

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Otto Salminen

**YHTEISKUNTA VASTUUN MERKITYKSELLISTYMINEN HENKILÖSTÖN-
KEHITTÄMISTYÖSSÄ**

Tarkastelussa valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöt

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
2. VASTUUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	12
2.1. Henkilöstö kehittämisen kohteena	13
2.2. Henkilöstön kehittämisprosessit	15
2.3. Vastuun johtamisen ja kehittämisen kontekstisidonnaisuus	18
2.4. Arvot vastuullisuuden kehittämisen välineenä	21
2.5. Vastuun toteutumisen seuranta	24
2.6. Johtajan roolit ja eettinen toimeenpano henkilöstönkehittämisessä	25
2.7. Henkilöstönkehittämisen yhteys sidosryhmiin	28
3. YHTEISKUNTA VASTUU ILMIÖNÄ	30
3.1. Yhteiskuntavastuun tausta ja nykytila	30
3.1.1. Sosiaalinen vastuullisuus	32
3.1.2. Taloudellinen vastuullisuus	33
3.1.3. Ympäristöllinen vastuullisuus	34
3.1.4. Kulttuurinen vastuullisuus	34
3.2. Globalisaatio ja kestävä kehitys	35
3.3. Sidosryhmät yhteiskuntavastuun ytimessä	38
3.4. Yhteiskuntavastuun kriittinen tarkastelu	39
3.5. Yhteiskuntavastuusta saatava hyöty	40

4. YHTEISKUNTA VASTUU JA JULKISEN SEKTORIN MARKKINAOHJAUTUVUUS	44
4.1. Sektorikohtainen vastuullisuus	44
4.2. Julkisen sektorin lisääntyvä markkinaohjautuvuus	45
4.3. Julkisen sektorin organisatorisia muutoksia	47
4.4. Organisaatioiden hybridipiirteiden lisääntyminen	49
5. EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	53
5.1. Tutkimuksen metodologinen perusta ja toteutus	53
5.2. Tutkimusaineistonkeruu ja tutkimuksen luotettavuus	55
5.3. Kohdeorganisaatiot ja tutkimusaineiston analyysi	57
6. YHTEISKUNTA VASTUUN MERKITYKSELLISTYMINEN VALTION ENEMMISTÖ – JA OSAKKUUSYHTIÖIDEN HENKILÖSTÖNKEHITTÄMISTYÖSSÄ	60
6.1. Henkilöstönkehittämisen pohjimmainen tavoite	60
6.1.1. Organisaation johdon merkitys kehittämistyössä onnistumiselle	64
6.1.2. Kehittämistyön onnistumisen arviointi	67
6.2 Yhteiskuntavastuu, organisaation arvot ja kulttuuri	69
6.2.1. Yhteiskuntavastuu haastateltavien silmin	69
6.2.2. Arvot osana yhteiskuntavastuuta	72
6.2.3. Yhteiskuntavastuun koetut hyödyt	75
6.2.4. Sidosryhmäajattelu valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöissä	76
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
7.1. Keskeisimmät havainnot	84
7.2. Mahdollisia teemoja jatkotutkimukseen	90
LÄHDELUETTELO	91
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	100
LIITE 2. Haastatellut henkilöt haastattelujärjestyksessä	100
LIITE 3. Valtion omistamien yhtiöiden jako kaupallisesti toimiviin ja erityistehtäviä hoitaviin yhtiöihin.	105

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen empirian suhde tutkimuksen teoriataustaan	11
Kuvio 2. Henkilöstönkehittäminen motiivit, keinot, kohteet ja tavoitteet	18
Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun osa-alueiden sulautuminen yhteen	25
Kuvio 4. Johtajan roolit	27
Kuvio 5. Dynaaminen sidosryhmävuoropuhelu	29
Taulukko 1. Yhteiskuntavastuun sisällöt eri sektoreilla	45

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Otto Salminen	
Pro gradu -tutkielma:	Yhteiskuntavastuun merkityksellistyminen henkilöstön kehittämistyössä: Tarkastelussa valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöt	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2014	Sivumäärä: 105

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia merkityksiä yhteiskuntavastuu saa henkilöstön kehittämistyössä. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa luodaan katsaus alan teoriakirjallisuuteen. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään henkilöstön kehittämisen ja organisaation yhteiskuntavastuun toteutumisen edellytyksiin. Teoriakeskustelussa pyritään nostamaan esille asiat ja ulottuvuudet, jotka ovat keskeisiä henkilöstön kehittämisessä ja johtamisessa, kun tavoitteena on yhteiskuntavastuullinen henkilöstö.

Lisäksi tavoitteena on tutkia teoriakatsauksella, mitä on organisatorinen yhteiskuntavastuu ja miksi se koetaan tärkeänä yksityisen, julkisen sekä kolmannen sektorin organisaatioiden tehtävänä eri sidosryhmissä. Tutkimus keskittyy teoreettisen viitekehysten ja empiiristen tulosten pohjalta nostamaan esiin yhteiskuntavastuun merkityksiä valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöiden kontekstissa.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin teemahaastattelututkimuksena, joka suoritettiin touko-syyskuun aikana 2013. Haastateltaviksi valittiin 14 asiantuntijaa valtioneemmistöisistä yhtiöistä ja valtion osakkuusyhtiöistä. Haastatellut toimivat oman organisaationsa henkilöstön kehittämisen parissa esimiesasemassa. Empiirisessä osuudessa vertaillaan haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksiä yhteiskuntavastuun merkityksistä valtioneemmistöisten- ja osakkuusyhtiöiden henkilöstön kehittämistyössä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kolmoistilinpäätöksen periaate on iskostunut hyvin haastateltavien ajatusmaailmaan pohdittaessa yhteiskuntavastuun merkitystä henkilöstön kehittämisen kontekstissa. Haastattelumateriaalista nousi runsaasti esiin näkemyksiä, joista voidaan nähdä valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöiden yhteiskuntavastuukäsityksen edustavan pääsääntöisesti sidosryhmälähtöisen ja laajan yhteiskuntavastuun näkökantoja. Organisaatiossa koetaan yhteiskuntavastuun synnyttävän kilpailuetua ja parantavan mainetta. Henkilöstön ikääntymisestä aiheutuvista tulevaisuuden henkilöstöhaasteista selviäminen koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä yhteiskuntavastuun yhteydessä.

Haastatellut kokivat, että henkilöstön kehittämisellä voidaan edesauttaa organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamista, sekä tunnistivat oman roolinsa keskeisenä, mutta haastateluista painottui selvästi käsitys, jonka mukaan organisaation johdon tuki on tärkein kriteeri henkilöstön kehittämisprosessissa onnistumiselle. Tässä suhteessa saadut tutkimustulokset vahvistavat niitä haasteita, vaikutuksia sekä hyötyjä joita yhteiskuntavastuuseen henkilöstön kehittämisen yhteydessä on aikaisemmissa tutkimuksissa liitetty.

AVAINSANAT: Henkilöstön kehittäminen, yhteiskuntavastuu, valtionyhtiö

1. JOHDANTO

Vastuu voidaan aina yhdistää ihmisten välisiin sopimuksiin (Vihanto 2006: 15) ja jonkinlaiseen toimijakenttään (Anttiroiko 2004: 44). Yksi keino vastuun ja sen rajojen määrittämiseen on yhteiskuntasopimus (Vihanto 2006: 15), johon yhteiskunnan jäsenet sitoutuvat (Juholin 2004: 23). Organisaatioiden yhteiskuntavastuu ja hyvinvointiyhteiskunta ovat yhteydessä toisiinsa (Juholin 2004: 34). Voidaan väittää, että pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan edistämä sopimusvapaus on merkinnyt (Lovio 2006: 108) yritysten vastualueen kaventumista, koska yritys toimii vastuullisesti maksaessaan veroja, noudattaessaan lakeja sekä tehdessään sopimuksia sidosryhmiensä kanssa. On kuitenkin nähtävissä, että yhteiskunnan eri sidosryhmien odotukset organisaatioita, varsinkin yrityksiä, kohtaan ovat kasvaneet vastuunkannon osalta. Lakien noudattamisen lisäksi vaaditaan yhä enemmän myös vapaaehtoista, lait ylittävää sosiaalista vastuuta. Yritysten vastuunkannon rajoittuminen pelkkään verojen maksuun ja työllistämiseen on kyseenalaistettu. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007: 15.) Valtio määrittää vastuullisuuden rajat lakien ja säädösten avulla sekä huolehtii saamiensa verovarojen avulla yhteiskunnassa haluttujen hyvinvointipoliittisten toimien toteutumisesta (Lovio 2006: 109).

Julkiset organisaatiot ja yritykset ovat sektoreina lähentyneet toisiaan erityisesti yhteiskuntavastuun osalta (Salminen 2010: 37) ja molemmilla sektoreilla johtajat joutuvat toteuttamaan eettistä pohdintaa. Julkisen sektorin kasvua on rajoitettu erilaisin keinoin, joilla pyritään parantamaan hallinnon panos/tuotos-suhdetta. Yksi keino on ollut kilpailun lisääminen kilpailuolosuhteita muuttamalla. (Valtionvarainministeriö 1996: 3.) Julkisen sektorin rakenteet, prosessit ja henkilöstön asema muuttuvat markkinaohjautuvuuden yhteydessä. Julkisen sektorin markkinaohjautuvuus on nostattanut myös kriittisiä näkemyksiä, joiden mukaan markkina-ajattelulla ”ajetaan alas” hyvinvointivaltiota ja julkisia hyvinvointipalveluja. (Salminen 1995: 164). Salminen korostaa julkisen sektorin vastuullisuusvelvoitteita kansalaisiin ja tuleviin sukupolviin (1995: 164), joka herättää uusia kysymyksiä markkinaohjautuvien organisaatioiden johtamisen suhteesta vastuullisuuteen. Voidaan sanoa, että osittain koko julkishallinnon merkitys ja hyväksyttävyyys kansalaisten silmissä ovat riippuvaisia

siitä, miten julkisen hallinnon laitokset onnistuvat palvelutehtävissään (Salminen 1995: 164).

Organisaatioiden tulisi sitouttaa henkilöstönsä toimimaan sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti vastatakseen yhteiskunnan eri sidosryhmien odotuksiin. (Smith & Langford 2011: 427). Henkilöstön kehittäminen vaatii organisaation johdolta pitkäjänteisyyttä, sillä kehittämisen tulokset henkilöstössä voivat vaatia vuosia toteutuakseen (Luoma 1994: 88), koska kehittämistoimet suunnataan usein organisaation pitkän aikavälin suunnitelmien tarpeisiin (Potoker 2011: 207). Henkilöstöpolitiikan pitkäjänteisyys olisi tärkeää, sillä mitä enemmän organisaatioiden peruspalvelut muistuttavat toisiaan, sitä merkityksellisemmäksi organisaation henkilöstö voidaan nähdä organisaation menestys- ja kilpailutekijänä (Luoma 1994: 7). Hall (1984: 159) määrittelee strategisen henkilöstön kehittämisen seuraavasti.

“The identification of needed skills and active management of employee learning for the long-range future in relation to explicit corporate and business strategies.”

Strategisen kehittämisen kohteena ovat työntekijän suorituskky, asenne, identiteetti ja sopeutumiskyky. (Hall 1984: 161)

Monet havainnot henkilöstöressurssien yhteydestä organisaation tuottavuuteen, joustavuuteen sekä muuntautumiskykyyn vaikuttavana tekijänä (Luoma 1994: 94; Könnölä & Rinne 2001: 72; Garavan & McGuire 2010: 499) korostavat henkilöstöressurssien jatkuvan kehittämisen tärkeyttä organisaation kilpailukyvyyn sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yhteiskunnan eri sidosryhmien kasvaneet odotukset organisaatioiden vastuunkannon osalta suuntautuvat automaattisesti myös organisaatioiden henkilöstöön ja vaikuttavat organisaation henkilöstöpolitiikkaan. Yhteiskuntavastuullisuuden vaikutusta on tutkittu itsenäisenä komponenttina henkilöstön sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, ottamatta huomioon taustalla vaikuttavia henkilöstöhallinnon elementtejä, kuten valmentamista (Smith & Langford 2011: 427). Henkilöstön kehittämisprosessien ja organisaatioiden yhteiskuntavastuu välisen yhteyden tutkiminen on tähän mennessä jäänyt tutkijoilta vähäiseksi (Garavan & McGuire 2010: 488).

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, *millaisia merkityksiä yhteiskuntavastuu saa henkilöstönkehittämistyössä*. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöt.

Ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella *millaisia erityispiirteitä yhteiskuntavastuullisen organisaation henkilöstön kehittäminen saa eli mitä vaatimuksia yhteiskuntavastuu organisaation henkilöstönkehittämisprosesseille asettaa*. Teoriakeskustelussa pyritään nostamaan esille asiat ja ulottuvuudet, jotka ovat keskeisiä henkilöstön kehittämisessä ja johtamisessa, kun tavoitteena on yhteiskuntavastuullinen henkilöstö.

Toisena tavoitteena on selvittää teoriakatsauksella, *mitä on organisatorinen yhteiskuntavastuu ja miksi se koetaan tärkeänä yksityisen, julkisen sekä kolmannen sektorin organisaatioiden tehtävänä eri sidosryhmissä*. Käsitteet pyritään avaamaan ja pilkkomaan osiin, jotta niiden ymmärtäminen ja käsitteleminen henkilöstönkehittämisen näkökulmasta on mahdollista.

Kolmantena tavoitteena on sekä teoreettisen viitekehyksen että empiiristen tulosten pohjalta tutkia *mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu saa valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöiden kontekstissa eli mikä motivoi näitä organisaatioita toimimaan vastuullisesti?*

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kuudesta pääluvusta. Tutkielman teoreettisen osuuden muodostavat pääluvut kaksi, kolme ja neljä jotka pyrkivät luomaan tutkielmalle teoreettiskäsitteellisen viitekehyksen. Luvussa kaksi käsitellään henkilöstön johtamista ja erityisesti henkilöstön kehittämistä yhteiskuntavastuuta näkökulmasta. Luvussa pyritään selventämään, mitkä periaatteet ja arvot luovat mahdollisuudet yhteiskuntavastuullisesti toimivan henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstön kehittämisprosessien tavoitteista ja luonteesta pyritään luomaan kokonaisvaltainen

kuva, jotta vastuullisuuteen tähtäävä kehittäminen voidaan tunnistaa organisaation käytännön toiminnassa. Eettisen johtamisen työkaluina esitellään mm. McGregorin (1957) X- ja Y-teoria sekä johtajan roolit psykologi Donald O. Hebbin (1980) mukaan.

