää ihmisten on kyetä lukemaan mediatekstejä kriittisesti. (Fairclough 1997, 264)

## 1.5 Rajaukset

Tässä työssä tarkastellaan yritysten etiikkaa nimityksellä yhteiskuntavastuu ja tarkemmin sosiaalinen vastuu. Yrityksen vastuusta on monenlaisia muitakin nimityksiä ja niitä ilmenee aika ajoittain artikkeleiden teksteissä. Sosiaalisessa vastuussa keskitytään pelkästään yrityksen vastuuseen henkilöstä tai työntekijöistä ja pääsääntöisesti heidän hyvinvointiinsa liittyviin asioihin. Artikkeleissa käsitellään myös yritysten arvoihin, eläköitymiseen, rekrytointiin, määräaikaisiin työsuhteisiin, koulutukseen ja palkitsemiseen liittyviä asioita. Henkilöstöön sisältyy koko tiedossa oleva tuotantoketju eli myös lapsityövoimaongelma, jos sellaista esiintyy. Sosiaalisen vastuun alle katsotaan kuuluvan paljon muuta, mutta tämä tutkimus keskittyy

pääasiassa henkilöstöön. Jonkin verran käsitellään lisäksi taloudellista ja ekologista vastuuta sekä etiikkaa. Työssä kerrotaan, mitä vastuullisen toiminnan ohjeistuksia on yrityksille tarjolla, mutta ohjeiden sisältöä käydään läpi suhteellisen vähän. Vaikka sana etiikka liittyy sosiaaliseen vastuuseen hyvin keskeisesti, sitä koskevat lehtiartikkelit on pyritty jättämään pois tutkielmasta.

## 1.6 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto analysoidaan diskurssianalyysin avulla. Kieltä pidetään siis todellisuuden kuvana. Kielen käytön avulla pyritään saamaan tietoa olemassa olevista faktoista. (Eskola & Suoranta 2003, 194) Tutkimuksessa lainataan suoraan sitaatteja lehtiartikkeleista, koska näin voidaan osittain elimoida tutkijan vaikutus aineiston ymmärtämiseen.

Lehtiartikkeleiden määrän tutkimiseen käytetään myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Teoria rakennetaan alkaen empiirisestä aineistosta. Kielen käytön avulla pyritään saamaan tietoa olemassa olevista faktoista. Tutkimuksessa lainataan suoraan sitaatteja lehtiartikkeleista, koska näin voidaan osittain elimoida tutkijan vaikutus aineiston ymmärtämiseen.

Empiirinen osa koostuu yritysten sosiaalista vastuuta käsittelevistä lehtiartikkeleista vuosilta 2000 ja 2006. Artikkeleita verrataan eri vuosien ja eri lehtien välillä sekä määrällisesti että sisällöllisesti. Artikkeleista otettuja suoria lainauksia verrataan teoriasta saatuun tietoon. Koska artikkeleiden sisältö on epäselvä, tutkimuksessa lähdetään empiirisestä osasta. Teoriaosaan käytetään aiempia tutkimuksia aiheesta ja sosiaalista vastuuta käsitteleviä käsikirjoja. Kirjoiksi on valittu muutama perusopas, joita täydennetään yliopiston verkkotietokannoista saatavilla lehtiartikkeleilla.

Vuodelta 2000 Talouselämä-lehden artikkelit kerättiin suoraan lehdistä ja vuodelta 2006 Internetin kautta yliopiston verkkotietokannoista. Kauppalehden artikkelit sai Internetin kautta kauppa-lehti.fi –sivustolta uutisarkistoista. Artikkeleiden hakemiseen Kauppa-lehti antoi väliaikaiset käyttöoikeudet.

## 1.7 Tutkimuksen rakenne

Johdantokappale eli ensimmäinen luku sisältää sekä hyviä että huonoja esimerkkitapauksia yritysten vastuullisesta toiminnasta. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys ja selvitetään aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta. Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät ovat myös käsitelty lyhyesti ensimmäisessä luvussa sekä mitä tutkitaan ja mitä jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Taustatietojen jälkeen toisessa luvussa käydään läpi sosiaalisesti vastuullista liiketoimintaa eri näkökohdista. Aluksi kerrotaan historian eri vaiheet, jonka jälkeen käsitellään erilaiset vastuun käsitteet ja ulottuvuudet. Luvussa kaksi lisäksi kerrotaan vastuun jalkauttamisesta henkilöstölle tai vastuullisen strategian ottamisesta yritykseen, vastuun mittaamisesta ja olemassa olevasta ohjeistuksesta. Lisäksi käsitellään raportointia ja vastuullisesta toiminnasta saatavia hyötyjä tai haittoja yritykselle.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käydään yksityiskohtaisemmin läpi tutkimusmenetelmää eli aineistojen hankintaa ja niiden tulkintaa. Lisäksi lukuun sisältyy tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Neljäs luku sisältää empiirisen osuuden eli luvussa syvennyttään lehtiartikkeleiden sisältöön ja niiden analysointiin. Viidennessä luvussa tehdään analyysin pohjalta johtopäätöksiä, joiden tarkoituksena on

vastata ensimmäisessä luvussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.  
Lisäksi tehdään yhteenveto siitä, mitä tutkielmassa on tutkittu.

## SOSIAALISESTI VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

### 1.8 Vastuun kehityshistoriaa

Ketolan (2005) mukaan Suomessa yritykset ottivat sosiaalista vastuuta ensin paikallisyhteisöistä ja 1960-luvulla maaltamuuttaneista työntekijöistä. 1980-luvulla syntyi ns. hyvinvointivaltio eli yhteiskunta kanto suurimman vastuun. 1990-luvulla tuli markkinatalous, mikä tarkoitti vastuunkannon vähenemistä. 2000-luvulla pinnalla ovat globaalit ihmisoikeudet kuten esimerkiksi lapsityövoiman käyttö. Taulukossa näkyvät eri vastuualueet pääpiirteittäin eri aikakausina. (Ketola 2005, 15)

**Taulukko 1:** Suomalaisen yritysten vastuun kehittyminen 1900 – 2004 (Ketola 2005, 15)

Aika	1900-1950	1960-luku	1970-luku	1980-luku	1990-luku	2000–2004
<b>Taloudellisen vastuu</b>		omistajista	suomalaisista omistajista	kansainvälistyminen: myös ulkomaisista omistajista	kansainvälistyys, mutta suomalainen etu: vastuu omistajista ja suomalaisesta kansantaloudesta	globalisoituminen: omistajien etu suomalaisen kansantalouden kustannuksella
<b>Sosiaalinen vastuu</b>	paikallisyhteisöstä	(maalta muuttaneista) työntekijöistä	suomalainen yhteiskunta otti vastuuta	hyvinvointivaltio: suomalainen yhteiskunta kanto vastuuta	markkinatalous: vastuunkantaja puuttui	yrityskansalaisuus Suomessa, ihmisoikeudet globalistivat
<b>Ekologinen vastuu</b>	ei otettu	ei otettu	ympäristöjärjestöt painostivat vastuuseen	suomalainen lainsäädäntö asetti vastuuta	suomalaisesta luonnosta	EU-lainsäädäntö, kansainvälistä sopimuksia globaaleihin ongelmiin

Yritysten yhteiskuntavastuun käsite on levinnyt Pohjois-Amerikasta Eurooppaan. Keskustelu sosiaalisesta vastuusta alkoi Takalan (1996) mukaan jo 30-luvulla. Työväenliikkeen vallan kasvu ja



kansalaisjärjestöjen aktivoituminen 60 – 70 –luvulla nostivat pinnalle yhteiskunnallista ajattelutapaa. 80-luvulla parannettiin käytännön asioita kuten työturvallisuutta ja sosiaaliturvaa. Ympäristövaikutukset eivät tuolloin vielä päässeet laajemman huomion kohteeksi. ((Moilanen & Haapanen 2006, 13)

Arvot ja eettiset toimintatavat yrityksissä nousivat Suomessa pintaan 80-luvulla. Ympäristönsuojelu sai suuremman painoarvon päätöksenteossa, koska ympäristöliikkeet aktivoituivat, tapahtui ekokatastrofeja, yleinen tietoisuus lisääntyi ja vahinkojen aiheuttamat kustannukset lisääntyivät. Valtiovallan velvollisuudeksi nähtiin suojella kuluttajaa, työntekijää ja luontoa. Yritysmaailmassa luonnonsuojelu koettiin aiemmin rasitteena ja kustannuksia luovana tekijänä. Suomessa merkkejä todellisesta yhteiskuntavastuusta voidaan nähdä vasta 1990 – 2000 – luvulla. (Moilanen & Haapanen 2006, 13)

Euroopassa jotkut valistuneet teollisuuspatruunat olivat luoneet oman yritystoimintansa puitteissa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtivia työyhteisöjä, joista esimerkkinä Suomessa viime vuosisadan alussa elänyt innovatiivinen Mustion rautaruukin omistaja Hjalmar Linder. Hän rakennutti työntekijöillensä asuntoja, koulun ja siirtyi kahdeksan tunnin työpäivään sekä osoitti julkisesti myötätuntoa vangittuja punakapinallisia kohtaan. Hän koki toimintansa vuoksi syrjintää, mutta vähitellen järjestäytyneen työväen toiminnasta syntyi uusia tavoitteita ja totuuksia, jotka johtivat vähitellen julkisen hallinnon säätelemiksi, normaaleiksi työelämän toimintamuodoiksi.

(Moilanen & Haapanen 2006, 12)

## 1.9 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullinen liiketoiminta (Corporate Responsibility) ponnistaa viime vuosina paljon puhutuista käsitteistä kuten yritysetiikka, yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus, kestävä kehitys, kestävä kasvu,

kestävä liiketoiminta, kestävä yrittäjyys ja niin edelleen, mutta menee näitä pidemmälle ja syvemmälle (Ketola 2005, 9). Vastuullinen liiketoiminta (CR) sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden ja on kokonaisuutena yksi etappi kohti kestävästä liiketoimintaa, corporate sustainabilityä (CS) (Ketola 2005, 14). Moilasen ja Haapasen (2006, 14) mukaan vastuullisen liiketoimintasanon rinnalle on tullut sana yhteiskuntavastuu.

Intiaanipäällikkö Valkoisen Pilven kymmenen käskyä vastuulliseen liiketoiminnan luomiseen:

The Ten Indian Commandments by Indian Chief White Cloud Talatawi:

1. Remain close to the Great Spirit.
2. Show great respect for you fellow beings.
3. Give assistance and kindness wherever needed.
4. Be truthful and honest at all times.
5. Do what you know to be right.
6. Look after the wellbeing of mind and body.
7. Treat the Earth and all that dwell thereon with respect.
8. Take full responsibility for your actions.
9. Dedicate a share of your efforts to the greater good.
10. Work together for the benefit of all mankind.

(Ketola 2005, 185)

Yritysten vastuulliselle liiketoiminnalle on monta syytä; vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä, maineriskin hallinta, yritys- ja tuotekuvan kehittäminen, parhaiden työntekijöiden houkuttelevuus, tyytyväiset asiakkaat ja liikekumppanit, rahoittajien ja sijoittajien arvostus. Tutkittua tietoa, saako yritys vastuullisesta liiketoiminnasta kilpailuetua, ei kuitenkaan ole. Siitä voi saada kilpailuetua esimerkiksi sijoittaja-, rekrytointi- ja kuluttajamarkkinoilla. Ratkaisevaa on asiakkaan arvostus vastuullista yritystä kohtaan. Vastuuton toiminta tuo kilpailuhaittaa ja heikentää yrityksen toimintaedellytyksiä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Gloaalissa taloudessa tieto yrityksistä leviää nopeasti. Vastuullisesta liiketoiminnasta on tullut aiempaa merkittävämpi perusta yrityksen toiminnalle. Se on osa yrityksen liiketoimintaosaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 4)

Vastuullisen liiketoiminnan arvot ja sanojen ja tekojen yhteydet voidaan jakaa hyötyeettisiin eli utilitaristisiin, velvollisuuseettisiin ja hyveeettisiin arvoihin.

*Hyötyeettiset eli utilitaristiset arvot* etsivät pelkästään hyötyä kaikesta toiminnasta. Toiminta voi aiheuttaa pikavoittoja, mutta pitemmän päälle kostautuu, kun loukatut sidosryhmät (ihmiset ja luonto) kostavat kärsimänsä vahingot. Omaa hyötyä etsivät yritykset kieltävät vastuunsa muista kuin itsestään. Puheet ovat joko kieltöjä tai selittelyjä. Tällaista eivät yritykset kauan kestä vaan päätyvät niin sanottuun itsemurhaan. Selittelyillä pärjää pitemmälle, koska vetoamukset taloudellisen vastuun etusijaisuudesta vetoavat omistajiin, rahoittajiin, useimpiin asiakkaisiin, viranomaisiin ja poliittisiin päättäjiin. Tällaisen yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat kuitenkin synkät. (Ketola 2005, 164)

*Velvollisuuseettiset arvot* pyrkivät oikeudenmukaisiin tekoihin sen mukaan, mitkä ovat toiminnan syyt. Tämä voisi johtaa vastuulliseen liiketoimintaan, jos yrityksillä ja yksityisillä ihmisillä olisi sama käsitys siitä, mitä vastuullinen toiminta tarkoittaa. Ne jättävät tekojen vastuun arvioinnin tekijöiden itsensä arvioitavaksi ja sehän aiheuttaa sen, että yritykset ja ihmiset oikeuttavat tekojaan. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöt kantavat sosiaalista vastuuta, mutta odottavat kansalaisten ja muiden yritysten ja valtioiden rahoittavan niiden toimintaa ja kantavan näin taloudellisen vastuun. (Ibid, 165 - 166)

*Hyveeettiset arvot* määrittelevät tarkasti arvojen sisällön, joten puolustusmekanismien kuten kieltöjen, selittelyiden ja

oikeuttamisten käyttäminen ei ole mahdollista. Yritys voi pyrkiä noudattamaan hyveitä aktiivisesti tai tuntee, ettei pysty niitä noudattamaan ja passivoituu itsesyytöksiin. Yritys voi tuntea syvästi vastuuta ihmisistä ja luonnosta, mutta kokee taloudellisen vastuun ongelmana, jota ei pysty ratkaisemaan. Yrityksen tarvitsisi pyytää vain apua sidosryhmiltään päästäkseen kolmikantaiseen vastuuseen eli sosiaaliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen. Tällainen, joka tässä onnistuu, on *ideaaliyritys*, joka ei puhu vaan toimii. Kaikki sen henkilökuntaan kuuluvat ja sidosryhmät voivat tuntea nöyrää ylpeyttä osallisuudestaan yrityksessä ja varsinkin omasta panoksestaan yrityksen toimintaan. Noudattamalla jokaisessa teossaan yleismaailmallisia oikeudenmukaisuuden, anteliaisuuden, ystävällisyyden, kohtuullisuuden, lojaalisuuden, joustavuuden ja luotettavuuden hyveitä yritys voi olla varma vastuullisuudestaan. Kuitenkaan liike-elämän todellisuus ei ole näin yksinkertaista.

(Ibid, 165 – 166)



**Taulukko 2:** Esimerkki nöyrää ylpeyttä tuottavista vastuullisista ideaaliteoista eli ideaaliyriytyksestä (Ketola 2005, 175)

Arvot/Teot	Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu	Ekologinen vastuu
<b>Oikeudenmukainen:</b>	Yrityksen voitosta saavat osansa panostensa suhteessa kaikki sidosryhmät: ihmiset ja luonto	Yritys kohtelee kaikkia ihmissidosryhmiään samojen reilun pelin sääntöjen mukaan kaikkialla maailmassa.	Yritys kohtelee luontoa ja luontokappaleita kaikkialla maailmassa samojen reilun pelin sääntöjen mukaan kuin ihmisiäkin.
<b>Antelias:</b>	Yritys tukee taloudellisesti vähäosaisia ja kriiseihin joutuneita ihmisiä ja muita luontokappaleita vähintään samassa suhteessa kuin yksityiset kansalaiset.	Yritys auttaa sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään terveelliseen, turvalliseen ja onnelliseen elämään sekä tukee paikallista kulttuuria.	Yritys antaa kaikessa toiminnassaan etusijan luonnon monimuotoisuudelle, johon se investoi paljon aikaa, rahaa ja asiantuntemusta.
<b>Ystävällinen:</b>	Yritys auttaa työntekijöitään, yhteistyökumppaneitaan, asiakkaitaan ja paikallisyhteisöjään pitämään taloutensa kunnossa.	Yrityksen ilmapiiri on avoin, ystävällinen ja iloinen. Yritys suhtautuu työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja yhteisöihin kuin ystäviin pitäen huolta niiden hyvinvoinnista.	Yritys suhtautuu luontoon ja luontokappaleisiin kuin ystäviinsä pitäen huolta niiden hyvinvoinnista sekä paikallisesti että globaalisti.
<b>Kohtuullinen:</b>	Yrityksen korkein palkka lisineen on enintään viisi kertaa suurempi kuin alhaisin palkka.	Yritys pitää tärkeämpänä ihmisten hyvinvointia kuin toiminnan tehokkuutta ja mm. sovittaa työajat ja työtahdin sen mukaisiksi.	Yritys pitää tärkeämpänä luonnon ja luontokappaleiden hyvinvointia kuin toiminnan tehokkuutta.
<b>Lojaali:</b>	Yritys pitää omat työntekijänsä, yhteistyökumppaninsa ja paikkakuntansa myötä- ja vastoinkäymisissä.	Yritys puolustaa sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään muiden väärinkäytöksiä ja riistoa vastaan.	Yritys puolustaa luontoa ja luontokappaleita paikallisesti ja globaalisti muiden väärinkäytöksiä ja riistoa vastaan.
<b>Joustava:</b>	Yritys joustaa vaikeuksiin joutuneen sidosryhmän velvoitteissa.	Yritys ottaa toiminnassaan huomioon jokaisen työntekijänsä, asiakkaansa, yhteistyökumppaninsa ja naapurinsa elämäntilanteet.	Yritys ottaa toiminnassaan huomioon luonnon osien ja luontokappaleiden elämäntilanteet.
<b>Luotettava:</b>	Yritys pitää sopimuksensa ja täyttää lupauksensa.	Kaikki yrityksen sidosryhmät voivat luottaa yrityksen toimivan heidän hyväkseen kaikissa tilanteissa.	Luonto ja luontokappaleet voivat luottaa yrityksen toimivan heidän hyväkseen kaikissa tilanteissa.

## 1.10 Vastuullisuuden ulottuvuudet

Vastuullinen liiketoiminta kattaa kestävän kehityksen kaikki kolme ulottuvuutta; talouden, ympäristön ja sosiaaliset näkökohdat. *Taloudelliseen vastuuseen* kuuluvat kannattavuudesta ja kilpailukyvästä huolehtiminen sekä omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Samalla yritys tuottaa yhteiskunnalle taloudellista hyvinvointia tavaroina ja palveluina sekä veroina. Jos yrityksen talous ei ole kunnossa, ei se myöskään pysty huolehtimaan muista vastuun alueista eli sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 5)

*Ympäristövastuullisuus* tarkoittaa luonnonvarojen kestävää käyttöä, jätteiden määrän vähentämistä ja ympäristöhaittojen minimoimista. Ympäristöhaittojen minimoimiseen kuuluu vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastonmuutoksen hallinta ja luonnonvarojen säästeliäs käyttö. (Ibid, 5)

*Sosiaalinen vastuullisuus* pitää sisällään henkilöstön hyvinvoinnin, koulutuksen, motivoinnin, tuoteturvallisuuden, kuluttajansuojan ja yhteistyön yritysverkoissa. Siihen kuuluvat myös avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen. Monien yritysten vastuullisen toiminnan painopistealueita ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- kilpailukyvä turvaaminen globaalissa taloudessa
- koko tuotantoketjun menestyksen parantaminen ja siihen liittyvä yhteistyö asiakkaiden ja tuotantoketjun muiden yritysten kanssa
- henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi
- terveys ja turvallisuus
- kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen
- materiaalien tehokas käyttö koko tuotantoketjussa (ekotehokkuus)

- raaka-aineen alkuperän varmistaminen
- kemikaaliriskien vähentäminen

Kehittyvillä markkinoilla toimivilla yrityksillä kuten Venäjä, Kiina, Intia, Brasilia, ovat ajankohtaisia asioita lisäksi:

- ihmisoikeuksien edistäminen
- korruption torjuminen

yhteistyömuotojen kehittäminen asioiden eteenpäin viemiseksi esimerkiksi UNICEF:n ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 5)

#### 1.11 Vastuullisuuden kehittäminen osaksi yrityksen strategiaa

Yrityksen toiminnan luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat vastuullisuuden sisältöön ja painotuksiin eli painopistealueet vastuullisuudessa määräytyvät yrityskohtaisesti. Useat toimialat ovat laatineet vastuullista toimintaa koskevia ohjeita ja periaatteita. Vastuullisuuden sisällyttäminen yrityksen strategiaan edellyttää johdon sitoutumista, henkilökunnan osallistumista ja selkeitä yrityksen sisäisten vastuiden määrittelyjä. Vastuullisuuden kehittäminen osaksi yrityksen strategiaa:

- Kehitystyö alkaa nykyisen tilanteen arvioinnista eli eri sidosryhmien määrittelystä ja niiden odotuksista ja vastuun toteuttamisesta yrityksessä teemoittain. Apuna yritys voi käyttää lukuisia säädöksiä, kansainvälisiä sopimuksia, suosituksia ja standardeja. Pienille ja keskisuurille yrityksille tärkeimmät asiat löytyvät usein asiakkaan toimintaperiaatteista, ohjeista ja lainsäädännöstä. Isot ja kansainväliset yritykset käyttävät usein apunaan YK:n julistuksia ja sopimuksia, OECD:n suosituksia, kansainvälisiä standardeja, elinkeinoelämän kansainvälisten järjestöjen periaatteita, sijoittajien arviointiperusteita ja kansalaisjärjestöjen suosituksia.



- Tavoitteen määrittely eli miten se mitoittaa oman vastuullisen toimintansa. Lähtökohtana ovat yrityksen arvot ja eettiset periaatteet. Kirjataan myös ylös yrityksen toimintaperiaatteet ja –politiikka sekä tavoitteet. Yritys voi edetä sen mukaan, minkä kokee tärkeäksi. Lainsäädäntö on lähtökohta, sidosryhmien odotukset vaikuttavat tavoitetasoon (verkostoyhteistyössä asiakkaan odotukset). Toimintaperiaatteessa tai –politiikassa yritys voi määritellä, miten huolehtii henkilöstöstään, ympäristöasioista tai mitkä painotukset ovat tärkeitä asiakassuhteissa tai liikekumppanisuhteissa tai miten yritys suhtautuu ympäröiviin yhteisöihin.

*Globaalissa yrityksessä* yritys joutuu sopeutumaan kohdemaan kulttuuriin, toimintatapoihin ja lainsäädännön vaatimuksiin. Monissa yrityksissä on lähtökohta, että vain tavanomaiset nimellisarvoiset lahjat ja vieraanvaraisuus ovat sallittuja. Vastuullinen yritys suhtautuu korruptioon kielteisesti siitä huolimatta, että se on maan tapa.

- Toimintaperiaatteiden toteutus käytännössä esimerkiksi kehittämishankkeilla, joissa määritellään painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet seuraavalle vuodelle. Vastuullinen toiminta voidaan kytkeä osaksi yrityksen hallintajärjestelmiä kuten toiminta-, laatu- ja ympäristöasioiden hallintajärjestelmä. Vastuullisuus koskee kaikkia ryhmittymiä; sijoittajia, asiakassuhteita, ympäristöasioita, henkilöstöasioita, terveys- ja turvallisuusasioita, tutkimus- ja tuotekehitystä, yhteiskuntasuhteita, markkinointia, viestintää. Joustavin tapa on vastuunjaossa verkostoitua yksiköiden tai toimintojen kesken ja määritellä yksittäisille hankkeille vastuuhenkilöt. Suurissa yrityksissä painopisteet ovat vastuullisuuden kokonaishallinta ja integroiminen osaksi yrityksen toimintaa.

- Periaatteiden ja päätösten toteuttamisen seuranta ja raportointi. Tätä varten yritys määrittelee mittareita. Yksinkertaisimmillaan raportointi on tilannekatsaus yritysjohdolle ja laajimmillaan vapaaehtoisten pelisääntöjen (esim. GRI) mukainen raportti.
- Varmistus, että lähestymistapa on linjassa eri sidosryhmien odotusten ja hyvien käytäntöjen kanssa myös jatkossa. Vastuullinen yritystoiminta muuttuu koko ajan ja peilaa kulloinkin ajankohtaisia asioita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 6 – 7)

Yritysten *palkkaustavoilla* voidaan suunnata johtajien, toimihenkilöiden ja työntekijöiden kiinnostus yrityksen vastuuasioihin. Olemassa olevat tulospalkkio- ja tuotantopalkkiojärjestelmät sopivat hyvin tähän tarkoitukseen, jos ne kohtelevat kaikkia oikeudenmukaisesti, ovat anteliaita onnistumisissa ja kohtuullisia epäonnistumisissa.

(Ketola 2005, 143 – 144)

*Johtajalla*, joka kantaa päävastuun sosiaalisen vastuun (CSR) sisällyttämisessä yrityksen strategiaan, on vaativa rooli. Tullakseen työntekijöiden ja johdon hyväksymäksi tulee johtajalla olla kunnioitusta ja luottamusta organisaatiossa sekä kykyä yhteistyöhön, jotta johtaja pystyy yhdistämään erilaiset ihmiset ja osastot toimimaan yhdessä. Johtajan tulee vakuuttaa ihmiset siitä, että on vaivan arvoista sisällyttää CSR organisaation tavoitteisiin ja toimintoihin. CSR-strategia on suurten kuvioiden näkemistä ja sitä, missä ovat mahdollisuudet uusille markkinoille, tuotteille ja pääomille tai miten säästää rahaa esimerkiksi hukkatuotteina tai tehottomuutena eli johtajalla pitää olla kykyä asettua aitiopaikan ulkopuolelle. Koko organisaatiolle tulee pystyä osoittamaan, että CSR:llä säästää rahaa eli oikeanlaiset mittarit on oltava käytössä. Viimeiseksi, mikäli johtaja ei itse usko asiaansa, on muidenkaan vaikea olla siitä vakuuttunut. (Fox 2008, 76)

Johto voi myös tehdä paljon *virheitä* toteuttaessaan CSR:n periaatteita. Heugens ja Dentchev (2007, 158 – 170) ovat tutkineet asiaa ja löytäneet seuraavanlaisia asioita:

- Johto ei kiinnitä riittävästi huomiota CSR:n tuomiseen yritykseen.
- CSR:n investointien hankinnassa käytetään rahaa sellaiseen, joka ei tuota mitään. (Meyer 1984, 6 - 17)
- Heikohko yhteistyö eli kaikkia osakkeenomistajia ei voi miellyttää, mutta silti kannattaa hyödyntää mahdollisimman monenlaista ainesta päätöksen teossa. Hyvä johtaja osaa motivoida ottamaan ympäristön mukaan päätöksiin. (Heugens et al 2002, 36 - 60)
- Huono strategian toteutus eli CSR on hyvä tuoda yritykseen samalla strategialla kuin muutkin toiminnot. (Nutt 1987, 1 - 13)
- Oikeudenmukaisuuden tuhoaminen eli yritykset käyttävät tunnuslukuja väärin pelastamalla yrityksen niiden sekä asiantuntijoiden avulla maineen tahraannuttua.
- Heikko viestintä, jota yritys voi välttää etsimällä jatkuvia yhteyksiä ulkopuoliseen yleisöön sekä järjen että tunteen tasolla. (Alsop, 2004; Grunig, 1992; Powell ja Leiss, 1997). Järjen tasolla on tärkeää kertoa asiat ja mahdolliset riskit suoraan ja tunteen tasolla yrityksen pitää näyttää, miten se kantaa sosiaalista vastuuta esimerkiksi avustamalla yhteiskuntaa. (Heugens & Dentchev 2007, 158 – 170)

CSR voi olla ongelma yritykselle, joka on jo tukenut kaikin tavoin ja yritykseltä odotetaan vielä enemmän. Tätä käytetään osittain tekosyynä haluttomuuteen sijoittaa sosiaaliin asioihin. Osakkeen omistajille pitäisi antaa mahdollisuus antaa palautetta siitä haluavatko he organisaation ratkaisevan sosiaalisia ongelmia. Suuret kansainväliset yritykset antavat vain sen mikä niiden osuus on. Sosiaaliset ongelmat ratkaistaan kuitenkin toimimalla yhdessä. Mitä

enemmän yritykset avustavat, sitä varmemmin ratkaistaan ongelmat. (Heugens & Dentchev 2007, 158 – 170)

### 1.12 Vastuullisuuden kouluttaminen

Yrityksen henkilöstön osallistaminen vastuustrategian, -rakenteen, -järjestelmien ja – taitojen luomiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseen on onnistumisen kannalta ehdottoman välttämätöntä. Keinoja ovat *koulutus, aloitekilpailut ja palkkaustavat*. Koulutuksessa on otettava huomioon ihmisten erilaiset taustat, joustavuus ja ihmisystävällisyys. Samoin kannattaa kouluttaa alihankkijat, tavarantoimittajat, urakoitsijat, jakelijat ja asiakkaat. Lisäksi muidenkin sidosryhmien kuten päättäjien, viranomaisten, paikallisasukkaitten ja kansalaisjärjestöjen vastuutiedon lisääminen on eduksi. Aloittekkampanjoilla voidaan saada henkilöstöltä ideoita vastuunottoon ja sen käytännön toteutuksiin. Ideoista on reilua antaa oikeudenmukainen korvaus niiden keksijöille ja kehittäjille. (Ketola 2005, 143 – 144)

Arvojen kouluttaminen ei onnistu ylhäältä alaspäin. Koulutuksessa on tärkeää kokonaisvaltainen lähestymistapa, mikä tarkoittaa sitä, että perustana on kokonaisuus yleisestä tiedosta, yritys vastuuseen liittyvästä tiedosta sekä eettisistä ja taloudellisista arvoista. Organisaation positiivinen ja kannustava asenne vastuullista liiketoimintaa kohtaan ja tieto vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuuksista ohjaavat organisaatiota jatkuvasti kehittämään ja muuttamaan toimintaansa. Organisaatiokulttuurin muutosta edistävä arvokoulutus kannattaa integroida muuhun koulutukseen ja ajoittaa useisiin jaksoihin. Näin voidaan vähentää kokonaiskoulutuksen määrää ja antaa koulutetulle mahdollisuus pohtia tekojaan ja niiden seurauksia. Samaan aikaan voidaan tehdä myös näkyviä toimenpiteitä ja parannuksia. (Rohweder 2004, 157 – 162)

Koulutuksessa on säilytettävä yhteys omaan työhön. Sosiaalinen ilmapiiri (molemminpuolinen kunnioitus, yhteistyö, luottamus, avoimet periaatteet) on oppimisen kannalta hyvä. Fyysinen ympäristö tulee olla asianmukainen. Näitä asioita voidaan edistää ottamalla koulutettavat mukaan tavoitteiden ja koulutuksen suunnitteluun. Koulutuksen lähtökohtana tulisi pitää positiivisia ulottuvuuksia eikä esimerkiksi ympäristöuhkia tai muuten syytteleväää asennetta.

(Rohweder 2004, 157 – 162)

Koulutuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida ihmisiä ja ottaa huomioon heidän erilaiset taustat ja kiinnostuksen kohteet eli samat asiat pitäisi osata ilmaista hieman eri näkökohdista riippuen ihmisestä. Sisäistä motivaatiota voidaan hyödyntää sitomalla oppiminen käytännön elämään ja osoittamalla työn laajempi merkitys ja arvo. Ryhmäkeskustelut, simulaatioharjoitukset ja ongelmanratkaisuprojektit ovat hyviä tapoja kouluttaa. Arvokoulutus on sitä monimutkaisempaa, mitä kansainvälisemmästä yrityksestä on kyse. Esimerkiksi suhtautuminen puhtaan makean veden riittävyyteen, ilmastonmuutokseen, lapsityövoiman käyttöön ja käsitykset minimipalkasta, työturvallisuudesta ja kasvavan koulutuksen aiheuttamista ympäristöongelmista vaihtelevat suuresti riippuen maasta. (Rohweder 2004, 157 – 162)

### 1.13 Yhteiskuntavastuu

Moilasen ja Haapasen (2006, 14) mukaan vastuullisen liiketoimintasanon rinnalle on tullut sana yhteiskuntavastuu. Järvinen (2004, 22 - 24) käsittää yhteiskuntavastuulla vähemmän kuin edellä mainittu vastuullinen liiketoiminta, mutta yhteiskuntavastuu-sana on yleisesti tunnettu termi puhuttaessa yrityksen vastuusta.

Järvisen (2004) kirjassa professori Ari-Veikko Anttiroikon mukaan yhteiskuntavastuu on toimijan vastuuna yhteiskunnalle eli vastuuna sille yleiselle sosiaaliselle viitetaustalle, jonka se jakaa muiden toimijoiden kanssa eli vastuu on jonkun tahon määrätynlaista vastuuta jollekin toiselle taholle jonkin asian tai sisällön suhteen. Yhteiskuntavastuuta voidaan määrittellä sisällön ja laadullisen ulottuvuuden kautta. Sen voidaan katsoa liittyvän kaikkeen sosiaaliseen toimintaan. Kaikki sellaiset vastuut, joilla on yhteiskunnallinen luonne, kuuluvat yhteiskuntavastuun käsitteeseen. Vastuun muotoja ovat esimerkiksi *oikeudellinen, kollektiivinen ja moraalinen vastuu*. (Järvinen 2004, 22 – 24)

Modernissa yhteiskunnassa yhteiskuntavastuun määrittely syntyy *yhteisöllisen, teknisen ja moraalisen* tarkastelun yhdistelmänä. *Yhteisöllisyys* muodostaa yleisen sosiaalisen kehyksen. Yhteisössä vallitsevat perinteet, tavat, tottumukset ja uskomukset määrittävät sellaisenaan vastuun perustan. Perusta on se, miten yhteisön jäsenet yleensä suhtautuvat vastuukysymyksiin tai mitä pidetään yhteisöllisesti hyväksyttävänä. Modernissa yhteiskunnassa yhteisöllisesti määräytyneet vastuut ovat korvautuneet teknisillä määrittelyperusteilla. (Järvinen 2004, 23 – 24)

*Tekniset* normit muodostavat vastuun modernit välineet eli tekninen vastuumäärittely määrittelee, kenellä tai millä taholla on vallitsevien muodollisten määrittelyperusteiden tai normien perusteella vastuu tietystä teosta tai tapahtumasta. Usein tarkastelu kytkeytyy joko taloudelliseen tai oikeudelliseen vastuun määrittämiseen.

(Järvinen 2004, 24)

*Moraalinen* arviointi tuo vastuun sisällölliseen punnitsemiseen aidon moraalifilosofisen eli eettisen perustan. Vastuukysymyksiä määritellään usein moraaliselta kannalta. Mikä on oikein ja mikä on väärin tai hyvää ja paha. Vastuun määrittäminen yhdistyy kysymykseen teon

moraalisesta luonteesta ja tekijän moraalista. Filosofisessa mielessä kyse on paremminkin toimijan tarkoituspäristä kuin itse teosta tai sen luonteesta. (Järvinen 2004, 24)

Yhteiskuntavastuu on käsitteellisesti eri asia kuin esimerkiksi toimijoiden välinen sopimusoikeudellinen vastuu tai kansalaisjärjestöjen suuryrityksiin kohdistamat vastuuvaatimukset. Yhteiskuntavastuussa on kyse yleisen tason yhteiskunnalliseksi määriteltävissä olevasta vastuusta, jonka perustana ovat yhteinen yhteiskunnallinen tai globaali viitetausta, yhteisöelämän perimmäiset arvot ja käytännöt sekä sosiaalisen elämän keskeiset olosuhdetekijät. Yhteiskuntavastuu kytkeytyy inhimillisen ja sosiaalisen elämän materiaaliin ehtoihin ja arvoperustaan. (Järvinen 2004, 22 – 24)

Tuomo Takalan mukaan (1996) yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa, että ”yrityksen tulisi kantaa vastuu kaikesta toiminnastaan, jolla on vaikutusta ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoympäristöön. Se merkitsee, että liiketoiminnasta aiheutuvat kielteiset vaikutukset ihmisiin ja yhteiskuntaan pitää tunnistaa ja poistaa, jos mahdollista. Se saattaa vaatia tietyn osan voitoista, jos sen sosiaaliset vaikutukset ovat vakavia jollekin osallisten ryhmälle tai sen rahastoja tulee käyttää myönteisten sosiaalisten tarkoitusten hyväksi.” (Moilanen & Haapanen 2006, 6)

Yrityksen yhteiskuntavastuu on sitoutumista vastavuoroiseen vastuullisuuteen. Tämä voi toteutua esimerkiksi siten, että kunta tarjoaa asumisen tukea yrityksen työntekijälle kun taas yritys tarjoaa työtä paikkakunnalla. Tällöin molemmat osapuolet hyötyvät järjestelystä. (Moilanen & Haapanen 2006, 6)

Könnölä ja Rinne (2001, 17 -18) ovat määritelleet yrityksen yhteiskunnallisen vastuun seuraavasti: ”taloustieteellistä ja liikkeenjohdollista lähestymistapaa yritykseen, joka nähdään osana

yhteiskuntaa”. Könnölä ja Rinne ajattelevat asiaa selvästi yritysvetoisesti. Heidän mallinsa kahdessa perusoletuksessa:

- yrityksen toiminnan on oltava tuloksellista ja kannattavaa ja
- yrityksen on ansaittava asemansa ”kansalaisena” eli osana yhteiskuntaa, mikä konkretisoituu sidosryhmäsuhteissa.

(Järvinen 2004, 32 – 35)

Euroopan komission (2002) tiedonannossa yritysten yhteiskuntavastuu määritellään käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia hyödykkeitä ja voittoa omistajilleen. Yhteiskuntavastuun tärkeimmiksi piirteiksi todetaan seuraavat:

- Yhteiskuntavastuu on sellaista yritysten vapaaehtoista toimintaa, joka ylittää oikeudelliset vaatimukset ja jonka myös yritys näkee pitkän aikavälin etujensa mukaiseksi.
  - Yhteiskuntavastuu liittyy olennaisesti kestävään kehitykseen: yritysten on otettava huomioon toimintansa taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ekologiset vaikutukset.
  - Yhteiskuntavastuu ei ole harkinnanvarainen lisä yrityksen perustoimintoihin vaan tapa, jolla yrityksiä johdetaan ja hallinnoidaan.
  - Edellä mainittuja luonnehdintoja voisi kutsua yrityskeskeiseksi näkökulmaksi. Ne korostavat vapaaehtoisuutta, sidosryhmänäkökulmaa ja yritysten omia intressejä. Yhteiskuntakeskeinen näkökulma näkee vastuunkantamisen koko yhteiskunnallisen toimijakentän pyrkimykseksi ratkaista yrityselämään liittyviä sosiaalisia jännitteitä ja ristiriitoja.
- (Järvinen 2004, 32 – 35)



## 1.14 Sosiaalinen vastuu

Ketolan (2005, 10) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu (Corporate Social Responsibility) kuuluu ympäristövastuun lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen Rohweder (2004) sisällyttää työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita sekä työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittamisen. Näitä ovat esimerkiksi työhönotto, työturvallisuus, työskentelyolosuhteet, työterveyshuolto, muu työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio, henkilöstön koulutus ja muu työssä kehittyminen, palkitseminen, syrjimisen kieltäminen, kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen ja työsuhteen päättämiseen liittyvät kysymykset. (Rohweder 2004, 103 – 104)

Välittömän sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu myös vastuu palveluista ja tuotteista (tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutukset, haitallisten aineiden välttäminen, tuotemerkinnät, tuotetietouden jakaminen, markkinointi, mainonnan totuudenmukaisuus, valitusten järjestelmällinen käsittely, kuluttajansuoja sähköisessä kaupankäynnissä). Vastuu toimintaympäristöstä vaihtelee yrityksen toiminnan luonteen perusteella globaalista vastuusta paikalliseen vastuuseen. (Ibid, 103 – 104)

Paikallinen välillinen vastuu liittyy ympäristön asukkaiden, yhteisöjen, viranomaisten ja poliittisten päättäjien kanssa käytävään vuoropuheluun. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulujen kanssa tehtävää yhteistyötä tai liikunnan ja taiteen tukemista. Monikansalliset yritykset voivat ottaa kantaa hyvinvoinnin alueelliseen kehittymiseen mm. investointipäätöksensä pohjalta. Välillinen vastuu liittyy myös yrityksen toimintatapoihin ja yhteistyöhön yritysverkostossa. Vastuu koskee suhteita asiakkaisiin ja liikekumppaneihin. Lisäksi vastuuseen kuuluu alihankkijoiden, raaka-ainetoimittajien ja urakoitsijoiden toiminnan arviointi, hyvästä

tiedonkulusta huolehtiminen, lahjonnasta kieltäytyminen sekä teollis- ja tekijänoikeuksien kunnioittaminen. (Ibid, 103 – 104)

Koivuportaan (2006, 63) mukaan yrityksen välitön sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu pääosin työntekijöihin esimerkiksi työtyytyväisyyden parantamisena, henkilöstön osaamisen kehittämisenä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisena. (Kovanen 2006, 70)

Liike-elämällä on yhteiskunnassa vain yksi sosiaalinen vastuu; resursseja tulee käyttää osallistumalla sellaiseen toimintaan, joka kasvattaa tulosta. Yrityksen tehtävä on hyödykkeiden ja palvelujen antaminen ja edelleen voiton tuottaminen. Moraalinen yrittäjä tai johtaja ajattelee aina ensisijaisesti yrityksen etua ja yrityksen menestymistä sekä toiminnan turvaamista. (Vehkaperä 2003, 75 – 76)

Sosiaalinen vastuullisuus on avointa toimintaa, hyvien toimintatapojen noudattamista kaikissa sidosryhmäsuhteissa ja sidosryhmiensä mukaisen vastuullisen ja eettisen toiminnan kunnioittamista. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001, 3)

Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu- ja kuluttajansuojakysymykset sekä hyvät toimintatavat yritysverkostossa ja lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. (Niskala & Tarna 2003, 20)

World Business Council for Sustainable Development: Corporate social responsibility (CSR) pitää sisällään kestävä kehityksen parantamalla työntekijöiden elämän laatua, samoin heidän perheiden, paikallisen yhteisön ja sijoittajien eli koko tuotantoketjun ylhäältä alas. CSR:n strategia on rekrytointi, ihmisten pysyvyys, moraalit, tuottavuus, tunnettuus ja palkinnot sekä innovaatiot. Vuosia on CSR langennut

henkilöstöosastolle tai markkinointiosastolle, mutta jos alat puhumaan toimitusjohtajalle moraalista, uskollisuudesta tai työntekijöiden valintamahdollisuuksista, on selvää, että henkilöstöjohtajan pitää hoitaa puhuminen. Tämä voi edistää henkilöstöjohtajaa urallaan. (Fox 2008, 75 - 76)

Davisin (1973, 314) ja Carrollin (1981, 41) mukaan on osittain liiketoiminnan syytä, että yhteiskuntaan on syntynyt sosiaalisia ongelmia ja sen vuoksi myös yritysten tulee olla niitä selvittämässä. Selvittäminen on yrityksen kannalta hyödyllistä ajatellen pitkällä tähtäimellä. (Kovanen 2006, 23)

Hyväntekeväisyys on yritysten perinteinen tapa kantaa sosiaalista vastuuta. Yritys saattaa hankkia rahaa keinolla millä hyvänsä ja antaa murusia hyväntekeväisyyteen. Esimerkiksi Shell on tukenut Nigeriassa paikallisia terveydenhoito-, koulutus-, yrittäjä- ja infrastruktuuriprojekteja. Yhtiö tukee samalla myös maan diktatuurista, kansalaisten ihmisoikeuksia polkevaa hallintoa ja jakaa sen kanssa runsaista öljyvarannoista syntyvät rikkaudet. Yhtiö kohtaa siellä väkivalloin tukahdutetut sosiaaliset ristiriidat. (Ketola 2005, 41)

Kansainväliset yritykset voivat saada sosiaalisen vastuun pyrkimyksilleen tukea sekä paikallisesta että emämaan uskonnosta. Kaikilla uskonnoilla ovat samanlaiset käsitykset toisen ihmisen kunnioittamisesta. Uskonnot opettavat ihmisille laupeutta ja hyvyttä kaikissa toimissa. Yritysten sosiaalinen vastuu pitäisi sisältyä kaikkeen liiketoimintaan. Sosiaalisen vastuun toteuttamisessa on työtä myös suomalaisille kirkkoille, koska kirkonkin palveluksessa on narsistisia, valta-asemaansa väärinkäyttäviä ihmisiä. (Ketola 2005, 42 – 43)

S-ryhmän kauppaketjut jakavat sosiaalisen vastuun neljään aiheeseen:

- henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja

- hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
- suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen.

Samat aiheet ovat myös Keskon (2004) vastuuraportissa; henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, paikalliset asukkaat ja suuri yleisö. Kumpikaan ketju ei ole ottanut käyttöön SA 8000 –standardia. S-ryhmä toimii kokonaan ja Kesko suurimmaksi osaksi Suomessa, jossa kummankaan mukaan ei ole sosiaalisen vastuun ongelmia.

(Ketola 2005, 43 – 44)

Sosiaalisen vastuun tehokasta käyttöä yrityksissä rajoittavat muutamat *ongelmat*. Ensiksikin, yritykset pitävät työntekijöitä liian lähellä eivätkä kommunikoi riittävän selkeästi ja johdonmukaisesti CSR:ää koskevissa asioissa. Toiseksi, yritykset rakentavat sosiaalista vastuuta koskevan ohjelman ajattelematta sitä, että työntekijöitä ja tarpeita on erilaisia. Kolmanneksi, yritykset eivät täysin ymmärrä psykologista mekanismia tai sitä, miten paljon työntekijöillä on CSR:ään liittyviä odotuksia ja toiveita. Edellä mainittujen lisäksi yritykset lähestyvät ja toteuttavat CSR:ään ylhäältä alaspäin eikä työntekijöistä lähtien.

(Bhattacharya et al 2008, 38 - 42 )

Yrityksessä, joka tekee paljon työtä CSR:n eteen, 90 % työntekijöistä piti sitä tärkeänä, mutta vain 50:lla % oli selvä käsitys, mitä sitoumuksia yrityksen sosiaalinen vastuu piti sisällään. Monet haluavat työskennellä yrityksessä, joka kantaa sosiaalista vastuuta, koska siellä on paremmat mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun sekä perheen ja työn tasapainottamiseen. Silta yrityksen työntekijöiden, myös kaukana olevien ja johdon välillä on tärkeä. Työntekijöiden on helpompi kestää negatiiviset ulkoiset paineet yritystä kohtaan, jos he tietävät yrityksen arvot ja etiikan. Tieto siitä, että yritys tekee hyvää yhteiskunnalle, motivoi työntekijöitä parempaan tulokseen ja he tuntevat itsensä hyväksi, kun pystyvät auttamaan muita ja ympäristöä eli ovat ylpeitä itsestään työskennellessään sosiaalisesti vastuullisessa yrityksessä.

(Bhattacharya et al 2008, 38 - 42)

CSR-tutkimuksessa, jonka teki United Nation Global Compact ja Wharton School of the University of Pennsylvania, kävi ilmi, että 400 yrityksestä 71 %:lla CSR:n periaatteet ja käytäntö suunniteltiin pääjohtajatasolla, 57 %:lla johtokunnan tasolla ja 56 %:lla seniorijohdon taholla. (Ibid, 38 - 42 )

Suomalaiset yritykset ovat jo vuosisadan alkupuolella kantaneet sosiaalista vastuuta laajemmin kuin lainsäädäntö on edellyttänyt. Esimerkkinä tästä metsäteollisuusyhdykunnat 1900-luvun alkupuolella, jotka ovat huolehtineet työntekijöiden kaikista perustarpeista tarjoamalla edulliset asunnot, terveyshuollon, perustamalla kouluja ja päiväkotia. Palveluja tarjottiin, jotta voitiin taata työvoiman pysyvyys ja työkykyisyys. Vastuun kantaminen näin ollen on perustunut taloudellisiin kannustimiin, ei eettisiin arvoihin. (Rohweder 2004, 104 – 105)

Valtiovalta on ohjannut lainsäädännön ja verotuksen avulla yritysten toimintaa siten, että yritykset ovat vaikuttaneet merkittävästi hyvinvointivaltion luomiseen ja sosiaaliturvan rakentamiseen. Suomalaisen hyvinvointivaltion rakentaminen merkitsi sosiaaliturvan laajentamista eli kireää verotusta ja suuria verovaroja ja tähän ovat yritykset osallistuneet suurilla panoksilla. Monikansalliset yritykset törmäävät ulkomailla usein sosiaalisen vastuuseen liittyvän lainsäädännön puutteisiin, mikä houkuttaa yrityksiä toimimaan Suomen oloja väljemmin. Tämä mahdollistaa esimerkiksi lapsityövoiman käytön ja kohtuuttomat työajat. Yritykset ovat alkaneet miettimään sidosryhmien kanssa käymien keskustelujen myötä, minkälaista eettistä vastuuta niiden tulisi kantaa niin kotimaassa kuin ulkomailla. (Rohweder 2004, 104 – 105)

Monet yritykset tekevät säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyjä, ilmapiiiritutkimuksia sekä arvo- ja asennetutkimuksia selvittääkseen

yrittäjien kehittämiskohteita. Keskeisiä asioita ovat esimies- ja johtamistaidot, henkilöstön koulutus ja palkitseminen, työturvallisuus, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen. Osaamista lisätään erilaisilla koulutushankkeilla, työtehtävien kierrätyksellä, työnohjauksella ja mentoroinnilla. Säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat myös monen yrityksen toimintaan. Henkilöstölehdet, tiedotteet ja intranet ovat tärkeitä informoinnin kannalta. Palkitsemalla hyvistä työsuorituksista työnantaja ohjaa toimintaa, sitouttaa työhön ja tukee kehittymistä.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18)

Keskuskauppakamarin vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät tärkeimpänä *palkitsemiskeinona* rahaa. Tärkeitä ovat myös mahdollisuus osallistua koulutukseen, urakehitys ja vapaa-ajan harrastusten tukeminen. Haasteena on yritykselle se, että ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Työkyky-hankkeet ovat yleinen tapa työhyvinvointiin liittyvien asioiden hoitamiseen. Yleisiä tavoitteita ovat tuottavuuden kohentaminen, jaksamisen parantaminen ja sairastuvuuden sekä eläkkeelle jäämisen siirtäminen myöhemmäksi.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18)

Parantaakseen kannattavuutta yritys joutuu joskus irtisanomaan osan henkilökuntaa ja näin varmistamaan työpaikan säilymisen lopulle työntekijöille. Tätä tarkoitusta varten yritykset ovat kehittäneet ohjeita, periaatteita ja toimintatapoja. *Kehittyvissä maissa* haasteena ovat ihmisoikeuksien, myös työelämän oikeuksien parantaminen ja korruption torjunta. *Suomalaisten yritysten* suurimmat haasteet ovat perusjohtamiseen liittyvät tehtävät sekä työntekijöiden että yritysjohdon mielestä. Työntekijät eivät tiedä tavoitteita selvästi, esimiehet eivät osaa tukea alaisiaan, työntekijät eivät osaa tarttua työhönsä liittyviin ongelmiin. Kehittämistä on myös sisäisessä viestinnässä, tulospalkkauksessa, urasuunnittelussa, koulutusjärjestelmien toimivuudessa. (Keskuskauppakamari, Yrityskulttuuri 2006) Tukea ja

tietoa työyhteisöjen toimintatapojen kehittämiseksi saa muun muassa työelämän ja tuottavuuden kehittämisohjelma Tykesin kautta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18)

Yrityksen työntekijät ovat tärkeä sidosryhmä. Kun työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan yrityksen asiakkaita ja kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin, saa yritys siitä kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. On tärkeää jokaisen työntekijän tuntee olevansa yrityksen menestymiselle suuressa roolissa. (George 2003, 37)

Henkilöstö voi odottaa yritykseltä esimerkiksi työpaikan pysyvyyttä, asiallista palkkausta, turvallista työympäristöä sekä henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia. (Talvio & Välimaa 2004, 32 – 33) Kujalan ja Kuvajan (2002, 89 – 90) mukaan henkilöstön tulee olla mukana määrittämässä yrityksen arvoja, visiota ja toimintatapoja. Tämä edellyttää, että henkilöstölle tarjotaan riittävät tiedolliset ja ajalliset resurssit aktiiviseen vaikuttamiseen. Lojaali henkilöstö on yksi arvokkaimmista yrityksen markkinoijista. (Kovanen 2006, 40)

Hyvän työilmapiirin luomisessa keskeistä on aito, avoin ja toisia kunnioittava ilmapiiri. Erilaiset kampanjat tai henkilöstölle järjestettävät aktiviteetit tai tilaisuudet merkitsevät vähemmän kuin jokapäiväinen suhde työtovereihin. Esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähdään ensisijaisen tärkeänä ja siihen panostetaan monella tavalla. Jossakin yrityksissä on jopa kirjattu henkilöstöstrategiaan henkilöstön oikeus hyvään esimiehisyyteen. Keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on, että työntekijät tietävät, mitä varten töihin mennään ja mitä heiltä odotetaan eli keskitytään olennaiseen ja ollaan ammatillisia.

(Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131)

Panapanaan (2006, 92 – 93) mukaan yritysten johto antaa paljon huomiota esimerkiksi syrjinnän estämiseen, yhteistyöhön

työntekijöiden kanssa, palkkioihin ja etuisuuksiin sekä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimiseen. Yritykset pyrkivät noudattamaan ja pääsääntöisesti suhtautuvat myönteisesti Suomen lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia kohtaan sekä uskovat osallistavaan päätöksentekoon. Palkkioissa ja etuisuuksissa noudatetaan myös Suomen standardeja ja työehtosopimuksia. Työterveyshuolto pitää huolta työntekijöiden terveydestä ja sen seuraamisesta. Työntekijöiden kanssa myös käydään keskusteluja ja heitä informoidaan asioista.

Yritykset pitävät vähemmän tärkeänä vammaisten tai erityisryhmien sekä ikäihmisten työllistämistä. Myös naisten pääseminen johtopaikoille ei ole yritysten mukaan tärkeää. Vuontisjärven (2006, 282) tutkimuksen mukaan yrityksen ylimmässä johdossa oli vähemmän kuin 30 % naisia. Etnisen ja eri kansalaisuuksien osuuden vähyyteen yritykset kiinnittivät vähän huomiota. Joustava työaika, tasa-arvo ja toistuvat poissaolot jäävät vähälle huomiolle, koska ne ovat jo hallinnassa. Uusi laki työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta vuodelta 2003 velvoittaa työnantajaa puuttumaan työntekijän ahdisteluun tai muuhun epäsovivaan käytökseen.

(Panapanaan 2006, 92)

Lapsityövoiman käyttö ja orjatyövoima eivät pahemmin koske Suomessa toimivia yrityksiä. Asiat kuitenkin muuttuvat tärkeiksi, kun toimitaan ulkomailla. Yritykset pyrkivät noudattamaan paikallisia lakeja ja kulttuuria, mutta yrittivät silti vaikuttaa em. ongelmiin.

(Ibid, 92 – 93)

Seitsemän vuoden ajan on Business Ethics-lehti käyttänyt Socrateen aineistoa määritelläkseen 100 Best Corporate Citizens –listan. 800 U.S:ssa asuvan aikuisen kesken tehdyn puhelukyselyn perusteella suurin hyvän kansalaisen tunnus yritykselle on, kuinka hyvin se kohtelee työntekijöitään. 76 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden kohtelu on suuressa roolissa ostajan ostopäätöksessä. Amerikkalaiset



kuluttajat olivat myös vahvasti sitä mieltä, että tuotteiden ostaminen tai työskentely yrityksessä, jonka arvot vastaavat omia arvoja, ovat seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: erittäin tärkeä tai hyvin tärkeä työntekijän kannalta (79 %), asiakkaan ostopäätöksessä (65 %), yhteiskunnan kannalta (72 %).

Pääongelmiksi tutkimuksessa koettiin seuraavanlaiset yrityksen toimintatavat:

- maksaa työntekijöille sekä yrityksen sisällä että ulkona palkkaa, jolla tulee toimeen
- palkat asianmukaiselle tasolle ennen kuin yritys rahoittaa hyväntekeväisyyttä
- liiketoiminnan pitäisi työllistää ihmisiä eikä hyväntekeväisyyden
- ihmisten ostopäätökseen vaikuttaa se, miten hyvin yritys kohtelee työntekijöitään
- ostopäätökseen vaikuttaa, miten yritys ottaa riskejä työntekijöiden turvallisuudessa
- halu työskennellä yrityksessä, jolla samat arvot kuin työntekijällä

(Verschoor 2006, 20 – 22)

Amerikkalaiset johtajat pitävät työntekijöiden palkkioita tai etuisuuksia tärkeänä kilpailun kannalta ja erityisesti kun halutaan kyvykkäitä henkilöitä töihin. Tämän osoittaa viimeisin McKinsey Quarterly –tutkimus. Edelleenkin monet yritykset eivät tiedä, mitä etuisuuksia työntekijät arvostavat ja eivät myös mittaa etuisuuksista saamaansa hyötyä. Terveyskustannusten noustua 7 %:sta 9 %:iin ovat monet työnantajat olleet pakotettuja harkitsemaan etuisuuksien hankkimista sekä nykyisille että eläkkeellä oleville työntekijöilleen. Useimmat asettavat etuisuuksien kustannukset kolmen tärkeimmän asian joukkoon, jotka vaikuttavat yrityksen talouteen. Monet yritykset myös pitävät terveyspalvelujen hankkimista pitkäntähtäyksen taloudellisena etuisuutena työntekijöille. 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että etuisuuksilla saa hyviä työntekijöitä. (Kuo & Mango 2006, 13 – 18)

### 1.15 Vastuullisuuden mittaaminen

Vuontisjärven (2006) tutkimus osoitti, että vaikka yritysten raporteissa aletaan kertoa ympäristöllisistä ja henkilöstön asioista, mittaaminen ja raportointi puuttuvat suurilta osin Euroopan maista. Ongelma on pääsääntöisesti johtajista kiinni, sillä he päättävät siitä, mitä raportoidaan.

Yrityksen kannattaa käyttää vastuullisuutensa mittaamiseen monia määrällisiä (kvantitatiivinen) ja laadullisia (kvalitatiivinen) mittareita yhdessä ja katsoa vastuuasioitaan monesta eri näkökulmasta. Jos yritys pystyy tarkastelemaan vastuutaan sen eri ihmis- ja luontosidosryhmiensä silmin, se löytää teoistaan vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tulevat uhat ja mahdollisuudet. Yritys voi käyttää apunaan myös SWOT-analyysiä ja säännöllisesti sitä ajantasaistaa. Mittaaminen voi tapahtua ainakin viidellä eri tavalla eli vertaamalla omaa toimintaansa:

- aiempaan toimintaansa
- standardeihin
- päämääriinsä ja tavoitteisiinsa
- toimialan muihin yrityksiin
- omaan potentiaaliinsa

(Ketola 2005, 152)

Oman aiempaan toimintaan vertaaminen on yritysten yleisin tapa mitata vastuullisuuden kehitystä ja se on yrityksille mieluista, koska minimilain noudattamisen ja jatkuvan parantamisen strategioillaan ne ovat voineet tulla joka vuosi hieman vastuullisemmaksi. Vastuullisuus kasvaa hitaasti eli sama yritys olisi voinut todellisuudessa tehdä vuodessa sen, minkä se tekee käytännössä kymmenessä vuodessa. Sosiaalisen vastuullisuuden mittaaminen edellyttää yleensä kvantitatiivisesti eli määrällisesti mitattavia kriteereitä mikä jättää laadullisen vastuun muodot huomioimatta, jotka taas ovat ihmisten ja

luonnon hyvinvoinnille keskeiset vastuun alueet. Useimmat määrälliset saavutukset on lakisääteisesti kerättävä eli lakien mukaan julkisia. Tietojen keruu on vuosittain rutiinia. (Ketola 2005, 153)

**Taulukko 3:** Vastuullisen toiminnan vertailukriteereitä (Ketola 2005, 152)

Mahdollinen kriteeri: toiminta verrattuna	Kriteerien käyttötaso ja mittari yrityksissä
1. Aiempaan toimintaan	Tätä kriteeriä käytetään paljon kvantitatiivisesti mitattavissa suorituksissa sellaisissa yrityksissä, jotka julkaisevat vuosittain vastuuraportin. Mittaustuloksista on usein osia myös vuosikertomuksissa. Sosiaalinen suoritus: mm. palkkaustavat, vaihtuvuus, palvelusvuodet, ikäjakautuma, työtyytyväisyys, työtapaturmat, kuolemantapaukset, sairauslomapäivät, terveydenhoitokulut, koulutuspäivät, koulutuskustannukset, virkistys- ja harrastetoimintakulut, lakien rikkomukset sekä niistä aih. sakot
2. Standardeihin	<b>Taloudelliset ja ympäristöstandardit ovat laajalti yritysten käytössä; sosiaaliset ja kaikki kolme vastuuta yhdistävät standardit ovat vasta harvojen yritysten käytössä: Sosiaalinen suoritus:</b> SA 8000 – standardi, vastuullisen tuontikaupan periaatteet <b>Kaikki kolme vastuuta</b> (taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen) <b>yhdistävät standardit:</b> GRI-ohjeisto, AA-standardi
3. Päämääriin ja tavoitteisiin	Tätä standardia käytetään sisäisesti paljon yrityksissä, jotka ovat joko tehneet erilliset taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun suunnitelmat tai integroineet ne kokonaisvaltaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Näitä mittaustuloksia julkaistaan harvoin, sillä yritykset eivät tahdo kritiikkiä, tiukentuvia lakeja ja lupaehtoja, eivätkä ne tahdo minkään ulkoisen sidosryhmän saavan tietää epäonnistumisista päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa.
4. Toimialan muihin yrityksiin	<b>Yritykset eivät yleensä vertaa toimintaansa toimialan muihin yrityksiin</b> , koska siitä on suurimmalle osalle imagohaittaa. Yrityksen eduksikin tehdyt vertailut saattavat kääntyä sitä vastaan, kun vastuuttomammaksi leimatut kilpailijat alkavat kaivaa yrityksen tekoja. Tutkijat ja kansalaisjärjestöt tekevät yksityiskohtaisia ja etujärjestöt ylimalkaisempia vertailuja motivoitakseen yrityksiä lisäämään vastuullisuuttaan.
5. Omaan potentiaaliinsa	<b>Yritykset ja etujärjestöt eivät arvioi vastuullista toimintaansa vertaamalla sitä omaan potentiaaliinsa. Tutkijat ja kansalaisjärjestöt pyrkivät näyttämään yrityksille niiden todelliset vastuun mahdollisuudet.</b>

Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) esimerkkejä mittareista, joita voi käyttää sosiaalisen vastuun mittaamiseen:

*Taloudellinen suorituskyky ja hyvinvoinnin tuottaminen:* pääoman tuotto, omavaraisuus, liikevaihdon kasvu, jalostusarvo, työpaikat,

investoinnit, verot ja sosiaalivakuutusmaksut, tutkimus- ja teknologiapanostus

*Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen:* henkilöstörakenne, tapaturmat ja poissaolot, panostus koulutukseen, työtyytyväisyys

*Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja:* tuotevirheet, ympäristö- ja terveystuotteiden kehityspanostus, puolueettomat tuotetestaukset

*Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa:* asiakkaiden ja liikekumppanien tyytyväisyys, alihankkijoiden arvioinnin menetelmät ja kattavuus, lahjomattomuus

*Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen:* yhteistyöhankkeet koulujen kanssa, asiakkaiden palaute, avustukset yhteisöille

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 32)

#### 1.16 Vastuuta säätelevät standardit

”Social Accountability 8000 (SA 8000) on kansainvälinen yhteiskunnallisen vastuullisuuden standardi, joka on tehty Social Accountability Internationalin (SAI) aloitteesta. Standardi pohjautuu Kansainvälisen Työjärjestön ILO:n keskeisiin työelämää sääteleviin sopimuksiin sekä YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen ja lapsen oikeuksien sopimukseen. Standardin ylläpitäjä SAI International on järjestö, jonka tavoite on työolojen parantaminen koko tuotantoketjussa.” (TNT 2003)

Standardit edellyttävät yrityksiltä minimilainnoudattamisstrategiaa ja osa niistä kannustaa jatkuvaan parantamiseen, mutta esitaistelijoiksi ne eivät rohkaise. Sosiaalisen SA 8000 periaatteet ovat seuraavat:

- lapsityövoiman käyttö kielletty
- pakkotyövoiman käyttö kielletty
- terve ja turvallinen työympäristö
- yhdistymisvapaus ja oikeus kollektiivisiin sopimuksiin

- syrjintä kielletty rodun, kastin, alkuperän, uskonnon, vamman, sukupuolen, seksuaalisen suuntautuneisuuden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai iän perusteella; sukupuolinen häirintä kielletty
- ei ruumiillisia rangaistuksia, henkistä tai fyysistä pakottamista tai sanallista solvausta
- työaika lain mukainen ja enintään 48 tuntia viikossa, vähintään yksi vapaapäivä viikossa, vapaaehtoista ylityötä enintään 12 tuntia viikossa ja siitä on maksettava ylityölisät, ylityö pakollisista vain kollektiivisen työehtosopimuksen perusteella
- palkkojen oltava vähintään lakien ja toimialastandardien mukaiset sekä riittävät työntekijöiden ja heidän perheidensä perustarpeiden tyydyttämiseen, ei kurinpidollisia palkanvähennyksiä
- tämän standardin integrointi johtamisjärjestelmiin ja käytäntöihin.

(Ketola 2005, 154 – 156)

Vastuullisen tuontikaupan periaatteet ovat myös paljon käytettyjä yritys-elämässä:

- työnteon oltava vapaaehtoista
- järjestäytymis- ja neuvotteluoikeus turvattava
- työolojen oltava turvalliset ja hygieeniset
- lapsityövoimaa ei käytetä
- palkan riitettävä perustarpeisiin
- työajan oltava kohtuullinen
- työnteon perustuttava kiinteään työsuhteeseen
- työntekijöitä ei syrjitä

(Ketola 2005, 154 – 156)

### 1.17 Vastuullisuuden raportointi

Yritysvastuuseen liittyvä raportoinnilla (sustainability report, responsibility report) yritys antaa selvityksen kestävästä kehityksestä edistävistä yritysvastuuseen liittyvistä asioista tietyltä raportointikaudelta. Raportti on tarkoitettu sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön. (Rohweder 2004, 211 – 225)

Raportointi muistuttaa vuosikertomusta ja välineenä yritykset käyttävät usein erillisiä painettuja raportteja tai internet-sivuja. Raportin avulla yritys voi sidosryhmille viestittää yritysvastuuseen liittyvästä osaamisesta ja vähentää aiheettomia epäluuloja yritystä ja sen toimintaa kohtaan ja luoda luottamuksen ilmapiiri. Raportoinnin kustannukset tulevat raportin tekemisestä ja raportointia varten luoduista mittaus- ja hallintajärjestelmien kehittämisestä. Hyötynä voisi nähdä toiminnan järjeistäminen ja sitä kautta kustannussäästöt. (Rohweder 2004, 211 – 225)

Niskalan ja Tarnan (2003) mukaan raportointiprosessin vaiheet ovat raportin tavoitteiden määrittely, raportin suunnittelu, laadinta, jakelu, palautteen kerääminen ja analysointi. Laajin raportointiohjeisto on GRI vuodelta 1997. GRI:n mukaan raportti rakentuu seuraavista kokonaisuuksista:

- yrityksen visio ja strategia
- raportin profiili
- hallintokäytännöt ja johtamisjärjestelmät
- sisältöindeksi
- taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät tunnusluvut.

Sosiaalisen vastuun tunnusluvut käsittelevät työntekijöitä ja työolosuhteita koskevia käytäntöjä, ihmisoikeuksia, yhteiskuntaa sekä tuotevastuuta. (Rohweder 2004, 211 – 225)

**Taulukko 4:** Sosiaalisen vastuun tunnusluvut (Rohweder 2004, 225 – 227)

<b>Työntekijöitä ja työolosuhteita koskevat käytännöt</b>	<b>Keskeiset tunnusluvut</b>	<b>Täydentävät tunnusluvut</b>
Työvoima	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työvoima jaoteltuna alueittain, maittain, työvoiman aseman, työsuhteen (kokoaikainen/osa-aikainen), työsopimuksen (vakituinen/määräaikainen) mukaisesti. Lisäksi vuokratyövoima ja muiden yritysten kanssa yhteiset työntekijät.</li> <li>– Uusien työpaikkojen nettolisäys ja henkilöstön vaihtuvuus.</li> </ul>	– Lakisääteisen tason ylittävät henkilöstöedut
Työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riippumattomien ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden osuus prosentteina työvoimasta</li> <li>– Uudelleenjärjestelytilanteisiin liittyvä politiikka ja menettelytavat.</li> </ul>	– Työntekijöiden edustus päätöksentekoaikavälissä
Työterveys ja turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työperäisten vahinkojen ja sairauksien kirjaamista ja ilmoittamista koskevat käytännöt ja vertailu ILO:n periaatteisiin.</li> <li>– Viralliset työsuojelutoimikunnat</li> <li>– Tapaturmat, poissaolot, kuolemantapaukset</li> <li>– HIV/Aids-kysymyksiin liittyvät politiikat ja ohjelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ILO:n työterveysjärjestelmiä koskevien periaatteiden noudattaminen</li> <li>– Työpaikan terveys- ja turvallisuusasioita koskevat järjestelyt.</li> </ul>
Koulutus	– Koulutustunnit henkilöstöryhmittäin	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ohjelmat, jotka tukevat työvoiman jatkuvaa työllisyyttä ja uudelleenkoulutusta työsuhteen päättymisvaiheessa.</li> <li>– Elinikäisen oppimisen kehittymistä tukevat ohjelmat.</li> </ul>
Tasa-arvoisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tasa-arvo kysymykset sekä valvontajärjestelmät</li> <li>– Organisaation ylimmän johdon ja hallintoelinten koostumus (naisten ja miesten osuudet ja muut monimuotoisuutta kuvaavat tunnusluvut)</li> </ul>	– Ei määritelty
<b>Ihmisoikeudet</b>		
Strategia ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organisaation toiminnan kannalta merkittävät ihmisoikeusnäkökohdat.</li> <li>– Ihmisoikeusasioiden huomioon ottaminen investointipäätöksissä ja hankinnoissa.</li> <li>– Toimittajaketjun ja alihankkijoiden ihmisoikeusasioihin liittyvät asiat.</li> </ul>	– Henkilökunnan koulutus organisaation toiminnan kannalta merkittävistä ihmisoikeusnäkökohtia koskevista politiikoista ja käytännöistä.
Tasa-arvo	– Syrjinnän estäminen	– Ei määritelty
Järjestäytymis- ja	– Järjestäytymisen vapaus	– Ei määritelty

työehtosopimusoikeudet	– Lapsityövoiman käytön kieltäminen	
Pakko- ja rangaistustyö	– Pakkotyövoiman käytön estäminen	– Ei määritelty
Kurinpitokäytännöt	– Ei määritelty	– Vetoomuskäytännöt – Kostorangaistuksen estämiseen liittyvät käytännöt
Turvakäytännöt	– Ei määritelty	– Turvahenkilökunnan koulutus ihmisoikeusasioissa
Alkuperäiskansojen oikeudet	– Ei määritelty	– Alkuperäiskansojen oikeuksia koskevat politiikat, toimintaperiaatteet ja menettelytavat – Kuvaus yhteisesti hallinnoituista paikallisyhteisön valituksia käsittelevistä elimistä – Paikallisille talouksille takaisin jaettu osuus toiminnan tuotoista, jotka liittyvät organisaation toimintaan alueella
<b>Yhteiskunta</b>		
Paikallisyhteisö	– Paikallisyhteisöihin kohdistuvien vaikutusten hallinta	– Saadut palkinnot, jotka ovat merkittäviä sosiaalisten, eettisten ja ympäristötulosten kannalta
Lahjonta ja lahjusten vastaanotto	– Suhtautuminen lahjontaan ja lahjusten vastaanottamiseen	– Ei määritelty
Poliittinen vaikuttaminen ja lahjoitukset	– Poliittista lobbausta ja lahjoituksia koskevat menettelytavat	– Poliittisille puolueille ja puolueiden toimintaa tai ehdokkaita rahoittaville instituutioille maksettujen avustusten määrä
Kilpailu ja hinnoittelu	– Ei määritelty	– Oikeuden päätökset kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomisesta ja määräävän markkina-aseman väärinkäytöstä – Kilpailuoikeudellisten säännösten rikkomista estävät menettelytavat
<b>Tuotevastuu</b>		
Asiakkaiden terveys ja turvallisuus	– Asiakkaiden terveys ja turvallisuus tuotteiden ja palveluiden käytön aikana	– Asiakkaiden terveyttä ja turvallisuutta koskevien määräysten rikkomusten lukumäärä – Tuotteiden ja palvelujen terveys- ja turvallisuusvaikutuksia valvovan viranomaisen antamien huomautusten lukumäärä – Sosiaaliseen ja / tai ympäristövastuuseen liittyvät vapaaehtoiset tuotemerkinnät ja palkinnot
Tuotteet ja palvelut	– Tuoteinformaatio ja tuotemerkintä	– Tuoteinformaatiota ja tuotemerkintää koskevat rikkomukset – Asiakastyytyväisyyden hallinta
Mainonta	– Ei määritelty	– Mainontaan liittyvät menettelytavat – Mainontaan liittyvät rikkomukset
Yksityisyyden suojan kunnioittaminen	– Kuluttajien yksityisyyden suoja	– Kuluttajien yksityisyyden suojan rikkomista koskevat merkittävät valitukset.