Tutkielman kolmannessa luvussa pyritään tarkentamaan, mitä yhteiskuntavastuu on, miksi siitä puhutaan, kenelle se ovat suunnattu sekä kuka siitä hyötyy. Yhteiskuntavastuuajattelun kohtaamaa kritiikkiä selvennetään luvun loppupuolella. Luku pohjautuu vuoden 2011 kandidaatintutkielmaani, jossa tutkin teoriakatsauksella organisaatioiden oleellisimpia yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia.

Neljännessä luvussa vertaillaan sektorien välisiä yhteiskuntavastuuvaatimuksia, korostetaan julkisen sektorin lisääntyntä markkinaohjautuvuutta sekä pohditaan markkinaohjautuvuuden ja yhteiskuntavastuun välistä suhdetta. Luku toimii johdatusena tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esittelylle taustoittamalla kohdeorganisaatioiden markkinaohjautuvia piirteitä.

Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät empiiriset menetelmät, käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot. Aineisto pohjautuu valtio-omisteisten yhtiöiden henkilöstönkehittämistehtävissä esimiesasemassa työskentelevien asiantuntijoiden teemahaasteluihin, joita järjestettiin toukokuun loka-kuuhun välisenä aikana vuonna 2013 yhteensä 14.

Kuudennessa luvussa, eli tutkielman empiriaosuudessa, tarkoituksena on tutkia miten valtion omistamien yhtiöiden yhteiskuntavastuuvaatimukset heijastuvat yhtiöiden henkilöstönkehittämistyöhön. Osuus on luonteeltaan laadullista vertailua, jossa tarkastellaan yhteiskuntavastuun ja henkilöstönkehittämistyön suhdetta toisiinsa sekä vertaillaan haastatteluissa ilmenneet käsitteelliset erot ja yhtäläisyydet. Tutkimustuloksia esitellään tutkielman teemojen mukaisesti, kukin omana alalukunaan.

Viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkielman tulokset ja esitellään johtopäätökset sekä keskeisimmät havainnot. Johtopäätökset esitetään teemahaastatteluista saadun aineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella.

Tutkielmassa keskitytään siten esittelemään mahdollisuuksia, joita yhteiskuntavastuun johtaminen organisaatiolle antaa ja miten sen toteuttaminen organisaatiossa on mahdollista henkilöstönkehittämistyön avulla. Tutkimus syvenee teoriasta empiriaan sekä osaltaan pyrkii peilaamaan empiriaa teoriataustaan. Tutkimuksessa toteutettavan empirian suhdetta tutkimuksen teoriataustaan on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen empirian suhde tutkimuksen teoriataustaan.

2. VASTUUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Eettinen johtaminen voidaan Salmisen (2010: 41) mukaan nähdä yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämisenä. Talvion (2004: 39) mukaan yhteiskuntavastuussa on erityisesti kysymys hyvin erilaisten ryhmien odotusten tunnistamisesta ja aktiivisessa huomioonottamisessa organisaation toiminnassa. Talvio painottaa yhteiskuntavastuun johtamisen tapahtuvan omista lähtökohdista, toiminnoista ja arvoista käsin. Sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen luo perustan myös henkilöstön kehittämiseksi (May, Sherlock & Mabry 2003: 328).

Salmisen (2010: 41) mukaan eettisen johtamisen päämääränä on laajempi eettisyys ja tuloksellisuus työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa. Vastuullisen johtamisen tarkempi käsittely on tarpeen, mikäli halutaan ymmärtää organisaatioiden kokonaisvaltaista yhteiskuntavastuuprosessia. On ymmärrettävä, mitkä periaatteet tekevät toiminnasta eettistä, jotta voidaan ymmärtää miten yhteiskuntavastuuta voidaan johtaa ja kehittää. Goodin (1998: 150) mukaan vastuullisuutta voidaan tarkkailla tulevaisuuteen suuntautuneesti ja tehtäväorientoituneesti (*forward-looking, task-oriented*) tai menneisyyteen keskittyen, syyllistäen ja kehuen (*backward-looking, praise and blame*). Tehtäväorientoituneessa tarkastelussa tavoitteena on löytää mahdollisia toimintamalleja, joiden avulla toiminnasta tulee vastuullista. Sen avulla voidaan myös nimetä vastuutahot tavoitteiden toteuttamiselle organisaatiossa. Kuvailevan, menneisyyteen keskittyvän tarkkailutavan tavoitteena on kehittää tulevaisuuden vastuullisuutta antamalla palautetta menneisyyden toiminnasta. (Goodin 1998: 150.) HRD-prosessien avulla voidaan keskittyä vastuullisen käytöksen toteuttamiseen ja niukkojen resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen samanaikaisesti (Garavan & McGuire 2010: 489).

Periaatteessa yhteiskuntavastuuohjelman rakentaminen etenee organisaatiossa kuin mikä tahansa muutos. Ensin määritellään, mitä yhteiskuntavastuu merkitsee kyseiselle organisaatiolle ja seuraavaksi laaditaan toteuttamissuunnitelma, joka pyritään toteuttamaan. Yhteiskuntavastuun määrittely kytkeytyy organisaation arvoprosessiin, jossa määritellään organisaation keskeiset arvot. Arvot viestivät ympäristölle ja sidos-

ryhmille, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja suotavana. (Juujärvi ym. 2007: 297.) Arvoprosessi toteutetaan, jotta organisaation toiminta olisi mahdollisimman johdonmukaista (Aaltonen & Junkkari 1999: 230). Käytännön tasolla johdon tulisi määrittää organisaation hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, joka luo linjaukset sille, miten organisaatiota johdetaan ja miten organisaatiossa toimitaan (Juholin 2004: 85).

2.1. Henkilöstö kehittämisen kohteena

Henkilöstön kehittämisellä (HRD) on yhä suurempi merkitys yhteiskuntavastuun, kestäväen kehityksen ja eettisyyden toteutumiselle organisaatiossa. Alun perin HRD on painottunut joko työntekijöiden tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseen tai ihmisten oppimiseen ja kehittymiseen. Nykyään HRD nähdään kokonaisvaltaisemmin, molempiin tavoitteisiin pyrkivinä toimenpiteinä. (Callahan & Dunne De Dávila 2004: 81; Garavan & McGuire 2010: 487–488.)

Henkilöstön kehittäminen (HRD) määrittely ei ole yksiselitteistä. Nadler (1984: 3) tarjoaa määrittelyksi seuraavaa: *”Organized learning experiences in a definite time period to increase the possibility of: improving job performance growth”* eli organisoitua oppimiskokemusta määritellyllä aikavälillä, joka parantaa mahdollisuuksia työn suorituskyvyn kasvuun. Hall (1984: 159) määrittelee henkilöstön kehittämisen olevan: *”the identification of needed skills and active management of employee learning for the long-range future in relation to explicit corporate and business strategies”* eli tarvittujen taitojen tunnistamista sekä aktiivista työntekijän oppimisen johtamista pitkän aikavälin tarpeisiin organisaation strategia huomioiden. Hallin (1984: 161) mukaan strategisen kehittämisen kohteena ovat työntekijän suorituskky, asenne, identiteetti ja sopeutumiskyky.

Henkilöstön kehittämisellä voidaan nähdä olevan monia toisiaan täydentävää tavoitetta. Näitä ovat työntekijän tehokkuuden maksimointi nykyisessä työssään, tehtävä- ja henkilöstökierron helpottaminen organisaation sisällä sekä työntekijän sitouttaminen organisaatioon, tarjoamalla yksilölle mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. (Nadler & Wiggs 1986: 5.) Kehittämistoiminnoilla voidaan pyrkiä myös

henkilöstön organisaatioidentiteetin vahvistamiseen, organisaation sisäiseen yhtenäistämiseen, sopeuttamaan organisaatio muuttuvaan ympäristöön sekä saavuttamaan organisaation tavoitteita (Callahan ja Dunne de Dávila 2004: 82). HRDn avulla voidaan vastata sidosryhmien, kuten henkilöstön, tarpeisiin ja priorisoida toimintoja lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille (Garavan & McGuire 2010: 499). Henkilöstön kehittämisellä voidaan myös edesauttaa organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamista (Garavan & McGuire 2010: 488).

Henkilöstön kehittäminen vaatii organisaation johdolta pitkäjänteisyyttä, sillä kehittämistoimet suunnataan usein organisaation pitkän aikavälin suunnitelmien tarpeisiin (Potoker 2011: 207) ja kehittämisen tulokset henkilöstössä voivat vaatia vuosia toteutuakseen (Luoma 1994: 88). Monet havainnot henkilöstöresurssien yhteydestä organisaation tuottavuuteen, joustavuuteen sekä muuntautumiskykyyn vaikuttavana tekijänä (Luoma 1994: 94; Könnölä & Rinne 2001: 72; Garavan & McGuire 2010: 499) korostavat henkilöstöresurssien jatkuvan kehittämisen tärkeyttä organisaation kilpailukykyyn sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Mitä enemmän organisaatioiden peruspalvelut muistuttavat toisiaan, sitä merkityksellisemmäksi organisaation henkilöstö voidaan nähdä organisaation menestys- ja kilpailutekijänä (Luoma 1994: 7).

Kukkolan (1997: 14) mukaan yksilön pätevyys voidaan jakaa *ammattilliseen*, *funktionaaliseen*, *persoonalliseen* ja *strategiseen* ulottuvuuteen. Ammatillinen pätevyys muodostuu muodollisessa koulutuksessa opituista erityistiedoista, teorioista ja taidoista. Funktionaalisen pätevyyden ulottuvuus kattaa yksilön työssä opitut, teoreettisen tiedon käyttämiseen välttämättömät taidot. Persoonallinen ulottuvuus muodostuu yksilön tavasta käsitellä tietojaan ja taitojaan, esimerkiksi vastuullisuuden näkökulmasta. Yksilön pätevyys strategisesta ulottuvuudesta tarkasteltuna tarkoittaa yksilön näkemystä organisaation päämääristä, strategiasta ja suhteesta ympäröivään maailmaan.

Henkilöstön kehittämistoiminnoilla on vaikutusta organisaation strategioihin ja toimintaan; sen avulla voidaan muuttaa organisaation toimintatapaa ja -kulttuuria, sitouttaa työntekijöitä ja muita sidosryhmiä sekä kehittää konkreettisia strategioita ja

toimintoja (Garavan & McGuire 2010: 489). Muutosta ja kasvua tapahtuu jatkuvasti organisaatio- ja yksilötasolla. Mikäli organisaatiot eivät kykene tarjoamaan jäsenilleen riittävästi haasteita ja mahdollisuuksia, saattavat organisaation jäsenet hakeutua muihin organisaatioihin, jotka pystyvät tarjoamaan enemmän mahdollisuuksia kehittymiseen oppimisen avulla. (Nadler 1984: 23.) Jatkuva oppiminen mahdollistaa organisaation ympäristön muuttuviin haasteisiin vastaamisen (Kukkola 1997: 47). Oppiva organisaation kriteerinä voidaan pitää koko organisaation tasolla ilmenevää oppimista (Luoma 1994: 91). Henkilöstön kyky saavuttaa asettamia tavoitteita laajenee oppimisen seurauksena. Luovan ajattelun ja kollektiivisen tavoitteidenasettelun tukeminen ovat oppivan organisaation tyypillisiä piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation henkilöstön jatkuvan oppimaan oppimisen. (Kukkola 1997:1) Henkilöstön kehittämistä tapahtuu välittömästi työn ääressä, organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolella. Systemaattinen henkilöstön kehittäminen käsittää monia, toisistaan suuresti eroavia ja erilaisia tuloksia antavia menetelmiä. (Luoma 1994: 86.) HRD-ammattilaiset toimivat erilaisissa rooleissa prosien läpiviennin aikana (Garavan & McGuire 2010: 501).

2.2. Henkilöstön kehittämisprosessit

Henkilöstön kehittämisprosessit käsittävät laajan skaalan erilaisia tavoitteellisia toimintoja, joiden avulla on mahdollista kehittää organisaation henkilöstön asiantuntemusta, työperäistä oppimista, tuottavuutta tai työtyytyväisyyttä. Prosessit vaihtelevat eri organisaatioissa, mutta perinteikkäimpiin prosesseihin luetaan henkilöstön valmennus ja koulutus, työvoimasuunnittelu, urakehitys ja -kierto sekä johdon ja johtamisen kehittämistoimenpiteet. (Potoker 2011: 206.) Niiden avulla on mahdollista esimerkiksi lisätä työntekijöiden tietoisuutta ympäristöasioissa sekä kehittää asenteita positiivisemmiksi kestävästä kehityksestä, ympäristöasioista ja ympäristöystävällisiä työmenetelmiä kohtaan (Garavan & McGuire 2010: 489). Henkilöstön kehittämisprosesseja tulisi arvioida taloudellisen näkökulman, kuten yksilön, ryhmän ja organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden lisäksi myös näkökulmasta, jossa huomioidaan myös toiminnan vaikutukset yhteiskuntaan, yhteisöön ja ympäristöön (Ardichvili & Jondle 2009: 240).

Nadler pyrkii tarkentamaan HRD-prosessien luonnetta jakamalla ne valmentamiseen (*training*), koulutukseen (*education*) ja kehittämiseen (*development*) toimintojen oppimistavoitteiden erojen avulla. Valmennuksella (*training*) pyritään tukemaan työntekijän nykyisessä työssä kehittymistä, koulutuksen (*education*) tavoitteena on työntekijän valmistaminen uuteen tunnistettuun tehtävään. Kehittämisen (*development*) oppimistavoitteena voidaan pitää yksilön kasvua, mutta joka ei ole sidottu tiettyyn nykyiseen tai tulevaan toimenkuvaan. Oppimistavoitteen avulla on mahdollista määrittää tarvittavien toimenpiteiden luonne ja vastuutahot. (Emt. 1984: 16–17.) Oppiminen ja tuloshakuisuus ovat toisiaan täydentäviä kehittämisen komponentteja, jotka mahdollistavat fundamentaalisen muutoksen organisaatioissa ja voivat parantaa organisaation suorituskykyä (Callahan & Dunne de Dávila 2004: 81).