Vastuullisesta toiminnastaan ovat monet yritykset laatineet vuosikertomukseen ympäristöraportteja, kestävän kehityksen raportteja tai yhteiskuntavastuuraportteja. Tutkimuksen mukaan 30 prosenttia sadasta suomalaisesta suurimmasta yrityksestä raportoi vastuullisuudesta kattavasti internetsivuillaan. Raportointia varten on olemassa erilaisia ohjeita, kuten esimerkiksi Global Reporting Initiative –ohje, jonka tulisi sisältää seuraavat tiedot:

- yrityksen perustiedot
- ylimmän johdon näkemys vastuullisuuden nykytilasta ja tulevista painopisteistä
- kuvaukset vastuullisuuteen liittyvistä strategioista, toimintapolitiikoista ja johtamisjärjestelmistä
- analyysin sidosryhmistä ja keskeisistä vaikuttamisalueista
- suoritustasoa kuvaavat mittarit.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 32)

Yritysten vertaileminen raporttien perusteella on hankalaa ja jossain tapauksissa jopa mahdotonta. Yritykset usein raportoivat niistä asioita, joista yritys hyötyy, koska raportointi on vapaaehtoista. Kaikilla toimialoilla ei ole aktiivisia raportoijia, joten toimialakohtainen vertailu on mahdotonta. GRI on parantanut tilannetta.

(Rohweder 2004, 233 – 234)

Kun yritys kokee olevansa markkinajohtaja eli vastuullisin yritys, on sen helppo verrata itseään toimialan muihin yrityksiin. Suurimmalla osalla yrityksistä kuitenkin ei ole halua tehdä tällaisia vertailuja. Yrityksen eduksi tehdyt vertailut voivat joissain tapauksissa kääntyä yritystä itseään vastaan, koska kilpailijat alkavat mahdollisesti kaivaa yrityksestä tietoja, jotka ovat sille epäedullisia. Yritys voisi verrata itseään saman alan edistyneimpiin yrityksiin ja ottaa niistä oppia. Tutkijat ja kansalaisjärjestöt tekevät vertailuja saman toimialan eri yritysten välillä. Tämä motivoi yrityksiä lisäämään vastuullisuuttaan. (Ketola 2005, 157 – 158)

Oireellisesti yritykset eivät vertaa vastuusuorituksiaan siihen, mitä niiden olisi mahdollista tehdä. Siinä tapauksessa yrityksen pitäisi olla ainakin johtaja ja todennäköisemmin esitaistelija tai pioneeri. Todella vastuulliseksi haluavan yrityksen haaste on muuttua uutta etsiväksi tai luovaksi ja alkaa vakavasti tutkia vastuupotentiaalejaan. Monet tutkijat ja kansalaisjärjestöt pyrkivät näyttämään yrityksille niiden todelliset vastuun mahdollisuudet. Heidän asiantuntemusta kannattaisi hyödyntää. (Ibid, 158)

#### 1.18 Vastuullisen toiminnan edut ja haitat

On ollut mahdotonta tehdä yhteyttä CSR ja taloudellisten tunnuslukujen välillä, kuten osakekurssi, arvopaperimarkkinat tai pääoman tuottoaste. Joitakin yhtäläisyyksiä on löydetty. Useimmat analyysit ovat laadullisia mieluummin kuin määrällisiä ja koskevat riskejä, mahdollisuuksia, voittoja ja kustannuksia, mainetta ja pääoman tuottavuutta. Arthur D. Little (2001) jakoi liiketaloudelliset hyödyt kahdeksaan alueeseen:

- johdon maine
- profiilin ja johtamisen vaarantaminen
- työntekijöiden rekrytointi, motivointi ja säilyttäminen
- suhteet sijoittajiin ja pääoman saanti
- oppiminen ja innovaatiot
- kilpailukyky ja markkina-asema
- tuotannollinen tehokkuus
- toimilupa

Burke ja Logsdon (1996, sivut 495 - 502) oli sitä mieltä, että hyötyjä voi olla asiakasuskollisuus, parantunut tuottavuus ja uudet markkinat. Hyöty tuli hinnassa (Hopkins ja Cowe, 2002), mutta monet muut eivät

ole vakuuttuneita siitä, että CSR:n hyöty näkyy kustannuksissa. Arvioinnit hyödyistä ja kustannuksista vaihtelevat tapauksittain.

Vaikka CSR on levinnyt hyvin ja hyväksytty, löytyy aina ihmisiä, jotka eivät ole vakuuttuneita CSR:n merkityksestä yritykselle. Tällaiset henkilöt ovat Milton Friedman:n kuuluisan näkemyksen kannattajia ”business of business is business”. Heidän mielestään on valtion tehtävä huolehtia sosiaalisesta vastuusta. CSR:stä on vaikea sanoa, miten paljon rahallista hyötyä siitä on tullut, mutta ainakin se voi lisätä yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. Miten paljon se aiheuttaa kustannuksia, voi vain arvailla. (Panapanaan 2006, 39 – 44)

Yhteiskuntavastuusta saatavasta hyödystä on olemassa vähän tutkimustietoa. Jotkut ovat sitä mieltä, että vastuullisuutta ei pitäisi arvioida tuottavuuden mittarein, toiset taas väittävät, että vastuunsa kantavat yritykset menestyvät taloudellisesti paremmin kuin yritykset, jotka eivät panosta vastuullisuuteen. (Margolis & Walsh 2003; de la Gruz Déniz-Déniz & De Saa-Pérez 2003). Sosiaalisen vastuun toiminnan tuloksia on kuitenkin mahdollista arvioida eri mittauksin kuten esimerkiksi ilmapiirikyselyn avulla tai sairaspöissaolien vähenemisenä tai tuottavuuden paranemisenä. (Moilanen & Haapanen 2006, 50)

Välillisesti vastuullisesta toiminnasta saatavaa hyötyä pystytään arvioimaan esimerkiksi tekemällä erilaisia ilmapiirikyselyitä ja työoloarvioita, joissa selvitetään yrityskuvaa, työnantajakuvaa, työtyytyväisyyttä ym. asioita. Kyselyjen tuloksista voidaan yrittää päätellä vastuullisen toiminnan vaikutuksia. Käytännöllisiä mittareita ovat sairaspöissaolot, vaihtuvuus ja työtaturmat. Miten kuitenkin voidaan osoittaa, mikä vaikuttaa mihinkin. Vastuullisen toiminnan uskottiin vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen ja tulokseen. Hyvän maineen ja asiakkaiden sekä henkilöstön luottamuksen myötä

vastuullinen toiminta tulee kannattavaksi, vaikka sitä ei suoraan pystykään euroissa mittaamaan.

(Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131)

Monet uskovat, että vastuullisuus heijastuu yrityksen maineeseen, yrityskuvaan tai työnantajakuvaan. Tätä kautta vastuullisuus nähtiin kilpailutekijänä. Vastuullisuudella uskottiin olevan vaikutusta myös asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen, markkinaosuuteen ja tulokseen. Konkreettisinä tekoina mainittiin mm. erilaiset palkinnot, joita jaetaan vastuullisesta toiminnasta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vastuullinen toiminta parantaa ihmisten työssä jaksamista ja tätä kautta pidentää heidän työssä pysymisaikaansa. Vastuullisuuden katsottiin myös vaikuttavan työoloihin ja ilmapiiriin sekä sitä kautta ihmisten viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Työoloja ja ilmapiiriä pidettiin tärkeimpänä tekijänä työssä jaksamisen kannalta. Monet suhtautuivat kuitenkin epäillen tavoitteisiin saada ihmiset pysymään pitempään työelämässä. (Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131)

## MENETELMÄT

### 1.19 Aineistot ja niihin tutustuminen

Tässä tutkielmassa aineistona on käytetty joukkotiedotuksen tuotteita; Suomen johtavia talousaikakauslehtiä nimeltään Talouselämä ja Kauppalehti sekä niistä poimittuja artikkeleita vuosilta 2000 ja 2006. Tarkastelun kohteeksi on valittu vuosi 2000, koska etiikkaan liittyvä aineiston kerääminen on aloitettu ja haastattelututkimukset tehty kyseisenä vuonna. Vuosi 2006 on uusin käytössä oleva kokonainen vuosi.

Tutkimukseen on otettu mukaan aineistoksi ainoastaan ne artikkelit ja tekstit, joissa viitataan yhteiskuntavastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja työhyvinvointiin. Samat artikkelit löytyvät usealla hakusanalla haettuna. Kauppalehden molempien vuosien artikkelit haettiin kauppalehti.fi-internetsivuilta uutisarkistosta. Haussa käytettiin kaikkia ”juttutyyppejä” kaikilta toimialoilta lukuun ottamatta nimityksiä. Artikkelit luettiin läpi, mutta runsaasta määrästä huolimatta monikaan artikkeli ei sisältänyt tutkimukseen liittyviä asioita. Huomioitavaa oli vuoden 2006 artikkeleissa, että niistä löytyi ainoastaan pieni maininta tutkimusaiheeseen liittyvästä asiasta. Vuoden 2006 Kauppalehdet selattiin läpi useampaan kertaan, jotta tutkijan kylläytyminen aiheeseen voitiin eliminoida pois.

Talouselämä-lehden vuoden 2000 artikkelit poimittiin suoraan lehdistä otsikon perusteella. Tämä oli suhteellisen vaikeaa, koska sisällysluetteloista ja otsikoista ei voinut välttämättä päätellä artikkelin sisältöä. Käytännössä lehtiä on selailtu läpi ja mukaan otetut artikkelit pyrittiin varmistamaan yliopiston verkkotietokannoista hakusanojen perusteella. Yllättävää oli, että Talouselämä-lehdessä oli ainoastaan yksi yhteiskuntavastuuta suoraan käsittelevä aihe. Vuoden 2006

Talouselämä-lehden artikkeliviitteet haettiin Internetistä yliopiston verkkotietokannoista FINP:stä, joka sisältää kotimaisia lehtiartikkeleita. Aineiston läpiluvun jälkeen siirrettiin tutkielmaan suoria lainauksia kirjoittajien teksteistä. Artikkeleita analysoitiin teorian avulla eli haettiin tukea artikkeleissa olleille väittämille.

Ohessa taulukko tutkimuksessa käytetyistä hakusanoista ja niiden antamista tuloksista.

**Taulukko 5:** hakusanat ja artikkelimäärät

Hakusana	Talouselämä 2000	Kauppalehti 2000	Talouselämä 2006	Kauppalehti 2006
yritys and vastuu and henkilöstö or hyvinvointi	0	68	3	74
yhteiskuntavastuu	0	0	0	6
yritys (or), vastuu (or), henkilöstö (or), hyvinvointi	12		10	
työhyvinvointi	0	1	0	3
etiikka	5	20	4	10
sosiaalinen vastuu	0	5	3	9
<b>Yht.kpl</b>	<b>17</b>	<b>94</b>	<b>20</b>	<b>102</b>
Tutkimukseen otetut, kpl	12	29	11	22
Tutkimukseen otetut, yht. /vuosi		41		34
<b>Tutk.otetut / kaikki art. %-osuus / vuosi</b>		<b>37 %</b>		<b>33 %</b>

Taulukosta voi päätellä, että vuonna 2000 on sosiaalisen vastuun kirjoittelu ollut aktiivisempaa (37 %) kuin vuonna 2006 (33 %).

Kirjoittaja oli monessa artikkelissa sekä Kauppalehdessä että Talouselämässä sama henkilö, joten on mahdollista, että kirjoittajan omat motiivit tai intressit vaikuttivat artikkeleiden sisältöön. Puhuja oli usein eri henkilö kuin artikkelin kirjoittaja, joten on vaikea tietää, miten paljon toimittaja esimerkiksi on muunnellut haastateltavan sanoja. Samaa asiaa käsitteleviä artikkeleita löytyi sekä Talouselämä että

Kauppalehdestä. Tutkimuksen kannalta ei koettu tärkeäksi ottaa sitaatteja kummastakin lehdestä. Tekstejä on jonkin verran lainattu useampaan kuin yhteen sosiaalisen vastuun osa-alueeseen.

”Vehkaperän (2003, 38 – 39), joka on tutkinut yhteiskuntavastuun diskursseja Talouselämä-lehdessä, mukaan keskustelu yritysetiikasta ja yrityksen yhteiskuntavastuusta onkin eräänlaista määrittelykamppailua erilaisten näkemysten ja kilpailevien diskurssien välillä”. (Kovanen 2006, 51) Aineisto ei siis välttämättä kerro koko totuutta yritysten yhteiskuntavastuusta ja sosiaalisesta vastuusta, vaan luo siitä halutunlaisen mielikuvan lukijalle. Media voi tehdä yrityksistä joko syyllisiä tai syyttömiä, vastuullisia tai vastuuttomia yrityksiä.

## 1.20 Aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää ja analyysi on tehty käyttäen hyväksi diskurssianalyysia, jota käytetään analysoitaessa esimerkiksi haastatteluja, lehtiartikkeleita, uutisia, kirjeitä ja julkisia dokumentteja. Tutkijalla ei ole valmiina sisällöllisiä jäsennyksiä, vaan teoreettinen peruskäsitteistö rakennetaan tutkimusaineistosta eli artikkeleista käsin. Tekstiä tutkitaan sen itsensä takia ja tutkimuksesta pyritään jättämään pois tekstin takana piilevät asenteet.

Diskurssianalyysissa otetaan lähtökohdaksi sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti kieli ja sen seurauksia tuottava luonne eli taustaoletuksena on tiedon sosiaalinen rakentuminen. Kieliasultaan samanlainen väittäjä, lause tai sana voidaan tulkita lukuisilla eri tavoilla riippuen siitä asiayhteydestä, missä se esiintyy. Samasta asiasta voidaan myös puhua monin eri tavoin ja vieläpä perustellusti, eikä toisistaan poikkeavia kuvauksia voida asettaa totuudellisuus- tai paremmuusjärjestykseen. Konteksti, jossa kieltä käytetään, antaa sanoille ja lauseille oman merkityksensä eli kielen avulla tuotetut



merkityssysteemit ovat parhaiten ymmärrettävissä niiden asiayhteyksien, tilanteiden ja niin edelleen kautta, jossa ne esiintyvät. Kielen avulla voidaan eri tilanteissa väittää jotakin todellisuudesta ja tämä väittäjä saa omat tilannekohtaiset funktionsa ajassa ja paikassa. (Suoninen 1997, 26 - 38.)

Tutkielmassa on tarkoitus esitellä asiat siten, että lukija voi seurata tulkintaprosessia ja tehdä omat tulkintansa. Tämän vuoksi on käytetty suoria sitaatteja kuvaamaan luettua aineistoa. Aineiston analyysissä ei ole keskitetty yksittäisten sanojen tutkimiseen, vaan pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva yritysten sosiaalisesta vastuusta lehtikirjoitusten perusteella.

### 1.21 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tutkijan omalla näkökulmalla on vaikutusta tutkimustuloksiin. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan mitenkään ole mahdollista. Riittää, että tutkija pyrkii tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja yrittää toimia siten, että ne eivät vaikuttaisi tutkimukseen liian paljon. (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Tutkimusraportin kieli ei koskaan kuvaa käytännössä tapahtunutta toimintaa sellaisena kuin se todella on tapahtunut. Toiminta käytännössä ja sen kielellinen kuvaus ovat näiden toimintojen perusluonteesta johtuen aina eri asioita. Vaikka kvalitatiivisia menetelmiä käyttävät tutkijat ovat tietävinään tutkimuskohteidensa olemuksesta ja kulttuurisista siteistä, jäävät omat, tutkimuksen tekoon kuuluvat kielelliset konventiot ja tekstuaaliset käytännöt, usein huomaamatta. (Eskola & Suoranta 1998, 221)

Kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita ja kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei

voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus on huomattavasti vapaampaa eli laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kulkea edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä, mikä ei ole mahdollista kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysiin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 208 - 210).

## SOSIAALINEN VASTUU TALOUSALAN LEHDISSÄ

Tässä luvussa käydään läpi ensin Talouselämä-lehden ja Kauppalehden taustatietoa, jonka jälkeen tutustutaan artikkeleiden sisältöön ja verrataan niitä aiemmista tutkimuksista tai kirjoittelusta saatuun tietoon.

Artikkelit ovat jaoteltu sisältöjensä perusteella eri osa-alueisiin. Ensin on kirjoitettu artikkeleiden sisältämät asiat osa-alueittain. Kunkin osa-alueen ja vuoden jälkeen on tehty yhteenveto artikkeleiden sisällöstä. Tämän jälkeen yhteenvetoa on verrattu aiempaan tutkimustietoon. Osa-alueen lopussa on kirjoitettu yhteenveto molempien tutkittavien vuosien sisällöstä.

### 1.22 Taustaa, Talouselämä-lehti

Talouselämä-lehti kuuluu media-yhtymä Talentumin tuotteisiin. Talentum julkaisee 18:a ammattilaisille suunnattua lehteä, joista 10 Suomessa ja 8 Ruotsissa. Laajalevikkisimpiä lehtiä Suomessa ovat Talouselämä, Tekniikka & Talous, Tietoviikko ja Mediauutiset. Ruotsin kärkilehtiä ovat Ny Teknik ja Affärsvärlden. Kustannustoiminnan ohella Talentum järjestää ammattilaisille koulutusta, tapahtumia ja seminaareja. Talentumin lehdet tarjoavat korkealaatuista sisältöä ja markkinointipalveluja insinööreille, ekonomeille, juristeille, lääkäreille sekä mainonnan, markkinoinnin ja it-alan osaajille. Talentum on Suomen johtava juridisen ja ammattikirjallisuuden kustantaja.

Talentumin jokaisen lehden tavoite on olla oman alueensa markkinajohtaja. Lehtien levikit tarkistetaan säännöllisesti ja lukijamäärät mitataan alan yleisillä tutkimuksilla. Lisäksi Talentumin omilla tutkimuksilla seurataan sekä lukijoiden että ilmoittajien tyytyväisyyttä lehtiin. Sähköinen viestintä täydentää painettujen lehtien tarjoamia palveluita, mikä edelleen vahvistaa markkinoiden luetuimpien

lehtien asemaa. Talentumin menestys nojaa yrityksen arvoihin. Toiminnan jatkuva kehittäminen, työntekijöiden arvostus ja kustannustehokkuus kuuluvat yhtiön tapaan toimia. Korkea laatu ja kehityskykyiset ihmiset tekevät Talentumista yhden Suomen johtavista sisällön- ja markkinointipalveluiden tuottajista.

Talouselämä on Talentumin tarjoamista lehdistä Suomen arvostetuin talousaikakauslehti, jonka levikki oli vuonna 2007 78 870 (LT 2007) ja lukijamäärä n. 200 000 (KMT syksy 2006/kevät 2007). Lukijoista 43 %:lla on tekninen koulutus ja 40 %:lla on kaupallinen koulutus. (TNS PäättäjäAtlas 2007). Lehti ilmestyy kerran viikossa aina perjantaisin. (Talentum)

### 1.23 Taustaa, Kauppalehti

Kauppalehti on valtakunnan johtava talouslehti jo vuodesta 1898. Arkipäivisin 5-päivänä viikossa ilmestyvä Kauppalehti eli runkolehti on Kauppalehden sisällöntuotannon ja liiketoiminnan kulmakivi. Lehden levikki on 81 377 kpl (LT 2006) ja lukijamäärä päivittäin 219 000 lukijaa. Kauppalehden keskeisiä lukijaryhmiä ovat yritysten johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat, hankintapäätäjät, yrittäjät sekä muut taloudesta kiinnostuneet lukijat. Kauppalehden tilaajista valtaosa on yrityksiä, mutta tilaajakannassa on myös suuri määrä yksityisiä henkilöitä, jotka ovat tilanneet lehden itselleen työpaikalle tai kotiosoitteeseensa.

Kauppalehden sisältö palvelee päivittäin työssään ja yksityiselämässään talousinformaatiota sekä uutis- ja ajankohtaistietoa tarvitsevia ihmisiä. Se tarjoaa talouden päättäjille ja asiantuntijoille monipuolista valikoitua ja kommentoivaa uutissisältöä ajattelun ja päätöksenteon tueksi. Yhdessä Kauppalehti.fi-verkkosivuston kanssa lehti luo taloudesta kiinnostuneita yhteisöjä.

### *Kauppalehti VIP*

Kauppalehti Vipit ovat toimialakohtaisia teemaliitteitä, jotka jaetaan Kauppalehden välissä kaikille tilaajille. Vuodessa julkaistaan noin 20 Vippia 12 eri toimialalta. Kauppalehti Vip tarjoaa lukijalle mahdollisuuden tutustua eri toimialojen kehitykseen normaalia uutisseurantaa laajemmin. Se syventää lukijalle eri toimialojen tuntemusta ja kertoo eri ammattiryhmien näkökulmasta heille ajankohtaisista aiheista, toimialan ilmiöistä ja menestystarinoista yrityksissä niissä toimivien ja henkilöiden kautta. Vip-liitettä lukevat eri alojen päättäjät ja ammattilaiset, mutta myös kaikki muut alan aiheista kiinnostuneet. Esimerkkejä Vip-liitteistä ovat koulutus- ja yritysvalmennustoimialan aiheisiin pureutuva Valmennus Vip, liikematkailun erikoisnumero Matka Vip sekä maakuntiemme menestyneimmistä yrityksistä kertova Menestyjät Vip.

### *Kauppalehti Optio*

Joka toinen torstai ilmestyvä Kauppalehti Optio on jo 20-vuotias. Juhlavuotensa aikana vuonna 2007 Optio kävi läpi merkittävän rakenne-, sisältö- ja ulkoasu-uudistuksen. Uuden Option sisällön ytimessä on päättäjän hyvä elämä niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Optio rakentuu toisiaan täydentävistä viidestä osiosta, joista hyvän elämän ainekset muodostuvat. Jokaisessa kauppalehti Option numerossa nostetaan esiin menestystarinat, henkilöt ja yritykset. Option ydintä ovat jatkossakin kasvot nimien ja menestyksen takana. Päättäjän hyvän elämän ytimessä on hyvä johtaminen ja organisaatiot niin johtajan, kuin työntekijänkin näkökulmasta.

### *Kauppalehti.fi*

Kauppalehden verkkosivusto avattiin vuonna 1996. Nykyään Kauppalehti.fi on Suomen suurin talousinformaation verkkoportaa. Eri kävijöitä on noin 300 000 viikossa. Kauppalehti.fi kokonaisuuteen kuuluvat Kauppalehti Online -uutisportaali, yrityksille toimitilatarpeisiin

ratkaisuja ja palveluja tarjoava Kauppalehti Toimitilat sekä yrityksille viranomais- ja yritystietopalveluja tarjoava Kauppalehti ePortti.

#### *Kauppalehti Talousuutiset – TV ja radio*

Kauppalehden Talousuutiset MTV3-kanavalla kattavat talouden näkökulmasta uutispäivän tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat aiheet kotimaassa ja ulkomailla. Kauppalehden Talousuutiset täydentävät MTV3:n Seitsemän uutisia syventäen ja analysoiden perusuutisia. Kauppalehti vastaa myös muiden MTV3 uutisten talousaiheiden toimittamisesta. Kauppalehden Talousuutiset tavoittaa 600 000- 700 000 eri-ikäistä katsojaa päivässä. Vuodesta 2000 Kauppalehden talousuutiset ovat kuuluneet myös Radio Novan aamun klo 07.02 ja klo 08.02 uutislähetysiin. (Kauppalehti)

### 1.24 Yritysten sosiaalinen vastuu ja yrityskulttuuri

#### *Vuosi 2000*

Vuosina 1997 – 1999 eettiset sijoitukset ovat lisääntyneet kaksi kertaa niin nopeasti kuin tavalliset sijoitukset. Yritykset huolehtivat ympäristöstä ja työntekijöistään, ovat hyvin johdettuja, sijoittajalle tuottoisia ja kantavat yhteiskunnallista vastuuta. Suomalaisista yrityksistä indeksiin on päässyt Kemira, Kesko, Merita, Metso, Partek, Raisio, Rautaruukki ja Stora Enso. (Säntti 2000, sivut 68 – 69)

*”Sosiaalisesti vastuullisesti sijoitettujen varojen määrä ylittää Yhdysvalloissa 2000 miljardia dollaria, iloitsee Social Investment Forumin uutislehdykkä marraskuussa. Joka kahdeksas taala on siis jo sijoitettu niin, että pääoman haltija on puntaroinut muutakin kuin riskin ja tuoton suhdetta.” (Talouselämä: Säntti 2000, 68 – 69)*

*”Puhdas omistajalähtöinen ajattelu, share-holder value – on raaimmillaan vaarallista ja typerää. Stakeholder value, yhteisvastuun käsite on tulevaisuutta” (Talouselämä: Korhonen 2000, 32)*

Henkilöstön kehittäminen on osa YIT:n strategiaa, koska he haluavat olla hyvä työnantaja myös sijoittajien silmissä. Sijoittajat ovat alkaneet etsiä yrityksiä, joilla on henkilöstöasiat kunnossa, sillä yritysten mielestä tällaiset yritykset ovat yleensä myös hyviä tuloksentekijöitä. Suomessa yrityksen maine on pudonnut irtisanomisten tai työehtosopimusten noudattamatta jättämisen takia ja rakennusalalle on vaikea saada työvoimaa, jos yritystä ei koeta houkuttelevaksi. (Tuomi, 2000 d)

*YIT on tehnyt periaatepäätöksen siitä, että henkilöstön kehittäminen on osa yhtiön strategiaa.*

*Päätös tehtiin muun muassa siksi, että henkilöstöasiat ovat alkaneet vaikuttaa sijoittajien päätöksiin.*

*- Haluamme olla hyvä työnantaja myös sijoittajien silmissä, kertoo YIT:n kehityspäällikkö Kari Simelius.*

*- Sijoittajat ovat alkaneet etsiä yrityksiä, joilla on henkilöstöasiat kunnossa, koska hyvin henkilöstötyönsä tekevät yritykset ovat yleensä myös hyviä tuloksentekijöitä.*

*Hyvä työnantaja YIT haluaa olla myös rakennusalalle töihin harkitsevien mielikuvissa. (Kauppalehti: Tuomi 2000 d, 19)*

*Uskotteko että yrityksen osakkeen arvo saattaa joskus tulevaisuudessa jopa alentua jos yrityksestä kuulee negatiivisia henkilöstöuutisia?*

*- Kyllä Suomessa alkaa olla jo niin, että sijoittajien päätöksiin ei voi olla vaikuttamatta esimerkiksi se, että yrityksen maine on pudonnut irtisanomisten tai työehtosopimusten noudattamatta jättämisen takia.*

*- Yritysten henkilöstöpolitiikka tulee vaikuttamaan sijoituspäätöksiin aivan samoin kuin päätöksiin vaikuttaa jo ympäristöasioiden hoito.*

*Kumman YIT asettaa tärkeämmäksi, sijoittajat vai henkilöstönsä?*

*- Asiat nivoutuvat vahvasti toisiinsa. Kumpikin on yhtä tärkeä, vastaa Simelius. (Kauppalehti: Tuomi 2000 d, 19)*

*”Euroopan ensimmäinen yritysten sosiaalista vastuuta (corporate social responsibility, CSR) pohtiva konferenssi kokosi yhteen myös kansalliset verkostot, kuten Suomen alkuvuodesta perustettu Finnish Business & Society (Talouselämä 32/2000).” (Talouselämä: Rajalahti 2000 c, 102)*

*"Finnish Business & Society –verkoston puheenjohtaja, henkilöstöjohtaja Antero Levänen, Helsingin Osuuskauppa: "Konferenssien yksi tehtävä on vahvistaa uskoa, ja se Brysselissä onnistui. Me näimme, että Euroopan korkean tason johtajat ja päättäjät ovat aidosti kiinnostuneita yritysten sosiaalisesta vastuusta." (Talouselämä: Rajalahti 2000 c, 102)*

Artikkelissa "Yrityksiltä kaivataan yhteiskunnallista vastuunkantoa" suomalaiskuluttajat toivovat muita eurooppalaisia enemmän yritysten kantavan laajempaa yhteiskunnallista vastuuta. Brittiläisten mielestä yritysten pitäisi olla eettisempiä, kun taas Ruotsissa ja Tanskassa eivät kuluttajat olleet tyytymättömiä yritysten yhteiskuntavastuun kantoon. (tiskiju 2000, sivu 9)

*"Eurooppalaisyritysten sosiaalisen vastuun verkoston teettämän kyselyn mukaan keskimäärin 58 prosenttia eurooppalaisista kuluttajista toivoo yrityksiltä suurempaa sosiaalista vastuunkantoa, mutta suomalaisista sitä kaipasi peräti 75 prosenttia."*

*"Kuluttajat ympäri Euroopan pitävät yrityksen yhteiskunnallisen vastuunkannon tärkeimpinä muotoina työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen panostamista, ihmisoikeuksien kunnioittamista sekä tuotteiden ympäristöystävällisyyttä." (Kauppalehti: tiskiju 2000, 9)*

*"Noin puolet yritysjohtajista piti korkeaa tuottoa sijoitukselle omistajien päätavoitteena. Mitä suurempi liikevaihto, sitä enemmän johto painottaa omistajien tuottovaatimusta. Kahden viime vuoden aikana tuotto-odotusten arvioidaan kasvaneen. Silti yritysjohtajien enemmistö kokee, että toiminnan jatkuvuus on yhä omistajien ykköstavoite." (Kauppalehti: Hulkko 2000, 18)*

*"Kuinka yritykset näkevät yhteiskunnallisen vastuunsa? Ne pitävät kilpailukykyä kehittämistä päätehtävänä, mutta ovat valmiita lisäämään yhteiskunnallista vastuutaan itsesääntelyn kautta." (Kauppalehti: Hulkko 2000, 18)*

*"Löperöimpien tulkintojen mukaan sosiaalisesti vastuullista on jo se, että noudattaa lakeja. Tai se, että yritys ei käytä lapsi- tai orjatyövoimaa!" (Talouselämä: Sääntti 2000, 68)*



*”Huolestuttava piirre tämän päivän talouden toiminnassa on Vanhalan mukaan se, että yritysten ilmoittamat odottamattomat henkilöstövähennykset heijastuvat positiivisesti yrityksen pörssikurssiin. Markkinat tulkitsevat henkilöstön ainoastaan kustannustekijäksi.”*  
(*Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89*)

Kone Oyj pitää vuosittain erimaalaisille 14 – 16 – vuotiaille nuorille leirejä nimeltään Global Youth Camp, joiden tarkoituksena on saada nuoret omaksumaan yritysten yhteiset arvot ja yrityskulttuuri. Nuoret ovat jaettu ryhmiin ja leiripaikat jaetaan samassa suhteessa kuin yhtiöllä on kyseisessä maassa toimintaa. Ongelmat ratkaistaan yleisesti keskustelemalla. (Niemelä 2000, sivu 80)

*”Yhtenäinen yrityskulttuuri kansainvälisessä konsernissa on aina kiven takana. Erityisen työlästä tämä on yli 50 maassa toimivassa Koneessa, joka on vuosien mittaan ostellut eri maista perinteikkäitä, voimakkaan paikalliskulttuurin leimaamia perheyriä.”*

*”Yksi vaikuttamisen keino ovat vuosittaiset leirit, joilla nuoret omaksuvat draaman ja toimintaleikkien avulla tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja tiimityötä”* (Talouselämä: Niemelä 2000, 80)

*”UPM:ssä on Finnen mukaan rakennettu edellisestä fuusiosta lähtien määrätietoisesti yhtenäistä yrityskulttuuria, mikä on tarkoittanut koko henkilöstön kanssa käytyjä arvo- ja toimintatapakeskusteluja. Lisäksi yritys on kehittänyt oman henkistä pääomaa mittaavan indeksin, joka tarkastelee henkilöstön osaamisen, työskentelyedellytysten ja työmotivaation suhdetta. Finnen mukaan mittaustulokset korreloivat voimakkaasti yrityksen tuloksen kanssa.”* (Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89)

Ulkomainen omistus Suomessa on tehnyt tuotto-odotuksen merkityksen kasvamisen. (Hulkko, 2000)

*”Yritysjohto ja työn tekijät ovat usein eri mieltä siitä, mitä yrityskulttuuriin kuuluu. Yrityksen keskeisistä arvoista vallitsee paljon pitemmälle menevä yksimielisyys, Mäkinen kertoo. Enemmistö yritysten johdosta arvioi, että*

*arvoilla on tuntuva vaikutus käytännön liiketoimintaan. Kolmannes johtajista uskoi, että vaikutus on jopa erittäin suuri.*

*Myös Mäkinen uskoo, että arvoilla on käytännön merkitystä.*

*– Ympäristö muuttuu, markkinat elävät. Näissä oloissa tarvitaan tietty perusmalli. Mäkinen pitää Nokian "yksilön kunnioittamista" hyvänä esimerkkinä selkeästä mutta joustavasta arvomaailmasta, joka vastaa tuloksellisuuden ja asiakaslähtöisyyden vaatimuksia." (Kauppalehti: Hulkko 2000, 18)*

Vuonna 2000 sosiaalisen vastuun kanto, henkiset asiat ja arvot ovat sijoittajien mielestä tärkeitä eli eettinen sijoittaminen on ollut pinnalla. Pelkkä omistajalähtöinen ajattelutapa on typerää. Vuonna 2000 järjestettiin ensimmäinen sosiaalista vastuuta koskeva konferenssi. Johtajat pitivät tuottoa tärkeimpänä. Joku oli sitä mieltä, että pelkkä lakien noudattaminen riittää.

#### *Vuosi 2006*

McCann-Erickson Business Communicationsin toimitusjohtaja Jaakko Alanko puhuu yritysten muuttumisen tarpeellisuudesta. Yhteiskuntavastuun kehittämisestä on tullut tärkeä osa yrityksen brändiä. Greenpeace tai Amnesty International on tehnyt paljastuksia, joihin yritysten on pakko reagoida. Nuoret kuluttajat ovat hyvin kriittisiä ja yritysten eettiset arvot ja niiden noudattaminen ovat työntekijöille tärkeitä. (Järventie, 2006)

*"Ruusujen myynti romahti, kun kukkia ja puutarhoja rakastaville briteille selvisi, että 80 prosenttia maassa myytävistä ruusuista tulee lentoteitse Keniasta. Asiaa pahensi se, että ruusuviljelmien omistajat kohtelevat työntekijöitään huonosti ja maksavat surkeaa palkkaa."*

*"Jaakko Alangon mukaan yritysten pitäisi tehdä huomattavasti enemmän kuin laki vaatii ja alan johtajien kehittää yritysten sosiaalista omaatuntoa jatkuvasti. Näin yritys saa hyvän maineen niin kuluttajien, työntekijöiden kuin omistajienkin silmissä. "Brändin arvo kasvaa, sijoittajat ovat mielissään ja yritys houkuttelee parhaita työntekijöitä", Alanko lupaa."*

*"Yritysten yhteiskuntavastuun konsultointi on iso bisnes Britanniassa: yritykset ostavat alan palveluja vuosittain noin sadalla miljoonalla punnalla. Alangon mukaan ala kasvaa nopeasti."Tämän lisäksi jokaisella isommalla, aikaansa seuraavalla yrityksellä on oma yhteiskuntavastuosastonsa. Mitä isompi yritys, sen suurempi osasto. Esimerkiksi energia-alan yrityksessä yhteiskuntavastuujohtaja istuu ylimmällä tasolla." (Talouselämä: Järventie 2006, 8:20)*

Brittiläinen Wolseley osti tanskalaisen DT Groupin, johon kuuluu rautakauppaketti Starkki. Houkuttelevuutta lisäsi hyvä toimiva johto, joka jatkaa tehtävässään. (Siljamäki, 2006)

*"Starkkia varten uudella omistajalla on selkeät, mutta vielä kovin karkeat suunnitelmat.*

*- Heille tulee sama vastuu kuin kolmelle muullekin uudelle maalle, Marchbank toteaa. Hänen mukaansa on tärkeää, että ketju panostaa työntekijöihinsä ja infrastruktuuriinsa tavalla, joka mahdollistaa liiketoiminnan kaksinkertaistamisen 5-7 vuoden välein." (Kauppalehti: Siljamäki 2006, 6)*

Parempi Suomi 2006 – kampanja pyrkii levittämään tietoa työvoimatoimiston palveluista. Taxell oli yksi Parempi Suomi 2006 – kampanjan puhujista. (Takala, 2006)

*"Vain terveet ja kilpailukykyiset yritykset pystyvät tarjoamaan työtä. Kansallinen hyvinvointi perustuu yrityksen menestymiselle.*

*– Ilman voittoa tuottavia yrityksiä ei ole työpaikkoja, ei sosiaalista oikeudenmukaisuutta, ei resursseja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiselle, Elinkeinoelämän keskusliiton puheenjohtaja Christoffer Taxell korosti keskiviikkona.*

*Hän listasi osaavan työvoiman saatavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joista yksi on koulutusaikojen pidentyminen." (Kauppalehti: Takala 2006, 6)*

Jouko Ahonen vaatii UPM:ää kantamaan vastuun henkilöstöstään myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Akavalaisen Insinööriliiton ja

Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestön YTN:n puheenjohtajan Matti Viljanen on myös tuhtunut UPM:n irtisanomisista.

Yt-neuvottelujen piirissä on kaikkiaan 18 000 työntekijää ja 50 yritystä. (Hankkila, 2006)

*Paperiliiton puheenjohtaja Jouko Ahonen vaatii UPM:ää kantamaan vastuun henkilöstöstään myös taloudellisesti vaikeina aikoina. UPM:n suunnitelmat on selvästi laadittu rauhoittamaan yhtiön osakkeenomistajia.*

*- Parempi olisi lisätä panostusta tehtaiden kehittämiseen, arvostelee Ahonen kannanotossaan.*

Stora Enson viestintäjohtaja Kari Vainion mielestä tiedottamisella on suuri merkitys etenkin kansainvälisillä markkinoilla. (Saraste, 2006)

*"SAVONLINNA. - Yritysten yhteiskuntavastuu ja siitä tiedottaminen kasvavat yhtiöiden kansainvälistyessä, sanoo Stora Enson viestintäjohtaja Kari Vainio.*

*- Sosiaalisiiin, taloudellisiin ja ympäristöön liittyvien asioiden tiedottamisvastuu kasvaa, Vainio usko."*

*"Argentiinassa levitettiin mm. huhuja, että skandinaavinen sellunteko aiheuttaa aidsia." (Kauppalehti: Saraste 2006, 30)*

Viime päivinä on paljon puhuttu yritysten yhteiskuntavastuusta ja että yritysten tulisi ottaa enemmän vastuuta työntekijöistään, mutta missä ovat omistajat, vastuun kantajat? Osakeomistamisessa tulisi suosia suoraa omistamista rahastosijoittamisen sijaan. Suomessa suositaan osakerahastoja veroeduin verrattuna suoraan osakeomistamiseen. Osinkoverotus pitäisi muuttaa siten, että osakerahastot olisivat verotuksen piirissä ja suorat henkilöomistukset verovapaita. Näin saisimme edes säilytettyä osan kasvillisesta yhteiskuntavastuullisesta suomalaisesta omistajakunnasta. (Kärkkäinen, 2006)

*"Viime päivinä on puhuttu yritysten yhteiskuntavastuusta. On esitetty, että yritysten olisi otettava enemmän vastuuta työntekijöistään ja yritystä monin*

*tavoin palvelevasta yhteiskunnasta. Vastuun vaatijat kumminkin ovat käsittäneet väärin. Ei yrityksellä ole omaa tuntoa tai kykyä kantaa vastuuta. Ainoastaan ihmisillä, tässä tapauksessa omistajilla, on omatunto ja kyky vastuun kantaan.”*

*”Mutta mikä on tämä omistaja, jota kaikki pelkäävät ja jonka pitäisi kantaa yhteiskuntavastuu? Pääomistajia ovat vakuutusyhtiöiden, pankkien sekä eläkesäätiöiden omistamat osakerahastot, joiden pääomistajia ovat toiset osakerahastot.”*

*”Voikin kysyä, missä se omistajuus on. Missä on yhteiskuntavastuun kantaja? Vastuunkantaja on se varakas paperityömies, joka on sijoittanut palkkarahojaan osakerahastoihin. Hänen omistamat osakerahastot ovat irtisanoneet hänet, itse tehtaan omistajan. Miten tähän kasvottoman omistamisen lisääntymiseen tai toisin sanoen globalisaatioon voitaisiin vaikuttaa? Ainut ratkaisu on palauttaa kasvollinen omistaminen. Yrityksillä täytyy olla selvät vastuunkantavat kasvolliset omistajat. Osakeomistamisessa täytyy suosia suoraa omistamista rahastosijoittamisen sijaan.” (Kauppalehti: Kärkkäinen 2006, 17)*

Yritysten yhteiskuntavastuusta on puhuttu todella moniäänisesti. Vastuu onkin joukko ajatus- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Vastuut vaihtelevat sen mukaan, missä maassa toimitaan. (Lehtinen, 2006)

*”Yritysten yhteiskuntavastuupaineet ovat melko erilaiset eri toimintaympäristöissä. Sellaisissa maissa, joissa valtiolta ei juuri tunne vastuuta kansalaisistaan ja monenlaiset suojarakenteet ovat heikkoja, yritysten vastuullisuus voi olla ainoa keino parantaa kansalaisten asemaa. Esimerkiksi Pohjoismaissa tällaista tarvetta ei taas kovinkaan paljon ole, koska turvaverkot ovat kattavat ja kestävä.” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)*

*”Globalisaatio nostaa myös monenlaisia kriittisiä kysymyksiä keskusteluun. Saavatko kehitysmaat oikeudenmukaisen hinnan tuottamistaan raaka-aineista ja elintarvikkeista? Harjoittavatko yritykset sosiaalisesti vastuullista liiketoimintaa kehitysmaissa? Kuinka paljon tuotteiden valmistuksessa on käytetty lapsityövoimaa?”*

Toinen syy yhteiskuntavastuukeskustelun nousuun on hyvinvointivaltioiden pulmat, jopa niiden eräänlainen kriisiytyminen. Kyetääkö hyvinvointivaltioita nykylaajuudessaan enää ylläpitämään? Mikä on yritysten rooli tuloerojen kasvussa tai syrjäytymisessä?” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)

”Viidentenä syynä keskustelun lisääntymiseen on, että yritykset ovat alkaneet entistä aidommin pitää yhteiskuntavastuusaamista osana liiketoimintaosaamistaan. Suomessa yritysten yhteiskuntavastuun korostumista kuten globalisaatiotakin on pidetty pikemminkin mahdollisuutena kuin ongelmana.” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)

”Suomalaiset yritykset ovat yleensä menestyneet myös kansainvälisissä yritysten yhteiskuntavastuuanalyseissä. Entinen TT:n toimitusjohtaja Johannes Koroma sanoikin taannoin, että ulkomailla toimivan suomalaisyrityksen hyvä tavoite olisi, että se nostaisi kohdemaan työelämän sekä sosiaalisen ja ympäristöllisen käyttäytymisen tasoa.” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)

”Yritystemme hyvä yhteiskuntavastuun kantamistaito voi olla jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa kasvava kilpailutekijä. Tässä on haasteena vastuullisuuden mittaamisen vaikeus ja yritysten uskottavuus yhteiskuntavastuuasioissa. Joka tapauksessa yritysten yhteiskuntavastuun kantamistaito on osa liiketoimintaosaamista. Hieman tarkastelunäkökulmaa kääntäen voidaan todeta, että yritysten yhteiskunnallista vastuullisuutta on sekin, että yritykset ovat liiketaloudellisesti tehokkaita eivätkä siten tuhlaa toimintaympäristönsä niukkoja resursseja. Toisin sanoen yritysten tulisi suorittaa perustehtävänsä hyvin.” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)

”Yritysten yhteiskuntavastuun kysymyksiä on opetettu ja tutkittu liiketaloustieteiden yhteydessä jo varsin kauan. Opetuksen ja tutkimuksen määrällinen ja laadullinen kehittäminen on koettu melko tärkeäksi. Tärkeätä olisi myös yhteiskuntavastuukysymysten integroiminen riittävän kiinteäksi osaksi muuta liiketoimintaosaamiskeskustelua sekä liiketoimintaosaamisen opetusta ja tutkimusta.”

(Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)

Nokia ei yltänyt 60 tunnetuimman yhtiön vertailuun eli Reputation Quotient-listalle, joka mittaa yrityksen mainetta. Tämä on yllättävää, koska yleensä teknologiayritykset nauttivat suurta arvostusta.

(Herrala 2006, sivu 30)

*Harris mittaa yritysten mainetta useasta eri kulmasta. Se analysoi pörssiyrityöiden tunnetason vetovoimaa, sosiaalista vastuuta, tuote/palveluvalikoimaa, mainetta työpaikkana sekä tietenkin taloudellista menestystä. Vahvasta maineesta on tutkijoiden mukaan hyötyä, sillä se tukee yhtiöiden osakkeen kurssia varsinkin pr-kriisien hetkellä. (Kauppalehti: Herrala 2006, 30)*

Satu Teerikangas on tehnyt väitöskirjan ”Silent Forces in Cross-Border Acquisitions – An Integrative Perspective on Post-Acquisition Integration”, jossa hän tutki neljän anonyymien suomalaisen suuryrityksen kahdeksaa yrityskauppaa Ranskassa, Saksassa, Tanskassa, Englannissa, Yhdysvalloissa ja Suomessa. Yrityskaupoissa ostajan tulee olla nöyrä ja kunnioittava, jotta työntekijät haluavat jäädä yritykseen. Pienillä asioilla on yllättävän suuri merkitys. Ostettavan yrityksen väki on esimerkiksi arvostanut sitä, että suomalaisjohtajat ovat osallistuneet yrityksen juhliin pikkutunneille asti. (Lähteenmäki, 2006)

*”Ostettavan yrityksen henkilöstön tunteet ja pelot, ostajayrityksen asenteet ja molempien yritysten kulttuuritaustat jäävät usein vaille huomiota. Siksi ne Teerikankaan mukaan muuttuvat niin sanotuiksi ”hiljaisiksi voimiksi” ja vaikeuttavat yhteensulautumista. Tämä heikentää yrityskaupan taloudellisia tuloksia. Lopputulos ei ole saumattomasti sulautunut ja toimiva organisaatio, vaan erilaisten yrityskulttuurien tehoton ja monimutkainen palapeli.”*

*”Jotkut yritykset ovat tosin onnistuneet hienosti huomioimaan ostettavan yrityksen henkilöstön tarpeet. ”Onnistujat ovat suhtautuneet ostetun yrityksen henkilöstöön kunnioittavasti ja ovat olleet hyviä ihmisjohtajia”, Teerikangas sanoo.”*

*”Kauhuesimerkkinä Teerikangas kertoo, kuinka eräs yhtiö yllättäen ilmoitti henkilöstövähennyksistä koko henkilöstölle lähetetyllä sähköpostiviestillä. Yhtiön Ranskan toimipiste otti asian raskaasti, koska paikalliselle johdolle ei kerrottu asiasta etukäteen. Tietämättöminä he menettivät kasvonsa henkilöstön edessä.”*

*”Teerikankaan tutkimissa tapauksissa kävi ilmi myös johdon sekä henkilöstön välinen kuilu. Suomalaisjohto oli tyytyväinen teknisten tavoitteiden täyttymiseen. Samaan aikaan ulkomailla henkilöstö saattoi voida pahoin, jos he kokivat jääneensä vaille tietoa ja tunsivat, ettei heidän osaamistaan arvostettu.” (Talouselämä: Lähteenmäki 2006, 9:21)*

*”- Hyvin organisoidut Pohjoismaat ovat näyttäneet maailmalle mallin, jossa hyvinvointi on jakaantunut tasaisemmin ja ihmisistä huolehditaan paremmin kuin monissa muissa maissa, sanoo Losada.*

*- Yhteiskunta, jossa ajatellaan vain omaa itseä, ei ole kehittynyt yhteiskunta. Mutta se ei sulje pois sitä, että yksilöillä pitää olla myös tervettä itsekkyyttä.” (Kauppalehti: Tuomi 2006, 14)*

Vuonna 2006 artikkeleissa korostuu seuraavat asiat: yritysten myyntiluvut voivat romahtaa, jos yritys ei toimi vastuullisesti. Yritysten tulisi tehdä enemmän, mitä laki vaatii. Vastuullinen toiminta suomalaisille yrityksille on mahdollisuus ja kilpailutekijä etenkin tulevaisuudessa. Ulkomailla oltaessa on yrityksillä suuri vastuu ja tiedottaminen pitää tapahtua rehellisesti. Yrityksissä toisen maan henkilöstön kunnioitus sitouttaa työntekijät. Monissa yrityksissä on jo oma yhteiskuntavastuosasto ja toimiva johto voi olla jopa yrityksen syynä. Vastuuta tulee kantaa henkilöstöstä myös huonoina aikoina. Mihin ovat kadonneet yrityksistä vastuunkantajat, omistajat? Kasvottomat omistajat tuskin kantavat vastuuta.

Osakkeen omistajille pitäisi antaa mahdollisuus antaa palautetta siitä haluavatko he organisaation ratkaisevan sosiaalisia ongelmia.

(Heugens & Dentchev 2007, 158 – 170) Hyötyeettiset eli utilitaristiset arvot etsivät pelkästään *hyötyä kaikesta toiminnasta*. Pelkkää hyötyä tavoittelevan yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat synkät, koska



loukatut ihmiset kostavat kärsimänsä vahingot. (Ketola 2005, 164) Tätä tutkimusta vahvistaa ruusujen myynnin romahtaminen vuoden 2006 artikkelissa, kun yritys kohteli työntekijöitään huonosti ja toimi vastuuttomasti.

Yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa, että ”yrityksen tulisi kantaa vastuu kaikesta toiminnastaan, jolla on vaikutusta ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoympäristöön. Se merkitsee, että liiketoiminnasta aiheutuvat kielteiset vaikutukset ihmisiin ja yhteiskuntaan pitää tunnistaa ja poistaa, jos mahdollista. (Takala 1996) Amerikkalaisista kuluttajista 65 %:lla ostopäätökseen vaikutti yrityksen arvot eli ne pitivät olla samat asiakkaan arvojen kanssa. (Verschoor 2006, 20 – 22)

Yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia hyödykkeitä ja voittoa omistajilleen. (Järvinen 2004, 32 – 35) Suomalaiset yritykset ovat jo vuosisadan alkupuolella kantaneet sosiaalista vastuuta laajemmin kuin lainsäädäntö on edellyttänyt. (Rohweder 2004, 104 – 105)

Panapanaan (2006, 169) mukaan vaikka yritykset vapaaehtoisesti osallistuvat yhteiskunnan tehtäviin, on silti valtion huolehdittava yhteiskunnan velvoitteista. Yritykset maksavat siitä hyvästä veroja.

Eräs artikkelin kirjoittaja oli samaa mieltä eli pelkkä lakien noudattaminen pitää riittää. Aiemmista tutkimustuloksista useimmat vahvistavat kuitenkin sen, että ostajan ostopäätökseen vaikuttaa yrityksen vastuullisuus (Verschoor 2006, 20 – 22)

ja yritysten kannattaa toimia vastuullisesti (Little 2001; Burke & Logsdon 1996; Hopkins & Cowe 2002; Moilanen & Haapanen 2006; Margolis & Walsh 2003; Gruz Déniz-Déniz & De Saa-Pérez 2003)

Vuonna 2000 ja 2006 kirjoitukset ovat olleet samansuuntaiset eli yrityksen sosiaalisen vastuun kantaminen on tärkeää sijoittajien kannalta. Yrityksiltä kuitenkin kaivataan lisää vastuunkantoa ja siitä

ollaan valmiita jopa maksamaan enemmän. Osalle riitti pelkästään lakien noudattaminen. Vuonna 2000 Vanhala oli huolissaan siitä, että pörssikurssit nousevat, kun yritys irtisanoo työntekijöitään. Vuonna 2006 UPM-Kymmene on irtisanonut suuren joukon työntekijöitä. Vastuunkantoa kaivataan myös huonoina aikoina. Suomalaiset yritykset kokevat vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuutena ja etenkin tulevaisuudessa kilpailutekijänä. Yrityksissä pitää kunnioittaa paikallisen väestön kulttuuri ja henkilökuntaa.

## 1.25 Yritysten arvojen määrittely ja jalkautus

### *Vuosi 2000*

Rajalahti kirjoittaa artikkelissaan ”Yritykset laiminlyövät arvonsa”, miten usein yritysjohto määrittelee arvot ja antaa ne valmiina henkilöstölle. Arvot pitää jalkauttaa eli johdon ja henkilöstön yhdessä määrittellä arvot. Parasta tässä on se, että johto ja henkilöstö yhdessä keskustelevat arvojen sisällöstä. Ydinarvojen pitäisi vaikuttaa rekrytointi-, koulutus-, urakehitys- ja palkitsemisjärjestelmiin, jotta henkilöstöllä olisi kannustimia noudattaa niitä. Johtaja on tärkein esimerkki arvojen noudattamisessa. Arvoja ei kannata olla liian paljon. Yli viisi arvoa on liikaa. (Rajalahti 2000 a)

*”Liian usein yritysjohto vetäytyy kelohonkamökkiin ja kaupunkiin palattuaan pläjäyttää meidän arvot seinälle koko henkilöstön nähtäväksi. Entäs sitten se yritys, jolla on 14 arvoa? Yksikään työntekijä, johtajat mukaan lukien, ei pysty luettelemaan niitä. Arvojen määrittely ja valinta, niiden viestintä ja juurruttamien organisaatioon pitää ottaa vakavasti, jos haluaa organisaation myös toteuttavan arvoja, korostaa Louhiluoto. Jos johto ei ole valmis investoimaan arvojen määrittämiseen ja jalkauttamiseen, arvoista voi olla pikemminkin haittaa kuin hyötyä.”*  
(*Talouselämä: Rajalahti 2000 a, 68*)

*”Henkilöstöjohtaja Pekka Selimaa, Lohja Rudus: ”Parhaiten mieleeni jäi juttu siitä, kuinka yhden yrityksen johto oli puhunut jatkuvasti arvoistaan,*

*mutta eräs toimittaja ei uskonut sitä ennen kuin tapasi keskijohdon edustajan, joka toisti samat periaatteet. Minulle kirkastui, että etiikka ei ole vain johdon, vaan koko henkilöstön asia.”*

*(Talouselämä: Rajalahti 2000 c, 102)*

Suomessa arvojen ja arvojohtamisen merkitys kasvaa, kun yritykset joutuvat toimimaan vieraiden kulttuurien kanssa, joilla ei ole luterilaista arvopohjaa. Yritysten arvot ovat samankaltaiset; tuloksen tekeminen, asiakkaat, tehokkuus ja innovatiivisuus. Yritysjohtajat eivät osaa johtaa organisaatiotaan arvojen avulla. Arvojen on oltava aitoja ja niillä pitää olla todellisuuteen kytketty sisältö. Muuten niillä ei ole merkitystä. Suomessa työntekijöitä informoidaan asioista, mutta silti he eivät koe saavansa riittävästi tietoa. Johtajan on uskallettava panna persoonansa likoon eikä hänellä saa olla herkkiä liikavarpaita. Johtajan on osoitettava omaa sisäistä kasvua, oltava uskottava eikä annettava tyhjiä lupauksia. Suomessa halutaan johtajaa, jonka sanaan voi luottaa ja joka tietää, mihin vie joukkoaan ja jonka osaamiseen voi luottaa. (Sipilä, 2000 b)

*”Yhtä paha virhe syntyy, jos arvot määritellään sosiologisena prosessina alhaalta ylöspäin. Silloin henkilöstön omat arvot tulevat voimakkaasti esiin.*

*- Kun ne eivät toteudu yrityksen toiminnassa, petytään. Kun henkilöstö määrittelee arvot, kyseessä on joskus jopa edunvalvonta, Kauppinen huomauttaa.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

*”Yritysten arvot ovat paljolti samankaltaiset. Niissä toistuu neljä asiaa: tuloksen tekeminen, asiakkaat, tehokkuus ja innovatiivisuus. Esimerkiksi tehokkuuden sijaan saatetaan puhua yhteistyöstä tai rehtiydestä, mutta perusajatus ei siitä muutu.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

*”Yritysjohtajat tunnustavat Kauppisen mukaan, etteivät he osaa johtaa organisaatiotaan arvojen avulla. Arvot määritellään juuri siksi, että niitä pitäisi käyttää johtamisen problematiikkaan. Arvoille kannattaa asettaa normit, joiden kautta tehokkuutta voi mitata. Kauppinen sanoo normien näkyvän kaikilla organisaation tasoilla yhtä*

*hyvin johtamisessa kuin esimerkiksi puhelinkeskuksen työssä.”  
(Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

*”Arvojen on oltava aitoja ja niillä pitää olla todellisuuteen kytketty sisältö, muuten niillä ei ole merkitystä. Osa normittamista on, että esimerkiksi tiimi määrittää, mikä ei ole arvojen mukaista käyttäytymistä.”  
(Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

*”Suomessa jokaisen organisaation henkilökunta valittaa tiedon puutetta, vaikka yritys jakaisi tietoa kaikista tuuteista.  
- Ihmiset tuntevat kuitenkin, että heille on tiedotettu tarpeeksi vasta, kun heitä on kuunneltu, Kauppinen korostaa.  
Tämä edellyttää vuoropuhelun toteutumista organisaatiossa. Kaksi kolmasosaa esimies-alaiskeskustelun sisällöstä pitäisi toteuttaa porukalla, tiimissä. Samalla yrityksen arvot tulevat valutettua organisaation läpi.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

Myllykoski Paper laati lähes ilman ulkopuolista apua yhteiset arvot, jotka ovat johtaneet rohkeuteen puhua asioista niiden oikeilla nimillä, ilmapiirin parantumiseen ja parantuneeseen tiedonkulkuun asiakkaista ja omasta työstä. Aikaa yhtiön henkilökunta on käyttänyt yhteensä 11 000 tuntia eli yli kuusi henkilötyövuotta. Ydintyöryhmä tiivisti kahdeksan työmoraalikäsitetä ja niistä neljä arvoa; *arvostavuus, avoimuus, luotettavuus ja suvaitsevaisuus*. (Heiskanen 2000, sivu 82)

*”Arvot syntyivät yhteistyökoulutuksessa, johon osallistui 70 prosenttia tehtaan yhteensä tuhannesta työntekijästä. Tämä on harvinaista. Harvinaista on myös se, että teimme lähes kaiken omin voimin, ilman konsultteja...”*

*”Kaksi vuotta kestäneen koulutuksen aikana 771 ihmistä osallistui keskusteluryhmiin, joiden aiheita olivat muun muassa työmoraali ja henkinen hyvinvointi”*

*”Koko prosessi lähti liikkeelle yt-neuvottelukunnan tekemästä ilmapiiritutkimuksesta. Ihmiset kaipasivat parannusta työn mielekkyyteen, omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja osastojen väliseen yhteistyöhön.”*

*”Näkyvätkö arvot käytännössä? Ilmapiiri parantui jo siksi, että osastojen rajat rikkovissa sekaryhmissä koulutukseen osallistuneet ihmiset tuntevat toisiaan hiukan paremmin. Jotkut ovat olleet 30 vuotta tehtaalla töissä käymättä koskaan toisilla osastoilla...”*

*”Työterveyshoitaja Eira Lammen mielestä ryhmätöiden ja keskustelujen tulokset näkyvät rohkeutena puhua asioista niiden oikeilla nimillä: Asioista puhutaan avoimemmin. Kun ennen puristi päästä, niin valitettiin selkää. Nyt puhutaan siitä mistä on kysymys.”*  
(*Talouselämä: Heiskanen 2000, 82*)

*Esimiesten piti rakentaa tuloskortit johtamissaan työyhteisöissä siten, että jokainen pohjolalainen sai osallistua tuloskortin eli häntä itseään koskevan asian suunnitteluun, päättämiseen, toimeenpanoon ja seurantaan.*

*- Meillä tuloskortti tehtiin aidosti osallistuen, hän sanoo.*

*- Ideana on se, että kun porukka osallistuu toiminnan suunnitteluun, päättämiseen, päätösten toteuttamiseen ja jopa toteutuksen seurantaan, niin asioiden taustat ja toiminnan vaihtoehdot eri tilanteissa ymmärretään paremmin.*

*- Ja kun ymmärretään paremmin, valinnat ja päätökset hyväksytään, mikä lisää sitoutumista ja sisäistä yrittäjyyttä.*

*(Kauppalehti: Tuomi 2000 c, 18 – 19*

Vuonna 2000 lehdet ovat kirjoitelleet arvojen määrittelyn ja jalkautuksen ongelmista. Yrityksissä arvot tulee määritellä yhdessä, ei ylhäältä alas eikä myöskään alhaalta ylös. Arvoja ei saa olla liian monta ja ne pitää olla koko organisaation tiedossa. Johtajat valittavat, etteivät osaa johtaa arvoilla. Tuloskortti on eräs tapa jalkauttaa yrityksen arvot. Arvojen tulee olla aitoja ja todellisia. Arvoista tuleva hyöty nähdään ilmapiirin ja tiedotuksen parantumisena, ja puhutaan todellisista ongelmista, ei valiteta päänsärkyä.

Henkilöstön tulee olla mukana määrittämässä yrityksen arvoja, (Kujala & Kuvaja 2002; Rohweder 2004) visioita ja toimintatapoja. Tämä edellyttää, että henkilöstölle tarjotaan riittävät tiedolliset ja ajalliset

resurssit aktiiviseen vaikuttamiseen. Lojaali henkilöstö on yksi arvokkaimmista yrityksen markkinoijista. (Kovanen 2006, 40)

400 yrityksestä 71 %:lla CSR:n periaatteet ja käytäntö suunniteltiin pääjohtajatasolla, 57 %:lla johtokunnan tasolla ja 56 %:lla seniorijohdon taholla. (Bhattacharya et al 2008, 38 - 42)

Yrityksen henkilöstön osallistaminen vastuustrategian, -rakenteen, -järjestelmien ja – taitojen luomiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseen on onnistumisen kannalta ehdottoman välttämätöntä. Keinoja ovat *koulutus, aloitekilpailut ja palkkaustavat*. Koulutukseen kannattaa ottaa mukaan kaikki sidosryhmät ja huomioida ihmisten erilaiset tausta ja tarpeet. (Ketola 2005, 143 – 144) Teoria vahvistaa artikkeleista saatu tietoa arvojen määrittelemisestä ja jalkauttamisesta eli on tärkeää määrittellä ne yhdessä. Artikkelin väittämälle, että johtajat eivät osaa johtaa arvojen avulla, ei löydy aiemmasta tutkimuksesta vahvistusta.

Vuoden 2000 lehtiartikkelit kertovat yritysten arvojen määrittelemisestä sekä niiden jalkauttamisesta. Usein arvot annetaan ylhäältä alas päin, mikä ei sitouta henkilöstöä. Arvot parantavat yrityksen ilmapiiriä ja tiedottamista ja asioista keskustellaan niiden oikeilla merkityksillä. Arvoja ei saa olla liian monta ja ne pitää olla todellisia sekä kaikkien tiedossa. Vuoden 2006 lehtiartikkelit eivät sisältäneet arvokeskusteluja.

## 1.26 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

### *Vuosi 2000*

Borealis Polymers Oy:n ulkomaille komennetuista perheistä kaikki perheen jäsenet saavat kielikurssin lisäksi kulttuurivalmennusta. (Liimatainen, 2000 b)

*”Vähemmän on kiinnitetty huomiota siihen, selviytyykö perhe kokonaisuudessaan komennuksesta ja miten sopeutumista voitaisiin*

*edesauttaa, Hagman sanoo. Valmennuksessa tarjoutuukin tilaisuus pysähtyä ja pohtia, mitkä ovat oman perheen vahvuudet ja heikkoudet sekä yleensäkin, mitä ollaan tekemässä ja mitä komennus tarkoittaa käytännön tasolla. Valmennuksen aikana käydään läpi kaikki komennuksen eri vaiheet pilvilinnaisesta kuherruskuukaudesta arkiharmaaseen masennukseen. Alavirekin on luonnollinen osa komennuksen kokonaisprosessia. Sen tiedostaminen on tärkeää, ettei pelästy, että masennus on oire jostakin suuremmasta ja vakavammasta hädästä.”*

*”Paluun helpottamiseksi jokaiselle ekspaatille nimetään yhtiössä jo ennen lähtöä henkilökohtainen careerline consult, joka on eräänlainen yhdysside lähtöjuurille. Nimetty henkilö on joko ekspaatin lähin esimies tai esimiehen esimies.” (Kauppalehti: Liimatainen 2000 b, 17)*

Työelämästä häviää vuosittain valtavasti viisautta, kun yli 50 000 ihmistä siirtyy eläkkeelle. Suhde ei aina ollut helppo; toisen tavat tuntuvat vanhanaikaisilta ja nuoret ovat kriittisiä eivätkä pelkää johtajia. (Hukkanen, 2000 a) ”Mentoroinnin monet kasvot” –kirja on herättänyt poikkeuksellisen paljon kiinnostusta. (Lagus, 2000)

*”- Vanhat pelkäävät, että nuori vie heidän asemansa, Lönnberg moittii ikätovereitaan.”*

*”Työelämän tahti on kiivastunut niin, että nuoret pitäisi opastaa entistä nopeammin vaativiin tehtäviin. Yritykset menettävät paljon, jos vanhoja työntekijöitä ei rohkaista jakamaan kokemuksiaan.”*  
(Kauppalehti: Hukkanen 2000 a, 18)

*”Mentorointi pitää ottaa strategiseksi osaksi yrityksen toimintaa ja siihen on myös panostettava, sillä se vie niin mentorin kuin mentoroitavan aikaa. Vastapainoksi organisaatio hyötyy siitä, että mentoriparin keskusteluissa siirtyy organisaation hiljaista tietoa, sellaista tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään. Seniorit voivat näin siirtää tietoa nuoremmille sekä myös jouduttaa nuorien lupausten urakehitystä. Selvitysten mukaan mentorointiin osallistuneet ovatkin menestyneet muita paremmin. Mentorointi auttaa myös työssä jaksamisessa.”*

*"Mentoroinnille on nyt selvä sosiaalinen tilaus, johon vaikuttaa työelämän kiihkeä muutostahti."*

Yritykset huomioivat koko perheen tarpeet lähettäessään henkilöstöä ulkomaille. Kielikylvyn lisäksi annetaan kulttuurivalmennusta. Mentorointi nähdään tärkeänä keinona siirtää tietoa seuraavalle sukupolvelle etenkin yrityksissä, joissa kehitys on jatkuvaa ja muutoksia tapahtuu nopeasti. Hyvänä puolena on työssä jaksamisen edistäminen. Ongelmaksi koetaan ainoastaan se, että vanhemmat pelkäävät nuorten olevan heitä parempia.

#### *Vuosi 2006*

Sairaanhoitopiirin on vaikeaa saada sairaanhoitajien sijaisuuksia täytettyä eli määräaikaista työntekijöistä pitää pitää hyvää huolta. Suurimpia epäkohtia ovat huonot mahdollisuudet päästä koulutukseen ja palkkaus. (Taipale, 2006)

*"Koulutuksen tarjoaminen, bonukset, loma-ajat, työterveydenhoito ja harrastusmahdollisuudet", Moilanen listaa vaihtoehtoja. Todellisuus ei kuitenkaan aina vastaa toiveita. "Lomautukset, palkanalennukset, työtuntien vähentämiset ja ikävät työajat näyttäisivät osuvan useammin pätkätyöntekijöihin kuin vakituiseen henkilöstöön", Moilanen sanoo." (Talouselämä: Taipale 2006, 9:28)*

Tiimiakatemia kokeilee jatkuvasti uusia pedagogisia menetelmiä. Opiskelun suorittaminen on linkitetty käytäntöön eli opiskelijat ovat käytännössä töissä. (Roiha, 2006)

*"- Itsensä johtamista, vastuun kantamista, paineen sietokykyä, asiakkuuksien rakentamista. Siis bisnestä melko kokonaisvaltaisesti, listasi tiimiakatemia-lainen, osuuskunta Aivopesulan Henri Kumpulainen kysyttäessä, mitä Tiimiakatemialla opiskellaan." (Kauppalehti: Roiha 2006, 39)*



Vuoden 2006 lehtiartikkelit kertovat, miten koulutukset eivät koske määräaikaista työsuhteita. Tiimiakatemiassa opiskelu sisällytetään työelämään.

Silta yrityksen työntekijöiden, myös kaukana olevien ja johdon välillä on tärkeä. (Bhattacharya et al 2008, 38 - 42 ) Globaalissa yrityksessä joudutaan sopeutumaan kohdemaan kulttuuriin, toimintatapoihin ja lainsäädännön vaatimukseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 6 – 7) Aiempi tutkimus tukee artikkelia koko perheen kouluttamisesta lähetettäessä ulkomaan komennukselle.

Työntekijöistä huolehditaan muuten hyvin, mutta määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyön käyttö koetaan ikäväksi, mitä myös artikkeli vahvistaa. (Moilanen & Haapalainen 2006) Tuomo Takalan mukaan (1996) yritysten vastuunkato tarkoittaa, että yrityksen tulisi kantaa vastuu kaikesta toiminnastaan, jolla on vaikutusta ihmisiin, vaikka se vaatii osan voitosta. (Moilanen & Haapanen 2006, 6) Voimme vetää tästä johtopäätökset, että määräaikaisten työsuhteissa yritykset eivät vielä noudata sosiaalisesti vastuullisen yrityksen toimintaperiaatteita

Osaamista lisätään työtehtävien kierrätyksellä, työnohjauksella ja *mentoroinnilla*. Säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat myös monen yrityksen toimintaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Koulutuksessa on säilytettävä yhteys omaan työhön. Sisäistä motivaatiota voidaan hyödyntää sitomalla oppiminen käytännön elämään ja osoittamalla työn laajempi merkitys ja arvo. (Rohweder 2004, 157 – 162) Tutkimus tukee Tiimiakatemiassa koulutuksen yhdistämistä työelämään sekä mentorointia yhtenä keinona siirtää tietoa sukupolvelta toiselle.

Vuonna 2000 mentorointi on nähty vaihtoehtona koulutukselle, mutta vuonna 2006 ei aiheesta ole kirjoitettu. Vuoden 2006 ongelmana ovat määräaikaisten työsuhteiden, joissa ei työntekijöitä kouluteta.

## 1.27 Yritysten työntekijöiden hyvinvointi

### *Vuosi 2000*

Maailman suurimman yksityisesti omistetun ohjelmistoyhtiön SAS Instituten päämaja sijaitsee Pohjois-Carolinan osavaltiossa. Yritys tekee päätöksentekoa tukevia ja tietojenhallintaa helpottavia ohjelmistoja. 7000 työntekijän yrityksessä erikoisin piirre on amerikkalaisittain omaa luokkaansa oleva henkilöstöpolitiikka. (Nykänen, 2000)

*”SAS:n erikoisin piirre on kuitenkin sen amerikkalaisittain omaa luokkaansa oleva henkilöstöpolitiikka. Yhtiön väki naureskelee newyorkilaisten ympäripyöreille työpäiville, lastenhoito-ongelmille, työuupumukselle ja valituksille siitä, ettei aikaa riitä kuntoiluun.” (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*”Täällä työpäivä loppuu viideltä ja portit suljetaan kello kuusi. Työviikon pituus on 35 tuntia. Kahvilassa lounasta syödään omien lasten kanssa pianistin säestyksellä. Käytävillä tarjotaan ilmaisia virvokkeita. Mikäli ohjelmassa ei ole asiakastapaamisia, kaikki pukeutuvat rennosti muulloinkin kuin perjantaisin.” (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*”SAS:n suurella Caryn kampuksella on yksityinen päiväkotiki, esikoulu sekä terveyskeskus, korkealuokkainen kuntokeskus, kolme tenniskenttää, kaksi jalkapallokenttää ja täysipitkä uima-allas. Kaikki palvelut ovat työntekijöille ilmaisia, lukuun ottamatta päivähoitoa, jota SAS sponsoroi voimakkaasti.” (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

More Magic Software:n tavoitteena on perheenomainen tunnelma yrityksen nopeasta kasvusta huolimatta. Yrityksessä on 14 eri kansallisuutta ja paljon nuoria, joille tukea antava ja turvallinen ilmapiiri on erittäin tärkeä. (Sipilä, 2000 a, sivu 18)

*”- Haluamme, että meillä ihmiset tekevät tulosta ja ovat henkisesti tasapainoisia. Meillä on kyllä samoja ongelmia kuin muissakin it-alan yrityksissä. Ihmiset viihtyvät työn ääressä liiankin hyvin eivätkä muista, että elämää on myös työn ulkopuolella.” .” (Kauppalehti: Sipilä 2000 a, 18)*

*”Jotkut eivät poistu työpaikalta muutamaan päivään, sillä siellä on käytettävissä sänky, keittiö jääkaappeineen ja kylpyhuone. Välillä voi katsella filmejä videolta tai poiketa kuntosalissa. Yritys jakaa myös elokuva- ja uimahallilippuja. Kun tulokset puhuvat, ei tarvita kellokortteja eikä kiinteää työaika. Työhön voi tulla silloin, kun omaan elämänrytmiin parhaiten sopii. Managerit ovat vastuussa siitä, että työt etenevät ja aikatauluissa pysytään.” .” (Kauppalehti: Sipilä 2000 a, 18)*

Kauppätieteiden tohtori Paula Kirjavainen ottaa kantaa siihen, miten monet eivät kestä sitä, mitä työelämä tänä päivänä edellyttää eli jatkuvaa henkisen vireyden ylläpitämistä ja itsensä kehittämistä sekä tiedollisesti että sosiaalisesti. Avainhenkilöiden väsymisellä ja itsetunto-ongelmilla on kerrannaisvaikutus. ”Virtahevot” voivat kylvää uupumusta ympärilleen ja tartuttaa oman tiimin jäsenet sekä lähimmät kollegat. Itsensä tunteva pystyy menestymään vuorovaikutteisessa verkostossa ja kestävänsä hankalat primitiivireaktiot. Ihmisjohtaminen on nykyään hankaliston hallintaa, ei henkilöstön hallintaa.