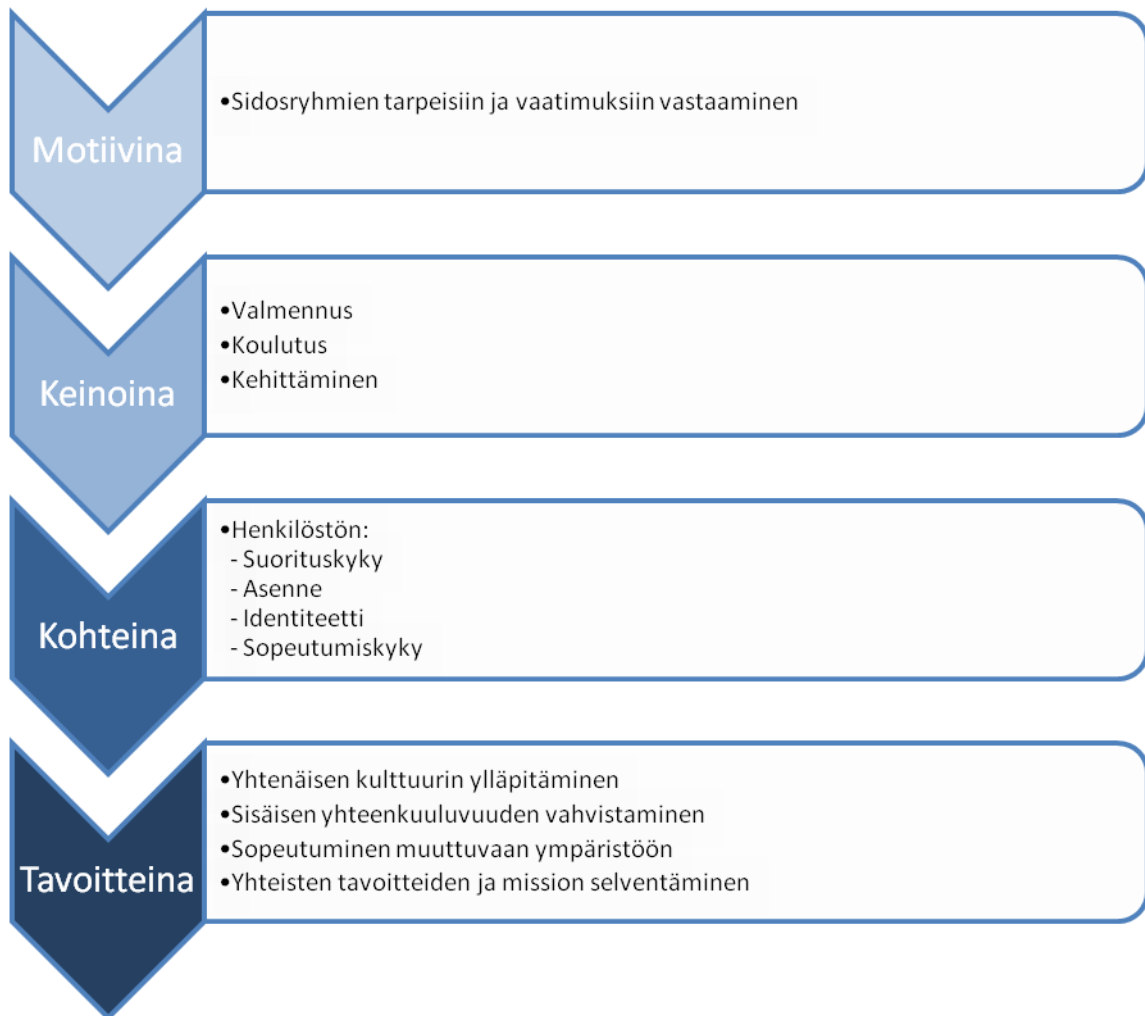
Callahan ja Dunne de Dávila (2004: 82) jakavat kehittämistoiminnot identiteetti (*identity*), integraatio (*integration*), sopeutuvuus (*adaptation*) ja saavutus (*achievement*)- kategorioihin, toimintojen suuntautuneisuuden ja tarkoituksen mukaan. Identiteetti ja integraatio -kategoriat edustavat organisaation sisäiseen ulottuvuuteen kohdistuvia toimintoja, sopeutuvuus ja saavutus -kategorioiden edustaessa organisaatioon ulkoiseen ulottuvuuteen kohdistuvia toimintoja. Identiteetikategoriaan sisältyvät toiminnot, joiden avulla ylläpidetään yhtenäistä kulttuuria. Integraatiokategorian toiminnot pyrkivät vahvistamaan henkilöstön käsitystä, että he ovat osa suurempaa kokonaisuutta eli organisaation jäseniä. Sopeutuvuus-kategorian toiminnoilla pyritään sopeuttamaan organisaatio muuttuvaan ympäristöön ja sen tarpeisiin ulkoisella informaatiolla ja resursseilla. Saavutuskategorian toiminnot ovat suunnitelmia, joiden avulla organisaation tavoitteet ovat mahdollisia saavuttaa.

Henkilöstönkehittämisprosessit tapahtuvat tyypillisesti organisaation eri tasoilla; globaalilla, strategisella, yksittäisellä prosessi-, sekä systeemi-tasolla (Garavan & McGuire 2010: 499). *Gloaalilla tasolla* HRD-prosesseilla voidaan nähdä olevan erityisen tärkeä rooli sosiaalisesti vastuullisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Tällöin kulttuurillisten erojen kunnioittamisen sekä tunnistamisen herkkyys taustalla vaikuttaviin ulottuvuuksiin, kuten arvoihin, ideoihin sekä uskomuksiin korostuvat kehitettäessä ja toteutettaessa HRD-prosesseja. *Strategisella tasolla* HRDn vaikutus

korostuu organisaatiollisten muutoksien yhteydessä, sekä valmisteltaessa henkilöstöä sitoutumaan haluttuun toimintaan, kuten sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tällöin yhteiskuntavastuullinen ulottuvuus sisällytetään HRD -visioon, -missioon ja -strategiaan. *Yksittäisellä prosessitasolla* prosesseilla pyritään kehittämään viitekehys, jonka avulla lyhyen aikavälin tavoitteet palvelevat pitkän aikavälin tavoitteita, kuten tiedottamalla organisaation vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja pyrittäessä tällä tavoin lisäämään tietoisuutta henkilöstössä yhteiskuntavastuun osalta. *Systemitasolla* toiminnalle asetetaan standardit; tällöin tuotetaan tarvittava data ja arviointityökalut määritetyille tavoitteille. (Garavan & McGuire 2010: 499–502.)

Henkilöstön kehittämisprosessit kohdistuvat sisällöltään henkilöstön tietoihin, taitoihin ja asenteisiin (Garavan & McGregor 2010: 501; Luoma 1994: 88) ja niillä pyritään henkilöstön arvojen, taitojen ja pätevyyden kehittämiseen haluttuun suuntaan (Garavan & McGuire 2010: 492). Henkilöstön osallistumiseen panostaminen ja vaikutusmahdollisuuksien takaaminen mm. strategian muodostamiseen ja tavoitteiden asetteluun lisäävät henkilöstön sitoutumista yhteisten päämäärien toteuttamiseen ja parantaa palvelutuotannon taloudellisuutta ja tuloksellisuutta (Meklin & Martikainen 2003: 70).

Henkilöstönkehittämisen yksinkertaistetut motiivit, keinot, kohteet ja tavoitteet on kuvattu kuviossa 2. Kehittämistoimintojen sisällön jakaantuminen ja panostus eri kohteisiin voi vaihdella suuresti organisaatiosta ja organisaation luonteesta riippuen. Myös suhdanteilla voi olla merkitystä eri aikoina kehittämisprosessien luonteeseen ja panostuksen määrään. (Luoma 1994: 88.)



Kuvio 2. Henkilöstönkehittäminen motiivit, keinot, kohteet ja tavoitteet (mukaiillen Callahan & Dunne de Dávilan 2004: 82, Nadler 1984: 16-17, Talvio 2004: 39, Hall 1984: 161).

2.3. Vastuun johtamisen ja kehittämisen kontekstisidonnaisuus

Henkilöstönkehittämisprosessien vaikutusta organisaatioiden yhteiskuntavastuuseen ei voi tulkita yksiselitteisesti organisaatioiden erojen vuoksi. Tarkastelussa on otettava huomioon organisaation ominaisuudet, kuten organisaation koko, sektori- ja institutionaalinen konteksti, henkilöstönkehittämistoimintojen historia organisaation

sisällä sekä henkilöstön kehittämisestä vastaavien tahojen taidot toteuttaa suunnitellut kehittämisprosessit (Garavan & McGuire 2010: 492).

Yhteiskuntavastuun johtamisen kontekstisidonnaisuus vaihteleviin muuttujiin tekee kehittämistoimintojen suunnittelusta haastavaa. Tavoitteet ovat aikasidonnaisia ja kvantitatiivisia sekä ne tulee priorisoida. Tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaisimmat toiminnot ja vastuuhenkilöt on tunnistettava, jotta vastuun jakaminen on mahdollista. (Välimaa 2004: 81.) Jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön tulisi tiedostaa, mitä vastuullisuus vaatii omassa työssä ja miten sitä voi itse kontrolloida (Juholin 2004: 96). Mikko Välimaan (2004: 80) mukaan yhteiskuntavastuun kehittäminen ja johtaminen perustuu lähtökohtaisesti organisaation tahtotilan määrittelemiseen. Yhteiskuntavastuun käsitellessä organisaation suhdetta yhteiskuntaan ja organisaation sidosryhmiin, on tahtotilaa määriteltäessä tärkeää ottaa huomioon tahoja niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Organisaatiossa on tarpeellista määrittellä asenteet, arvot ja tavoitteet yhteiskuntavastuun osalta. (Välimaa 2004: 81.)

Julkishallinnollisen organisaation suora yhteys yhteiskuntaan asettaa eettisiä haasteita julkisen organisaation johtamiselle. Virkamiehet palvelevat organisaatiota, jotta organisaatio voi palvella yhteiskuntaa (Thompson 2004: 459). Poliittis-hallinnollisessa järjestelmässä hallinto on velvollinen olemaan lojaali poliittisille päätöksentekijöille. Tulosten saavuttamisesta palkitaan sekä niiden saavuttamista seurataan ja valvotaan. (Salminen 2010: 37.) Julkihallinnollisissa organisaatioissa korostuu vastuun monipuolinen luonne. Terry Cooper (2006: 80) jakaa virkamiesjohtajan vastuun objektiiviseen ja subjektiiviseen vastuuseen. Objektiivinen vastuu muodostuu Cooperin (2006: 81) mukaan tilivelvollisuudesta tai velvoittavuudesta joillekin muille ja muita tehtäviä varten. Subjektiivista vastuuta Cooper (2006: 93) käsittelee omana vastuullisuuden tuntona, uskollisuutena ja ulkoisten eettisten standardien omaksumisena.

Ideaalitilanteessa organisaation arvojen tulisi vastata virkamiehen omia arvoja eli objektiivisten vastuiden tulisi vastata subjektiivista näkemystä vastuullisuudesta, mutta ristiriitaisissa tilanteissa virkamiehen kuuluisi toimia neutraalisti organisaation

osoittamien tavoitteiden mukaan, vaikka toiminta ei vastaisi virkamiehen omia moraalisia periaatteita. Koska virkamies toteuttaa yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja eli organisaationsa eettisiä arvoja, eikä omiansa, myös vastuu toiminnan seurauksista on yksittäisen virkamiehen sijaan koko organisaatiolla. (Thompson 2004: 458.) Salmisen (2010: 17) mukaan myös eettisen johtaminen pohjautuu yhteisesti hyväksytyyn toimintamalliin, jolla pyritään tuottavuuden parantamiseen, henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden lisäämiseen organisaatiota kohtaan.

Käytännössä kehittämistoimintojen luonteeseen vaikuttavat monet tekijät, jotka ovat usein tilannesidonnaisia. Douglas Murray McGregorin (1957: 177) X ja Y-teoria auttaa ymmärtämään vastuullisen henkilöstönkehittämisen kontekstisidonnaisuutta ja haastavuutta. McGregor mukaan ihmisten motivointi perustuu yksilön tarpeiden tunnistamiseen. Tyydytty tarve ei motivoi sen saavuttamiseksi. Johtajan tulisi tunnistaa alaisensa yksilölliset tarpeet ja ymmärrettävä motivoida eri yksilöitä tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtajan toiminnan luonteeseen vaikuttavat erityisesti hänen alaistensa ominaisuudet. McGregorin X ja Y-teoria kuvaavat kahta ihmisten johtamisen äärityyppiä.

X-teorian mukaan työntekijä on keskimäärin laiska ja ei pidä työnteosta. X-teoria olettaa myös, että ilman aktiivista johtamista ihmiset olisivat passiivisia organisaatiossa. Työntekijää on ohjattava, valvottava ja uhattava rangaistuksilla, mikäli hänen odotetaan työskentelevän tehokkaasti. Keskimäärin työntekijä haluaa tulla ohjatuksi, välttää vastuuta ja toivoo ennen kaikkea turvallisuutta. Työntekijä vastustaa muutosta. Työntekijä on myös itsekeskeinen eikä jaa organisaation tavoitteita. McGregorin X-teoriassa oletetaan johdon vastuulla olevan tuottamiseen vaadittavien resurssien organisoinnin henkilöstölle. (McGregor 1957: 176.)

Y-teoria edustaa modernimpaa lähestymistä johtamiseen. Y-teorian mukaan ihmiset eivät ole luonnostaan passiivisia, vaan motivoituneita kehittymään ja oppimaan sekä ottamaan vastuuta. Organisaation johdon tehtävänä on mahdollistaa yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen itsessään. Tämä tapahtuu ennen kaikkea organisoimalla olosuhteet optimaaliselle kehittymiselle. Johtamisen tavoite on saada yksilöt

suuntaamaan omat vahvuutensa ja voimansa sekä saavuttamaan omat tavoitteensa organisaation edun mukaisesti. (McGregor 1957: 180.)

Juholinin (2004: 84) mukaan vastuullisuus kumpuaa organisaation sisältä eikä sitä voi sisällyttää organisaation toimintaan ulkoapäin. Kun henkilöstö halutaan sitouttaa sosiaaliseen vastuullisuuteen, on tärkeää henkilöstön arvojen ja piiloarvojen tunnistaminen, jotta voidaan välttää yksilön ja organisaation arvomaailman yhteentörmäys ja tehokas ristiriitatilanteisiin puuttuminen on mahdollista. Organisaation johdon on pyrittävä tiedottamaan henkilöstölle yhteisistä tavoitteista ja pyrittävä innostamaan henkilöstöä ponnistelemaan yhteisiksi koettujen arvojen mukaisesti.

2.4. Arvot vastuullisuuden kehittämisen välineenä

Organisaatiot laativat tulevia visioita, strategioita ja operatiivisia päätöksiä arvoihin ja arvojärjestyksiin perustuen (Hanikka 2007: 13). Aadlandin (1992: 45) mukaan arvot kuvaavat kaikkea, mikä ihmiselle on pohjimmiltaan arvokasta. Normit ovat käskyjä tai sääntöjä, jotka selventävät oikean toiminnan rajallisella alueella sekä edistävät ja puolustavat arvoja.