*”Jaksamisen ja innostuksen vaalimiseen kannattaa etsiä yritystasoisia ratkaisuja – muutakin kuin vireämpää työkykyä ylläpitävää toimintaa ja kalliimpia sirkushuveja. Pelkkiä oirehoitoja tarjoava organisaaatio vain kehottaa jäseniään kokoamaan itsensä, jotta nämä voisivat uudelleen ajaa tiiliseinään. Ihmisten innostus ja jaksaminen riippuvat yrityksessä vallitsevasta arvomaailmasta. Ratkaisevinta on yrityksen johtamiskulttuurissa vaikuttava tiedon, tunteen ja hengen tasapaino.” (Talouselämä: Kirjavainen 2000, 78)*

*”Paljon puhuttu osaamispääoma on jaksamisen ja sen tavoitteellisemman kääntöpuolen, innostuksen, funktio. Innostuneimpien esimiesten tiimeistä löytyvät usein myös osaavimmat alaiset” (Talouselämä: Kirjavainen 2000, 78)*

Kansainvälisen tutkimusten mukaan liikunnalla on merkittävä hyöty henkilökunnan henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. (Riihonen, 2000 b)

*”Kansainvälisten tutkimusten mukaan liikuntaohjelmien rahassa mitattava hyöty on 5 000-7 000 markkaa henkilöä kohti vuodessa. Työntekijän sairauspoissaolo puolestaan maksaa noin 24 000 markkaa vuodessa.”*

*”- Henkilökunnan fyysinen ja henkinen hyvinvointi on yleisesti hyväksytty yrityksen sisäiseksi menestystekijäksi, Savola iloitsee. Henkilöstön terveysliikuntapolitiikasta voi kasvaa yrityksen merkittävä voimavara kuitenkin vain, jos yritysjohto sitoutuu aidosti liikunnan tukemiseen.*

*- Tämän vuoksi terveysliikunnan hoitaminen olisi nostettava osaksi johtamiskoulutusta, Savola vaatii.” (Kauppalehti: Riihonen 2000 b, 15)*

Tamperelainen lääkäriasema Medisprort kehitti liikuttajaksi Liikuntastartin, testatun tuotteen. Liikunnan avulla tapahtuva työkykyä ylläpitävä toiminta alkoi, kun urheilijoiden testaamisella ja valmentamisella saatu kokemus kohtasi lääkärin työssä tehdyt havainnot. Liikunnan avulla pyritään myös passiiviset ja sairaat pitämään työelämässä mahdollisimman pitkään. (Riihonen, 2000 a)

*”- Liikunnan avulla tapahtuva työkykyä ylläpitävä toiminta alkoi, kun urheilijoiden testaamisella ja valmentamisella saatu kokemus kohtasi lääkärin työssä tehdyt havainnot, Markku Tuominen toteaa. Työssä loppuunpalaminen johtuu hämmästyttävän usein usein fyysisestä loppuunpalamisesta. (Kauppalehti: Riihonen 2000 a, 23)*

*- Jos fyysinen kunto pettää, kapasiteetti ei riitä henkiseenkin kasvuun. Hyvä kunto on myös henkisen jaksamisen kivijalka.”*

*”- Yritysjohtajat ovat oivaltaneet, että laskun maksamiseen saadaan rahat helposti, kun sairauspoissaolot vähenevät, Pekka Huolman huomauttaa.”*

*”- Henkilöstön hyvinvointi on yritysten kilpailutekijä. Toisaalta parantunut suorituskyky kohentaa yksilön elämän laatua.” (Kauppalehti: Riihonen 2000 a, 23)*

Hallituksen työssä jaksamisen ohjelman vetäjällä Tuulikki Petäjäniemellä on tiedossa, miten selvitä työelämässä riutumatta, kitumatta ja loppuun palamatta. Työyhteisön kehittämiseen on saatavilla kehittämisrahaa. Tämä ei koske kylpylätukia eikä virkistymisrahoja vaan hankkeiden on oltava monipuolisia työtapojen, työyhteisön ja ammattitaidon parantamiseen tähtääviä. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. (Kostamo, 2000 a)

*"Hallituksen työssä jaksamisen ohjelman vetäjällä Tuulikki Petäjäniemellä on selvät sävelet siitä, miten selvitä työelämässä riutumatta, kitumatta ja loppuun palamatta:*

*- Keskustele ja kuuntele auliisti ja ole valmis tekemään yhdessä eli opettele olemaan vuorovaikutussuhteessa muihin ihmisiin!*

*Ikääntyviä työntekijöitä Petäjäniemi, 57, opastaa seuraavasti: - Työ on muutakin kuin raatamista. Sisällytä työhösi myös elämää!*

*Nörteille Tuulikki-tädillä on niin ikään ohje: - Elämässä on muutakin kuin työ!" (Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*"Ohjelma on määritellyt työssä jaksamiseen vaikuttavat olennaiset tekijät seuraavasti:*

*- henkinen jaksaminen ja hyvinvointi*

*- työyhteisön toiminta ja kehittäminen*

*- työympäristö ja työolot*

*- työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito*

*- työaika- ja työjärjestelyt*

*- oma fyysinen ja psyykinen terveys" (Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*"Valtakunnallisella työssä jaksamisen ohjelmalla on ylevä tavoite: Se tähtää työhyvinvointiin eli henkiseen jaksamiseen työssä. Se etsii työniloa.*

*- Kysymys ei niinkään ole fyysisestä työkyvystä eikä tyky-ohjelmasta, joita on toteutettu työpaikoilla jo kymmenkunta vuotta.*

*- Emme urputa työuupumuksesta, ja jos minä puhun työssä jaksamisesta, ei kuulijan heti tarvitse kavahtaa, että "jaa, sauvakävelyäkö se mainostaa", Petäjäniemi selvittää projektiaan." (Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*”Työhyvinvoinnilla on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Olettamus sisältää väitteen, että mitä parempaa työn laatua halutaan, sitä tärkeämmäksi tulee tarve joustaa myös työntekijöiden ehdoilla.”  
(Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*”Tuulikki Petäjaniemi sanoo, että työaika- ja työjärjestelyistä on hyvä esimerkki työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen. Hän on sen vuoksi pontevasti ajanut työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten tutkimista.” (Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*”Hän itse perustelee tutkimustarvetta sillä, että kun osaavat ihmiset ovat työhönsä tyytyväisiä, he käyttävät koko osaamistaan ja ovat valmiita myös uusintamaan tietojaan.*

*- Tällaiset ihmiset haluavat ottaa myös vastuuta ja kestävät lyhytaikaista kuormitusta paremmin. He ovat myös valmiita kehittämään omaa työtään ja omia työolojaan, Petäjaniemi perustelee.*

*Seuraukset ovat ilmiselvästi taloudellisia: sairauspoissaolot vähenevät, sairauskulut sekä vaihtuvuus- ja eläkekustannukset alenevat.”  
(Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

Työterveyslaitos, Eläketurvakeskus ja Helsingin kauppakorkeakoulu ovat tehneet tutkimuksen metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikoissa. Kyselyyn vastasi 235 toimipaikasta 2 599 henkilöstön edustajaa. (Kostamo, 2000 c)

*”Työn hyvä organisointi, sopivat työn psyykkiset vaatimukset sekä hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet auttavat yritystä menestymään ja parantavat myös henkilöstön hyvinvointia.*

*Yrityksen menestymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat yhtaikaa lisäksi esimiestuki, tiimityö ja vähäiset ristiriidat työssä.”*

*”\*- Hyvinvoinnin tekijät -\**

*Työkyvyn ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisen kannalta töiden organisointi on keskeisellä sijalla.*

*Työterveyslaitoksen erikoistutkija Kaija Tuomen mukaan hyvä organisointi panee työprosessin ja työmenetelmät sujumaan saumattomasti.*

*Tavoitteiden on oltava kohtuullisia ja selkeitä. Tärkeää on myös oikean*

*päätöksentekotason valinta.*

*Esimiestuen tapoja ovat alaisten rohkaisu, arvostaminen ja auttaminen sekä keskustelu heidän kanssaan. Niissä on tutkimusraportin mukaan parantamisen varaa.*

*Tutkimattakin lienee selvää, että työuupumuksen vähentäminen edellyttää kireän työtahdin, työpaineen ja työn henkisen rasituksen vähentämistä. Eläketurvakeskuksen tutkijan Pirjo Tuulen mukaan tutkimus vahvistaa tämän.”*

*”Tiimityöllä ja palkan sitomisella liiketuloon voidaan taas edistää henkilöstön sitoutumista.”*

*”- Terveessä organisaatiossa vallitsee avoin viestintä, kiire pystytään hillitsemään ja uusia asioita ollaan valmiita kokeilemaan. Hyvä organisaatio on myös innovatiivinen, Seitsamo sanoi.”*

*(Kauppalehti: Kostamo 2000 c, 18)*

*”- Tapaturmia sattuu enää joissakin rakennuskohteissa, huolto-, korjaus- tai metsätöissä. Siistissä toimistossa tapaturman vaaraa ei juuri ole. Työperäiset sairaudet maksavat silti yli 12 miljardia ja työtapaturmat noin 2,3 miljardia markkaa vuodessa. Ministeriö on kehittänyt tapaturmien kustannusvaikutusten arviointiin analyysi- ja laskentamalleja.*

*- Yksi sairauspoissaolo maksaa keskimäärin tuhat markkaa päivässä. Pienessä yrityksessä välilliset kustannukset voivat nostaa haitan hintaa kuitenkin roimasti.” (Kauppalehti: Riihonen 2000 d, 13*

*”- Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan yli puolet yritysjohtajista on uupuneita ja lähes kymmenen prosenttia yliuupuneita. Tellervo Koiviston, Neil Hardwickin, Tapani Kansan ja Jari Sarasvuon ansiosta asioista on alettu puhua ääneen. Ilkka Härkösen mielestä burn outissa on kysymys siitä, että ihmisen tietokone kaatuu.*

*- Kone pitää elvyttää. Minun lääkkeitani ovat rentoutus, hypnoosi, sopiva musiikki ja oikea hengitystekniikka.” (Kauppalehti: Riihonen 2000 e, 18)*

Turkulaiset Yhteistyövalmennus Aatran perustajat Heikki Pulkkinen ja Pirkko Karlsson kouluttavat Turun Ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa yhteisöjen ihmisiä tulemaan toimeen keskenään. He antavat konsulttiapua ja käsittelyohjeita jännitteistä ja

työpaikkakiusaamisesta kärsiville ihmisille ja työyhteisöille. (Kulmala, 2000)

*"Heikki luettelee vaikeiksi työyhteisöiksi oppilaitokset yliopistoja ja eriasteisia kouluja myöten. Kirkossa ja seurakunnissa ei liioin ole helppoa. Sairaaloissa jännitteet ovat myös joskus kovia.*

*Kiusattu ihminen kantaa koko työyhteisön sairautta itsessään ja usein syrjäytyy, Pirkko Karlsson määrittelee rohkeasti. Hänen mielestään yhteiskunnan vallankäyttö alkaa jo päiväkodeissa." ."*

*(Kauppalehti: Kulmala 2000, 21)*

*"Ruotsissa asiaa on tutkittu, ja sikäläinen Tilastotieteen laitos on ynnännyt työnantajille huikean 18 miljardin markan laskun vuodessa siitä, että joku kiusaa toisia tai antaa primitiivisten viettiensä temmeltää työpaikalla. Englannissa kiusaamislasku on 12 miljardia puntaa vuodessa teollisuudelle ja veronmaksajille. Tällainen huikea luku löytyy nettisivulta <http://www.successunlimited.co.uk/costs.htm>*

*- Mutta käsittämättömiä inhimillisiä kärsimyksiä ei ole mahdollista edes rahassa mitata, aatralaiset muistuttavat." (Kauppalehti: Kulmala 2000, 21)*

Työterveyshoitaja Päivi Lassila perusti 90-luvun puolessa välissä TYKY työterveyspalvelut Oy pienyritysten työterveyshuollon tarpeisiin. (Pesola, 2000)

*"Työterveyshuoltoon on Lassilan mukaan tullut uutta työsarkaa. Huoltoa vaatii myös henkinen hyvinvointi.*

*- Teimme eräässä yrityksessä syksyn aikana ilmapiiri kartoituksen. Kerran kuussa pidimme palaveria ja tuloksena tuli myös selvää säästöä yritykselle." (Kauppalehti: Pesola 2000, 18 – 19)*

Suomesta löytyy intoa, tahtoa ja tietotaitoa yritysten ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi, mutta suuresta innosta huolimatta toimintakenttää haittaa sirpaleisuus ja keskinäisen koordinoinnin puute. Yksi koordinointiin ja hyvinvointihankkeiden verkottumiseen tähtäävä projekti oli keväällä 2000 päättynyt *Opit porukalla toimimaan*. Tiedon



saaminen hyvinvointihankkeista kulkee huonosti. Hyvinvoinnin kehittäminen on yrityksen omalla vastuulla. (Liimatainen, 2000 a)

*”Isommat yritykset ovatkin siinä mielessä paremmassa asemassa, että niissä on erikseen henkilöt, jotka vastaavat työntekijöiden hyvinvoinnista. Aaltonen kuitenkin korostaa, että hyvinvoinnin kehittäminen ylipäätään ei voi olla kenenkään muun kuin yrityksen omalla vastuulla. Ulkopuolisen on mahdoton sanoa, mikä on oikea ratkaisu kyseiselle yritykselle.”*  
(Kauppalehti: Liimatainen 2000 a, 18)

Ravintolatyöntekijöiden suojaksi on tupakointikielto, jonka mukaan heinäkuussa 2001 savuttomia tiloja pitää olla jo 50 prosenttia. Ravintola Hemingway:ssä on meneillään 100 000 markan ilmastointi-investointisuunnitelma savun torjumiseksi. (Kostamo, 2000 b)

*”Henkilökunnan hyvinvointi on siinä tärkeää. Mutta voi myös hyvin arvata, että investointi on katsottu kannattavaksi, sillä tupakoiva asiakas on ravintolalle usein tuottoisampi kuin tupakoimaton.”*  
(Kauppalehti: Kostamo 2000 b, 10)

Finnish Business & Society järjesti seminaarin Helsingissä, jossa pohdittiin muuttuvan yritysmaailman kohtaamia sosiaalisia ja eettisiä haasteita. (Kostamo, 2000 d)

*Henkilöstöpolitiikan kehittäminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ovat verkoston hyviä tavoitteita. Verkon jäsenille tarjotaan muun muassa konsultointia ja hankearviointia siitä, miten yritykset voivat ottaa yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti huomioon kestävän kehityksen henkilöstöpolitiikassaan ja johtamiskäytännöissään.”*  
(Kauppalehti: Kostamo 2000 d, 16)

Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto ottaa kantaa yritysten tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Johtaminen, työilmapiiri ja muut henkiseen hyvinvointiin liittyvät asiat ovat nousseet tutkimusten mukaan keskeiseen rooliin työolojen kehittämisessä ja yritysten taloudellisessa tarkastelussa. (Riihonen, 2000 d)

*"Kehityspäällikkö Lars-Mikael Bjurström vakuuttaa, että työsuojelussa korostuu nyt yritystaloudellinen näkökulma.*

*- Näin on, koska organisaation tuottavuus, tulos ja kilpailukyky riippuvat ratkaisevasti henkilöstön hyvinvoinnista ja kunnollisista työoloista.*

*"Johtaminen, työilmapiiri ja muut henkiseen hyvinvointiin liittyvät asiat ovat nousseet muidenkin tutkimusten mukaan keskeiseen rooliin työolojen kehittämisessä ja samalla yritysten taloudellisessa tarkastelussa." (Kauppalehti: Riihonen 2000 d, 13)*

*"Oulun yliopiston tutkijoiden haastattelemat työntekijät vaativat, että perustekijöiden (oikeudenmukainen palkka, kunnollinen työympäristö ja toimivat henkilösuhteet) pitää olla kunnossa.*

*- Tuottavuus syntyy tämän jälkeen joukkuehengestä, annetusta vastuusta ja arvostuksesta sekä mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa työssä."*

*(Kauppalehti: Riihonen 2000 d, 13)*

Puolet suomalaisista suuryrityksistä on yhteistyössä kirkon kanssa ja yhteistyö kiinnostaa yhä useampia yrityksiä. 73 % yhteistyötä tehneistä arvioi sen olevan myönteistä ja merkityksellistä. Yritykset haluavat mieluummin papin seurakunnasta kuin herätysliikkeestä, elinkeinoelämästä tai oppilaitoksesta. Seurakunnat ovat pyrkineet tukemaan henkilöstöä ja johtoa. Kriisitilanteet ovat usein laukaisevana tekijänä. Yhteistyö on tulevaisuuden haaste molemmille osapuolille. (Sandell, 2000)

*"Varsinainen tehtävä on kuuntelua, erilaisten elämäntilanteitten puimista sekä keskustelua työhön ja sen arvoihin liittyvistä kysymyksistä."*

*"Kirkolta toivotaan myös uutta tarjontaa. Alustajan tai asiantuntijan luentoja toivotaan eniten. Keskusteluapua kriisitilanteissa sekä eettisiä pohdintoja kaivataan myös. Hartauksia toivotaan vähemmän, mutta niiden suosio on edelleen merkittävä."*

*"Yli puolet suuryrityksistä voisivat myös tietyin edellytyksin palkata teologin, joka ainakin osittain toimisi yrityksessä. Pääsääntöisesti teologi otettaisiin taloon määräaikaisesti tai projektiluontoisesti. Hänelle*

*annettaisiin ennen kaikkea henkilöstöä tukevia tehtäviä, mutta myös koulutustehtävät, työsuojelutehtävät sekä työnohjaus tulevat vastaajien mieleen.” (Kauppalehti: Sandell 2000, 26 – 27)*

Voiko yritykseen luoda innostuneen ilmapiirin sijoitetun pääoman tuotolla? Borealiksen entinen toimitusjohtaja Juha Rantanen kertoo kokemuksistaan muutosjohtamisesta. (Tuomi, 2000 a)

*”Kokemukset muutoksen johtamisesta Borealiksessa muuttivat tulosjohtajana tunnetun Rantasen ihmisjohtajaksi.*

*- Oli äärimmäisen henkilökohtainen kokemus myydä uutta yhtiötä eri kulttuureista tuleville ihmisille sijoitetun pääoman tuotolla, jatkaa Rantanen.*

*- Havahduin siihen, että ihmiset eivät toimi näin. He tarvitsevat unelmia, innostusta ja yhteisen suunnan eli vision.”*

*(Kauppalehti: Tuomi 2000 a, 18 – 19)*

Henkilöstön jaksaminen on puhuttanut paljon vuonna 2000. Luvun alussa on kaksi yritystä, jotka kannattavat erikoista, joustavaa henkilöstöpolitiikkaa. Ihmiset viihtyvät työssä, työaika on joustava, yritys tarjoaa päiväkotia, koulu, tenniskenttä, uimahalli ynnä muita palveluja työntekijöille ilmaiseksi. Kellokortteja ei käytetä vaan luotetaan ihmisiin. Nuoret, ulkomaalaiset työntekijät voivat jutella asioitaan henkilöstöpäällikölle eli työpaikka on turvallinen ja luotettava. Vaikka palkka ei vastaa muita alan palkkoja, vaihtuvuus silti on pieni, mistä tulee yritykselle kustannussäästöjä.

Jaksaminen on sidoksissa yrityksen arvoihin. Lääkkeeksi ehdotetaan liikuntaa. Loppuunpalaminen johtuu usein huonosta fyysisestä kunnosta. Jos fyysikka ei ole kunnossa, ei myöskään jaksu henkisesti. Työyhteisön hyvinvointi on kilpailutekijä. Keskustele, kuuntele, kannusta, ole avoin, arvosta! Elämässä on muutakin kuin työ. Perheen ja työn yhteensovittaminen on tärkeää. Organisaation vaatimukset ja selkeät tavoitteet sekä koulutus auttavat jaksamaan. Esimiestuki ja hyvä ilmapiiri samoin. Rentoutuksesta ja musiikista voi olla apua.

Kiusaamisesta aiheutuneet kustannukset ovat suuret puhumattakaan inhimillisistä kärsimyksistä. Ihmiset tarvitsevat unelmia. Yhteistyö kirkon kanssa on yksi tie yrityksen asioiden kriisiytyessä. Johtaminen on erittäin tärkeä ihmisten hyvinvoinnissa. On yritysten vastuulla pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista.

### *Vuosi 2006*

Karttunen kirjoittaa nykypäivän vaativasta työelämästä, ylipitkistä työpäivistä, tehokkuusajattelusta ja jatkuvien innovaatioiden tärkeydestä. Kuitenkaan palkkiot eivät vastaa saavutettuja tuloksia tai palkkiot menevät yritykselle, ei yksittäiselle työntekijälle. MPS-yhtiöiden kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että suomalaiset yritykset vaativat avainhenkilöiltään paljon, mutta uhraavat vähän heidän hyvinvointiinsa eivätkä osaa sitouttaa heitä. (Karttunen, 2006)

*”Yritys vaatii, vaan ei anna*

*Suomalaiset yritykset vaativat avainhenkilöiltään paljon, mutta uhraavat vain vähän heidän hyvinvointiinsa. Yritykset ymmärtävät avainhenkilöiden tärkeyden, mutta eivät osaa sitouttaa heitä.*

*Yritykset olettavat haasteellisten tehtävien ja urakehityksen motivoivan avainhenkilöä eniten. Yritysjohdo odottaa avainhenkilön uhraavan työhönsä paljon ylimääräistä aikaa, mutta vain viidennes yrityksistä investoi heihin merkittävästi. Avainhenkilöllä tarkoitetaan tässä monipuolista ydintyövoimaa, jonka korvaaminen on yrityksille hankalaa.*

*Suomesta rekrytointiyhtiön kyselyyn vastasi 568 johtajaa. Heistä 40 prosenttia on sitä mieltä, että yrityksen palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen verrattuna muihin alan yrityksiin.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

*Näin tietualan töissä*

*Joutuu kiirehtimään työssään selviytyäkseen siitä kunnialla. Tätä mieltä 68 prosenttia.*

*Jonossa on tekemättömiä töitä. Tätä mieltä 72 prosenttia.*

*Joutuu hajottamaan itseään liian monenlaisiin töihin. Tätä mieltä 68 prosenttia.*

*Pelkää ennalta arvaamatonta uhkaa. Tätä mieltä 51 prosenttia vastaajista.*

*Pelkää tulevansa irtisanotuksi. Tätä mieltä 31 prosenttia vastaajista.*

*Työstä on vaikea päästä irti vapaa-aikana. Tätä mieltä 50 prosenttia vastaajista.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

*”Aivotyöläiset selviytyvät tiukoista projektiakatauluista nirhaamalla jatkuvasti vapaa-aikaansa. Tämä on pois yöunista, levosta, harrastuksista, perheeltä, ystäviltä ja kodinhoidolta. ”Tämä on noidankehä, joka syö tehokkaasti henkistä pääomaa. Luovaan työhön ei pysty, jos ei nuku tarpeeksi”, Kautto-Koivula sanoo. Hänen mielestään kova työelämä näkyy esimerkiksi alkoholin ja masennuslääkkeiden runsaana käyttönä, avioeroina ja lasten oireiluna.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

*”Työpaikkojen arkiset ongelmat ovat ihan muusta maailmasta. Ne liittyvät töiden organisointiin, johtamiseen, työruuhkiin ja muihin laadullisiin asioihin. Voi tietysti kysyä, onko ammattijärjestöistä hyötyä näissä asioissa. Mutta ilman jonkinlaista vastavoimaa työnantajilla voi olla suuri kiusaus asettaa työn tekemisen ehdot sanelemalla. Mikko Mäenpään mielestä kansainvälinen bisnes tarvitsee jonkinlaiset globaalit pelisäännöt työsuhteen ehtoihin ja työntekijöiden kohteluun. Hän kaipaa myös ay-liikkeelle nykyistä paljon parempia kansainvälisiä verkostoja.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

*”Kautto-Koivulan mukaan nyt pitäisi päästä tavanomaista työstressikeskustelua syvemmälle. (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

*”Kyse ei ole vain fyysisestä jaksamisesta, vaan arvostiriidoista. Ihminen voi olla unelma-ammattissaan ja silti voida pahoin. Alisteisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saavat fiksut ihmiset kyseenalaistamaan työnsä mielekkyyden”, Kautto-Koivula sanoo.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

Harry Anttila on pappi, joka ryhtyi yrittäjäksi ja hyvinvointikonsultiksi, koska pappina hän ei pystynyt auttamaan ihmisiä haluamallaan tavalla. Yrityksen liikeidea on yritysten ja yhteisöjen työhyvinvoinnin edistäminen ja ongelmien ennaltaehkäiseminen. (Puustinen, 2006)

*"Anttilan mielestä työpaikkojen pahoinvointi johtuu pelosta, epäoikeudenmukaisuudesta ja puolittouksista."*

*"Työpaikalla koettu epäoikeudenmukaisuus tuplaa sairauspoissaolot. Ihmiset kokevat usein, ettei heitä kohdella tasapuolisesti. Heille ei kerrota rehellisesti, mikä on yrityksen tilanne. Kriisitilanteessa ihminen haluaa, että asia kerrotaan suoraan. Se on perussääntö."*

*Miksi totuutta ei kerrota, jos se kerran on perussääntö?*

*"Ei kukaan toimi sillä tavalla piruuttansa. Ei vaan ole selkärankaa. Sitä se on, pelokkuutta. Ei uskalleta. Toinen keskeinen oikeudenmukaisuuden este on ahneus. Jos sä jaat oikeudenmukaisesti, niin silloin sä mahdollisesti saat vähemmän itsellesi."*

*"Hän sanoo nähneensä kauppakeskuksessa lukemattomia ihmisiä, jotka etsivät tarkoitusta ja merkitystä. Anttilan mielestä ihminen on kuin ilmoitustaulu. Pahoinvointi näkyy ilmeistä, kävelytyylistä ja äänestä. "Kauppakeskuksessa keskeisiä tyydytyksenhakumuotoja olivat ostaminen, syöminen tai juominen. Niissä ei ole mitään pahaa, mutta ei niistä tule ihmiselle pysyvästi hyvää oloa. Nyt menee saarnaamisen puolelle, mutta tästä ajasta ja kulttuurista puuttuvat todelliset arvot. Sellaiset, jotka oikeasti ruokkivat ihmistä. Rakkaus, ilo, rauha ja oikeudenmukaisuus."*

*"Korkeastikoulutettujen etujärjestön Akavan neuvottelupäällikkö Minna Helteen mukaan huonosti työntekijöitään kohteleva työnantaja sahaa omaa oksaansa. Jos työnantaja ei huolehdi määräaikaisten työntekijöidensä koulutuksesta ja perehdyttämisestä, heistä tulee nopeasti hallitsematonta työvoimaa." (Talouselämä: Taipale 2006, 9:28)*

*Näin sitoutat*

*\* Anna määräaikaisten vaikuttaa omaan työhönsä.*

*\* Jaa työt ja työvuorot tasapuolisesti.*

*\* Pidä huolta koulutuksesta ja palkkauksesta.*

*\* Kerro selvästi ja ajoissa työsuhteen jatkumiseen liittyvistä asioista.*

*\* Anna palautetta työstä. (Talouselämä: Taipale 2006, 9:28)*

Kirsi Piha kritisoi kolumnissaan "Sosiaalinen pääoma ja yritystoiminta", miten yritykset eivät näe miten ihmisten odotukset ovat muuttuneet. Seminaarit työhyvinvoinnista ovat jääneet seminaarisalien tyhjiksi

kaiuiksi. Vanhat konstit työntekijöiden houkuttelemiseksi eivät enää riitä. (Piha, 2006)

*”Tulevilla maistereilla taas on erilaiset työelämän odotukset kuin nykyisillä maistereilla. Ihmiset arvostavat työelämän lisäksi muitakin elämän osa-alueita. He haluavat elää hyvää elämää, johon kuuluvat perhe, harrastukset, vapaa-aika ja työ. He vaativat yrityksiltä arvoja. He eivät ole valmiita menemään töihin yritykseen, jonka arvot ovat selkeässä ristiriidassa omien arvojen kanssa. Ihminen, jolla on vihreä arvomaailma ei mene töihin bensafirmaan. Paitsi jos voi aidosti muuttaa sitä. Tulevat maisterit pelkäävät uupumusta. Jo pari vuotta sitten yliopisto-opiskelijoiden valtaosa pelkäsi uupuvansa työelämässä. Siis ennen kuin olivat edes aloittaneet!” (Talouselämä: Piha 2006, 7:38)*

*”Kuinka teillä vaalitaan sitä, että ihminen on ja hänellä pitää olla aikaa olla myös muutakin kuin kehityspääällikkö? Hän on ehkä isä, äiti, sisko, veli, ystävä, lukupiirin jäsen, afrotanssin harrastaja, pianisti, SM-tason shakin pelaaja, koiranäyttelyveteraani tai elokuvafriikki. Onko hänellä aikaa siihen?” (Talouselämä: Piha 2006, 7:38)*

Kansanedustaja Rosa Meriläinen aikoi ryhtyä kotiäidiksi. On huolestuttava ilmiö, että suomalaiset korkeasti koulutetut naiset palavat loppuun työelämän ja perheen yhteen sovittamisessa. (Salminen, 2006)

*”On huolestuttavaa, jos lahjakkaiden nuorten naisten loppuun palamisesta tulee laajempi yhteiskunnallinen ilmiö.*

*Näyttää olevan niin, että uran ja perheen yhdistäminen ei meiltä naisilta edelleenkään kunnolla onnistu.*

*On totta, että meillä on huippukoulutus ja maailman paras päivähoitojärjestelmä. Meillä on enemmän oikeuksia kuin entisaikojen äideillä. Mutta vaatimuksiakin on paljon enemmän, itsemme tai muiden asettamia. Yleensä korkeakoulutuksen hankkinut nainen haluaa suoritua kunnialla sekä töistä että äitiydestä.”*

*”Työelämän tappotahti on fraasi, mutta se on joka päivä kouriintuntuvan totta. Nainen muuttuu työelämän kannalta invalidiksi jo raskausaikana. Hormonit ja painovoima ovat vahvempia kuin kovinkaan tahdonvoima.*

*Yhdeksän kuukautta on lyhyt aika ihmiselämässä, mutta varsinainen tasapainottelu alkaakin vasta sen jälkeen. Äitiyden hinnan - poissaolojen ja alentuneen työkyvyn muodossa - maksavat äiti ja tämän työnantaja.”*

*”Ainoa, mitä voi muuttaa, on asenne. Suomalaisyrityksillä on tasa-arvosuunnitelmat, kiintiönaiset hallituksissa ja työryhmät, joissa pohditaan, miten me nyt puhutellaan naiskohderyhmää. Ne ovat näennäistekoja. On työnantajien tehtävä potkia ylöspäin palkkaamiaan fiksuja naisia.” (Kauppalehti: Salminen 2006, 4)*

*”Nyt Sitran huoli kohdistuu mielenterveysongelmaisiin työntekijöihin, sillä vaikka psyykkiset sairaudet eivät määrällisesti olekaan lisääntyneet, niiden vaikutukset ovat kasvaneet. Nykypäivän infoähkyssä ja asiantuntemukseen perustuvassa tietotyössä ei nimittäin pää kestä, jos työelämä ei tyydytä myös inhimillisiä tarpeita. Siinäpä haastetta työnantajille, jotka kilpailevat pätevistä tekijöistä.”*

*(Kauppalehti: Lindqvist 2006 a, 7)*

Lauri Ihalaisen mielestä olisi viisasta yhdistää työhyvinvointi ja inhimillisen pääoman kehittäminen tuottavuuden kasvuun. (Hyökyvaara, 2006)

*”Kauppalehdessä (KL 23.3.) osui silmään SAK:n johtajan Lauri Ihalaisen havainto, jonka mukaan olisi viisasta yhdistää työhyvinvointi ja inhimillisen pääoman kehittäminen tuottavuuden kasvuun.”*

*”Tulevaisuudessa yhä suurempi osa työelämän investoinneista tulisi kohdistaa ihmisten inhimilliseen pääomaan kokonaisvaltaisesti, sillä inhimillisellä pääomalla on suora yhteys työn tuottavuuteen. Verotuksellisesti tämä on usein ongelmallista, sillä ihmisen osaamiseen ja työssä jaksamiseen perustuvat investoinnit voidaan helposti katsoa osaksi elinkustannusten korvaamista.”*

*”On perusteltua edistää sellaisten ihmisten elinmenojen edistäminen, joilla on työnantajan näkökulmasta positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiselle ja työyhteisön kilpailukyvyille. Kehittämistoimet, jotka kohdistuvat henkilökunnan osaamisen ja työssä jaksamisen kehittämiseen tulisi kilpailukyvyn nimissä sallia. Luonnollisesti toiminnalla*



*on oltava lainsäädännölliset kehykset, jotta kehittämisen avulla ei kierretä palkanmaksua eikä heikennetä yhteiskunnan veropohjaa.”*

*”Osaamisen ohella inhimillisen pääoman lähteenä voisi siten olla esimerkiksi liikunta tai kulttuuri. Liikuntaseteli on hyvä esimerkki. Liikuntaseteli on vuodesta 2004 lähtien mahdollistanut työnantajan tuen liikuntaharrastamiseen. Henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi voitaisiin käyttöön ottaa kulttuuriseteli. Toistaiseksi kulttuuriseteli tulkitaan verolliseksi eduksi.” (Kauppalehti: Hyökyvaara 2006, 15)*

Tyky-toimintaa on monessa työpaikassa, mutta sen todellista hyötyä on vaikea mitata tai seurata. VR-Yhtymä on panostanut paljon rahaa ja voimia työkyvyn parantamiseen. VR:n mukaan panos vaikuttaa tulokseen myönteisesti. (Yrjölä, 2006)

*”Mittaamisesta ja seurannasta ei voi edes puhua. Tällä alueella - samoin kuin koko työterveyshuollossa - on korkeintaan pöyhäisty heinäkasaa”, sanoo Tukholman yliopistossa toimiva suomalaissyntyinen tutkija Paula Liukkonen. Eihän tämä mikään ihme ole. On hankala mitata, miten yksittäinen virkistyspäivä, viikoittainen kuntoilutuokio tai pitkäaikainen koulutushanke vaikuttavat liiketoimintaan. Toki monilla yrityksillä on henkilöstön hyvinvointia kuvaavia mittareita: työtapaturmien ja sairauspoissaolojen määrä, keskimääräinen eläkeikä ja niin edelleen.” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*”Työterveyslaitoksen tutkija Päivi Husman kehottaa yrityksiä vähintään miettimään, millaista tyky-toimintaa oma organisaatio kaipaa. Tyky-projektin tavoite voisi olla, että toimistoväki innostuisi pitämään hartianseutunsa kunnossa säännöllisellä niskajumpalla. Jos niskavaivat ja poissaolot vähenisivät, tyky-hanke olisi saavuttanut tavoitteensa.” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*”Sen tiedämme, että kun työhyvinvointiin panostetaan reilusti, tunnusluvut kehittyvät hyvään suuntaan”, Ervasti sanoo.” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*”Työkyky ja työhyvinvointi = miten työ, työolot ja työyhteisö sekä työntekijän ominaisuudet vaikuttavat työnteon edellytyksiin ja onnistumiseen.*

*Tyky-keinoja: työhön perehdytys, osaamiskartoitukset, työhyvinvointikyselyt, kuntotestaukset, terveystarkastukset, kuntoutukset, virkistystoiminta...” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

Sitran raportti ”Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa” näkee tien parempaan tulevaisuuteen lähimmäisenrakkaudessa, yhteisöllisyydessä, arvostuksessa ja itsensä toteuttamisessa. (Lindqvist, 2006 a)

*”Ehkä Ollilan tenniskaveri, Sitran yliasiamies Esko Aho oli vilauttanut ennakkoon Sitran eilen julkistamaa Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa -raporttia. Sen mukaan pääsylippu parempaan tulevaisuuteen ei ole suinkaan kansantuotteen kasvattaminen, vaan lähimmäisenrakkaus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Unohtakaamme siis talouskasvu, tutkimus ja tuotekehitys - eläköön arjen hyvinvointi!”*

Vuonna 2006 on myös kirjoitettu paljon työntekijöiden jaksamisesta. Jaksamiskeskustelu on saanut vähän erilaisia piirteitä vuoteen 2000. Työelämän vaatimukset ovat koventuneet entisestään. Tekemättömät työt painavat, ihmiset kokevat uhkaa ja pelkoa tulla irtisanotuksi, vapaa-aika on vähentynyt entisestään eli kun ei ehdi tehdä kaikkea työaikana, pitää tehdä illalla. Alkoholi, masennus, mielenterveysongelma, avioerot, lasten pahoinvointi ovat tulleet mukaan vuoden 2006 kirjoitteluun. Johtamisessa sekä töiden organisoinnissa on ongelmia. Ihmiset ovat usein unelma-ammattissaan, mutta silti voivat huonosti. Vuoden 2006 kirjoittelussa näkyy myös yritysten ahneus, epäoikeudenmukaisuus ja epärehellisyys, millä toiminnalla yritys vain sahaa omaa oksaansa. Koulutetut naiset eivät kestä perheen ja työn yhteen sovittamista. Koulutus ja kehittäminen ovat eräs tapa korjata asiat, liikunta- ja kulttuuriseteliä on ehdotettu, tyky-toiminta on hyvästä. VR on panostanut tyky-toimintaan ja kokee, että mitä enemmän rahaa sijoittaa työntekijöiden hyvinvointiin, sen paremmiksi tunnusluvut muuttuvat, vaikka muuten sosiaalisen vastuun mittaaminen on vaikeaa.

Vuontisjärven tutkimuksen mukaan yritysten ongelmia ovat *stressi ja uupuminen* työpaikoilla. Kun joku lähtee, jaetaan työt jäljelle jääneiden kesken. Syynä voi olla myös se, että monet haluavat näyttää kiireisiltä eivätkä pidä sallittuja taukoja tai joustoja, koska ovat epävarmoja työn jatkuvuudesta. (Vuontisjärvi 2006, 271 – 288) Artikkelit ovat samaa mieltä stressistä ja uupumisesta sekä siitä, että ihmiset ovat epävarmoja töiden jatkuvuudesta. Artikkeleista ei kuitenkaan ilmene ”kiireiseltä näyttelemistä”.

Parantaakseen kannattavuutta yritys joutuu joskus *irtisanomaan* osan henkilökuntaa ja näin varmistamaan työpaikan säilymisen lopuille työntekijöille. Tätä tarkoitusta varten yritykset ovat kehittäneet ohjeita, periaatteita ja toimintatapoja. *Suomalaisten yritysten* suurimmat haasteet ovat perusjohtamiseen liittyvät tehtävät sekä työntekijöiden että yritysjohtajan mielestä. Työntekijät eivät tiedä *tavoitteita selvästi, esimiehet eivät osaa tukea alaisiaan, työntekijät eivät osaa tarttua työhönsä liittyviin ongelmiin*. Kehittämistä on myös *sisäisessä viestinnässä, tulospalkkauksessa, urasuunnittelussa, koulutusjärjestelmien toimivuudessa*. (Keskuskaupakamari, Yrityskulttuuri 2006) (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Aiemmat tutkimukset vahvistavat yritysten ongelmat; heikko johtaminen, organisoinnin puute, ongelmien vähättely, viestinnän puute ja koulutuksen tarve ihmisten jaksamisessa.

Amerikkalaiset kuluttajat olivat myös vahvasti sitä mieltä, että tuotteiden ostaminen tai työskentely yrityksessä, jonka *arvot vastaavat omia arvoja*, ovat seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: erittäin tärkeä tai hyvin tärkeä työntekijän kannalta (79 %) (Verschoor 2006, 20 – 22) Jaksaminen oli myös artikkeleissa sidoksissa yrityksen arvoihin.

Keskeisiä sosiaalisen vastuuseen kuuluvia asioita ovat esimies- ja johtamistaidot, henkilöstön koulutus ja palkitseminen, työturvallisuus,

työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen. Osaamista lisätään työtehtävien kierrätyksellä, työnohjauksella ja *mentoroinnilla*. Säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat myös monen yrityksen toimintaan. *Palkitsemalla* hyvistä työsuorituksista työnantaja ohjaa toimintaa, *sitouttaa työhön* ja tukee kehittymistä.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18)

Osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on yrityksen keskeinen menestystekijä. Mielikuva yrityksestä vaikuttaa uusien työntekijöiden saantiin ja etenkin nuorten kiinnostukseen yrityksestä.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Hyvän työilmapiirin luomisessa keskeistä on aito, avoin ja toisia kunnioittava ilmapiiri. Erilaiset kampanjat tai henkilöstölle järjestettävät aktiviteetit tai tilaisuudet merkitsevät vähemmän kuin jokapäiväinen suhde työtovereihin. Esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähdään ensisijaisen tärkeänä ja siihen panostetaan monella tavalla. Jossakin yrityksissä on jopa kirjattu henkilöstöstrategiaan henkilöstön oikeus hyvään esimiehisyyteen. Esimiestyön merkitys henkilöstön hyvinvoinnille korostuu sekä teoriassa että artikkeleissa. Samoin avoin, toisia kunnioittava työilmapiiri.

(Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131) Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vastuullinen toiminta parantaa ihmisten työssä jaksamista ja tätä kautta pidentää heidän työssä pysymisaikaansa. Vastuullisuuden katsottiin myös vaikuttavan työoloihin ja ilmapiiriin sekä sitä kautta ihmisten viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Työoloja ja ilmapiiriä pidettiin tärkeimpänä tekijänä työssä jaksamisen kannalta.

(Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131)

Vuoden 2000 kirjoittelu koskee työhyvinvointia ja uupumista, mutta kirjoitukset ovat keskittyneet työntekijöiden jaksamiseen ja sen kehittämisen keinoihin kuten esimerkiksi liikunnan lisäämiseen, työn ja

perheen yhteen sovittamiseen, työn organisointiin, koulutukseen, hyvään esimiestyöhön, avoimeen viestintään ja joustaviin työaikoihin.

Vuonna 2006 kirjoittelusta kuvastuu huoli jostakin pahemmasta; työelämän tappotahdistista. Työn vaatimukset ylittävät ihmisten sietokyvyn, ihmiset pelkäävät irtisanomisia, tekemättömät työt vaivaavat, vapaa-aika jää vähiin, alkoholi, masennus, mielenterveysongelmat, avioerot ja lasten pahoinvointi ovat tulleet mukaan elämään. Yritysten toimintatapa on muuttunut epärehelliseksi, ahneeksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Johtaminen ja töiden organisointi ovat edelleen suuri ongelma. Yritykset sahaavat omaa oksaansa. Koulutus, liikunta- ja kulttuurisetelit ovat keinoja selvitä tilanteesta.

## 1.28 Yritysten sosiaalisen vastuun mittaaminen

### *Vuosi 2000*

*”Ei ole yksinkertaista mitata luovuutta, motivaatiota tai vuorovaikutuskykyä. Henkilötilinpäätökset ovat kuitenkin yksi askel tähän suuntaan.” (Talouselämä: Ahonen ja Kilpi, 2000, 40)*

*”Helsingin kauppakorkeakoulussa pitkään henkilöstöjohtamista tutkineen professori Sinikka Vanhalan mukaan selkeän henkilöstön arvostamista osoittavan mittarin löytäminen on vaikeaa.” ” (Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89)*

### *Pohjola*

*Tavoitteiden saavuttamista yhtymän tulokortti mittaa muun muassa oman pääoman tuotolla, asiakaskontaktien määrällä, työtyytyväisyydellä ja henkilöstön osaamisella.*

*Talouden menestystekijänä Mikkelin-konttori pitää paikalliset markkinat tuntevaa aktiivista ja yrittäjähenkistä henkilökuntaa.*

*Uudistumisen menestystekijänä Mikkelissä pidetään sitä, että itseään kehittävät henkilöt huomioidaan ja palkitaan.*

*Pohjolan Kuopion-konttorin sisäisen tehokkuuden menestystekijä on sen tuloskortin mukaan erilaisuuden hyväksyminen, vahvuuksien tukeminen sekä ammatti- ja yrityslypeys.*

*Uudistumisen menestystekijänä Kuopion-konttori pitää esimerkiksi oikeudenmukaista palkitsemista.*

*Uudistumista mitataan Kuopiossa aloitteiden laadulla sekä sairauspoissaoloilla, ja sisäistä tehokkuutta mitataan läpimenoajoilla sekä sisäisten valitusten määrällä. (Kauppalehti: Tuomi 2000 c, 18 – 19)*

Sosiaalisen vastuun mittaaminen on vaikeaa tai oikeanlaisten mittareiden löytäminen. Tuloskortilla voidaan mitata työtyytyväisyyttä ja henkilöstön osaamista. Menestystekijöitä ovat erilaisuuden hyväksyminen, vahvuuksien tukeminen ja ammattiylpeys. Mittaamisen hyötyjä on myös oikeudenmukainen palkitseminen. Uudistumista on mitattu sairauspoissaoloilla ja laadulla.

#### *Vuosi 2006*

Tyky-toimintaa on monessa työpaikassa, mutta sen todellista hyötyä on vaikea mitata tai seurata. VR-Yhtymä on panostanut paljon rahaa ja voimia työkyvyn parantamiseen. VR:n mukaan panos vaikuttaa tulokseen myönteisesti. (Yrjölä, 2006)

*"Mittaamisesta ja seurannasta ei voi edes puhua. Tällä alueella - samoin kuin koko työterveyshuollossa - on korkeintaan pöyhäisty heinäkasa", sanoo Tukholman yliopistossa toimiva suomalaissyntyinen tutkija Paula Liukkonen. Eihän tämä mikään ihme ole. On hankala mitata, miten yksittäinen virkistyspäivä, viikoittainen kuntoilutuokio tai pitkäaikainen koulutushanke vaikuttavat liiketoimintaan. Toki monilla yrityksillä on henkilöstön hyvinvointia kuvaavia mittareita: työtapaturmien ja sairauspoissaolojen määrä, keskimääräinen eläkeikä ja niin edelleen." (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*"Työterveyslaitoksen tutkija Päivi Husman kehottaa yrityksiä vähintään miettimään, millaista tyky-toimintaa oma organisaatio kaipaa. Tyky-projektin tavoite voisi olla, että toimistoväki innostuisi pitämään hartianseutunsa kunnossa säännöllisellä niskajumpalla. Jos niskavaivat*

*ja poissaolot vähenisivät, tyky-hanke olisi saavuttanut tavoitteensa.” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*”Sellaisia mittareita ei VR:lläkään ole, jotka suoraan osoittaisivat työhyvinvointiin tehtyjen investointien tuoton tai toimenpiteiden vaikuttavuuden.”Varmasti pitäisi olla. Sen tiedämme, että kun työhyvinvointiin panostetaan reilusti, tunnusluvut kehittyvät hyvään suuntaan”, Ervasti sanoo.” (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

*”Yritystemme hyvä yhteiskuntavastuun kantamistaito voi olla jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa kasvava kilpailutekijä. Tässä on haasteena vastuullisuuden mittaamisen vaikeus ja yritysten uskottavuus yhteiskuntavastuuasioissa. Joka tapauksessa yritysten yhteiskuntavastuun kantamistaito on osa liiketoimintaosaamista.*

*Hieman tarkastelunäkökulmaa kääntäen voidaan todeta, että yritysten yhteiskunnallista vastuullisuutta on sekin, että yritykset ovat liiketaloudellisesti tehokkaita eivätkä siten tuhlaa toimintaympäristönsä niukkoja resursseja. Toisin sanoen yritysten tulisi suorittaa perustehtävänsä hyvin.” (Kauppalehti: Lehtinen 2006, 15)*

Tyky-toiminnan antamaa hyötyä on vaikea mitata. Mikäli hartiasäryistä johtuvat poissaolot jäävät pienemmiksi, voi ajatella tavoitteiden täytyneen. Samoin sosiaaliseen vastuuseen sijoitettuja investointien tuomaa tulosta on vaikea mitata. Yritykset ovat huomanneet sen, että mitä enemmän siihen sijoittaa, sitä paremmaksi muuttuvat tunnusluvut.

Jotkut ovat sitä mieltä, että vastuullisuutta ei pitäisi arvioida tuottavuuden mittarein, toiset taas väittävät, että vastuunsa kantavat yritykset menestyvät taloudellisesti paremmin kuin yritykset, jotka eivät panosta vastuullisuuteen. (Margolis & Walsh 2003; de la Gruz Déniz-Déniz & De Saa-Pérez 2003). Sosiaalisen vastuun toiminnan tuloksia on kuitenkin mahdollista arvioida eri mittauksin kuten esimerkiksi *ilmapiirikyselyn avulla tai sairaspoissaolojen vähenemisenä tai tuottavuuden paranemisena.* (Moilanen & Haapanen 2006, 50)

Oman yrityksen aiempaan toimintaan mittaaminen on yleisin tapa mitata vastuullisuutta. (Ketola 2005, 153) Työkyky-hankkeet (tyky) ovat yleinen tapa työhyvinvointiin liittyvien asioiden hoitamiseen. Yleisiä tavoitteita ovat tuottavuuden kohentaminen, jaksamisen parantaminen ja sairastuvuuden sekä eläkkeelle jäämisen siirtäminen myöhemmäksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18)

Yrityksen kannattaa käyttää vastuullisuutensa mittaamiseen monia määrällisiä (kvantitatiivinen) ja laadullisia (kvalitatiivinen) mittareita yhdessä ja katsoa vastuuasioitaan monesta eri näkökulmasta. Jos yritys pystyy tarkastelemaan vastuutaan sen eri ihmis- ja luontosidosryhmiensä silmin, se löytää teoistaan vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tulevat uhat ja mahdollisuudet. Yritys voi käyttää apunaan myös *SWOT-analyysiä ja säännöllisesti sitä ajantasaistaa*. (Ketola 2005, 152) Aiemmat tutkimukset vahvistavat artikkeleita, että mittaaminen on hankalaa. Yrityksen parantuneista tunnusluvuista voi päätellä, että sosiaaliseen vastuuseen kannattaa sijoittaa.

Sekä vuonna 2000 että 2006 on sosiaalisen vastuun mittareiden löytyminen ollut vaikeaa. Tulokortti tai SWOT-analyysi ovat kaksi tapaa mitata. Vuonna 2000 kirjoittelu on sisältänyt tietoa, että erilaisuuden hyväksyminen, vahvuuksien tukeminen ja oikeudenmukaisuuden lisääntyminen palkitsemisissa olisivat menestystekijöitä. Vuonna 2006 Tyky-toimintaan sijoitettu raha on kuitenkin nostanut yrityksen tunnuslukuja.

## 1.29 Työntekijöiden ikääntyminen

### *Vuosi 2000*

*"Koska yritys sekä hyödyntää että tuottaa tarvitsemaansa sosiaalista pääomaa, ei ole yhdentekevää miten se toimii suhteessa yhteiskuntaan. Jos se vain hyödyntää sitä, esimerkiksi palkkaamalla vain parhaassa*



*lässä olevaa työvoimaa, se murentaa oman toimintansa edellytyksiä pitkällä aikavälillä. Se lisää yhteiskunnan sosiaalikuluja ja vaikeuttaa sosiaalisen pääoman uusiutumista.” (Talouselämä: Ahonen ja Kilpi 2000, 40)*

*”Suurten ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä voi synnyttää osaamisaukon. Vaikka nuoremmilta löytyisikin tehokkaiden kurssien kautta saavutettu tietotaso, heiltä puuttuu kokemus ja sen kautta saavutettu käytännön tietämys.” ”*

*(Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89)*

*”- Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen vuosikustannukset ovat noin 50 miljardia markkaa. Jostakin syystä ihmisten on vaikea ymmärtää, että kansantalouden lisäksi tappion kärsivät yritykset ja eläkkeelle lähteväkin.”(Kauppalehti: Riihonen 2000 d, 13)*

*”Työhyvinvointiohjelman toteuttaminen vaatii vuosina 2001-2004 vuosittain lisärahoitusta arviolta 50-60 miljoonaa markkaa. Se on vajaa prosentti kaupungin kokonaispalkkamenoista ja 0,7 prosenttia kokonaishenkilöstömenoista.*

*- Ehdotusten toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen merkitsisivät kuitenkin vähintään samansuuruisia ellei suurempiakin säästöjä ennenaikaisissa eläke- ja sairauskuluissa, työryhmä muistuttaa. Se toivoo nyt, että hyvinvointiohjelman rahoitus turvataan ja että ohjelma organisoidaan työhyvinvointitalkoo-projektiksi. Sitä ohjaisi ja valvoisi erityinen työhyvinvointiryhmä.” (Kauppalehti: Kostamo 2000 e, 20)*

Helsingin kaupungin työryhmä on saanut valmiiksi ehdotuksensa kaupungin henkilöstön keskimääräisen eläkeiän nostamisesta työkykyä ylläpitävin toimin 57 vuodesta 60 vuoteen. Ehdotuksen tarkoitus on pitää työntekijät työelämässä mahdollisimman pitkään, vähentää sairaspöissaolojen kustannuksia ja lisätä työpaikan houkuttelevuutta. (Kostamo, 2000 e)

*”Kaupungin henkilöstön terveyden ja työkyvyn kohentamiseksi työryhmä esittää kuntokartoitusta sekä kunnon jatkuvaa seurantaa ja ylläpitoa. Projektin tavoitteena on, että nykyistä huomattavasti useammat saavuttaisivat henkilökohtaisen eläkeikänsä työssä.*

*Työryhmä lähtee siitä, että työkykyä ylläpitävä toiminta jatkuu palvelussuhteen alkamisesta sen päättymiseen. Siinä olisi keskeisenä toimijana koko työyhteisö esimiehineen, ja se koskisi kaikkia ja kaikenikäisiä työyhteisön jäseniä.*

*Työkykyyn liittyvät toimet kohdistettaisiin kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin: työyhteisöön, työoloihin ja -ympäristöön, yksilöön työntekijänä sekä työntekijään yksilönä.” (Kauppalehti: Kostamo 2000 e, 20)*

*”Helsingin kaupungin nykyhenkilöstön rakenne on sellainen, että ilman työkyvyn ylläpitoa työstä ennenaikaisesti poistuvien määrä kasvaisi arviolta 50-100 henkeä vuodessa. Keskimääräinen eläkeikä laskisi 0,5-1 vuotta. Myös sairauspoissaoloja halutaan vähentää. Vuoden 1999 poissaoloprosentti oli 4,5. Työryhmä on laskelmoinut, että sairauspoissaoloprosentti voitaisiin saada alennetuksi neljään vuonna 2004 ja 3,6:een vuonna 2010.” (Kauppalehti: Kostamo 2000 e, 20)*

Ikääntyneiden syrjintä murentaa yritysten omaa toimintaa. Yhteiskunnan sosiaalikulut lisääntyvät ja sosiaalinen pääoma ei uusiudu. Syntyy lisäksi osaamisaukkoja, kun vanha väki jää töistä pois. Tyky-toiminta on yksi ehdotettu ratkaisu saada ikääntyvät työntekijät pysymään työelämässä. Ikääntyvien työntekijöiden jääminen pois sekä sairastelut lisäävät myös taloudellisia kustannuksia.

#### *Vuosi 2006*

Eeva-Leena Vaahtio on tehnyt väitöskirjan iästä ja rekrytoinnista, kirjoittanut jopa rekrytointioppaan sekä kirjoittanut kirjan *Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan*. Hän kritisoi nykyistä käsitystä työväestön ikääntymisestä. Vaahtio muistuttaa, että ihmiset ovat erilaisia. Johtajan tehtävä on tutustua työntekijöihinsä ja johtaa ihmisiä.

(Rajalahti, 2006 b)

*”Kuinkahan monta seminaaria Suomessakin on järjestetty siitä, että väestö ikääntyy! Kaiken lisäksi kammottava uudissana ikääntynyt viittaa jo viisikymppisiin. Ihmisen paras ikä työelämässä on nykyään 35-45, sitä ennen on nuoruuttaan arvaamaton tai vanhuuttaan osaamaton.*

*”Esimerkiksi työhyvinvointi-retoriikkaan liittyy paljon ageismia. Työterveydenhuolto suuntaa nykyoppien mukaan tietyn ikäisille ihmisille työkuntoa ylläpitäviä toimia. Mutta kaikki 50 vuotta täyttäneet eivät kärsi sydämen ja älyn vajaatoiminnasta, kaikki 30-vuotiaat eivät ole hyvässä kunnossa. Osa-aikaeläke on myös vaarallinen työkalu. Sen perusviesti on Vaahtion mielestä ageistinen: 58-vuotiaat työntekijät eivät enää pysty kokoaikaiseen työhön. Ageismiin voi liittyä myös ikääntymisen ihannointia. Hiljaisen tiedon siirtäminen on trendikäs henkilöstöhallinnon termi, jonka seuraukset voivat olla arvaamattomat. Haluavatko työnantajat oikeasti siirtää työtavat ja asenteet kaikinensa ikäluokalta toiselle?”*

*”Vaahtio neuvoo yrityksiä tekemään osaamiskartoituksia säännöllisesti. Ne kertovat työnantajalle, minkälaisia taitoja hänen palkkaamallaan väellä oikeasti on ja mitä pitäisi hankkia lisää.”*

*(Talouselämä: Rajalahti 2006 b, 8:11 )*

Ikääntyvien ihmisten ongelmista on järjestetty paljon seminaareja. Artikkeleiden mukaan ikä ei kerro aina totuutta ihmisen työkyvystä; moni 30 vuotias voi olla huonommassa kunnossa kuin vanhempi henkilö. Välttämättä ei ole hyvä asia siirtää vanhempien työntekijöiden tietoja ja taitoja nuoremmille, vaan tulee suorittaa kartoitus, mitä kukin oikeasti osaa.

Artikkelit tukevat Vuontisjärven (2006) ja Panapanaan (2006) tutkimusta siitä, että yritykset eivät ole kiinnostuneita säilyttämään ikääntyvät ihmiset työelämässä. Työkyky-hankkeet ovat yleinen tapa lisätä jaksamista, vähentää sairastuvuutta sekä siirtää eläkkeelle jäämistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tietoa mentoroinnista saatavista hyödyistä, mistä taas lehdet ovat kirjoitelleet

Vuoden 2000 lehdet ovat kirjoitelleet ikääntyvien ihmisten säilyttämisestä työelämässä esimerkiksi tyky-hankkeilla. Syrjintä murentaa yritysten toimintaa. Sosiaalinen pääoma ei uusiudu. Syntyy myös taloudellisia tappioita. Vuonna 2006 on todettu, että ikä ei kerro

totuutta ihmisten työkyvystä. Moni 30-vuotias voi olla huonokuntoisempi kuin vanhempi henkilö. Kannattaa myös tutkia, mitä tietoja ja taitoja siirretään vanhemmilta nuoremmille. Välttämättä kaikkea ei ole hyvä siirtää.

### 1.30 Työntekijöiden vaihtuvuus

#### *Vuosi 2000*

Rajalahti on kirjoittanut työntekijän perehdyttämisen tärkeydestä. Perehdytys aloitetaan jo työhönottohaastattelussa. Yrityksessä tulee olla järjestelmä, jolla perehdytys tapahtuu. Turkulaisessa yrityksessä Telestessä tätä varten on opastuskortti, josta rastitetaan kohtia sen mukaan kuin on työntekijää perehdytetty. Nokialla perehdyttämiseen osallistuvat henkilöstöhallinto, linjaesimies ja tiimistä valittu tutor sekä sihteeri, joka huolehtii työpöydät ja tuolit paikoilleen.

(Rajalahti 2000 b, sivu 70)

*”1980-luvun hulluina vuosina Lepistöllä oli näyttöä vaihtuvuuden yhteydestä työnopastukseen. Työnantajan tarjoama perehdytys on alku työntekijän sitouttamiselle.” (Talouselämä: Rajalahti 2000 b, 70)*

*”Nokiassa on huomattu, että perehdytys on paitsi sitouttamista myös osa laatujärjestelmää. Viime kädessä laatu saadaan aikaan siten, että henkilöstö tietää, miten yritys toimii, ja osaa hommansa.”*

*(Talouselämä: Rajalahti 2000 b, 70)*

*”Sanomalehti-ilmoitusta tehokkaampana rekrytointikeinona it-alalla Salminen pitää kuitenkin omien työntekijöiden verkostoa. Kun huhu kulkee, että yrityksessä on hyvä tehdä työtä, työntekijöiden tuttavat hakevat töitä. Suomessa asuvat ulkomaalaiset pitävät yhteyttä toisiinsa, joten myös sitä kautta sana kulkee.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 a, 18)*

*”Petäjäniemi muistaa esimerkin Sonerasta, jossa osaavan ihmisen poislähtö maksoi firmalle vaihtuvuuskuluina 1,5 miljoonaa markkaa.” (Kauppalehti: Kostamo 2000 a, 23)*

*”Julkisyhteisön työkykytoiminnalla on myös laajakantoisempaa myönteistä vaikutusta. Työryhmä arvioi, että se parantaa myös kaupungin työnantajakuvaa ja auttaa työntekijöiden rekrytoinnissa työvoimapulan sävyttämässä työmarkkinakilpailussa.”*

*(Kauppalehti: Kostamo 2000 e, 20)*

*”SAS:n erikoisin piirre on kuitenkin sen amerikkalaisittain omaa luokkaansa oleva henkilöstöpolitiikka. Yhtiön väki naureskelee newyorkilaisten ympäripyöreille työpäiville, lastenhoito-ongelmille, työuupumukselle ja valituksille siitä, ettei aikaa riitä kuntoiluun.”*

*(Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*”Täällä työpäivä loppuu viideltä ja portit suljetaan kello kuusi. Työviikon pituus on 35 tuntia. Kahvilassa lounasta syödään omien lasten kanssa pianistin säestyksellä. Käytävillä tarjotaan ilmaisia virvokkeita. Mikäli ohjelmassa ei ole asiakastapaamisia, kaikki pukeutuvat rennosti muulloinkin kuin perjantaisin.”* (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)

*”SAS:n suurella Caryn kampuksella on yksityinen päiväkotiki, esikoulu sekä terveyskeskus, korkealuokkainen kuntokeskus, kolme tenniskenttää, kaksi jalkapallokenttää ja täyspitkä uima-allas. Kaikki palvelut ovat työntekijöille ilmaisia, lukuun ottamatta päivähoitoa, jota SAS sponsoroi voimakkaasti.”* (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)

*”- Se on maksanut itsensä takaisin, sillä vuosien mittaan olemme onnistuneet pitämään hyvin suuren prosentin työntekijöistämme. Vuosittain vain noin neljä prosenttia työvoimastamme lähtee töihin muualla.*

*- Vastaava luku muissa ohjelmistoyrityksissä on 17-18 prosenttia. Edut ovat auttaneet pitämään työntekijöitä ja myös houkuttelemaan uusia.”*

*(Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*”\*- Palkka muita vaatimattomampi -\**

*Yritykset houkuttelevat päteviä ihmisiä tähtitieteellisillä palkoilla ja optiosopimuksilla, mikä on tuonut paineita myös Goodnightille. SAS:llä keskipalkka on noin 60 000 dollaria vuodessa, kun New Yorkissa samasta työstä saa jopa 100 000 dollaria.*

*(Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*Yhtiö on kasvanut kaksinumeroisin luvuin jo useana vuonna peräkkäin. Viime vuoden liikevaihto oli miljardi dollaria. Yksityisenä yrityksenä se ei julkista tarkkoja tuloslukuja, mutta Goodnight kertoo voiton olevan 17 prosenttia liikevaihdosta. Lisäksi työntekijöiden pieni vaihtuvuus säästää selvää rahaa.*

*– Säästämme vuosittain noin 55 miljoonaa dollaria henkilöstöpolitiikkamme ansiosta. Jos vaihtuvuus olisi suurempi, käyttäisimme miljoonia dollareita rekrytointiin, koulutukseen ja menetettyyn työaikaan.” (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*”SAS:n yrityskulttuurin kulmakiviä ovat joustavuus ja luottamus. Uimaan tai pelaamaan saa periaatteessa lähteä koska tahansa, ja myös sairaspäiviä myönnetään rajoittamaton määrä. Vastapalveluksena tästä luottamuksesta työntekijöiltä odotetaan lojaaliutta ja vastuuntuntoa.” (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

Kärkölän vaneri- ja lastulevytehtaalla sekä sahalla työntekijät ja johto laitettiin oppiin, kun kyllästyttiin jatkuvaan työntekijöiden vaihtuvuuteen. Koulutus myötä vaihtuvuus on enää viiden prosentin luokkaa. (Hukkanen, 2000 b)

*”Esa Kallinen sai tarpeekseen työntekijöiden metsästämisestä ja yritys päätti jollain konstilla saada väen pysymään Kärkölän vaneri- ja lastulevytehtaalla sekä sahalla. Hän keksi laittaa työntekijät oppiin. Teko oli nerokas.*

*– Kymmenessä vuodessa henkilöstön määrä on kaksinkertaistunut ja liikevaihto kasvanut kolminkertaiseksi, Kallinen kertoo tuloksista vuosi sitten valmistuneessa päärakennuksessa.” (Kauppalehti: Hukkanen 2000 b, 13)*

Helsingin pörssiä pyörittävän HEX Group:ssa henkilövaihdokset ovat 16 prosentin luokkaa. Syynä tähän oletetaan olevan työntekijöiden nuoruus ja työmarkkinoiden kuumuus rahoitus- ja IT-aloilla. Läheltä seuranneen mielestä syynä on raha eli heikko palkkataso ja optioiden puute. Puutteet halutaan korvata tarjoamalla ”poikkeuksellisen fiksuja” töitä alan keskeiseltä näköalapaikalta, mitä HEX on. (Peltola, 2000)

*”- Liikkeenjohtaja joka sanoo, että henkilöstön motivoinnista ja hyvien ihmisten pitämisestä ei pidä murehtia, on väärässä. Toisaalta vaihtuvuutemme vastaa alan tavanomaista tasoa.”*

*”Erään vaihtuvuutta läheltä seuranneen mielestä raha on tärkein syy pörssiläisten lähtöön. HEXin kiinnostavuutta työnantajana nakertavat sekä palkkataso että optioiden puute. Optiotilanne korjaantunee, jos pörssi listaa itsensä. Ruuskan mukaan palkkoja ei tietoisesti ole korotettu.” (Kauppalehti: Peltola 2000, 19)*

Vuonna 2000 nähdään työnopastuksella olevan merkitystä työntekijöiden sitouttamisella yritykseen. Yrityksen maine hyvänä työnantajana kiirii suusta suuhun. Tyky-toiminta, koulutus ja raha auttavat saamaan ihmisiä töihin. Välttämättä raha ei ole tärkeä vaan yrityksen luottamuksellinen ja joustava ilmapiiri. Silloin ihmiset viihtyvät yrityksessä pienemmälläkin palkalla. IT-alan on vaikea saada ihmisiä pysymään töissä. Raha koetaan sillä alalla tärkeäksi kannustimeksi. Vaihtuvuus aiheuttaa suuria kustannuksia yrityksille.

### *Vuosi 2006*

*”Suomalaisista yrityksistä 44 prosentilla on vaikeuksia löytää osaavia työntekijöitä avainhenkilöiksi. Suomalaisyrityksistä 68 prosenttia uskoo avainhenkilöiden vaihtuvuuden lisääntyvän tulevaisuudessa.*

*Suomalaista vastaajista 42 prosenttia uskoo avainhenkilöiden sitoutumisen vähenevän tulevaisuudessa.*

*Lähes joka kolmas yritys on kokenut avainhenkilön loppuun palamisia kahden viime vuoden aikana.” (Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

Kirsi Piha kritisoi kolumnissaan ”Sosiaalinen pääoma ja yritystoiminta”, miten yritykset eivät näe miten ihmisten odotukset ovat muuttuneet. (Piha, 2006)

*”Tulevilla maistereilla taas on erilaiset työelämän odotukset kuin nykyisillä maistereilla. Ihmiset arvostavat työelämän lisäksi muitakin elämän osa-alueita. He haluavat elää hyvää elämää, johon kuuluvat perhe, harrastukset, vapaa-aika ja työ. He vaativat yrityksiltä arvoja. He eivät ole*

*valmiita menemään töihin yritykseen, jonka arvot ovat selkeässä ristiriidassa omien arvojen kanssa. Ihminen, jolla on vihreä arvomaailma ei mene töihin bensafirmaan. Paitsi jos voi aidosti muuttaa sitä. (Talouselämä: Piha 2006, 7:38)*

*”Samaan aikaan MPS-yhtiöiden rekrytointikyselyyn vastaavat johtajat ovat huolissaan ihmisten sitoutumisesta työpaikkaansa. Suomalaisista yrityksistä 44 prosentilla on vaikeuksia löytää osaavia työntekijöitä yrityksen avainhenkilöiksi. Ja 42 prosenttia uskoo avainhenkilöiden sitoutumisen vähenevän tulevaisuudessa.” (Talouselämä: Piha 2006, 7:38)*

*”Osaavia työntekijöitä löytyy, kun yritys keksii houkutella heitä oikeilla tavoilla. Palkka ja työsuhteauto eivät enää riitä. Ollaan myös edetty pitkälle siitä, kun Coca-Cola-automaatti ja leposohva olivat tarpeen, koska ihmiset halusivat viettää kaiken aikansa työpaikalla. Nyt kaivataan jotakin muuta.” (Talouselämä: Piha 2006, 7:38)*

*”Aura mainitsee hyvänä esimerkkinä UPM:n Raflatacin. Sen liikuntamyönteisyys on tunnettu erityisesti Tampereella. Siellä sen yrityskuva on selvästi keskivertoa parempi nimenomaan liikuntaohjelman takia. Raflatacin onkin muita helpompi saada töihin osaavaa väkeä. Osaamispääoma kasvaa.” (Kauppalehti: Ritvos 2006, 30)*

Tutkimusten mukaan työnantajan suureksi ongelmaksi on muodostunut rekrytointi, sillä ammattitaitoisesta henkilöstöstä on puute. Erityisesti tämä koskee ravintola-, metalli-, terveydenhuoltoalaa eli toisen asteen koulutuksen saaneita ammattilaisia. Tästä hyötyvät henkilöstöpalvelualan yrittäjät. Yrityksiä on tällä hetkellä n. 650. (Lindqvist, 2006)

*”Toisen ongelma on toisen onni. Tutkimusten mukaan työnantajan ykköspulmaksi on noussut rekrytointi, sillä ammattitaitoisesta henkilöstöstä on puute. Onnensa tilanteesta ammentavat henkilöstöpalvelualan yrittäjät.” (Kauppalehti: Lindqvist 2006, 8)*

Palvelu- ja tekniselle alalle koulutettavaa nuorisoa houkutellaan sekä yksityisen että julkisen sektorin kesätöihin. Kesätyörekrytinnissa on



myös kilpailua osaavasta työväestä. Metso Paper työllistää kesätyöntekijöitä yli kymmenisen prosenttia työvoimasta, mikä on Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n tavoitetta lähellä. Kunnat myös yrittävät kilpailla osaavasta työvoimasta. (Lindqvist, 2006 b)

*”Myös kunnissa on havahduttu ammattilaisten houkuttelemiseen. Lisäponntta antaa Kuntaliiton laskelma, jonka mukaan henkilöstön eläköitymisen vuoksi kunnissa tarvitaan seuraavien kymmenen vuoden aikana uutta työväkeä 140 000.*

*- Viestitämme nuorille, että julkinenkin sektori tarjoaa haasteellisia työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia. Kuntien vetovoimaa kasvattaa käynnissä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos, usko Kuntaliiton varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen.”*

*”- Ilmoitamme kyselijöille jämäptisti, että otamme hakemuksia ainoastaan netin kautta. Henkilöstöhallinnolle hommaa riittää pitkälle kevääseen, sillä haluamme näyttää nuorille, miten vastuunsa kantava yritys hoitaa rekrytointinsa. Teemme jokaisen kesätyöläisen kanssa kirjallisen sopimuksen ja lisäksi varmistamme, että töihin perehdytetään kunnolla, Hilikka Alatalo-Korpi Metso Paperista kertoo.”*

*(Kauppalehti: Lindqvist 2006 b, 7)*

Korkmanin mielestä investointi ei ole ongelma vaan työvoiman lähteminen. Ihalaisen mielestä taas työpanoksen määrä vähenee huolestuttavasti. (Tuomi, 2006 b)

*”Ongelman Korkmanin mielestä on se, että Suomesta lähtee enemmän koulutettua työvoimaa ja huippuosaajia kuin tänne tulee.”*

Vuonna 2006 on artikkeleiden mukaan vaikeaa löytää työvoimaa. Liikunta houkuttelee ihmisiä. Yleensäkin ihmiset haluavat yrityksiltä eri asioita kuin vuonna 2000. Enää ei riitä työsuhteauto vaan vapaa-ajan, työn ja perheen yhteen sovittamista. Henkilöstöpalveluyritykset hyötyvät työntekijöiden vähyydestä. Julkinen hallinto on myös herännyt houkuttelemaan työntekijöitä.