Vastuullinen johtaminen ja päätöksenteko edellyttävät organisaation johdolta eettistä pohdintaa henkilöstönkehittämisen yhteydessä. Organisaatiot muodostuvat erilaisista erityisistä ja yhteisistä intresseistä sekä yksilöllisistä ja kollektiivisista arvoista omaavista yksilöistä ja ryhmistä (Pihkola 2006: 31). Päätökset kumpuavat usein arvoista, jotka ovat paremmin tai heikommin tiedostettuja. Ihmiset ja heidän kauttaan organisaatiot tekevät harvoin tiedostetusti eettiset päätökset tiedostamalla erilaisia eettisiä teorioita ja koulukuntia. (Talvio 2004: 34.) Omien arvojen tunnistaminen voi olla hankalaa, koska arvot ovat yhteydessä tunteisiin ja alitajuntaan sekä toteutuvat osittain tiedostamattomalla tasolla. (Aaltonen & Junkkari 1999: 131). Käytännössä eettiset valinnat eivät ole usein yksiselitteisiä. HRD-prosessien läheinen suhde organisaatioiden strategiaan voi aiheuttaa eettisen riskin, jossa työntekijät mielletään ensisijaisesti välineiksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaation tietopääoman

kasvattamiseksi (Wilcox 2006: 188). Organisaatioissa on oleellista tiedostaa kysymykset sekä tavat työstää niitä, jotta päätökset ovat mahdollisimman perusteltuja. (Talvio 2004: 36.) Esimerkiksi henkilöstön vastuullisuuskoulutus tekee toiminnan yhteisen suunnittelun mahdolliseksi sekä helpottaa henkilöstöä konkretisoimaan organisaation kirjaamia arvoja ja toimintaohjeita. (Könnölä & Rinne 2001: 38). Arvot toimivat käyttäytymisen oikeutuksena ja puolustuksena sekä toiminnan tai käyttäytymisen perusteina, kun toiminnalla on jokin tehtävä tai päämäärä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation arvojen muotoutumiseen. (Pihkola 2006: 32–33.)

Organisaatiokulttuuri muodostuu muun muassa johdon tavoitteista, organisaatiossa työskentelevien yhteisistä käsityksistä sekä ihanteellisista ongelmanratkaisutavoista (Aadland 1992: 47). Juholin (2004: 85) korostaa organisaation johdon antaman esimerkin tärkeyttä, sillä se näyttää suuntaa koko henkilöstölle. Epäeettisen toiminnan hyväksyminen organisaation johdossa heijastuu usein henkilöstön toimintaan. Laaja yhteiskunnallinen arvokehitys tai organisaation johdon tietoinen tiettyjen arvojen omaksumisen edistäminen voivat juurruttaa arvot organisaatioon. Arvojen tehtävänä voi olla esimerkiksi toiminnan ohjaaminen ja koordinointi. Johdolle voi olla haastavaa tunnistaa organisaation eri jäsenien mahdolliset useat eri arvot, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia ja myös piileviä. Lisäksi kaikki yksilön arvot eivät vaikuta yksilön käyttäytymiseen (Pihkala 2006: 33).

Eettisiä haasteita varsinkin julkishallinnollisella puolella luo hallinnolle asetettu vaatimus lojaalisuudesta päätöksentekijöitä kohtaan (Salminen 2010: 37.), jolloin virkamies voi joutua toimimaan omia arvojaan vastaan. Lain yksityiskohtainen noudattaminen ilman motivaatiota voi johtaa porsaanreikien etsimiseen. Esimerkiksi tarkat ympäristönormit voivat pahimmillaan johtaa epätoivottuun lopputulokseen, organisaatioiden toteuttaessa vain ja ainoastaan niille asetut lakivaatimukset päästöjensä rajoittamiseksi. Vastuullisen liiketoiminnan toteuttaminen helpottuu, lainsäädännön tarjotessa edellytyksiä liikesalaisuuksien suojaamiseen, jolloin organisaatiot voivat kertoa avoimemmin hyvistä käytänteistään. Julkisen sektorin työnantaja voi toimia esimerkkinä yksityiselle sektorille, muun muassa toteuttamalla virastoissaan pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa. (Vihanto 2005: 25–26.)

Käytännössä arvot toteutuvat organisaation toiminnoissa. Spitzerin (2010: 16) mukaan on olemassa tiettyjä työntekijöiden organisaatioltaan vaatimia arvoja, jotka ovat luonteeltaan universaaleja eli yhteisiä ja jaettuja, riippumatta työntekijän kansalaisuudesta, rodusta, uskonnosta, sukupuolesta, työskentelyalasta, sosiaalisesta asemasta tai koulutustasosta. Spitzerin esittelemien universaalisti jaettujen arvojen mukaan työntekijät arvostavat erityisesti mahdollisuutta rehellisyyteen ilman rangaistuksenpelkoa sekä vaativat luottamusta johdolta ja kollegoiltaan. Työntekijät haluavat saada ja antaa ohjeistusta, sekä arvostavat johdon vastaanottokykyä uusille ideoille. Työntekijät haluavat kokea, että henkilökohtaisen riskin ottaminen organisaation vuoksi on kannattavaa. Tunnustuksia tulisi antaa ja saada ansion mukaan. Työntekijöiden tulisi pystyä luottamaan johdon ja kollegoiden eettisyyteen ja rehellisyyteen. Epäitsekästä toimintaa tulisi arvostaa ja siitä palkita. Organisaation toiminnan tulisi olla siis avointa, rehellistä, kannustavaa sekä eettisen tarkkailun kestävä.

Organisaatioissa, joissa arvot ovat ristiriidassa toiminnan kanssa, organisaatioiden tuottavuuden on huomattu kärsivän (Spitzer 2010: 16). Spitzer (2010: 17) selittää ilmiötä henkilöstön energian suuntautumisella epäolennaisuuksiin tuottavuuden sijaan. Toisilleen vastakkaisten arvojen toteutuminen yhtäaikaisesti aiheuttaa ihmiselle epämiellyttäviä, stressaavia ristiriitoja. Kun yksilö joutuu jatkuvasti välttelemään tai käsittelemään organisaation eri henkilöiden arvomaailmojen ristiriitoja, on hänen vaikea keskittyä tuottavaan toimintaan. Sitä vastoin arvojen kohdatessa ilman ristiriitaa, yksilöiden vuorovaikutus on helpompaa ja sujuvampaa. Organisaation arvojen ollessa erilaisia yksilön arvoihin verrattuna, on todennäköistä, että yksilö ei ”vaihda” omia arvojaan, vaan jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. Organisaation toiminnalle tämä voi olla kestävä, joten johdon tulisi varmistaa julistusarvojen ja toiminta-arvojen vastaavuus toisiinsa nähden. (Juholin 2004: 85.) Spitzerin (2010: 17) mukaan sosiaalisesti vastuullisilla organisaatioilla, jotka panostavat työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, on paremmat selviytymismahdollisuudet vaikeina aikoina, koska organisaation on helpompi kohdata ja sopeutua haasteisiin, mikäli organisaatiokulttuuri on terve.

Organisaatiokulttuuri ei merkitse jokaiseen tilanteeseen määriteltyjä sääntöjä, vaan se on johdon ja muun organisaation omaksuma toimintatapa eli organisaation etiikka (Hanikka ym. 2007: 13) ja elämäntapa (Pirnes 1997: 112). Organisaatiokulttuuria tutkineiden Aaltosen ja Junkkarin (1999: 100–101) mukaan kulttuuria ei voi luoda, koska se on tiedostamatonta. Organisaatiokulttuuri on heidän mukaansa itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä.

Aaltosen ja Junkkarin (1999:113) ovat määrittäneet eettistä toimintaa tukevia piirteitä organisaation kulttuurissa. Organisaation vastuiden ja roolien määrittely tulisi olla selkeää, avoimen keskustelun mahdollista, tavoitteiden haastavia ja realistisia sekä viestinnän kahden suuntaista organisaation kaikilla tasoilla. Henkilöstöllä tulisi olla riittävät ja tiedot ja muut resurssit sekä lupa esittää poikkeavia kannanottoja ja ideoita. Oppimisen ja koulutuksen tulisi olla jatkuvaa sekä palkkio- ja mittausjärjestelmien oikeudenmukaisia ja pitkän aikavälin tuloksia arvostavia. (Emt.113.)

2.5. Vastuun toteutumisen seuranta

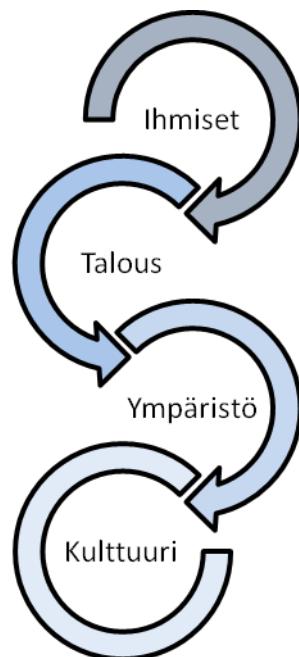
Raportointi on yhteiskuntavastuun kehittämisen väline. Raportoinnin avulla johto voi tehdä näkyväksi organisaation yhteiskuntavastuun tilan sekä käynnistää erilaisia yhteiskuntavastuuseen liittyviä kehittämisprosesseja organisaation kaikilla tasoilla. (Juujärvi ym. 2007: 297.)

Toimintaa mitataan, jotta toiminnan kehittäminen on mahdollista. Mittaaminen korostuu tavoitteellisen toiminnan seurannassa. Seurannan tavoitteena on varmistaa, että toiminta vastaa suunniteltua. (Välimaa 2004: 82.) Organisaatioiden keskinäistä vertailua toimialojen sisällä ja yli toimialarajojen helpottavat yhtenäiset menettelytavat (Tulenheimo 2003: 26), mutta yhteiskuntavastuun mittaamiseen soveltuvia mittausmenetelmiä on useita ja ne voivat tehdä mittaamisesta haasteellista.

Sosiaalista vastuuta kuvaavia standardeja ja sertifikaatteja ovat muun muassa Reilun kaupan- merkki, SA 8000-standardi (Social Accountability), Dow Jonesin kestävä

kehityksen pörssi-indeksi ja suomalainen sosiaalisen yrityksen perhosmerkki (Hanikka ym. 2007:14). Global Reporting Initiative (GRI) on YK:n aloitteesta vuonna 1997 perustettu raportointiohjeisto, jonka tavoitteena on kestävän kehitykseen liittyvien kysymysten raportoinnin nostaminen tilinpäätösraportointia vastaavalle tasolle (Hanikka ym. 2007 :18).

Yhteiskuntavastuun toteutuminen organisaatiossa vaatii vastuullisuuden osa-alueiden kokonaisvaltaista seuranta. Kuvio 3 havainnollistaa yhteiskuntavastuuprosessia, jossa vastuullisuuden ulottuvuudet sulautuvat yhteen ja hyvin hoidettuina lisäävät organisaation kykyä hallita riskejä ja turvaavat toiminnan jatkuvuuden.



Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun osa-alueiden sulautuminen yhteen (mukaiillen Juholin 2004: 101).

2.6. Johtajan roolit ja eettinen toimeenpano henkilöstönkehittämisessä

Psykologi Donald O. Hebbin (1980: 55) mukaan muuttuviin olosuhteisiin sopeutuminen on mahdollista erilaisten roolinottojen avulla. Johtamistoiminnot ovat jaettavissa

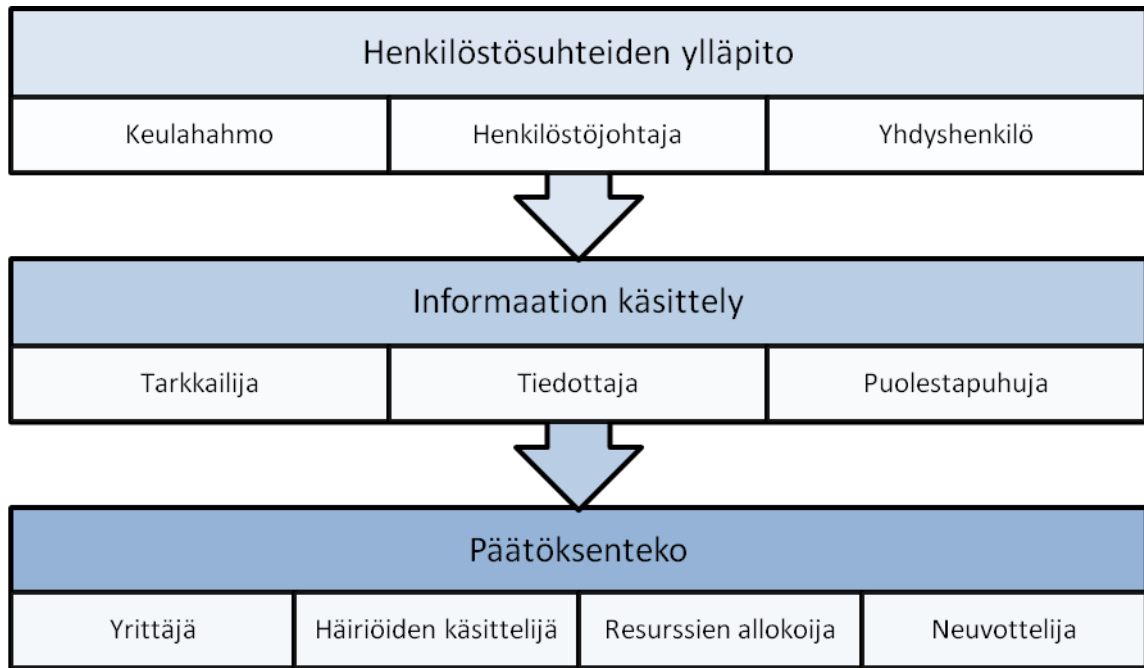
kolmeen ryhmään, *henkilöstösuhteiden ylläpitoon, informaatiokäsittelyyn ja päätöksentekoon*, jotka vaativat johtajalta erilaista lähestymistä toisiinsa nähden. Roolijaottelut ovat ainoastaan havainnollistavia ja pyrkivät helpottamaan johtajan käyttäytymisen ymmärtämistä. Rooleja ei voi eristää toisistaan, vaan ne toteutuvat integroituneena kokonaisuutena johtajan toiminnoissa. (Hebb 1980: 56–58.)

Henkilöstösuhteiden ylläpidossa johtaja pyrkii kehittämään ja vaalimaan suhteita asemansa vaatimalla tavalla, jolloin kontaktien ja niiden solmimisen merkitys korostuu. Hebbin (1980: 58) mukaan johtaja toimii kyseisissä tilanteissa keulakuvan (*figurehead*), henkilöstönjohtajan (*leader*) tai yhteyshenkilön (*liaison*) roolissa. Keulakuvan roolissa toimiessaan johtaja on organisaationsa symboli, jolloin toiminta keskittyy edustustehtäviin. Henkilöstöjohtajan roolissa johtajan oleellinen tehtävä on yleisen ilmapiirin määritteleminen organisaatiossa sekä organisaation ja henkilöstön tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen ja yhdistäminen. Yhteyshenkilön roolissa johtaja yhdistää organisaationsa ympäristöönsä verkostojensa avulla (Emt. 58–65).