Teoria tukee artikkeleista saatua tietoa koulutuksen houkuttelevuudesta. Koulutuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida ihmisiä (Rohweder 2004, 157 – 162) Mielikuva yrityksestä vaikuttaa uusien työntekijöiden saantiin ja etenkin nuorten kiinnostukseen yrityksestä. Työolosuhteiden lisäksi on henkilöstölle merkitystä myös sillä, miten yritys hoitaa esimerkiksi ympäristöasiansa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Tämä myös vahvistaa artikkeleiden kirjoituksia sekä se, miten yritys ottaa huomioon ihmisten erilaiset tarpeet eli perheen, vapaa-ajan ja työn yhdistämisen.

World Business Council for Sustainable Development: Corporate social responsibility (CSR) pitää sisällään kestävä kehityksen parantamalla työntekijöiden elämän laatua, samoin heidän perheiden, paikallisen yhteisön ja sijoittajien eli koko tuotantoketjun ylhäältä alas. CSR:n strategia on rekrytointi, ihmisten pysyvyys, moraalit, tuottavuus, tunnettuus ja palkinnot sekä innovaatiot.

(Fox 2008, 75 - 76)

Molempina vuosina vaihtuvuus on ollut suuri ongelma, etenkin IT-alan yrityksissä. Vuonna 2000 vaihtuvuuteen on vaikuttanut yrityksen maine, tyky-toiminta, palkkaus ja koulutus. Kuitenkaan palkkaus ei ole ollut tärkein vaan yrityksen luottamuksellinen ja joustava ilmapiiri. Vuonna 2006 myös tyky-toiminnalla, etenkin liikkunnalla on ollut merkitystä. Kuitenkin kaivataan uusia houkutuskeinoja kuten työajan, perheen ja vapaa-ajan yhdistämistä. Henkilöstöpalveluyrityksille vuosi 2006 on ollut kulta-aikaa. Julkinen hallinto on myös herännyt houkuttelemaan työntekijöitä, koska eläkkeelle siirtyvien määrä tulee olemaan erittäin suuri tulevina vuosina kunnissa ja kaupungeissa.

### 1.31 Esimiestyö

#### *Vuosi 2000*

Johtajat viestivät roolissaan yrityksen brandystä. Johtajien koulutus on taitekohdassa. Miten kehittää johtaja, jossa yhdistyy tahraton julkinen kuva ja kokonaisvaltainen, luottamusta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa intiimeissä kohtaamisissa herättävä ihminen? Yksi koulutuksen tarkoitus on ohjata johtaja uusille, kehittyneemmille tieteellisille bisnestavoille. Toinen tarkoitus on johtamiskulttuurin vahvistaminen ja kolmas tarkoitus kehittää johtajaa henkisen kasvun näkökulmasta. Oikean ja väärän ymmärtäminen perustuu kuitenkin lapsuuteen ja nuoruuteen. (Lindeman & Peltonen 2000, 62)

*”Yksilön toimintaan vaikuttaa suuresti se, miten hän näkee itsensä. Jos suhtautuu ankarasti omiin heikkouksiin, on vaikea kohdella muitakaan tasapainoisesti”*

*”Johtajien kehittäminen yksilöinä ei voi olla yksinomaan yksikön puhdistamista puutteista ja epärationaalisuuksista, koska se johtaa epäeettisyyteen. Koulutuksen tavoitteena tulee olla tietoinen yksilö, joka tasapainoisesti harkitsee kunkin teon seurauksia.” (Talouselämä: Lindeman, Peltonen 2000, 62)*

*”- Työyhteisössä henkilöstöongelmat ovat pääsääntöisesti johtajuuden ongelmia, Pirkko toteaa. Vuorovaikutus ei toimi, ja konfliktit pääsevät paisumaan.*

*Tällaisessa tilanteessa sekä johtajasta että työntekijästä tuntuu siltä, ettei ole "kivaa" olla töissä. Se on hälyttävä oire pahenemaan päin olevista ongelmista työpaikalla.*

*– Työntekijöille tarjotaan silloin jumppaa, humppaa ja hömppää, mutta se ei auta.*

*Pulkkisen ja Karlssonin Aatra sen sijaan tarjoaa työpaikan henkisen pahoinvoinnin tai väkivallan syiden selvittämistä. Se tehdään keskustellen.” (Kauppalehti: Kulmala 2000, 21)*

Henkilöstöjohtajan Pentti Sydänmaanlakan mielestä tulevaisuuden organisaatioita on syytä rakentaa ihmisen ehdoilla ja niiden pitää sallia työntekijöiden henkilökohtainen kasvu. Vain tällaiset organisaatiot voivat kilpailla henkisistä resursseista ja menestyä tulevaisuudessa. 38 % yritysjohtajista uskoo, että yrityksellä on oikeus ottaa työntekijöistä kaikki irti. Ihmistä ei saa unohtaa tehokkuuden tavoittelussa.

*”Yritysjohto odottaa nykyään henkilöstöalan ammattilaisilta paljon, sillä organisaatioiden kilpailukyky riippuu entistä suuremmissa määrin sen henkilöstöstä, henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Odotukset kohdistuvat muun muassa suorituksen, osaamisen, tiedon tai muutoksen johtamisen alueille – ja tuloksia on saatava nopeasti.” (Talouselämä: Sydänmaanlakka 2000, 86)*

*”Henkilöstöjohtajalla on monia rooleja. Hänen on oltava samanaikaisesti tekijä, näkijä, uudistaja ja kehittäjä. Tekijä pyörittää perusasioita, näkijä etsii uusia suuntia, uudistaja toteuttaa muutoksia ja kehittäjä pitää huolta osaamisesta ja motivaatiosta”. (Talouselämä: Sydänmaanlakka 2000, 86)*

*”Kokemukset muutoksen johtamisesta Borealiksessa muuttivat tulosjohtajana tunnetun Rantasen ihmisjohtajaksi.*

*– Oli äärimmäisen henkilökohtainen kokemus myydä uutta yhtiötä eri kulttuureista tuleville ihmisille sijoitetun pääoman tuotolla, jatkaa Rantanen.*

*– Havahduin siihen, että ihmiset eivät toimi näin. He tarvitsevat unelmia, innostusta ja yhteisen suunnan eli vision.”*

*”- Ahlströmissä on aina korostettu teknologista osaamista, mutta nyt painotusta siirretään ihmisiin, sanoo Rantanen.*

*– Johtamisen laatu ja vastuu korostuvat esimerkiksi innostuneen ilmapiirin ja motivoituneiden tiimien luomisessa.”*

*”Uusi johtajuus istutetaan esimiehiin monivuotisella ohjelmalla, joka on Rantasen mukaan saanut kiitosta siitä, että sitä ei ole seminoitu koulumaiseksi.*

*Kertomansa mukaan ohjelma on alaspäin valuva, keskustelemaan herkistävä luonnollinen prosessi, jossa jokainen esimies on mukana ja vetäjänä.*

*Keskusteltu on esimerkiksi siitä, mitkä ovat kunkin esimiehen vahvat ominaisuudet esimiesten itsensä ja tiimiensä mielestä, missä on parantamisen varaa ja miten esimies on kytenyt johtamisensa yhtiön tavoitteisiin.” (Kauppalehti: Tuomi 2000 a, 18 – 19)*

*”- Johtajan on uskallettava panna persoonansa likoon, eikä hänellä saa olla herkkiä liikavarpaita. Johtajan on osoitettava myös omaa sisäistä kasvua. Johtaminen ei saa olla taivaanrannan maalaamista eikä tyhjiä lupauksia, ja johtajassa on oltava uskottavuutta, Kauppinen opettaa. Millaista johtajaa Suomessa halutaan seurata, konsultti Kauppinen?  
– Johtajaa, jonka sanaan voi luottaa ja joka tietää, mihin vie joukkoaan, ja jonka osaamiseen voi luottaa.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)*

*”Koulutus tarjoaa yritysten johtajille ja asiantuntijoille mahdollisuuden pitkäjänteiseen, perusteelliseen henkiseen valmennukseen ja projektityyppisten kehitysratkaisujen löytämiseen. Polku vie hahmottamisesta ideointiin ja päätöksentekoon.  
– Kurssi sopii erityisesti henkilöille, jotka tarvitsevat vahvaa ja aitoa itsetuntoa. Narsisteille en tuotetta suosittelen.”  
(Kauppalehti: Riihonen 2000 e, 18)*

*– Otimme tuloskortin käyttöön esimerkiksi sen takia, että halusimme esimiesten valmennukseen lisää vaikuttavuutta. Esimiehille opetetut asiat eivät ole aina siirtyneet henkilöstölle riittävän nopeasti.  
– Esimiehille tuloskortti on uusi toiminnanohjauksen väline.  
(Kauppalehti: Tuomi 2000 c, 18 – 19)*

*”Tuloskortin soveltaminen alkoi Pohjolassa esimiesten nelivuotisella valmennusohjelmalla, joka jatkuu vuoteen 2001.  
Esimiesten valmennuksen viitekehyksen Pohjola osti Johtamisvoimalta, mutta suurin osa valmennuksen materiaalista on Pohjolan omaa tuotantoa.  
Pohjolan esimiehiä on valmennettu johtamisvoiman neljästä ulottuvuudesta eli kohdentamisesta, siirrosta, hallinnasta ja määrästä.  
Esimerkiksi kohdentaminen sisältää Pohjola-yhtymän arvot, visiot ja ne strategiset tavoitteet, jotka vievät visioon.  
Muut ulottuvuudet sisältävät valmennusta viestinnästä, yhteistyöstä, motivoinnista, tilannetietoisuudesta, päättämisestä, toimeenpanosta, energiasta, eheydestä ja henkisestä joustosta.*

– Johtajien pitää tietää, mihin menemme, ja saada porukka mukaan. Johtajien pitää myös osata, päättää sekä panna toimeen, ja heidän on oltava kunnossa fyysisesti sekä henkisesti, tiivistää Forsman valmennuksen.” (Kauppalehti: Tuomi 2000 c, 18 – 19)

”Uusi johtajuus istutetaan esimiehiin monivuotisella ohjelmalla, joka on Rantasen mukaan saanut kiitosta siitä, että sitä ei ole seminoitu koulumaiseksi.

Kertomansa mukaan ohjelma on alaspäin valuva, keskustelemaan herkistävä luonnollinen prosessi, jossa jokainen esimies on mukana ja vetäjänä.

Keskusteltu on esimerkiksi siitä, mitkä ovat kunkin esimiehen vahvat ominaisuudet esimiesten itsensä ja tiimiensä mielestä, missä on parantamisen varaa ja miten esimies on kytenyt johtamisensa yhtiön tavoitteisiin.” (Kauppalehti: Tuomi 2000 a, 18 – 19)

”- Johtajan on uskallettava panna persoonansa likoon, eikä hänellä saa olla herkkiä liikavarpaista. Johtajan on osoitettava myös omaa sisäistä kasvua. Johtaminen ei saa olla taivaanrannan maalaamista eikä tyhjiä lupauksia, ja johtajassa on oltava uskottavuutta, Kauppinen opettaa. Millaista johtajaa Suomessa halutaan seurata, konsultti Kauppinen?  
– Johtajaa, jonka sanaan voi luottaa ja joka tietää, mihin vie joukkoaan, ja jonka osaamiseen voi luottaa.” (Kauppalehti: Sipilä 2000 b, 14)

Vuonna 2000 pidetään henkistä johtamista tärkeänä eli tasapainoista johtajaa. Huono johtaminen on suuri ongelma yrityksille ja niiden ilmapiirille. Kilpailukyky kuitenkin tulee paljolti henkilöstöstä. Koulutuksissa ja yrityksissä etsitään johtajien heikkouksia ja vahvuuksia ja missä on parantamisen varaa. Tulokortti on eräs johtamisen apuväline. Johtajan tulee olla innostava, luotettava, hyvässä kunnossa sekä henkisesti että fyysisestä ja on tiedettävä, mihin porukkaa ohjaa.

### Vuosi 2006

”Lähin esimies antaa yksiselitteisiä ja selkeitä ohjeita. Täysin eri mieltä 61 prosenttia.

Lähin esimies organisoi työt hyvin. Täysin eri mieltä 59 prosenttia.

*Lähin esimies tuntee hyvin työtehtäväni ja niiden ongelmat. Täysin eri mieltä 50 prosenttia.*

*Lähde: STTK Tietoalat ja Turun yliopisto"*

*(Talouselämä: Karttunen 2006,7:53)*

Merja Andsten luomalla toimintamallin, joka antaa keinot puuttua mm. ylipitkiin päiviin, kysymyksiä herättäviin poissaoloihin ja esimiestyön ongelmiin sekä työntekijälle annettavaan palautteeseen. Andsten on koulutukseltaan psykologi, mikä selittää kiinnostuksen työhyvinvointiin. Toimintamallin yksi tavoite on avoimen vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääntyminen työpaikoilla, samoin esimiesten suhtautumista sairaslomalla oleviin. Kuntoutujat toivovat, että esimies puhuisi töihin palaamisesta. Kynnystä paluuseen madaltavat erilaiset työkokeilut, joissa palaaja voi esimerkiksi tehdä lyhyttä työviikkoa. Esimiesten on tärkeää antaa palautetta, myös hyvistä yrityksistä. Ilman palautetta tulee tunne, että työtä ei arvosteta.

(Holtari, 2006)

*"Työpaikoilla vallitsee liika hienotunteisuus. Usein se johtaa siihen, että oireet ja ongelmat pahenevat", kuvaa Merja Andsten.*

*"Ajatellaan, että kyllä aika hoitaa nämä ongelmat tai että se ihminen nyt on luonnostaan hankala. Surkeaan esimiestyöhön ei puututa - esimieshän voi loukkaantua ja kosta alaiselle seuraavassa palkkakeskustelussa."*

*"Puheeksi ottamista helpottaa se, että kaikki tietävät yhteiset pelisäännöt ja toimivat niiden mukaan. Hyvä esimies ja työyhteisön jäsen tunnistaa ongelmat herkästi. Tavoitteena on kääntää ongelmat tavoitteiksi. Esimies sopii työntekijän tai työntekijöiden kanssa tapaamisen henkilökohtaisesti. Puheeksi otton aihe on syytä kertoa selvästi jo etukäteen. Tapaamisessa esimies käy läpi havainnot konkreettisesti. Voi esimerkiksi todeta, että asiakkailta on tullut poikkeuksellisesti huonoa palautetta tai että ylityöt ovat ryöpsähtäneet liikaa. Täytyy pysyä asioissa eikä vihjailla epämääräisesti, että olet ollut vähän omituinen viime aikoina", Andsten neuvoo. Eniten esimies saattaa pelätä keskustelun aiheuttamia tunnereaktioita. "Tässä helpottaa tieto, että tunnepurkaukset kuuluvat*

*asiaan. Jos keskustelu menee aivan itkuksi, kannattaa sopia uusi aika. Ketään ei saa nöyryyttää”, Andsten sanoo.”*

*”Myös muutostavoitteet kannattaa sopia mahdollisimman tarkasti. Niiden seuranta varten voi sopia uuden kokouksen. Jos ongelmien takaa paljastuu heikko terveydentila, esimies kannustaa työntekijän työterveydenhuoltoon. ”Esimies ei saa tehdä havainnoista liian pitkälle meneviä tulkintoja. Työterveydenhuollon tehtävä on esimerkiksi analysoida, kärsiikö henkilö masennuksesta vai uupumuksesta. Oireet ovat samankaltaisia, mutta parantumisen keinot erilaisia”, Andsten sanoo.” (Talouselämä: Holtari 2006, 8:17)*

*”Tyypillisesti työpaikalla voidaan hyvin, jos johtaminen on kunnossa”, Heikinheimo toteaa. (Talouselämä: Yrjölä 2006, 9:55)*

Eettisen toiminnan varmistamiseksi tehdyt säännökset eivät ainakaan Yhdysvalloissa tee ihmisistä parempia. (Rantanen, 2006)

*”Olipa suuri tai pieni firma, johtajatkin toimivat raadollisesti. Erityisen herkkiä he ovat, kun alkaa jahti syyllisten löytämiseksi yrityksen kehoon tulokseen. Sen sijaan, että kaikki voimat keskitettäisiin yrityksen toiminnan parantamiseen, johtajat alkoivat etsiä epälojaalisti toimivia kollegoja ja työntekijöitä. Näin kävi aikanaan Sonerassa, ja nyt myös HP:ssä. On vähemmän vaativaa metsästää syyllisiä kuin korjata omia virheitä.” (Talouselämä: Rantanen 2006, 11:43)*

Viisi vuotta sitten perustettu 140 jäsentä sisältävä Gaia ry –verkosto pohtii johtajuuteen liittyviä ajankohtaisia asioita.  
(Krank & Hannikainen, 2006)

*Tulevaisuuden johtaja arvostaa sitä, että työpaikan ilmapiiri on hyvä. Johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa alaisiaan sekä tunnistaa yksilöiden vahvuudet, sanoo Helsingin OP Pankissa rahoitusjohtajana toimiva Pirkko Lehtinen. Yhteisön voima syntyy Lehtisen mielestä keskinäisestä luottamuksesta ja arvostuksesta.*

*– Oli johtaja sitten mies tai nainen, hänen täytyy ymmärtää, miten eri yksilöt vaikuttavat yhteisöön ja millaista väreilyä itse lähettää - vaikutus*



*kertaantuu. Toisaalta johtajalle pitäisi myös antaa vähemmän vastuualueita, että hänellä olisi aikaa keskittyä ihmisiin yksilöinä.*

*Uskon, että kyky kuunnella voi olla naisten valtti. Myös keski-ikäisten naisten tietynlainen rohkeus ja uusiutumiskykyisyys ovat hyvää käyttövoimaa uusille tuulille, Huhtala miettii.*

*(Kauppalehti: Krank, Hannikainen, 2006, 14)*

TietoEnator on antanut 12 000 työntekijän työsuhteasioihin liittyviä tehtäviä Personec:n hoitoon. Esimies voi toimia eri maassa kuin hänen alaisensa. (Vänskä, 2006)

*”Kihlakasken mukaan ulkoistamisella halutaan helpottaa päivittäistä esimiestyötä, jolloin monimutkaisempien henkilöstöasioiden ratkaisemiseen jää enemmän aikaa ja mahdollisuuksia.”*

*(Kauppalehti: Vänskä 2006, 11)*

Tavoitteiden asettaminen eli organisointi on vuonna 2006 johtamisen ongelma. Usein esimies ei ymmärrä työtehtäviä eikä ongelmia. Palautteen anto, kuunteleminen ja kannustaminen ovat tärkeitä johtamisessa. Ongelmiin ei uskalleta puuttua eikä huonoon esimiestyöhön. Pelätään tunnereaktioita. Johtajan tulee osata ohjata hoitoon, mikäli alaisella esimerkiksi mielenterveysongelmia. Syyllisten etsiminen korostuu huonossa johtamisessa. Naisilla on kyky kuunnella ja he ovat rohkeita ja uusiutumiskykyisiä johtajia.

Esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähdään ensisijaisen tärkeänä ja siihen panostetaan monella tavalla. Jossakin yrityksissä on jopa kirjattu henkilöstöstrategiaan henkilöstön oikeus hyvään esimiehisyteen. Keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on, että työntekijät tietävät, mitä varten töihin mennään ja mitä heiltä odotetaan eli keskitytään olennaiseen ja ollaan ammatillisia.

(Moilanen & Haapanen 2006, 120 – 131) Artikkelit kertovat samaa kuin tutkimukset eli esimiestyö on erittäin, suorastaan ensisijaisen tärkeä työpaikan ilmapiirille. Samoin töiden hyvä organisointi eli tiedetään, mitä töissä tehdään. Johtajalta vaaditaan myös hyvää yhteistyökykyä.

Tullakseen työntekijöiden ja johdon hyväksymäksi tulee johtajalla olla kunnioitusta ja luottamusta organisaatiossa sekä kykyä yhteistyöhön, jotta johtaja pystyy yhdistämään erilaiset ihmiset ja osastot toimimaan yhdessä. (Fox 2008, 76) Artikkeleiden mukaan naisjohtajat olivat rohkeita, uudistumiskykyisiä ja heillä oli kyky kuunnella alaisiaan. Yritykset eivät kuitenkaan koe tärkeänä sijoittaa naisia johtopaikoille. (Vuontisjärvi 2006, 282) Tutkimuksen mukaan yrityksen ylimmässä johdossa oli vähemmän kuin 30 % naisia. Joustava työaika, tasa-arvo ja toistuvat poissaolot jäävät vähälle huomiolle, koska niiden ajaltellaan jo olevan hallinnassa. (Panapanaan 2006, 92)

Sekä vuonna 2000 että 2006 on artikkelit kertoneet samaa, että johtaminen on ensisijaisen tärkeä asia yritysten ilmapiirin luomisessa ja ihmisten jaksamisessa. Ongelmat ovat johtamisen ongelmia. Huono töiden organisointi on myös ongelmia molempina vuosina. Vuonna 2000 etsitään johtajilta henkistä johtamisen kykyä eli tasapainoista johtajaa. Vuonna 2006 kirjoitetaan, miten ongelmia samoin kuin huonoa johtamista hyssytellään eikä niihin uskalleta puuttua. Naisilla on kykyä kuunnella alaisiaan sekä rohkeutta ja uusiutumiskykyä. Silti he eivät teorian mukaan ole sijoittuneet johtopaikoille. Palautteen antaminen, kuunteleminen ja kannustaminen ovat tärkeitä asioita johtamisessa.

### 1.32 Henkilöstön palkitseminen

#### *Vuosi 2000*

Yleisen käsityksen mukaan yritykset arvostavat henkilöstöään enemmän kuin ennen, mutta kuitenkin rahallinen palkitseminen ei ole tunnuslukujen valossa lisääntynyt. Yritysten tulokset ovat kasvaneet, samoin henkilöstön määrä, mutta henkilöstö ei ole saanut yrityksen tulosta sen enempää kuin ennenkään, päinvastoin. Henkilöstön mahdollisuus parantaa palkkaustaan rajoittuu edelleen työpaikan

vaihtoon. Yhdysvalloissa työntekijän sitouttaminen tapahtuu kilpailukykyisen palkkatason avulla. Henkilöstöön panostaminen kannattaa. Erityisen tärkeää se on silloin, kun ollaan globaaleilla markkinoilla ja tuoteinnovaatiot ovat tärkeitä.

(Kainulainen 2000, 87 - 89)

*"Vaikka tulospalkkaus ja erilaiset bonusjärjestelmät ovat yleistyneet Suomessa voimakkaasti, on niiden osuus palkkakehityksen kokonaistarkastelussa vielä pieni." "*

*Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89)*

*"Soneran henkilöstön palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet viime aikoina voimakkaasti. Yritys on ottanut käyttöön koko henkilöstölle suunnatut osakepohjaiset kannustinjärjestelmät sekä uudistanut vanhoja arviointijärjestelmiä." "* (Talouselämä: Kainulainen 2000, 87 – 89)

*"Kilpailukykyinen Helsingin on oltava yksityisten yritysten kanssa paitsi palvelujensa laadussa myös palkoissa.*

*Helsingin johto varautuu kilpailemaan työvoimasta, koska noin puolet henkilöstöstä jää eläkkeelle runsaan kymmenen vuoden kuluessa.*

*Tulevaan työvoiman tarpeeseensa Helsinki varautuu myös tulospalkkausta kehittämällä, mutta ikälisät ovat eläneet ainakin Siitosen mielestä jo aikansa." (Kauppalehti: Tuomi 2000 b, 15)*

*Pohjola*

*Uudistumisen menestystekijänä Mikkelissä pidetään sitä, että itseään kehittävät henkilöt huomioidaan ja palkitaan.*

*Uudistumisen menestystekijänä Kuopion-konttori pitää esimerkiksi oikeudenmukaista palkitsemista. (Kauppalehti: Tuomi 2000 c, 18 – 19)*

*"Tutkimuksen mukaan henkilöstö ei läheskään aina tiedä, että yrityksessä sovelletaan tulospalkkausta. Mäkinen pitää sitä varsin huolestuttavana ilmiönä, todellisena haasteena sisäiselle tiedottamiselle.*

*Itse palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä raportti sisältää selkeän tuloksen: merkittävä osa johdosta on valmis laajentamaan optiojärjestelmiä koko henkilöstön palkitsemiseen."*

*(Kauppalehti: Hulkko 2000, 18)*

*”\*- Palkka muita vaatimattomampi -\**

*Yritykset houkuttelevat päteviä ihmisiä tähtitieteellisillä palkoilla ja optiosopimuksilla, mikä on tuonut paineita myös Goodnightille. SAS:llä keskipalkka on noin 60 000 dollaria vuodessa, kun New Yorkissa samasta työstä saa jopa 100 000 dollaria.*

*(Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)*

*Säästämme vuosittain noin 55 miljoonaa dollaria henkilöstöpolitiikkamme ansiosta. Jos vaihtuvuus olisi suurempi, käyttäisimme miljoonia dollareita rekrytointiin, koulutukseen ja menetettyyn työaikaan.”* (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)

*”SAS:n yrityskulttuurin kulmakiviä ovat joustavuus ja luottamus. Uimaan tai pelaamaan saa periaatteessa lähteä koska tahansa, ja myös sairaspäiviä myönnetään rajoittamaton määrä. Vastapalveluksena tästä luottamuksesta työntekijöiltä odotetaan lojaaliutta ja vastuuntuntoa.”* (Kauppalehti: Nykänen 2000, 18 – 19)

*”Yrityksessä on kiinteä palkka, ja hyvistä suorituksista maksetaan kannustuslisää. Optiojärjestelmä on parhaillaan kehitteillä, ja tarkoitus on, että se kattaa koko henkilökunnan.”* (Kauppalehti: Sipilä 2000 a, 18)

Coca-Colaa, maailman suurinta juoman valmistajaa Yhdysvalloissa, syytetään mustien työntekijöiden syrjinnästä. Esimerkiksi musta työnjohtaja sai vuosikausia heikompaa palkkaa kuin valkoiset alaisensa. Mustien eteneminen katkaistaan yhtiössä järjestelmällisesti. (Herrala, 2000)

*”Jonesin mukaan Coca-Cola soveltaa yrityskulttuuria, jossa mustia työntekijöitä ”syrjitään ja nöyryytetään”. Syrjintä näkyy muun muassa valkoisia alemmina palkkoina.”* (Kauppalehti: Herrala 2000, 14)

Vuoden 2000 lehtikirjoittelussa yrityksen saamat tulokset eivät välttämättä näy työntekijöiden palkitsemisena, vaikka palkitseminen koetaan yhtenä sitouttamiskeinona. Osa yrityksistä on ottanut käyttöön uudet arvostelu- ja palkkausjärjestelmät. Helsinki esimerkiksi on siirtynyt tulospalkkaukseen. Ikälisät koetaan vanhentuneena

järjestelmänä. Ihmisiä palkitaan kehittymisestä ja hyvistä suorituksista, optiot halutaan koko henkilökunnalle. Kuitenkaan kaikilla ei ole edes tietoa, että yrityksessä on tulospalkkausjärjestelmä käytössä. Mustia työntekijöitä syrjitään maksamalla heille huonompaa palkkaa kuin valkoisille.

### *Vuosi 2006*

Suurimpia epäkohtia määräaikaisissa työsuhteissa ovat huonot mahdollisuudet päästä koulutukseen ja palkkaus. (Taipale, 2006)

*"Työterveyslaitoksen tutkija Liisa Moilanen sanoo, että tärkeintä on, että määräaikaisia työntekijöitä kohdellaan reilusti. Erialaisten palkitsemistapojen pitää kohdistua samalla tavalla kaikkiin työntekijöihin työsuhteen kestosta riippumatta. "Koulutuksen tarjoaminen, bonukset, loma-ajat, työterveydenhoito ja harrastusmahdollisuudet", Moilanen listaa vaihtoehtoja. Todellisuus ei kuitenkaan aina vastaa toiveita. "Lomautukset, palkanalennukset, työtuntien vähentämiset ja ikävät työajat näyttäisivät osuvan useammin pätkätyöntekijöihin kuin vakituiseen henkilöstöön", Moilanen sanoo." (Talouselämä: Taipale 2006, 9:28)*

Vuonna 2006 määräaikaiset työsuhteet ja niiden huono palkkausjärjestelmä puhuttavat lehtien palstoilla.

Yritysten *palkkaustavoilla* voidaan suunnata johtajien, toimihenkilöiden ja työntekijöiden kiinnostus yrityksen vastuuasioihin. Olemassa olevat tulospalkkio- ja tuotantopalkkiojärjestelmät sopivat hyvin tähän tarkoitukseen, jos ne kohtelevat kaikkia oikeudenmukaisesti, ovat anteliaita onnistumisissa ja kohtuullisia epäonnistumisissa.

(Ketola 2005, 143 – 144) Panapanaan (2006, 92 – 93) mukaan palkkioissa ja etuisuuksissa noudatetaan Suomen standardeja ja työehtosopimuksia. Uusista ideoista on reilua antaa oikeudenmukainen korvaus niiden keksijöille ja kehittelijöille. (Ketola 2005, 143 – 144)

Palkitsemalla hyvistä työsuorituksista työnantaja ohjaa toimintaa, sitouttaa työhön ja tukee kehittymistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Keskuskauppakamarin vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät tärkeimpänä *palkitsemiskeinona* rahaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 17 – 18) Amerikkalaiset johtajat pitävät työntekijöiden palkkioita tai etuisuuksia tärkeänä kilpailun kannalta ja erityisesti kun halutaan kyvykkäitä henkilöitä töihin. (Kuo & Mango 2006, 13 – 18) Artikkeleissa puhutaan mustien työntekijöiden syrjinnästä palkkauksessa. Ihon värillä ei yleisen tietämyksen mukaan ole merkitystä työntekijän kyvykkyyteen. Artikkelit saivat vahvistuksen aiemmista tutkimustuloksista eli hyvistä suorituksista ja kehitysideoista maksetaan tulospalkkaa. Tutkimukset eivät kuitenkaan käsittele määräaikaisten työsuhteiden palkkausongelmaa.

Vuonna 2000 on ollut arvostelu- ja palkitsemisjärjestelmät osalla käytössä. Ikälisät on koettu vanhentuneeksi systeemiksi. Yritysten tulosten parantuminen ei välttämättä näy työntekijöiden palkitsemisena, vaikka se on yksi sitouttamisen keino. Myös Helsingin kaupunki on siirtynyt tulospalkkaukseen. Yrityksissä kaikki eivät tienneet tulospalkkausjärjestelmän olemassa olosta. Hyvistä suorituksista ja kehitysideoista palkitaan. Optio halutaan koko henkilökunnalle. Syrjintää oli vielä mustia työntekijöitä kohtaan vuonna 2000. Vuonna 2006 ei palkitsemiseen liittyviä artikkeleita ollut yhtä artikkelia enempää. Kyse oli määräaikaisista työntekijöistä, joita tulospalkkausjärjestelmät eivät koskeneet.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Talouselämä ja Kauppalehden artikkeleiden perusteella, miten yritysten ajattelutapa sosiaalisesta vastuusta on muuttunut vuodesta 2000 vuoteen 2006. Lisäkysymyksenä oli, mistä osa-alueista yritysten sosiaalinen vastuu muodostuu, miten kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta on muuttunut määrällisesti vuodesta 2000 vuoteen 2006 ja miten kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta on muuttunut sisällöllisesti vuodesta 2000 vuoteen 2006?

Tutkimus osoittaa, että kirjoittelu sosiaalisesta vastuusta tämän aineiston perusteella on jonkin verran vähentynyt vuodesta 2000 vuoteen 2006. Vuonna 2000 artikkeleiden määrä oli 41 kappaletta eli 37 % aiheeseen liittyvistä artikkeleista kun taas vuonna 2006 artikkeleita oli yhteensä 34 kappaletta eli 33 % mukaan otetuista. Huomattavaa oli, että haku antoi vuodelta 2006 artikkeleita enemmän kuin vuonna 2000, mutta ne sisälsivät ainoastaan pieniä mainintoja aiheeseen liittyen. Vuoden 2000 artikkelit olivat huomattavasti suurempia kokonaisuuksia, yleensä koko sivun mittaisia, kuin vuoden 2006.

Artikkeleista on noussut esille seuraavat yritysten sosiaalisen vastuun alueen diskurssit: yrityksen sosiaalinen vastuu ja yrityskulttuuri, yritysten arvojen määrittely ja jalkautus; työntekijöiden osaamisen kehittäminen; yritysten työntekijöiden hyvinvointi; yritysten sosiaalisen vastuun mittaaminen; työntekijöiden ikääntyminen; työntekijöiden vaihtuvuus; esimiestyö ja henkilöstön palkitseminen.

Yrityksen *sosiaalisen vastuun ja yrityskulttuurin* –diskurssissa nousee esille keskustelu siitä, kannattaako sijoittajien sijoittaa yritykseen joka kantaa vastuuta. *Yritysten arvojen määrittely ja jalkautus* –diskurssi pohtii, miten yritykset ovat määritelleet yrityksen arvot ja miten ne ovat

siirretty koko organisaatioon. *Työntekijöiden osaamisen kehittäminen* koskee tutkimuksen mukaan erästä työntekijöiden hyvinvointiin liittyvää asiaa eli koulutusta ja valmennusta. *Yritysten työntekijöiden hyvinvointi* –diskurssi on laajin kaikista diskursseista. Artikkeleissa käsitellään esimerkiksi, miten työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää, miten ihmiset jaksavat töissä, mahdolliset syyt työntekijöiden loppuun palamiseen sekä yleistä keskustelua yritysten henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista. Artikkeleissa on myös kaksi esimerkkiä yrityksistä, jotka harjoittavat erikoista henkilöstöpolitiikkaa. *Yritysten sosiaalisen vastuun mittaaminen* -diskurssi nostaa esille, voidaanko yleensä sosiaalista vastuuta mitata ja miten. *Työntekijöiden ikääntyminen* –diskurssi koskee ikääntymisongelmaa, arvostavatko yritykset vanhempaa henkilöstöä ja miten ikääntyvien jaksamista voitaisiin parantaa eli pitää ikääntyvät ihmiset mahdollisimman kauan työelämässä. Ihmisten siirtyminen ennen aikaiselle eläkkeelle aiheuttaa yrityksille vuosittain suuret kustannukset. *Työntekijöiden vaihtuvuus* käsittelee vaihtuvuuteen liittyviä ongelmia ja miten sitä voidaan estää. *Esimiestyö*-diskurssi nousi esille erittäin paljon lehtiartikkeleissa. Johtaminen koetaan yrityksissä ensijaisen tärkeäksi etenkin, kun puhutaan ihmisten hyvinvoinnista. Viimeisenä käsitellään *henkilöstön palkitseminen* –diskurssi. Artikkeleissa nousevat esille, palkitaanko ihmisiä hyvistä suorituksista ja kehitysideoista ja mitä palkitsemiskeinoja työntekijät pitävät tärkeinä.

*Yritysten sosiaalisen vastuun ja yrityskulttuurin* –diskurssi on ollut samansuutaista sekä vuonna 2000 että 2006 eli yrityksen sosiaalisen vastuun kantaminen on tärkeää sijoittajien kannalta. Vuonna 2000 ei koettu kasvotonta omistamista ongelmaksi kuten vuonna 2006. Vuonna 2000 ostajat ovat sitä mieltä, että yrityksiltä kaivataan lisää vastuunkantoa ja siitä ollaan valmiita jopa maksamaan enemmän. Osalle osakkeenomistajista riitti pelkästään lakien noudattaminen, mutta monet olivat sitä mieltä, että pelkkä share-holder value–ajattelu



on kannattamatonta. Vuonna 2000 Vanhala oli huolissaan siitä, että pörssikurssit nousevat, kun yritys irtisanoo henkilöstöä.

Vuonna 2006 vastaavasta aiheesta lehdet ovat kirjoitelleet, miten UPM-Kymmene on irtisanonut suuren joukon työntekijöitä ja artikkelissa kaivataankin yrityksen vastuunkantoa myös huonoina aikoina. Suomalaiset yritykset kokevat vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuutena ja etenkin tulevaisuudessa kilpailutekijänä. Yritysostoissa pidetään tärkeänä sitä, että kunnioitetaan paikallisen väestön kulttuuria ja henkilökuntaa. Ei ole helppoa alkaa myymään entisen kilpailijansa tuotteita. Vuonna 2006 artikkelit kertovat huolesta todellisten, kasvolisten omistajien katoamisesta. Suomen verotus myös suosii tätä. Ei kasvottomat omistajat eli esimerkiksi paperimies, joka omistaa muutaman osakkeen yrityksestä, kannu vastuuta yrityksen toiminnasta.