Informaatiokäsittelyssä johtajan rooleiksi muodostuvat tarkkailija (*monitor*), tiedottaja (*disseminator*) tai puolestapuhuja (*spokesman*). Tarkkaileva johtaja pyrkii havaitsemaan muutoksia sekä tunnistamaan uhkia ja mahdollisuuksia organisaation ympäristössä. Tiedottajan roolissa johtaja jakaa informaatiota alaisilleen organisaation sisällä. Puolestapuhujan roolissa johtaja jakaa informaatiota organisaation ulkopuolisille. (Hebb 1980: 67–77.)

Päätöksenteko on usein vaikeiden ristiriitatilanteiden sovittelua sekä vaihtoehtoisten toimintatapojen punnitsemista ja ratkaisemista (Salminen 2010: 34). Hebbin (1980: 77) mukaan päätöksenteossa johtajan rooleiksi muodostuvat yrittäjä (*entrepreneur*), häiriöiden käsittelijä (*disturbance handler*), resurssien allokoiija (*resource allocator*) sekä neuvottelija (*negotiator*). Yrittäjän roolissa johtaja toimii alkuunpanijana ja suunnittelijana organisaation muutostilanteissa. Häiriöiden käsittelijänä johtaja keskittyy selvittämään tarvittaessa vastentahtoisia tilanteita ja muutoksia, kuten organisaation henkilöstön välisiä sekä organisaatioiden välisiä ristiriitoja. Resurssien allokoijan roolissa johtaja määrittelee organisaation strategiaa erityisesti ajanhallinnalla, työnjaolla sekä delegoinnilla. Neuvottelijan roolissa johtaja pyrkii käymään kauppaa

käytettävissä olevista resursseista organisaationsa hyväksi. (Hebb 1980: 77–91.) Johtajan oleellimmat tehtävät organisaatioissa ovat määriteltävissä roolien avulla (Hebb 1980: 99). Johtajan eritilanteissa omaksumien roolien ja tehtävien välinen suhde on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Johtajan roolit (mukaillen Hebb 1980: 59).

Moraalisen toiminnan toteutumiseen vaadittavia psykologisia prosesseja voidaan lähestyä myös James Restin neljän komponentin mallin avulla. Mallin mukaan moraalinen toiminta on mahdollista, mikäli eettinen ongelma on mahdollista havaita ja ratkaista, sekä ongelmien ratkaisemiseen löytyy motivaatiota ja ongelmanratkaisemiskykyä (Juujärvi ym. 2007: 20). Restin malli perustuu neljään osa-alueeseen: eettiseen herkkyyteen, moraalis-eettiseen ongelmanratkaisuun, eettiseen motivaatioon ja eettiseen toimeenpanotaitoon. Restin mallin osa-alueet eivät välttämättä seuraa lineaarisesti toisiaan, vaan niiden välillä saattaa olla monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Jokaisen osa-tekijän tulee toteutua, jotta eettinen toiminta on mahdollista toteuttaa. Mikäli epäonnistutaan yhdellä osa-alueella, epäonnistutaan koko

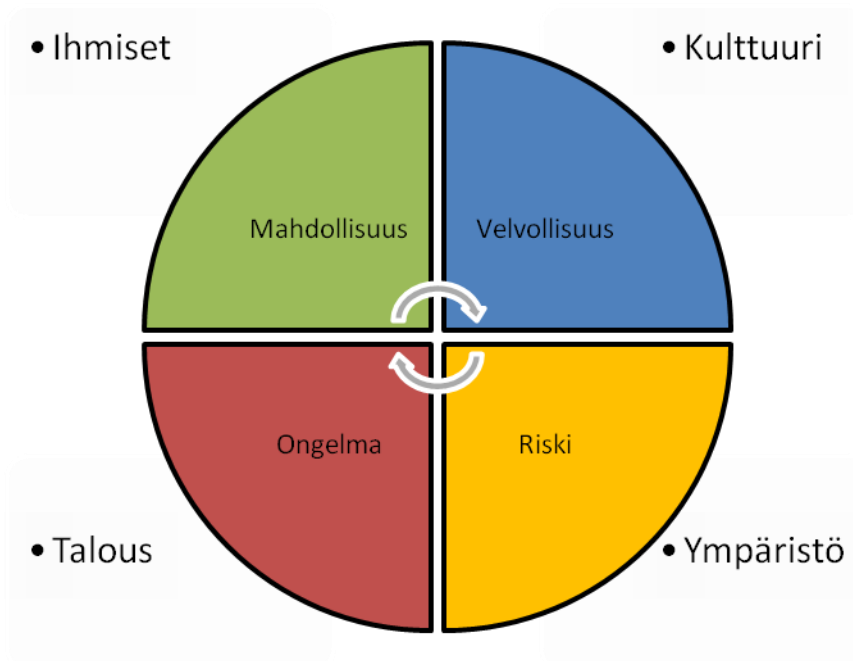
toiminnassa. (Juujärvi ym. 2007: 20–21.) Eettinen herkkyys vaatii empatia- ja roolinottokykyä. Tällöin eettisen ongelman tunnistamisen edellytyksenä on omien asenteiden ja ennakkoluulojen tunnistaminen ja reflektointi. Eettinen herkkyys voi vaihdella samalla yksilöllä eri tilanteissa tilannesidonnaisuuden vuoksi. (Juujärvi ym. 2007: 21–22). Kulttuurinen herkkyys mahdollistaa kulttuurien erityispiirteiden tunnistamisen sekä kykyä reflektoida omaa kulttuuria ja sen vaikutusta omaan toimintaan (Juujärvi ym. 2007: 267). Henkilöstönkehittämisellä henkilöstön kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen pyrittäessä, on tärkeää tutkia miten komponentit toteutuvat henkilöstön ja organisaation tasolla.

2.7. Henkilöstönkehittämisen yhteys sidosryhmiin

Jokainen johtaja toimii organisaationsa ja ympäristön välimaastossa (Hebb 1980) ja joutuu pohtimaan organisaationsa ja ympäristönsä suhdetta. Oleellista sidosryhmäajattelussa henkilöstön sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen kannalta on kysymys, kokeeko organisaatio sidosryhmiään velvollisuuden vai mahdollisuuden kautta. Juholin (2004: 199) jakaa organisaation sidosryhmät *velvollisuusryhmiin*, *mahdollisuusryhmiin*, *riskiryhmiin* ja *ongelmaryhmiin*. Velvollisuusryhmät muodostuvat organisaatiolle moraalisen velvoitteen tai lainsäädännön kautta. Velvollisuusryhmään kuuluvilla toimijoilla on legitiimi oikeus vaatia organisaatiolta erilaisia asioita ja organisaatio on niille viestintävelvollinen. Mahdollisuusryhmät voivat koostua velvollisuusryhmien kanssa samoista toimijoista, mutta ne luovat vuorovaikutuksellaan organisaatiolle mahdollisuuksia. Riskiryhmät muodostavat organisaation toiminnalle potentiaalisen uhan, ongelmaryhmien edustaessa toimijoita, joita kohtaan riski on realisoitunut ja saanut ryhmän toimimaan organisaation edun vastaisesti. On mahdollista, että ryhmät siirtyvät riskiryhmistä mahdollisuusryhmiksi esimerkiksi onnistuneen dialogin seurauksena tai ne voivat siirtyä velvollisuusryhmästä riskiryhmiksi, mikäli organisaatio ei pysty täyttämään ryhmän odotuksia. (Juholin 2004: 199–200.)

Eri toimijat voivat edustaa eri ryhmiä samanaikaisesti. Mitä aktiivisemmin ryhmä edustaa kaikkia kolmea tyyppiä sitä oleellisempi ryhmä on organisaatiolle organisaation

yhteiskuntavastuun johtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen näkökulmasta. Vuorovaikutuksen dynaamisuus muuttuvissa olosuhteissa, jossa intressit, teemat ja sidosryhmät vaihtelevat tilanteen mukaan, asettaa yhteiskuntavastuulliselle organisaatiolle ja sen johdolle haasteita, jotka edellyttävät johdolta tulevaisuudenennakointi- ja sopeutumiskykyä. Eri ryhmien ja vuorovaikutusten dynaamisuutta on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Dynaaminen sidosryhmävuoropuhelu (mukaillen Juholin 2004: 200).

3. YHTEISKUNTA VASTUU ILMIONÄ

Organisaatioiden tulisi sitouttaa henkilöstönsä toimimaan sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti vastatakseen yhteiskunnan eri sidosryhmien odotuksiin. (Smith & Langford 2011: 427). Yhteiskuntavastuun ideaalisena lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan yhteiskuntavastuu koskee kaikkia yhteiskunnallisia toimijoita. Monilla julkisen ja kolmannen sektorin osapuolilla vastuunkanto ihmisten hyvinvoinnista sisältyy keskeisenä osana toiminta-ajatusta, mikä erottaa ne lähtökohtaisesti yrityksistä. Monissa maissa julkinen sektori yrittää aktiivisesti parantaa imagoaan ottamalla oppia yksityiseltä sektorilta (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 175), mutta yhteiskuntavastuuta tarkasteltaessa yksityisen sektorin yritysten voidaan nähdä soveltavan alun perin julkiselle sektorille kuuluvista periaatteista. Liike-elämän päätökset eivät ole ainoastaan taloudellisia, vaan niillä on yhteys ja vaikutus myös toimintaympäristöönsä, kuten ihmisiin tai ekosysteemiin. (Wilcox 2006: 187).

3.1. Yhteiskuntavastuun tausta ja nykytila

Yhteiskuntavastuu käsitteen syntyminen tarkensi vastuun osa-alueiksi taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun. Oleellisimpia organisaatioiden yhteiskuntavastuu-keskusteluun vaikuttavia tekijöitä ovat olleet globalisaatio ja kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet (Paajaste 2003: 7). Yhteiskuntavastuu perustuu kolmoistilinpäätökseen periaatteeseen, jonka mukaan organisaation tulokseen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa organisaation toiminnan taloudellinen balanssi, ympäristöhaittojen minimointi sekä sidosryhmien odotuksiin vastaaminen. Neljänneksi organisaatioiden yhteiskuntavastuun osa-alueeksi on toisinaan mainittu kulttuurinen vastuu, mutta harvat organisaatiot ovat omaksuneet sitä kielenkäyttöön. (Juholin 2004: 14.)

Yhteiskuntavastuu aatteena on ollut olemassa jo pitkään ja sen juuret ovat länsimaisessa ajattelussa (Juholin 2004: 21; Vehkaperä 2005: 33). Todisteita organisaatioiden yhteiskunnallista vastuusta on mahdollista jäljittää vuosisatojen päähän, mutta tutkijoiden kirjoitukset aiheesta ovat pitkälti 20. vuosisadalta (Carroll 1999: 268). Alun

perin yritysten vastuullisuus rajoittui taloudellisena vastuuna yritysten omistajille ja mahdollisena sosiaalisena vastuuna työntekijöille (Siltaja 2005: 50). Yhteiskuntavastuuvaatimukset organisaatioita kohtaan lisääntyivät monen tekijän, kuten liike-elämän sääntelyn purkamisen ja kansainvälisen kuluttajaliikkeen heräämisen vuoksi (Vehkaperä 2005: 32), mutta globaalissa maailmassa oleellisena tekijänä voidaan pitää yritysten koon ja vallan kasvua suhteessa poliittiseen valtaan (Ciulla 1991: 77).

Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä osana yksityisten sekä julkisten organisaatioiden toimintaa. Käsitteen laajuus antaa organisaatioille vapauksia yhteiskuntavastuun tulkittamisessa ja määrittelyssä, mutta yleisesti yhteiskuntavastuu on tapana jaotella taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä ympäristövastuuseen (Hanikka ym. 2007: 6). Yhteiskuntavastuun käsitteellinen sisällön ja alan määrittely teoreettisesti on ongelmallista, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden erottelu ei ole yksiselitteistä (Anttiroiko 2004: 23). Kansainvälisesti tarkasteltuna sosiaaliseen vastuullisuuteen voidaan nähdä sisältyvän usein toimintaa, joka pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa on julkisen vallan vastuulla (Kalpala 2004: 14). Yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan vaatia kaikilta niiltä päätöksentekijöiltä, jotka ovat jolloin tavalla sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, kuten terveen taloudenpidon edistämiseen (Salminen 2010: 37), mutta yhteiskuntavastuullisuus voidaan itsessään nähdä toimintaan motivoivana tekijänä. Organisaatioiden ja yhteiskunnan keskinäistä suhdetta tarkasteltaessa vastuullisuuden johtamisen näkökulmasta on tärkeää muistaa yhteiskunnan asettamat säännöt ja rajoitukset lakien ja säädösten muodossa.

Laajempaan tietoisuuteen yhteiskuntavastuun käsite levisi 1900-luvun alussa modernin liikkeenjohdon kehittymisen yhteydessä, jolloin vastuullisuus ja hyväntekeväisyys nähtiin usein toistensa synonyymeinä. (Juholin 2004: 36.) 1960-luvun muutokset arvomaailmassa tekivät tilaa yritysvastuuajattelulle taloustieteissä, jolloin yrityksiä alettiin tarkastella laajempina yhteiskunnallisina toimijoina ja organisaatioiden yhteiskuntavastuu laajeni ns. sidosryhmäajattelun yleistyessä. Organisaatioiden ei enää nähty toimivan tyhjiössä, vaan niiden oli otettava huomioon myös ympäristö ja erilaiset sidosryhmät, asiakkaista työntekijöihin, odotuksineen ja vaatimuksineen. Sidosryhmät

alettiin nähdä yritysten voimavarana. (Juholin 2004: 38.)

Yhdysvalloissa yhteiskuntavastuulla on tarkoitettu yhä perinteisesti hyväntekeväisyystoimintaa, mutta Euroopassa käsitteellä on laajempi määritelmä, esimerkiksi huomioon otetaan eettisiä näkökulmia sekä itse yritystoiminnan vastuullisuutta aluetta ja henkilöstöä kohtaan. (Siltaoja 2005: 50; Juholin 2004: 17.) Suomessa yritysten yhteiskuntavastuusta alettiin keskustella teollisuuden, valtiovallan sekä kansalaisjärjestöjen toimesta 1970-luvulla, mutta teot eivät toteutuneet yritysten käytännön toiminnoissa, mm. ympäristökysymyksistä yleensä vaiettiin, tai niiden olemassaolo pyrittiin kieltämään. Yritysten vastuuksi määritettiin tuottavan tuominnan ylläpidon avulla työpaikkojen luominen sekä verojen maksu yhteiskunnalle. (Hanikka ym. 2007: 11–12.)

3.1.1. Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuu vaatii organisaatiolta paneutumista muun muassa henkilöstön hyvinvointiin ja koulutukseen, asiakkaiden hyvinvointiin, tuoteturvallisuuteen, kuluttajansuojaan sekä alihankintaketjujen työoloihin. Yhteiskuntavastuun kontekstisidonnaisuus ilmenee myös sosiaalisen vastuun ulottuvuudessa. Työnantajapuolen sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen minimivaatimuksena globaalilla tasolla voidaan pitää Arnoldin ja Normanin (2007: 143) mukaan paikallisen työntekijälainsäädännön noudattamista, kaikenlaisesta pakottamisesta pidättäytymistä, terveys- ja turvallisuus-standardien noudattamista sekä toimeentuloon riittävää palkanmaksua. Eri maat ovat hyvin erilaisissa sosiaalisissa lähtökohdissa. Suomessa sosiaalisen vastuun keskittyminen muun muassa työssä jaksamiseen ja työntekijöiden ikääntymiseen vaatii johdolta erilaisia toimenpiteitä kuin kehitysmaissa lapsityövoiman kitkeminen. (Hanikka ym. 2007: 13.) Kansainvälisesti tarkasteltuna sosiaaliseen vastuullisuuteen voidaan nähdä sisältyvän usein toimintaa, joka pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa on julkisen vallan vastuulla (Kalpala 2004: 14).

Sosiaalinen vastuullisuus keskittyy ensisijaisesti organisaation henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen turvaamiseen ja kehittämiseen (Neilimo 2004: 131).

Henkilöstövoimavaroja johdettaessa mahdollisia riskejä ja niiden seurausvaikutuksia pyritään tunnistamaan ja määrittämään. Laadukas henkilöstöriskien hallinta keskittyy henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin hallintaan. Tulevaisuudessa korostuvat erityisesti henkilöstön kehityspotentiaaliin ja motivaation säilyttämiseen sekä palkkaukseen liittyvät tekijät. (Suominen 2004: 173.)

Spitzer (2010: 14) mukaan ideaalitulanteessa sosiaalisesti vastuulliset organisaatiot omaksuvat hallintatavan, joka odottaa henkilöstön itse ottavan vastuuta omasta työstään ja kehityksestään. Johtajilla on korkeat odotukset henkilöstöään kohtaan, mutta he eivät pyri rakentamaan organisaation menestystä pelotteilla, vaan pyrkivät mahdollistamaan henkilöstölle vastuunottamisen työstänsä. Johto odottaa henkilöstön arvioivan itse itseään sekä valvovan omien tavoitteiden toteutumista. Työntekijä on tällöin suoraan tilivelvollinen asiakkailleen, kollegoilleen, organisaatiolle sekä yhteisölleen.

Työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä työturvallisuus ovat tärkeitä tarkasteltavia teemoja sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisen seurannassa. Hyvä ja turvallinen työilmapiiri koetaan välttämättömänä tehokkaan ja innovatiivisen toimintaympäristön luomiseksi. (Könnölä & Rinne 2001: 72–73.)

3.1.2. Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuu merkitsee organisaation johdolle keskittymistä tuottavaan taloudenpitoon, työpaikkojen luomiseen sekä verojen ja palkkojen maksamiseen. Taloudellisesti vastuullinen kannattavuus saavutetaan eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin (Juholin 2004: 15). Talouden vastuualueen huolehtiminen on organisaatiolle erityisen tärkeää, koska se luo edellytykset muille vastuullisuuden osa-alueille. Hanikka ynnä muut (2007: 13) huomauttavat, että organisaation taloudellisen tuloksen ei tarvitse olla kovin suuri, jotta organisaatiolla on varaa kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen. Taloudellisen vastuullisuuden määrittely on haastavaa, koska arviot ovat subjektiivisia sekä riippuvat aikaperspektiivistä. Lyhyellä aikavälillä organisaation toiminta voi näyttää taloudellisesti vastuulliselta hetkellisesti toimintaa parantavilla toiminnoilla, mutta pitemmän aikavälin tarkastelu voi paljastaa toiminnan vastuuttomuuden. (Juholin 2004: 93.)

3.1.3. Ympäristöllinen vastuullisuus

Ympäristöjohtamisessa pyritään organisaation aiheuttamien luonnon ympäristöllisten haittojen minimointiin, mutta organisaatioiden ympäristöpolitiikka tai -järjestelmä muodostuu usein moninaisten motiivien ja taustavaikuttajien yhdistymisen seurauksena, kuten moraalisten valintojen, lainsäädännön sekä kilpailukyvyn saavuttamisen seurauksina (Pihkola 2006: 35–36). Ympäristövastuullisuuden ulottuvuus nähdään usein organisaatioissa alisteisia muille päämäärille ja se toteutetaan osana muuta organisaation toimintaa. Käytännössä, ympäristöongelmien luonteen täsmentämisen lisäksi, organisaation johdon on kyettävä määrittelemään uhka ja sen vakavuus, uhkan alkuperä sekä toimenpiteet, joita uhkan torjuminen mahdollisesti vaatii organisaatiolta. Ympäristöä koskevan tiedon, ympäristöpoliittisten vaikutuskeinojen sekä ympäristön tilaan vaikuttavat käytännöllisten toimien yhdistäminen voidaan nähdä vastuullisen ympäristöjohtamisen edellytyksenä (Haila ym. 2009: 183). Alun perin ympäristöllinen vastuullisuus organisaatioissa koostui usein lähinnä reaktiivisesta ympäristöjohtamisesta (Pihkola 2006: 36), mutta nykyään korostetaan ympäristöongelmien ennalta ehkäisemistä, joka edellyttää organisaation ympäristöpolitiikalta tulevaisuuteen suuntautuvia tavoitteita ja normeja (Haila ym. 2009: 170).

3.1.4. Kulttuurinen vastuullisuus

Kulttuurinen vastuullisuus kohdistuu sekä rakennettuun ympäristöön, sivilisaation henkiseen perimään että maisemaan. Kulttuuriseen vastuullisuuteen sisältyy myös odotuksia organisaation johdolle suhtautumisena muihin uskontoihin ja kulttuureihin kulttuurisen relativismina eli suvaitsevuutena jatkuvan toimintaympäristön muutoksen myötä. (Juholin 2004: 95.) Kulttuurisen vastuun kantavan organisaation johto huomioi toimintansa kulttuurilliset vaikutukset. Kulttuurisen vastuun ulottuvuudet sisällytetään usein ympäristövastuuseen, rakennuksien ja maisemien muodossa, vaikka todellisuudessa kulttuuri on huomattavasti laajempi käsite (Juholin 2004: 14). Eri kulttuurien edustajien välinen vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden rikastaviin kokemuksiin ja monikulttuurisuuden kehittämiseen, mutta edellyttää kulttuurien ymmärtämistä ja ennakkoluulojen voittamista (Juujärvi ym. 2007: 267). Vastuullisesti toimivalta organisaatiolta edellytetään erilaisuuden kunnioittamista. Organisaation

toiminnan kehittämiseen voidaan myös etsiä uusia voimavaroja erilaisista kulttuureista. (Könnölä & Rinne 2001: 73.)

3.2. Globalisaatio ja kestävä kehitys

Kestävä kehitys on normatiivinen yleisperiaate, joka saa konkreettisen merkityksen eettisten ja moraalisten velvoitteiden muodossa, esimerkiksi vaikuttaessaan eri maiden aineelliseen lainsäädäntöön. Periaate pyrkii turvaamaan tuleville sukupolville samat mahdollisuudet tyydyttää tarpeensa kuin nykyään eläville sukupolvilla on. (Haila ym. 2009: 171.) Yhteiskuntavastuu pyrkii määrittelemään konkreettisesti, mitä organisaation tulee omalta osaltaan tehdä kestävän kehityksen turvaamiseksi (Juujärvi ym. 2007: 291).

Maailmanlaajuisen vuorovaikutuksen lisääntyminen aiheuttaa eettisiä ongelmia (Juujärvi ym. 2007: 267), sosiaalisesta, taloudellisesta, ympäristöllisestä sekä kulttuurisesta näkökulmasta. Työelämässä globalisaatio ilmenee esimerkiksi kansainvälisinä yhteistyökumppaneina, maahanmuuttajataustaisina työntekijöinä ja asiakkaina (Juujärvi 2007: 267). Suhtautuminen kansainvälisiin suuryrityksiin on kaksijakoista. Niiden toimintaa voidaan kritisoida globalisaation haittapuoliin ja haasteisiin vedoten, mutta menestyvien suuryritysten on huomattu tuovan myös vaurautta ympäristöönsä. (Juholin 2004: 40.)

Taloudellisen globalisaation keskeisenä piirteenä ja eettisenä haasteena on taloudellisen vallan keskittyminen yhä harvemmille suuryrityksille (Juujärvi ym. 2007: 268; Wilcox 2006: 187). Taloudellisen ja sosiaalisen vastuun ulottuvuuksien eettinen pohdinta on organisaation johdolle ajankohtaista esimerkiksi tilanteissa, joissa pohditaan organisaation tuotannon sijoittamista ulkomaille globaaleilla markkinoilla (Juholin 2004: 15).

Ympäristöllisen globalisaation eettiset haasteet ilmenevät kahdella toisiaan täydentävällä tavalla. Ensinäkin, maailman eri puolilla tapahtuvat paikalliset tapahtumat

kasvatvat yhdessä maailmanlaajuisesti haitalliseksi kehitykseksi, kuten maaperän eroosio, vesistöjen rehevöityminen sekä valtamerien rantavyöhykkeiden ekologinen rappeutuminen tapahtumaketjuna osoittaa. Toiseksi, ilmastonmuutos muutosprosessina ilmenee maailmanlaajuisessa mittakaavassa. (Haila ym. 2009: 180.), joten valtioiden ja organisaatioiden ympäristöpolitiikka ei ulotu ainoastaan omiin kansalaisiin ja työntekijöihin (Juujärvi ym. 2007: 268). Ongelmien globalisoituminen vaatii yhä kattavampia kansainvälisiä sopimuksia (Haila ym. 2009: 180).

Randy Spitzerin (2010: 13) mukaan eettinen käyttäytyminen voidaan jakaa kolmeen tasoon. Tasot muodostuvat valistuneen oman edun tavoittelun (*Enlightened self-interest*), oikeudenmukaisuuden (*Justice*) sekä epäitsekkyuden (*Selflessness*) mukaisesta käytöksestä. Spitzerin (2010: 14) mukaan vastuullisesti toimivien organisaatioiden johtajat ovat tilanteen vaatiessa valmiita luopumaan valistuneen oman edun tavoittelusta ja sen sijaan valmiita omaksumaan korkeammat eettisen käyttäytymismallin tasot eli oikeudenmukaisuuden ja epäitsekkyuden tasot. Vastuu käsitetään eri organisaatioissa eri tavalla. Tutkijat ovat jaotelleet organisaation vastuun omistajalähtöiseen, sidosryhmälähtöiseen sekä laajaan yhteiskuntavastuuseen (Takala 2003:14; Hanikka ym. 2007:14). Organisaation yhteiskunnallinen vastuun käsittäminen vaihtelee hyvin kapeasta vastuunoton tavasta erittäin laajaan, koko universumin huomioon ottavaan vastuuseen.

Omistajalähtöinen näkemys organisaation yhteiskunnallisesta vastuusta pitää peruslähtökohtanaan avoimeen ja vapaaseen kilpailuun perustuva markkinatalousmallia. Organisaation johdon tulee vastata vain markkinoiden vaateisiin, koska muu toiminta ja yhteiskunnallisiin asioihin puuttuminen voi olla haitallista yhteiskunnan tehokkaan toiminnalle. Omistajalähtöisen näkemyksen mukaan organisaation ainut tehtävä yhteiskunnassa on tuotannosta huolehtiminen ja voiton maksimointi. (Takala 2003: 14; Hanikka ym. 2007:14.) Organisaatio on vastuullinen, kun se tyydyttää tehokkaasti omistajien tuottovaateet lakeja noudattamalla. Johdon tehtävä ei ole toiminnassa mahdollisesti esiintyvien tai siitä johtuvien eettisten tai yhteiskunnallisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen. Tehokkaaseen markkinamekanismiin perustuva talous on amoraalista, moraalisen arvostelun

ulkopuolella olevaa. Se ei tarvitse moraalialia, koska yhteiskunnallinen hyvinvointi on taloudellisen prosessin sivutuote. (Takala 2003: 14–15.)

Sidosryhmälähtöisessä näkemyksessä organisaatiota ei nähdä ainoastaan taloudellisena instituutiona ja tarpeiden tyydyttävänä. Tarpeiden luonti ja markkinoihin omalla toiminnallaan vaikuttaminen on organisaatiolle mahdollista. Vaikuttaminen ja vallankäyttö yhteiskunnassa asettavat organisaatiolle velvollisuuksia ja vastuuta (Takala 2003: 16). Myös eri sidosryhmien omat panokset organisaatiota kohtaan asettavat vaateita organisaatiolle sidosryhmiensä arvojen, odotusten ja näkemysten huomioonottamisena (Hanikka ym. 2007: 14). Organisaation on yhteiskunnallisen hyvinvoinnin takaamiseksi pohdittava päätöksenteossään toimintansa eettistä näkökulmaa, joten pelkkä voittojen maksimointi ei ole riittävää organisaation toimintaa. Organisaation ajaessa omaa etuaan yhteisen edun huomioimalla, organisaation toiminta on sosiaalisesti vastuullista. Sosiaalinen vastuu nähdään sidosryhmäajattelussa kilpailukeinona eikä ole toiminnan päämäärä itsessään. Sidosryhmälähtöisessä ajattelussa organisaation toiminnan luonne perustuu seurausetiikkaan. (Takala 2003: 16–17.)

Takalan (2003:18) mukaan laajimman sosiaalisen vastuun ideologiassa organisaation on otettava huomioon ympäröivä maailma, asenteet ja olosuhteet sekä niiden muutokset omassa toiminnassa ja tavoitteiden asettamisessa vaikka se lyhyellä tähtäimelle ei tuottaisi voitokasta toimintaa entiseen malliin. Organisaation katsotaan olevan ensisijaisesti vastuussa yhteiskunnalle, jonka hyvinvointia ja elämänlaatua organisaation tulee toiminnallaan edistää. Organisaation voitontuottaminen nähdään olevan välinearvo yhteiskunnan hyvinvoinnin ja elämänlaadun ylläpitämiseen. Organisaation olemassaolo on oikeutettua vain, mikäli organisaatio pystyy hoitamaan yhteiskunnallisen vastuunsa. (Takala 2003: 18–19.) Laajan vastuunäkemyksen mukaan yksilöillä on kollektiivinen vastuu sekä päätöksistä että päätöksentekorakenteista (Hanikka ym. 2007: 14). Valistuneen itsekkyyden periaate edustaa Takalan (2003:13) mukaan pelkän voiton maksimointi-ideologiaa korkeampaa astetta organisaation yhteiskunnallisen vastuun tunnustamisessa.