*Yritysten arvojen määrittely ja jalkautus* –diskurssissa ei löytynyt artikkeleita vuodelta 2006. Vuoden 2000 lehtiartikkelit kertovat yritysten arvojen määrittelemisestä sekä niiden jalkauttamisesta. Usein arvot annetaan ylhäältä alaspäin eli johto miettii jossakin kelohonkamökissä yrityksen arvot ja pläjäyttää ne henkilöstölle palattuaan. Tämä ei sitouta henkilöstöä. Ei myöskään ole hyvä toisinpäin eli alhaalta ylös. Arvot tulee pohtia yhdessä. Arvot kirjoitusten mukaan parantavat yrityksen ilmapiiriä ja tiedottamista ja asioista keskustellaan niiden oikeilla merkityksillä. Arvoja ei saa olla liian monta eli noin viisi arvoa riittää. Arvojen tulee olla todellisia sekä kaikkien tiedossa. Tulokortti on yksi tapa jalkauttaa arvoja. Johtajat kuitenkin kokevat, etteivät osaa käyttää arvoja johtamisessa.

*Työntekijöiden osaamisen kehittäminen* –diskurssissa vuoden 2000 ja 2006 kirjoituksissa ei löydy yhtäläisyyksiä. Vuonna 2000 kirjoitetaan, miten koko perheelle annetaan sekä kieli- että kulttuurikoulutusta, kun työntekijä lähetetään komennukselle ulkomaille. Tämä on kulttuuriin

sopeutumisen kannalta tärkeää. Henkilön palatessa yrityksessä on myös oma yhteyshenkilö helpottamaan paluuta. Artikkeleista nousi esille myös mentorointi tapana siirtää tietoa sukupolvelta toiselle. Se koettiin hyvänä etenkin työntekijöiden jaksamisen kannalta. Hankalaksi mentoroinnin teki se, että vanhemmat työntekijät kokivat nuoren uhkaksi.

Vuoden 2006 lehtiartikkelit kertovat, miten määräaikaista työntekijöitä kohdellaan eriarvoisesti verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Määräaikaiset eivät pääse koulutukseen lainkaan. Artikkeleissa oli myös esimerkki koulutuksesta, jossa koulutus oli yhdistetty työelämään.

*Yritysten työntekijöiden hyvinvointi* –diskurssissa vuoden 2000 kirjoittelu koskee työhyvinvointia ja uupumista, mutta kirjoitukset ovat keskittyneet työntekijöiden jaksamiseen ja sen kehittämisen keinoihin kuten esimerkiksi liikunnan lisäämiseen, työn ja perheen yhteen sovittamiseen, työn organisointiin, koulutukseen, hyvään esimiestyöhön, avoimeen viestintään ja joustaviin työaikoihin. Työyhteisön hyvinvointi koetaan yrityksen menestystekijäksi. Luvun alussa on kaksi esimerkkiä yrityksistä, joissa harjoitetaan erikoista henkilöstöpolitiikkaa. Suhde perustuu luottamukseen ja joustavaan toimintatapaan, mutta edellyttää myös työntekijöiltä vastuun kantamista. Toinen yritysistä tarjoaa ilmaiseksi työntekijöilleen esimerkiksi päiväkotia, koulu, tenniskenttä, uimahalli ynnä muita palveluja. Työaikoja ei tunneta eikä myöskään kellokortti ole käytössä. Palkat eivät vastaa alan palkkoja, mutta vaihtuvuus on silti pieni. Useassa artikkelissa puhuttiin, että työntekijän fyysinen kunto vaikuttaa jaksamiseen. Huonokuntoinen ei jaksaa henkisesti jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Artikkelissa on ohje; ”Elämässä on muutakin kuin työ.” Kuunteleminen, keskusteleminen ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä työyhteisölle. Kiusaamisesta aiheutuneet kustannukset ovat mittavat puhumattakaan inhimillisistä kärsimyksistä.

Vuonna 2006 kirjoittelusta kuvastuu huoli jostakin pahemmasta; työelämän tappotahdistista. Työn vaatimukset ylittävät ihmisten sietokyvyn, ihmiset pelkäävät irtisanomisia, tekemättömät työt vaivaavat, vapaa-aika jää vähiin. Alkoholi, masennus, mielenterveysongelmat, avioerot ja lasten pahoinvointi ovat tulleet mukaan elämään. Yritysten toimintatapa on muuttunut epärehelliseksi, ahneeksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Johtaminen ja töiden organisointi ovat edelleen suuria ongelmia. Yritykset sahaavat kirjoitusten mukaan omaa oksaansa. Koulutus, liikunta- ja kulttuurisetelit ovat ehdotuksia parantaa ihmisten hyvinvointia.

Vuoden 2000 ja 2006 diskurssit työhyvinvoinnista käsittelevät paljon samoja ongelmia; molemmissa korostuu esimiestyön merkitys yritykselle sekä töiden huono organisointi. Molemmilla on suuri vaikutus yrityksen ilmapiiriin ja ihmisten hyvinvointiin. Vuonna 2006 voi artikkeleiden kirjoituksesta huomata, että ongelmat ovat pahentuneet huomattavasti verrattuna vuoteen 2000. Tyky-toimintaa harjoitetaan monessa yrityksessä. Artikkeleiden mukaan tyky:yn panostettu rahamäärä on suhteessa tunnuslukujen kasvamiseen.

*Yritysten sosiaalisen vastuun mittaaminen* –diskurssit sekä vuonna vuonna 2000 että 2006 ovat olleet saman suuntaiset eli sosiaalisen vastuun mittareiden löytäminen ja mittaaminen on vaikeaa. Tulokortilla voidaan mitata työtyytyväisyyttä ja henkilöstön osaamista. SWOT-analyysi on toinen tapa mitata. Menestystekijöiksi artikkelit nostavat erilaisuuden hyväksymisen, vahvuuksien tukemisen ja työntekijöiden tunteman ammattitilpeyden tekemästään työstä. Mittaaminen helpottaa myös oikeudenmukaista palkitsemista. Uudistumista on mitattu sairaspöissaoloilla ja laadulla.

Tyky-toiminnan antamaa hyötyä on vaikea mitata, mutta vuonna 2006 VR on ollut sitä mieltä, että siihen sijoitettu raha on nostanut yrityksen tunnuslukuja vastaavasti. Artikkeleista voi päätellä, että mikäli

hartiasäryistä johtuvat sairaspöissaolot vähenevät, voidaan tyky:stä katsoa olevan hyötyä.

*Työntekijöiden ikääntyminen* –diskurssissa lehdet ovat vuonna 2000 kirjoitelleet ikääntyvien ihmisten säilyttämisestä työelämässä esimerkiksi tyky-hankkeilla. Ikääntyvien syrjintä murentaa yritysten toimintaa; sosiaalinen pääoma ei uusiudu ja yhteiskunnan sosiaalikulut lisääntyvät. Syntyy myös taloudellisia tappioita ikääntyvien sairastellessa sekä jäädessä osa-aikaeläkkeelle. Osaamisen siirtyminen nuoremmille tuottaa myös ongelmia.

Vuonna 2006 on artikkeleissa todettu, että ikä ei kerro totuutta ihmisten työkyvystä. Moni 30-vuotias voi olla huonokuntoisempi kuin vanhempi henkilö. Kannattaa myös tutkia, mitä tietoja ja taitoja siirretään vanhemmilta nuoremmille. Välttämättä kaikkea ei ole hyvä siirtää. Molempina vuosina nähdään tärkeäksi säilyttää työntekijät mahdollisimman pitkään työelämässä.

Sekä vuonna 2000 että vuonna 2006 *työntekijöiden vaihtuvuus* koetaan artikkeleissa suurena ongelmana. Etenkin IT-alalla tämä on yleistä ja siellä raha ratkaisee. Vuonna 2000 vaihtuvuuteen on vaikuttanut yrityksen maine, tyky-toiminta, palkkaus ja koulutus. Yrityksen maine ja toimintatavat kiirivät ”suusta suuhun” ja etenkin nuoret valitsevat työnantajan sen mukaan. Työhön opastamisella nähdään olevan vaikutusta ihmisten sitouttamiseen eli sitouttaminen alkaa jo heti haastatteluvaiheessa. Kuitenkaan palkkaus ei ole ollut tärkein työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttava seikka vaan yrityksen luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri.

Vuonna 2006 artikkeleiden mukaan myös tyky-toiminnalla, etenkin liikkunnalla on ollut merkitystä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kuitenkin kaivataan uusia houkutuskeinoja kuten työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämistä. Henkilöstöpalveluyrityksille vuosi 2006 on ollut

kulta-aikaa. Julkinen hallinto on myös herännyt houkuttelemaan työntekijöitä, koska eläkkeelle siirtyvien määrä tulee olemaan erittäin suuri tulevina vuosina kunnissa ja kaupungeissa. Vuonna 2006 korostuvat työntekijöiden vaihtuvuus –diskurssissa samat asiat kuin työntekijöiden hyvinvointi –diskurssissa. Työntekijöillä on muutakin elämää kuin pelkkä työ ja he haluavat sijoittaa harrastuksiin, perheeseen ja muihin intresseihin. Tänä päivänä työntekijöillä on monta muutakin roolia elämässä.

*Esimiestyötä* koskevat artikkelit sekä vuodelta 2000 että 2006 kertovat samaa eli hyvä johtaminen on ensisijaisen tärkeä asia yrityksen ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta. Yritysten ongelmat koetaan johtamisen ongelmana. Molempina vuosina korostuivat organisoinnin puute eli työntekijöillä ei ole selkeää kuvaa työtehtävistään. Vuonna 2000 etsitään johtajilta henkistä johtamisen kykyä eli tasapainoista johtajaa. Johtajan tulee olla innostava, luotettava, hyvässä kunnossa sekä henkisesti että fyysisestä ja on tiedettävä, mihin porukkaa ohjaa.

Vuonna 2006 kirjoitetaan, miten ongelmia samoin kuin huonoa johtamista hyssytellään eikä niihin uskalleta puuttua. Pelätään ikäviä tunnereaktioita. Naisilla on kyky kuunnella alaisiaan sekä rohkeutta ja uusiutumiskykyä. Silti heitä ei ole paljon johtopaikoilla. Palautteen antaminen, kuunteleminen ja kannustaminen ovat tärkeitä asioita johtamisessa. Johtajat eivät myöskään tiedä vuoden 2006 artikkeleiden mukaan, mitä työntekijöiden tehtäviin kuuluu ja mitä ongelmia heillä on. Johtajilta vaaditaan paljon. Vuoden 2000 ja 2006 esimiestyötä koskevat artikkelit ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvoinnista kertoviin artikkeleihin. Molemmissa osa-alueissa kirjoittelun luonne ongelmallisesta tilanteesta on vuodesta 2000 muuttunut ikävämmäksi vuoteen 2006.

Vuonna 2000 on *henkilöstön palkitseminen* tapahtunut arvostelu- ja palkitsemisjärjestelmiin perustuen osalla yrityksistä. Ikälisät ovat koettu

vanhentuneeksi systeemiksi. Yritysten tekemä hyvä tulos ei välttämättä näy työntekijän palkitsemisena, vaikka se on yksi tapa sitouttaa työntekijä. Myös Helsingin kaupunki on siirtynyt tulospalkkaukseen. Yrityksissä kaikki eivät tiedäneet, että yritys käytti tulospalkkausta. Hyvistä suorituksista ja kehitysideoista palkitaan artikkeleiden mukaan. Optio halutaan koko henkilökuntaa koskevaksi. Mustat työntekijät kokivat palkkoihin liittyvää syrjintää vielä vuonna 2000. Vuoden 2006 ainoana huolenaiheena artikkeleissa oli määräaikaisten työntekijöiden palkitseminen, jota yrityksen palkkausjärjestelmät eivät koskeneet.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu yritysten sosiaalisen vastuun muutoksia vuodelta 2000 ja 2006 sekä määrällisesti että sisällöllisesti. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen (Corporate Social Responsibility, CSR) Rohweder (2004) ja Niskala ja Tarna (2003) sisällyttävät työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita sekä työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittamisen. Yrityksen sosiaalisen vastuun strategiaan kuuluvat rekrytointi, ihmisten pysyvyys, moraalit, tuottavuus, tunnettuus sekä palkinnot ja innovaatiot.

(Fox 2008, 75 - 76)

Aiemmat tutkimukset vahvistavat monelta osin Talouselämä- ja Kauppalehtien artikkeleita vuosilta 2000 ja 2006. Hyötyeettiset eli utilitaristiset arvot etsivät pelkästään hyötyä kaikesta toiminnasta. (Heugens & Dentchev 2007, 158 – 170) Pelkkää hyötyä tavoittelevan yrityksen toiminta kostahtuu jossakin vaiheessa. Sijoittajat haluavat sijoittaa yritykseen, joka kantaa vastuuta. Artikkelit kuitenkin kertovat, että työntekijät voivat huonosti, eivät viihdy työpaikassa pitkään eli vaihtuvuus on suuri, sairaanhoitopiiri ei saa työntekijöitä, koska ei halua kouluttaa ja palkita määräaikaista työntekijöitä, palkitseminen ei koske välttämättä työntekijöitä, vaikka yritys menestyy hyvin. Lisäksi esimiehet eivät osaa johtaa ”ihmisiä” ja töiden organisoinnissa on puutteita. ”Virtahevot” vievät läheisiltä työntekijöiltä eväät jaksamiseen ja ikääntyvät henkilöt haluavat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa

osa-aikaeläkkeelle, mikä on taloudellisesti kallista työnantajalle. Samoja ongelmia on ollut vuonna 2000, mutta vuonna 2006 ongelmat ovat kirjoittelun mukaan entisestään pahentuneet. Lisäongelmiksi vuonna 2006 ovat tulleet yritysten tapa toimia epärehellisesti ja epäoikeudenmukaisesti eli työntekijät elävät jatkuvan uhan ja pelon alla. Artikkeleissa on myös yrityksiä, joissa työntekijät viihtyvät pienemmälläkin palkalla. Yritys tarjoaa jotakin muuta, mitä ihmiset tarvitsevat. Hyvän työilmapiirin ja johtamisen tärkeys tulevat monessa artikkelissa esille. Kouluttaminen ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa työntekijät, yhteisten arvojen määrittelemisen parantaa ilmapiiriä ja tyky-toimintaan panostettu raha näkyy tunnuslukujen parantumisena. Työntekijöiden odotukset ovat muuttuneet eli työnantajien pitää osata houkuttaa työntekijöitä. Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen ovat korostuneet entisestään vuoteen 2006 mennessä. Tätä myös todistaa Vuontisjärven (2006) tutkimus.

Suomalaisissa yrityksissä lait ja ammattiyhdistykset antavat raamit työyhteisöille eli yritysten sosiaalinen vastuu perustuu hyvin pitkälti lainsäädäntöön. Kuitenkin Vuontisjärven (2006) tutkimuksen mukaan yritysten ongelmia ovat stressi ja uupuminen työpaikoilla. Kun joku lähtee, jaetaan työt jäljelle jääneiden kesken. Amerikkalaisista kuluttajista 65 %:lla ostopäätökseen vaikutti yrityksen (Verschoor 2006, 20 – 22) arvot ja 79 %:lle työntekijöistä oli tärkeää, että työnantajalla olivat samansuuntaiset arvot kuin työntekijällä. Tässä on haastetta tulevaisuudessa yrityksille etenkin, kun työikäisestä väestöstä hyvin suuri osa on siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. Artikkeleiden puheista, jonka teoria myös vahvistaa, voi ottaa kokonaisjohtopäätöksen, että yritysten sosiaalisen vastuun kantaminen kauniista puheista huolimatta on huonontunut vuodesta 2000 vuoteen 2006.

Jatkokehittäminen ja -tutkimuskohteita tulevaisuudessa on esimerkiksi yritysten mittaaminen ja raportointi, miten ne ovat kehittyneet vuosien myötä. Tässä tutkimuksessa mittaaminen oli artikkeleiden sekä

aiempien tutkimusten perusteella vielä suhteellisen alkeellisella tasolla ja kuitenkin mittauksella ja raportoinnilla pystytään osoittamaan yritysten sijoittajille vastuullisesta toiminnasta saatavat hyödyt. Työkyky-toimintaa (tyky) harjoitettiin monessakin yrityksessä, mutta hyötyjä oli vaikea osoittaa ilman mittausta.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuskohde olisi yritysten sosiaalisen vastuun kirjoittelun muuttuminen vuodesta 2007 vuoteen 2010, koska vuonna 2006 ja 2007 ovat suuret metsäalan yritykset UPM-Kymmene ja Stora Enso irtisanoneet tuhansia työntekijöitä. Jo vuonna 2006 oli jonkin verran nähtävissä, että yritysten tulee kantaa vastuuta henkilöstöstä myös taloudellisesti vaikeina aikoina, mutta kirjoittelu aiheesta on jäänyt hyvin vähiin. Uskon, että vuonna 2007 artikkeleita löytyy huomattavasti enemmän.

Tutkimuksen voi päättää Elinkeinoelämän keskusliiton (2006) tekemän tutkimuksen sanoihin: osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on yrityksen keskeinen menestystekijä. Mielikuva yrityksestä vaikuttaa uusien työntekijöiden saantiin ja etenkin nuorten kiinnostukseen yrityksestä. Esimiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta nähdään ensisijaisen tärkeänä. Hyvän työilmapiirin luomisessa keskeistä on aito, avoin ja toisia kunnioittava ilmapiiri. Elämässä on muutakin kuin työ!



## LÄHDELUETTELO

Ahokallio T. & Tiilikainen M. 1996. Filosofia Prima, lyhyt johdatus filosofiaan. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino

Ahtela T. 2006. Pienikin on vastuussa. *Bisnes.fi* 3/2006, Forssan Kirjapaino, ISSN 1456-5579

Alsop R. L. 2004. *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset*. Free press, New York

Bhattacharya C.B, Sen S & Korschun D. 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *Mit Sloan Management Review*, Winter 2008, nro 2

Burke L. & Logsdon J.M. 1996. How corporate responsibility pays off? *Long-Range Planning* Vol. 29, No 4, Elsevier Science Ltd., UK, sivut 495 – 502

Carroll A. B. 1981. *Business & Society. Managing Corporate Social Performance*. Boston: Little, Brown and Company

Czinkota M. R. & Ronkainen I. A. 2006. *International marketing*, 8th Edition, Thomson South-Western, ISBN 0-324-31702-6

Davis K. 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. Jun 1973; 16, sivut 312 - 322

de la Gruz Déniz-Déniz, M. & De Saá-Pérez, P. 2003. A Resource-based View of Corporate Responsiveness toward Employees.

Organization Studies 24 (2). SAGE Publications, London, Thousand Oaks, CA & New Delhi. sivut 299 - 319

De George R. 1990. Business Ethics, 3. ed. New York, USA

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. MP-Keskus/Julkaisujakelu. saatavilla [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino (Jyväskylä: Gummerus)

Fairclough, N. 1997 [1995]. Miten media puhuu. [Media Discourse]. Suomentaja Blom, V. & Hazard, K. Tampere: Vastapaino.

Fox A. 2007. Corporate Social Responsibility Pays Off. HR Magazine. August 2007

Fox A. 2008. Be an Insider On Social Responsibility. HR Magazine. February 2008

Freeman E. R. & Reed D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. Spring 1983; 25, sivut 88 - 106

George B. 2003. Managing Stakeholders vs. Responding to Shareholders. Strategy & Leadership, volume 31, number 6, 2003, sivut 36 - 40

Grunig J. E. (Ed.). 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hemingway C. A. & Maclagan P. 2004. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50 (1): sivut 33 – 44

Heugens P. & Dentchev N. 2007. Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks. *Journal of Business Ethics* 75:151 – 170. Springer 2007.

Heugens P.P.M.A.R, F.A.J. van den Bosch and C.B.M. van Riel. 2002. Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships. *Business & Society*, nro 41 (1), c

Hopkins M. & Cowe R. 2002. Corporate social responsibility: is there a business case? The Association of Chartered Certified Accountant, UK

Jungell-Nortamo A. 2005. Maailmanpyörä 3/2005, Suomen YK-liiton lehti, Somero: Sälekarin Kirjapaino Oy, ISSN 1455-8750

Järvinen R. 2004. Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

Kallio T. 2004. Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3:2004

Kallio T. ja Nurmi P. 2006. Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskusteluja ja raportteja/Series Discussion and Working Papers 10:2005. Tampere: Esa Print

Kauppalehti. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi>

Ketola T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy

Koivuporras T. 2005. Kannattavuus on yhteiskuntavastuun perusta, Talouselämä nro 38, 11.11.2005, Talentum Media Oy, ISSN 0356-5106

Koivuporras T. 2006. Pankkisektorin yhteiskuntavastuu. Teoksessa: Kallio, Tomi J. & Nurmi, Piia. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 10:2005. Tampere: Turun kauppakorkeakoulu, sivut 53 - 71

Koskinen L. 1995. Mikä on oikein, etiikan käsikirja, WSOY

Kovanen S. 2006. Osuustoimintaorganisaation yhteiskuntavastuu – Case: S-ryhmä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto

Kujala J. & Kuvaja S. 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum

Kunelius R. 1996. News, Textually Speaking. Writings on News Journalism and Journalism Research. Tampere: Acta Universitatis, ser. A, vol. 520

Kuo G. & Mango P. 2006. An executive perspective on employee benefits: A McKinsey Survey. Selected McKinsey Survey results, New York: McKinsey & Company

Könnölä T. & Rinne P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakaari

Little A.D. 2001. The business case for corporate citizenship. Cambridge, UK

Maignan I. & Ferrell O.C. 2001. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions. European Journal of Marketing. 35:3/4, sivut 457 - 484

Mantere S. 2006. Onko vastuullinen liiketoiminta pelkkä vitsi? Kuluttaja 1/2006, Edita Prima Oy, ISSN 1236-0805

Margolis J. D. & Walsh J. P. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly 48/2003. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Ithaca, NY. sivut 268 – 305

Marrewijk, Marcel van. 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics. May 2003; 44, sivut 95 - 105

Meyer A. D. 1984. Mingling Decision Making Metaphors. Academy of Management Review 9 (1), sivut 6- 17

Moilanen L. & Haapalainen A. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työpoliittinen tutkimus 2006.

Murray K. B. & Vogel C. M. 1997. Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts. Journal of Business Research, 38, sivut 141 – 159

Niskala M & Tarna K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi.

KHT-media. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Nutt P. C. 1987. Identifying and Appraising how Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, nro 9 (1), sivut 1 - 13

Panapanaan V. M. & Linnanen L. & Karvonen M. M. & Phan Vinh Tho. 2003. Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3): sivut 133 – 148

Panapanaan V. 2006. Exploration of the social dimension of corporate responsibility in a welfare state. Lappeenranta University of Technology, Digipaino 2006

Panula J. 1999. Moraalin ja talouden risteyksessä. Empiirinen tutkimus moraalista ja taloutta koskevien käsitysten eriytyneisyydestä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu Sarja A-10:1999. Turku: Turun kauppakorkeakoulu

Penrose E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London

Powell D. & Leiss W. 1997. *Mad Cows and Mother's Milk: The Perils of Poor Risk Communication*. Montreal: McGill-Queen's University Press

Miettinen A. 1994. Yrityksen perusarvot ja liikemoraali. *Praxis: käytännön yritystaito*. WSOY:n graafiset laitokset, Juva 1994, ISBN 951-0-19095-0

Rohweder L. 2004. *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa*. Porvoo; WS Bookwell Oy

Räikkä J. 2008. Suomalaiset uskovat median vallan kasvaneen. Helsingin Sanomat, 15.1.2008, s. C 1. HS Arkisto (maksullinen) (viitattu 27.1.2008). Saatavilla <http://fi.wikipedia.org/wiki/Media>

Sihvola J. 2004. Maailmankansalaisen etiikka. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Suoninen E. 1997. Selonteot ja oman toiminnan ymmärrettäväksi tekeminen. Sosiologia: Westermarck-seuran julkaisu. Tampere: Westermarck-seura. 34 (1997) : 1 , 3. artikkeli.

Syvärinen K. 2005. Maailmanpyörä 3/2005, Suomen YK-liiton lehti, Somero: Sälekarin Kirjapaino Oy, ISSN 1455-8750

Takala T. 1987. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930 – 1940 sekä 1972 – 1982. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 72/1987

Takala T. 1994. Yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta ympäristövastuuseen. Teoksessa T. Takala. Esseitä taloudesta, johtamisesta ja ympäristöstä. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 96/1994

Takala T. 1996. From Social responsibility to Environmental Responsibility – Changes in the Finnish Business Discourse from 1970 to 1995. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 1996, vol. 1, 1

Takala T. 2000. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 – suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 49, No: 4, sivut 589 – 601

Talentum. Saatavilla <http://www.talentum.fi>

Talvio C. & Välimaa M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tamminen R. 1994. Hinnat ja tasapaino vai raportit ja muutoksen ohjaus? Kaksi metaforaa ihmiskunnan palveluksessa. Teoksessa T. Takala. Esseita taloudesta, johtamisesta ja ympäristöstä. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 96/94

TNT 2003. Holding B.V. Saatavilla [http://www.tnt.com/country/fi\\_fi/about/tnt\\_n\\_ohjausjaerjestelmaet/eettiset\\_toimintatavat.html](http://www.tnt.com/country/fi_fi/about/tnt_n_ohjausjaerjestelmaet/eettiset_toimintatavat.html)

TT-Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto. 2001. Yrityksen yhteiskuntavastuu, Helsinki

Töttö P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Velasquez M. 1982. Business Ethics. Concepts and Cases. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall

Vehkaperä M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? Licensiaattitutkielma N:o 135/2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta

Verschoor C.C. 2006. Consumers Consider the Importance of Corporate Social Responsibility. Strategic Finance, Aug 2006; 88, 2

Vuokko P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi, Porvoo: WS Bookwell Oy



Vuontisjärvi T. 2006. The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, number 3, July 2006

Välimäki P. 2005 a. Suklaan etiikka puntarissa, *Kuluttaja* 7/2005, Edita Prima Oy, ISSN 1236-0805

Välimäki P. 2005 b. Öljy-yhtiöt opettelevat yhteiskuntavastuuta, *Kuluttaja* 8/2005, Edita Prima Oy, ISSN 1236-0805

### **Lehtiartikkelit**

Ahonen G & Kilpi E. 2000. Yritys tarvitsee sosiaalista pääomaa. *Talouselämä*, nro 6, sivut 40 – 42

Hankkila T. 2006. Järjestöjohtajat peräävät vaihtoehtoja irtisanomisille. *Kauppalehti*, 9.3.2006, sivu 9

Heiskanen M. 2000. Myllykoski Paper etsii. Arvoista sisäistä liimaa. *Talouselämä*, nro 40, sivu 82

Herrala O. 2000. Mustat aikovat boikotoida Coca-Colaa Yhdysvalloissa. *Kauppalehti*, 27.4.2000, sivu 14

Herrala O. 2006. Ranking ilman Nokiaa. *Kauppalehti*, 22.2.2006, sivu 30

Hertsi A & Lehtimäki M. 2006. Konsultti kurkisti rokokootuolin veistoon. *Kauppalehti*, 23.1.2006, sivu 14

Holtari S. 2006. Puutu ajoissa työpaikan ongelmiin. Talouselämä, 31.5.2006

Hukkanen V. 2000 a. Kokenut ekonomi kouli assistentista johtajan. Kauppalehti, 23.8.2000, sivu 18

Hukkanen V. 2000 b. Koulutus pitää väen Koskisella. Kauppalehti 19.5.2000, sivu 13

Hulkko K. 2000. Henkilöstö saatava mukaan rakentamaan yrityskulttuuria. Kauppalehti 12.5.2000, sivu 18

Hyökyaara J. 2006. Investoinnit inhimilliseen pääomaan. Kauppalehti, 20.4.2006, sivu 15

Järventie T. 2006. Tule herkäksi, ole luova. Talouselämä, 4.9.2006

Kainulainen T. 2000. Ihmisen arvo. Talouselämä, nro 20, sivut 87 – 89

Karttunen A. 2006. Kun mikään ei riitä. Talouselämä, 17.11.2006

Kirjavainen P. 2000. Hankaliston hellintää. Talouselämä nro 33, 6.10.2000, sivu 78

Korhonen R. 2000. Ota tai jätä Sarasvuo. Talouselämä nro 33, 6.10.2000, sivu 32

Kostamo P. 2000 a. Elämässä on muutakin kuin työ. Kauppalehti, 19.7.2000, sivu 23

Kostamo P. 2000 b. Ravintolatyöntekijät suojataan ilmaverhoilla tupakansavulta. Kauppalehti, 5.7.2000, sivu 10

Kostamo P. 2000 c. Yritys menestyy, jos henkilöstö voi hyvin. Kauppalehti, 29.3.2000, sivu 18

Kostamo P. 2000 d. Yritykset uudistamaan työelämän etiikkaa. Kauppalehti, 11.10.2000, sivu 16

Kostamo P. 2000 e. Kaupungin työryhmä nostaisi henkilöstön eläkeiän 60 vuoteen. Kauppalehti, 25.10.2000, sivu 20

Kostamo P. 2000 f. Työssäjaksamisen tukimarkat hakuun. Kauppalehti, 22.3.2000, sivu 17

Krank A & Hannikainen M. 2006. Tulevaisuuden johtajuus ei ole sukupuolikysymys. Kauppalehti, 25.10.2006, sivu 14

Kulmala E. 2000. Työpaikkakonfliktien ratkonta on uuden yhteistyön rakentamista. Kauppalehti, 24.5.2000, sivu 21

Kärkkäinen H. 2006. Paperityömies irtisanoi itsensä. Kauppalehti, 23.5.2006, sivu 17

Lagus A. 2000. Mentorointi osaksi henkilöstön kehittämistä. Kauppalehti, 20.9.2000, sivu 17

Lahtonen H. 2006. Paperiliiton Ahonen penää aitoja neuvotteluja UPM:n vähennyksistä. Kauppalehti, 10.3.2006, sivu 3

Lehtinen U. 2006. Yhteiskuntavastuusta syytä keskustella. Kauppalehti, 21.3.2006, sivu 15

Liimatainen T. 2000 a. Henkilöstön hyvinvointi tarvitsee koordinoitua. Kauppalehti, 4.10.2000, sivu 18

Liimatainen T. 2000 b. Kulttuurivalmennus helpottaa ekspaatin sopeutumista. Kauppalehti, 13.9.2000, sivu 17

Lindeman A & Peltonen T. 2000. Johtajat eettiseen peukaloruuviin. Talouselämä, nro 25, sivu 62

Lindqvist E. 2006. Rekrytoinnin vaikeus vauhdittaa henkilöstövuokrausta. Kauppalehti, 24.10.2006, sivu 8

Lidqvist E. 2006 a. Arki on ihmisen parasta aikaa. Kauppalehti, 31.8.2006, sivu 7

Lindqvist E. 2006 b. Ammattitaitoinen osaaja kelpaa kesätöihin. Kauppalehti, 31.1.2006, sivu 7

Lähteenmäki P. 2006. Hiljaiset voimat jumiuttavat yrityskaupan. Talouselämä, 30.5.2006

Mykkänen P. 2006. Testiasioinnissa laatu korvaa määrän. Kauppalehti, 4.10.2006, sivu 22

Niemelä R. 2000. Lasten kautta eettisiä arvoja. Talouselämä, nro 26, sivu 80

Nykänen E. 2000. SAS Instituten rekrytointistrategia on hemmottelu. Kauppalehti, 6.6.2000, sivut 18 - 19

Peltola J. 2000. Pörssin B-johtajatkin lähtöherkkiä. Kauppalehti, 27.7.2000, sivu 19

Pesola R. 2000. TYKY Terveyspalvelut syntyi pk-yritysten työterveystarpeisiin. Kauppalehti, 18.12.2000, sivut 18 - 19

Piha K. 2006. Sosiaalinen pääoma ja yritystoiminta. Talouselämä, 8.12.2006

Puustinen T. 2006. Harry Anttila on Jumalan konsultti. Talouselämä, 7.4.2006

Rajalahti, H. 2000 a. Yritykset laiminlyövät arvonsa. Talouselämä, nro 7, sivu 68

Rajalahti, H. 2000 b. Paras investointi työntekijään. Talouselämä, nro 28, sivu 70

Rajalahti, H. 2000 c. Markkinavoimat etsivät yhteiskunnallista rooliaan. Yritysten omatunto virkoaa. Talouselämä, nro 41, sivu 102

Rajalahti, H. 2006 a. Työmarkkinoiden rajat murtuvat rutisten. Talouselämä, 6.2.2006

Rajalahti, H. 2006 b. Hyvästit ikäjohtamiselle. Talouselämä, 13.4.2006

Rantanen E. 2006. Jenkkiskandaali polkee Soneran jäljissä. Talouselämä, 7.9.2006

Riihonen R. 2000 a. Medisport tuotteisti liikuntastrategian. Kauppalehti, 28.4.2000, sivu 23

Riihonen R. 2000 b. Kuntoon kannattaa panostaa. Kauppalehti, 29.3.2000, sivu 15

Riihonen R. 2000 c. Joukkojen jaksamisessa korostuu johtajan vastuu. Kauppalehti, 29.3.2000, sivu 14

Riihonen R. 2000 d. Työsuojelu tehokas ase tuottavuuden metsästyksessä. Kauppalehti, 10.3.2000, sivu 13

Riihonen R. 2000 e. Ilkka Härkönen palauttaa johtajan itseluottamuksen. Kauppalehti, 13.12.2000, sivu 18

Ritvos P. 2006. Kunto-Ossi ja liikunnan riemu. Kauppalehti, 22.12.2006, sivu 30

Roiha J. 2006. Yli 400 juhli Tiimiakatemiaa. Kauppalehti, 25.1.2006, sivu 39

Salminen M. 2006. Nyrkin ja hellan välistä puun ja kuoren väliin. Kauppalehti, 19.10.2006, sivu 4

Sandell T. 2000. Kirkko kiehtoo yrityksiä. Kauppalehti, 6.4.2000, sivut 26 – 27

Saraste P. 2006. Yhteiskuntavastuu kasvaa viestinnässä. Kauppalehti, 25.7.2006, sivu 30

Siljamäki H. 2006. Starkki-rautakaupat brittien omistukseen. Kauppalehti, 25.7.2006, sivu 6

Siljamäki H. 2006 a. Ympäristö ja yhteiskunta –kilpailu muuttuu maksulliseksi. Kauppalehti, 20.6.2006, sivu 12

Sipilä M. 2000 a, Johtamistaidot arvossaan start-up -yrityksessä. Kauppalehti, 15.11.2000, sivu 18

Sipilä M. 2000 b. Ei arvohelinää, vaan jokapäiväistä leipää. Kauppalehti, 28.6.2000, sivu 14

Sydänmaanlakka P. 2000. Ei unohdeta ihmistä. Talouselämä, nro 16, sivu 86

Säntti H. 2000. Eettinen sijoittaminen. Markat pyhimyksinä. Talouselämä, nro 14, sivut 68 – 69

Taipale T. 2006. Pätkätyöläinen tarvitsee reilua kohtelua. Talouselämä, 14.6.2006

Takala P. 2006. Taxell: Hyvinvointi tulee vain kilpailukyvyn kautta. Kauppalehti, 30.3.2006, sivu 6

tiskiju. 2000. Yrityksiltä kaivataan yhteiskunnallista vastuunkantoa. Kauppalehti 15.11.2000, uutissivut, sivu 9

Tuomi S. 2000 a. Ihmisiä yritettiin innostaa tulosprosentilla. Kauppalehti, 27.11.2000, sivut 18 – 19

Tuomi S. 2000 b. Helsinkiä johdetaan kuin yritystä. Kauppalehti, 29.11.2000, sivu 15

Tuomi S. 2000 c. Pohjola maastoutti strategiansa tuloskortteille. Kauppalehti, 21.6.2000, sivut 18 – 19

Tuomi S. 2000 d. Henkilöstön kehittäminen osaksi YIT:n strategiaa. Kauppalehti, 12.4.2000, sivu 19

Tuomi S. 2006. Oppivan organisaation yhdistys yhdistäisi tehokkuuden ja inhimillisen työtahdin. Kauppalehti, 19.10.2006, sivu 14

Tuomi S. 2006 a. Oma Yritys –tapahtumassa oli naisyrittäjien päivä. Kauppalehti, 31.3.2006, sivu 14

Tuomi S. 2006 b. Etila ennustaa viennille kymmenen prosentin kasvua. Kauppalehti, 23.3.2006, sivu 7

Vänskä H. 2006. TietoEnatorin henkilöstöasiat siirtyvät Personecin hoitoon. Kauppalehti, 4.4.2006, sivu 11

Yrjölä E. 2006. Tyky-toiminta on uskon asia. Talouselämä, 6.9.2006