3.3. Sidosryhmät yhteiskuntavastuun ytimessä

Organisaatioiden yhteiskuntavastuu koostuu keskeisesti organisaatioon kohdistuneista monista eri odotuksista, joita löytyy organisaation sisältä ja ulkoa. Vastuu on aina mahdollista kytkeä jonkinlaiseen toimijakenttään (Anttiroiko 2004: 44). Odotusten tunnistaminen ja arvioiminen suhteessa organisaation omaan toimintaan on yhteiskuntavastuun johtamisessa olennaisimpia ulottuvuuksia. Sidosryhmien tunnistamisessa eli identifioinnissa organisaatio kartoittaa kaikki ne ryhmät, henkilöt ja tahot, jotka ovat merkittäviä toiminnan jatkuvuudelle (Juholin 2004: 198). Organisaatioiden yhteiskuntavastuuta sidosryhmien näkökulmasta tutkinut Talvio (2004: 32–33) korostaa organisaatioon kohdistuvia laajoja odotuksia henkilöstön, omistajien, alihankkijoiden, asiakkaiden, lähiyhteisön, sekä viranomaisten ja kansalaisjärjestöjen näkökulmista. Kunkin sidosryhmän odotukset saattavat painottaa tiettyä piirrettä yrityksen toiminnassa, kuten asiakkaiden vaatimukset laadukkaista ja turvallista tuotteista ja palveluista, omistajien tuotto-odotukset sijoituksilleen sekä henkilöstön odotukset esimerkiksi pitkäaikaista pysyvyydestä ja asiallisesta palkkauksesta. Yhteiskuntavastuun johtaminen voidaan nähdä organisaation toiminnan oleellisena elementtinä, koska monet sidosryhmät vaativat organisaatiolta enemmän kuin pelkkää lainkuuliaisuutta (Talvio 2004: 33), mutta toisaalta eettinen arvio riippuu johtamista tarkasteltavasta perspektiivistä (Salminen 2010: 33). Sidosryhmät voidaan nähdä organisaation toiminnan vastuullisuuden arvioijina (Könnölä & Rinne 2001: 28).

Välimaan (2004: 55) mukaan, sidosryhmäverkosto on enemmän kuin osien summa, jossa tärkeässä roolissa ovat osien väliset suhteet ja niiden toimivuus. Systemin dynaamisuutta kuvastavat pienten muutosten mahdollistamat suuret vaikutukset merkittävien sidosryhmien kanssa. Systemin muuttuessa jatkuvasti, sen toimintaa on kokonaisuutena vaikea ennustaa. Kukin organisaatio joutuu määrittelemään omat sidosryhmänsä, mutta kaikkia sidosryhmiään organisaatio ei voi valita, vaan ne tulevat annettuina (Juholin 2004: 196) esimerkiksi omistuspohjasta, markkinoista, lainsäädännöstä sekä toimialasta riippuen. Sidosryhmäverkostoissa eri ryhmien merkitykset sekä eri aihepiirien ajankohtaisuus vaihtelevat.

Juholin (2004: 198) jakaa sidosryhmät pääpiirteittäin *primääreihin*, *sekundäärisiin* ja *marginaalisiin* ryhmiin. Primääriin sidosryhmään lukeutuvat henkilöstö, asiakkaat ja rahoittaja, koska kyseiset toimijat mahdollistavat organisaation toiminnan. Sekundäärit sidosryhmät muodostuvat esimerkiksi viranomaisista, lähiyhteisön tahoista ja yhteiskunnallista vaikuttajista. Kyseiset toimijat eivät ole organisaatioon kriittisessä asemassa, mutta ne voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja ne voidaan nähdä organisaation resursseina. Marginaalisiin ryhmiin kuuluvat toimijat, joiden merkitys on vähäinen tai olematon, mutta joiden olemassaolon tiedostaminen on tärkeää. (Juholin 2004: 198.) Välimaa (2004: 55) korostaa, että sama reaktio yrityksessä samaan aiheeseen samaa sidosryhmää kohtaan voi aiheuttaa aivan erilaisen reaktion eri aikoina, koska sidosryhmien ja yrityksen väliset odotukset voivat vaihdella ajan kuluessa. Sidoryhmäsuhteet voivat olla ristiriitaisia keskenään sekä organisaation odotusten kanssa. Organisaation on tehtävä jatkuvasti kompromisseja ja haettava tasapainoa näiden ristiriitaisen odotusten välillä (Välimaa 2004: 56).

3.4. Yhteiskuntavastuun kriittinen tarkastelu

Vastuunjakaminen ja kokonaisvaltainen yhteiskuntavastuun johtaminen on erityisen haastavaa globaalissa toimintaympäristössä. Kansainvälisistä sopimuksista huolimatta vastuun rajat ovat vaikeita määrittää, ihmisoikeuksien toteutumista kaikissa hankintaketjun vaiheissa on hankalaa valvoa sekä korruptiota tai lahjontaa kitkeä (Tulenheimo 2003:26). Globalisaation voidaan nähdä myös aiheuttavan ”rape and run” -teollisuutta, jossa organisaatiot siirtävät sekä luonnolle että sosiaaliselle ympäristölle vahingollisia toimia ja tuotantoa kehitysmaihin, koska tuotannollinen hyöty ja voittojen kasvattaminen on helpompaa, mikäli kohdemaan ympäristölainsäädäntö on kehittymätöntä (Hanikka ym. 2007:13). Tulenheimon (2003: 26) mukaan, säännösten minimitasoa kattavampi sosiaalisen vastuullisuuden taso on mahdollista saavuttaa sopimusten lisäksi tehtävien organisaatioiden vapaaehtoisten aloitteiden ja toimintaperiaatteiden määrittämisellä sekä niiden määrätietoosella täytäntöönpanolla ja seurannalla.

Monien tutkijoiden mukaan, organisaatioiden tulee ottaa toimintansa päätöksenteossa yhteiskuntavastuullisuus huomioon saavuttaakseen kohtuullista kannattavuutta täyttämällä julkiset odotukset jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (mm. Kreng & Huang 2011: 539; Talvio 2004: 150; Spitzer 2010: 13 Hanikka ym. 2007: 17), mutta organisaatioiden yhteiskuntavastuullisuutta ja organisaatioiden todellisia motiiveja lakisääteisen vastuullisuuden ylittävään toimintaan on tutkittu paljon myös kriittisestä näkökulmasta. Vaikka organisaatiot ovat omaehtoisesti ryhtyneet viestittämään arvoistaan ja toimintaperiaatteista, tiedustelujen organisaatioiden eettisistä periaatteista ja perusarvoista ollessa nykyään tavanomaisia (Hanikka ym. 2007: 16), yhteiskuntavastuun raportoinnin vapaamuotoisuus ja vapaaehtoisuus asettavat raportoinnin motiivit kyseenalaiseksi yhteiskuntavastuun kannalta. Raportit eivät välttämättä kerro organisaation yhteiskuntavastuun todellisesta tasosta, vaan niistä saatetaan jättää mainitsematta organisaation maineelle haitallisia asioita, koska raportit voivat pyrkiä luomaan organisaatiolle myönteistä imagoa. Esimerkiksi organisaatioiden ympäristöohjelmia on kritisoitu pinnallisiksi toiminnoiksi, jotka sisältävät vain kosmeettisia parannuksia, joilla legitimoidaan toiminnan jatkaminen entiseen tapaan (Pihkola 2006: 31).

Yhden tunnetuimman yhteiskuntavastuukriitikon, Milton Friedmanin (1970) mukaan yritysten sosiaalista vastuuta koskeva keskustelu on analyttisesti löyhää ja sitä varjostaa kurinalaisuuden puute. Myös Banerjee (2008: 64) korostaa erityisesti kestävä kehityksen terminologisen laajuuden aiheuttavan ongelmia vastuullisuuden mittaamiselle. Yhteiskuntavastuun raportoinnit eivät ole vertailukelpoisia, mikäli ne ovat vapaamuotoisia tai ne eivät ole puolueettoman ulkopuolisen tahon verifiointia. (Hanikka ym. 2007: 18.) Toisaalta raportoinnin puuttuminen ei automaattisesti merkitse organisaation vastuuttomuutta (Juujärvi ym. 2007: 297). Yhteiskuntavastuu sisältää vielä paljon epäselvyyttä ja määrittelemättömyyttä (Banerjee 2008: 62; Talvio 2004: 154; Vehkaperä 2005:41), sillä monet yritysetiikan ja ympäristövastuun periaatteista ovat melko abstrakteja käsitteitä (Pihkola 2006: 46) ja tästä johtuen organisaatioissa on havaittu merkkejä amoraalisuudesta, eli arvojen muuttumisesta neutraaleiksi ja merkityksettömiksi. (Pihkola 2006: 31.)

Friedman (1970) kyseenalaistaa organisaatioiden vastuullisuuden toteamalla, että organisaatio on keinotekoinen henkilö ja vain oikeilla henkilöillä voi olla vastuuta. Kokonaisvaltaisesti yritystoiminta ei voi Friedmanin mukaan olla vastuullista, sillä vastuullisuuden määrittely on aina kontekstisidonnaista riippuen asianomaisen tilivelvollisuudesta. Eri toiminnot ovat vastuullisuutta eri henkilöille riippuen keille he ovat vastuussa organisaatiossa. Tärkeää sosiaalisen vastuun määrittelyssä on selvittää mitä vastuullisuus merkitsee kenellekin organisaatiossa. Friedmanin mukaan on olemassa vain yksilön vastuullisuutta, ei organisaation vastuullisuutta ja tämän vuoksi sosiaalista vastuuta ei voida määrittää organisaation tasolla. Juholinin (2004: 30) mukaan Friedmanin liberalistinen näkemys ei edusta amoraalista eli moraalista piittaamatonta katsantoa, vaan näkemyksessä eettisyyttä edustaa yrittämisen vapaus, jossa korostuu darwinistisia piirteitä, joiden mukaan vahvimmat pärjäävät ja heikoimmat syrjäytyvät.

Myös organisaation keinot, joilla rahaa tehdään eli voittoa pyritään tuottamaan saattavat olla ristiriitaisia sosiaalisesti vastuullisen toiminnan kanssa (Takala 2003:17). Kyseenomaisia tapauksia on paljastunut lähimenneisyydessä useita. Esimerkiksi telekommunikaatioyritys Nokia Siemens Networks (NSN) joutui kohun keskelle vuonna 2010 iranilaisen ihmisoikeusaktivistin syytettyä yhtiötä sosiaalisesti vastuuttomasta toiminnasta (YLE 2010) yhtiön toimitettua vuonna 2008 Iranin hallitukselle kansalaisten mobiiliviestinnän tarkkailua helpottavan valvontakeskuksen. Kohu aiheutti boikotteja yrityksen tuotteita kohtaan ympäri maailman (Kammonen 2010.) Yhtiö myönsi myöhemmin tehneensä virhearvion (Kammonen 2010; Nokia Siemens Networks 2010a). Yksittäinen esimerkki paljastaa mahdollisen toiminta-arvojen ja julkilausuttujen arvojen ristiriidan. Yhtiön julkisissa toimintaohjeissa yhtiön toimitusjohtaja korostaa aidon johtamisen olevan mahdollista vain noudattamalla eettisesti kestäviä periaatteita (Nokia Siemens Networks 2010b).

Banerjee (2008: 73–74) korostaa kriittisen tutkimuksen lisäämisen tarpeellisuutta, ei ainoastaan ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta, vaan myös poliittisen taloustieteen näkökulmasta, jossa vallitsevia olosuhteita tulisi tarkkailla makrotasolla. Banerjeen mukaan sosiaalisen vastuullisuuden ymmärtäminen sosiaalisena pääomana ei

takaa vastuullisuuden toteutumista universaalilla tasolla, mikäli nykyistä markkina-talousajattelua ei kyseenalaisteta, sillä nykyisessä ajattelussa sosiaalinen pääoma keskittyy aina yhdelle ryhmälle muun yhteiskunnan kustannuksella.

Soederberg (2011) peräänkuuluttaa myös makrotason kriittisyyttä ja näkee ongelmallisena prosessin, jossa yhteiskuntavastuu vahvistaa oletuksia siitä, että valtion sijaan markkinavoimien tulisi johtaa taloudellista ja yhteiskunnallista politiikan muodostusta sekä siitä, että voittojen maksimointi on sovittavissa yhteen hyvinvointivaltion ja luonnonsuojelun kanssa. Soederbergin mukaan järjestöjen ei tulisi lähteä kehittämään organisaatioiden yhteiskuntavastuuta, koska se vie huomion pois tärkeämmistä sääntelyn muodoista. Soederbergin mukaan organisaatioiden yhteiskuntavastuutoimiin ja raportteihin keskittyminen ei ole oleellista, vaan tärkeämpää olisi vaikuttaa lainsäädäntöön ja pääoman liikkuvuuden sääntelyyn.

3.5. Yhteiskuntavastuusta saatava hyöty

Yhteiskuntavastuullisuuden saamasta kriittistä huolimatta, organisaatiot ovat alkaneet laatimaan vapaaehtoisesti, muun muassa vuosikertomusten yhteydessä, raportteja yhteiskuntavastuusta. Monet tutkijat (mm. Spitzer 2010: 13 Hanikka ym. 2007: 17; Talvio 2004: 150) ovat todenneet yhteiskuntavastuun olevan organisaation menestyksen kannalta yhä kannattavampaa ja kyseenalaistavat Friedmanin esittämän väitteen yrityksen sosiaalisen vastuun ulottamisesta ainoastaan yrityksen sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuun puolestapuhujien mukaan, yhteiskuntavastuun aktiivinen johtaminen tehostaa organisaatiota monipuolisesti, mikä voi vahvistaa puolestaan monia eri kilpailuedun osatekijöitä. Juholinin (2004: 82) mukaan organisaatioiden yhteiskuntavastuu ensisijaisena motiivina on tulevaisuuden turvaaminen riskien hallinnalla moraalisten kysymysten sijaan sekä korostaa vastuullisuuden ja tuottavuuden keskinäistä riippuvuutta organisaatioiden yhteiskuntavastuuajattelussa: ellei ole toista, ei ole myöskään toista.

Smith ja Langford (2011: 428) perustelevat organisaation yhteiskuntavastuusta saatavaa hyötyä merkinanto-teorialla (*signalling-theory*) ja sosiaalisen identiteetin-teorialla

(*social identity-theory*). Merkinanto-teorian mukaan yksilöt vetävät johtopäätöksensä organisaatiossa työskentelemisen mielekkyydestä rajatun tietoisuuden vallitessa. Yhteiskuntavastuullinen organisaatio lähettää myönteisiä signaaleja ympäristöönsä, jotka vaikuttavat ympäristön kokonaiskäsitykseen organisaatiosta. Esimerkiksi organisaation kohdellessa asiakkaitaan reilusti, antaa organisaatio käsityksen myös siitä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti. Identiteetti-teorian mukaan ihmiset luokittelevat itsensä sosiaalisesti, ja luokitus vaikuttaa heidän itsetuntemukseensa. Teorian mukaan yksilöt haluavat vastata yhteisön ja yhteiskunnan tarpeisiin omien tarpeittensa lisäksi. Tällöin jäsenyys tietyssä organisaatiossa voi olla tärkeä ulottuvuus yksilön identiteetissä. Organisaation maineella on tällöin vaikutuksia yksilön itsetuntemukseen sekä sitoutumishaluun. Hyvin johdetulla yhteiskuntavastuulla ja ansaitulla maineella voidaan vaikuttaa yksilön sitoutumishalukkuuteen positiivisesti. Yksilön sitoutumishalukkuudella on merkittävä vaikutus yksilön suorituskykyyn (Smith & Langford 2011: 428), organisaation innovaatiotasoon sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Smith & Langford 2011: 431).

Yhteiskuntavastuun aktiivinen johtaminen vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen, motivaatioon sekä pysyvyyteen. Osaamispääoman hallinta ja innovoinnin vahvistuminen ovat kilpailutekijöitä, joihin yhteiskuntavastuu vaikuttaa vahvistavasti. Talvio selittää ilmiötä henkilöstön motivaation vahvistumisella, vastuullisuuden vaikuttamalla yrityskulttuurilla sekä yhteiskuntavastuun vahvistamalla yhteistyöllä toimitusketjun ja asiakkaiden kanssa. (Talvio 2004: 152.) Talvion (2004:151) mukaan pelkällä rahalla on hankala varmistaa avaintyöntekijöiden pysyvyys organisaatiossa, koska organisaatio voi kohdata suurta kilpailua työntekijöiden palkkaukseen liittyen. Työvoimapulan ennakointi ja rekrytointiongelmat saattavat motivoida organisaatioita lisäämään yhteiskuntavastuullista toimintaansa tulevaisuudessa, koska vastuuttomasti toimiva organisaatio ei ole työnantajana kiinnostava (Hanikka ym. 2007:17). Yrityksen arvoa määritellään muun muassa yrityksen maineen perusteella. Yhteiskuntavastuun riskit tunnistamalla ja hallinnoimalla mainepääoman varjelu ja vahvistaminen on mahdollista. (Talvio 2004: 153.) Hanikka ynnä muut (2007: 17) painottavat myös julkishallinnollisten organisaatioiden tarvitsevan vakaan työnantajan mainetta tulevaisuudessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.

4. YHTEISKUNTA VASTUU JA JULKISEN SEKTORIN MARKKINAOHJAUTUVUUS

Integroituneiden kansantalouksien ja entisestään voimistuvan globaalin kapitalismin seurauksina yhteiskunnalliset toimijat eri puolilla maailmaa ovat pakotettuja mukauttamaan paikallisia talouksia ja yhteiskunnallisia rakenteita uusiin vaatimuksiin. Kehitysuunnan voidaan nähdä muuttaneen julkisen, yksityisen ja ns. kolmannen sektorin työnjakoa ja henkilöstön asemaa sekä hämärtäneen organisaatorajoja. (Pirkkalainen & Kaat-rakoski 2009: 1.) Myös julkinen sektori koostuu julkisesta hallinnosta ja välillisestä julkisesta hallinnosta, joiden välillä rajan vetäminen voi olla haastavaa (Salminen & Niskanen 1996: 12). Erilaisten julkisten yritysten määrä on kasvanut (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 176).

4.1. Sektorikohtainen vastuullisuus

Yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut erityisesti sektorijaottelun–julkisen, yksityisen ja kolmas sektori–murenemisen seurauksena. Viime aikoina erityisesti yritysten vastuuta on alettu laajentamaan eri sidosryhmien vaatimuksena. Yhteiskuntavastuun monimuotoisuus edellyttää organisaatioita tekemään enemmän kuin laki vaatii. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007: 291–292; Talvio 2004: 33, 39.)

Yhteiskuntavastuu voidaan tarkasteltaessa jaotella karkeasti *yleishumanistiseen vastuuseen*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten ihmisoikeuksiin, ihmisarvon kunnioittamiseen, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen, *hyvinvointivastuuseen*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten taloudellisiin, sosiaalisiin ja sivistyksellisiin perusoikeuksiin (TSS-oikeuksiin), hyvinvointiin, koulutukseen, itsensä toteuttamiseen, *poliittis-oikeudelliseen vastuuseen*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten poliittisiin vastuisiin, demokratiaan, oikeudellisiin vastuisiin ja hallinnon toimintaan sekä virkavastuuseen, *taloudelliseen vastuuseen*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten markkinoiden toimivuuteen, kilpailuun, kulutukseen, taloudenpitoon sekä taloudelliseen tehokkuuteen, *toiminnallisiin sidosryhmävastuisiin*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten erilaisista vastavuoroisuussuhteista ja määrämuotoisista kanssakäymisistä johtuviin organisaation

velvollisuuksiin asiakkaita, omistajia, julkista hallintoa, rahoittajia, alihankkijoita ja kilpailijoita kohtaan sekä *ympäristövastuuseen*, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, kuten kestäväan kehitykseen, ympäristöongelmiin, liikenteeseen, asuinympäristöihin liittyviin asioihin. Yritysten ja julkishallinnollisten organisaatioiden vastuualueiden painotukset eroavat toisistaan. (Anttiroiko 2004: 48–49.) Yhteiskuntavastuun painotus hierarkkisesti eri teema-alueittain julkisen ja yksityisen sektoreiden sisällä on esitelty kuviossa 6.

Taulukko 1. Yhteiskuntavastuun sisällöt eri sektoreilla (mukaiillen Anttiroiko 2004: 49).

Yhteiskuntavastuu	
Julkinen yhteiskuntavastuu	Yritysten yhteiskuntavastuu
1. Poliittinen vastuu	1. Taloudellinen vastuu
2. Virkavastuu, oikeudelliset vastuut ja hyvän hallinnon periaate	2. Oikeudellinen vastuu
3. Hyvinvointi- ja sidosryhmävastuut	3. Toiminnalliset sidosryhmävastuut
4. Taloudelliset vastuut	4. Hyvinvointivastuut
5. Yleishumanistiset vastuut	5. Yleishumanistiset vastuut
6. Ympäristövastuu	6. Ympäristövastuu

4.2. Julkisen sektorin lisääntyvä markkinaohjautuvuus

Julksen toiminnan ensisijaisena tarkoituksena on yhteiskunnallisten palveluiden tarjoaminen. Lähtökohtaisesti julkisten palveluiden avulla on tarkoitus ylläpitää ja parantaa yhteiskunnan ja sen jäsenten hyvinvointia. (Kiviniemi 1989: 52.) Voidaan sanoa, että osittain koko julkishallinnon merkitys ja hyväksyttävyys kansalaisten silmissä ovat riippuvaisia siitä, miten julkisen hallinnon laitokset onnistuvat palvelutehtävissään (Salminen 1995: 164).

Markkinaohjautuvuus voidaan nähdä vaihtoehtona poliittiselle ohjaukselle. Se merkitsee julkisen sektorin jättäytymistä toteuttamaan markkinoiden tarpeita markkinaperusteisten toimintamuotojen avulla. Markkinaohjautuvuus asettaa julkiselle hallinnolle vaatimuksia, kuten vaatimuksia laajempaan strategiseen ajatteluun sekä kilpailun lisääntymisen tuomaa vaatimusta kustannustehokkuudesta. Markkinaohjauksessa julkinen organisaation palvelut muuttuvat tuotteiksi, jotka hinnoitellaan merkittävältä osaltaan menekin perusteella. Organisaatioon sijoitetuille varoille ja pääomille saadaan katetta ja ylijäämää. Voitoksi laskettavat tulos käytetään palveluiden kehittämiseen, organisaation ja sen teknologian uudistamiseen, tarjonnan laajentamiseen sekä markkinointiin. (Salminen 1995: 161.)

Salminen (1995: 163) näkee markkinaohjautuvuuden seurauksena perinteisen hallinnon mukaisen oikeudenmukaisuuden ja yhdenmukaisuuden markkinaohjautuvan ”periaatteeksi, siitä kuka tarjoaa eniten ja kenen palvelutarjonta on monipuolisin”. Julkisten tehtävien yhteiskunnallinen luonne asettaa markkinaperusteisille toimintamuodoille rajoituksia. Voidaan ajatella, että julkisen vallan käyttöä sisältävä toiminta, kollektiiviset jakamattomat hyödykkeet, kuten yleinen järjestys ja turvallisuus sekä maanpuolustus, eivät ole luontevasti siirrettävissä poliittisen ohjauksen piiristä markkinoiden varaan. Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttöön tarkoitettujen ja kysyntään perustuvien ns. merit-hyödykkeiden, kuten liikenne- ja kulttuuripalveluiden, voidaan kivuttomammin muokata markkinoista ohjautuvia luonteensa vuoksi. (Kiviniemi, Oittinen, Varhe, Niskanen & Salminen 1994: 24.)

Suomessa markkinaperusteisten toimintojen yleistymisen syinä ja tausta- ja motivaatiotekijöinä voidaan pitää lamasta seurannutta julkisen talouden alijäämää, kilpailua yhteiskunnan uudistumisen lähtökohtana painottavaa individualistista ideologiaa sekä yleistä kansainvälistymistä ja siitä seurannutta lisääntyntä kilpailua. (Kiviniemi ym. 1994: 15). Suomessa julkisen sektorin markkinaperusteisia ratkaisuja on kehitetty erityisesti teollisuuden ja liikenteen, mukaan lukien tietoliikenne, alalla (Kiviniemi ym. 1994: 25).

Vallitsevat kilpailuolosuhteet ovat tärkeä edellytys markkinaperusteisten toimintojen käytölle tehtäväalueen sekä hyödykkeiden luonteen lisäksi. Julkisessa sektorissa kilpailuttamisen esteitä ovat usein kehittymättömät markkinat. Tilanne syntyy, mikäli palveluiden tuottajat eivät kilpaile keskenään kunnolla tai palvelujen tarjoajia ei ole riittävästi. (Kiviniemi ym. 1994: 25.) Markkinaohjautuvuuden yhtenä tavoitteena voidaan pitää julkisen sektorin toiminnan tehostamista (Salminen & Niskanen 1996: 140). Kilpailu pakottaa palvelutuotannon kokonaiskustannuksien alentamiseen, tuotantoprosessin tehostamiseen sekä laadun parantamiseen, sillä kilpailutilanteessa ostaja pystyy vertaamaan ja valitsemaan hinnaltaan ja laadultaan sopivimmat palvelut (Valtionvarainministeriö 1996:3).

Markkinaperusteiset toimintamuodot voivat vaatia toteutuakseen suuria organisatorisia muutoksia (Valtionvarainministeriö 1996: 4, Kiviniemi ym. 1994: 25). Ne voivat vääristää organisaation yhteiskunnallisia tavoitteita (Kiviniemi ym. 1994: 25). Markkinaperusteisen toimintamuotojen pyrkimyksenä ovat toiminnan tehostaminen, parempi palvelu ja tuloksellisuus (Kiviniemi ym. 1994: 13). Tosin esimerkiksi demokratian kehittäminen voi olla suoraan ristiriidassa taloudellisen tehokkuuden kanssa, joten markkinaohjautuvuudella on rajansa (Salminen & Niskanen 1996: 141).

4.3. Julkisen sektorin organisatorisia muutoksia

Esimerkkinä julkisen sektorin markkinaehtoistumisesta esittää valtion liikelaitosten yhtiöittäminen. Liikelaitos on organisointitapa pääomavaltaiseen palveluntuotantoon. Liikelaitoksen olemassaolo perustuu sen tehtävien luonteeseen, jotka ovat julkishallinnollisia tehtäviä eli niillä on jokin poliittisten päätöksentekijöiden määrittämä yleinen etu ajettavanaan. Niiden toiminnan on tuotettava yhteiskunnalle hyötyä vähintään yhtä paljon kuin ne tuottavat yhteiskunnalle kustannuksia. (Kiviniemi ym. 1994: 22.) Usein nämä tehtävät ovat luonteeltaan yhteiskunnallisia infrastruktuuritehtäviä. Tästä syystä liikelaitosten sidos poliittis-hallinnolliseen tahdonmuodostukseen on vahva. (Salminen & Niskanen 1996: 59–60.) Liikelaitokset saavat tulonsa harjoittamastaan liiketoiminnasta sekä julkisesta budjetista. Liikelaitokset

eivät ole itsenäisiä varallisuutensa suhteen, vaan ne hallinnoivat julkista omaisuutta. Ne huolehtivat budjettivaroilla erityisesti sellaisista yhteiskunnalla välttämättömistä palveluista, joille ei ole olemassa markkinoita. Niille asetetaan tuottavuus-, taloudellisuus- ja kannattavuusvaatimuksia, joiden tavoitteena on liiketaloudellinen voitto. Liikelaitos voi tosin toimia tappiollisena, mikäli sen nettohyödyt ovat yhteiskunnalle merkittäviä. Liikelaitoksen henkilöstö toimii työ- ja virkasuhteissa liikelaitokseen. Heidän osallistumisestaan päätöksentekoon säätelevät virkamies-, yhteistoiminta- ja laitoskohtaiset säännöt. (Salminen & Niskanen 1996: 59–60.)

Valtionneuvoston hallinnon kehittämistä koskevissa periaatepäätöksissä tavoitteena on ollut sellaisten toimintojen yhtiöittäminen, joissa on ollut toimivia yrityksiä markkinoilla (Valtionvarainministeriö 1996: 7), sillä organisatorista tehokkuutta voidaan hakea yhtiöittämisellä erityisesti silloin, kun yritys on kilpailutilanteessa. Tehokkuutta ja tulosseurantaa voidaan parantaa päätöksentekoteiden lyhentämisellä, itsenäisemmällä talouspolitiikalla sekä palkkaamisen vapautumisella. (Kiviniemi ym. 1994: 23.)

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, eli sillä on itsenäinen oikeudellinen asema. Liikelaitos eroaa valtionyhtiöstä erityisesti eduskunnan ja valtioneuvoston tiiviin ohjauksen suhteen. Liikelaitoksille asetetaan taloutta koskevien tulostavoitteiden lisäksi myös asianomaista vuotta ja tarvittaessa pitempäänkin ajanjaksoa koskevia palvelutavoitteita ja muita toimintatavoitteita. Valtionyhtiötä ohjaavat lähinnä niiden oma yhtiökokous ja hallintoneuvosto. Valtionyhtiöt ovat osakeyhtiöitä ja erillisiä itsenäisiä oikeushenkilöitä. (Valtionvarainministeriö 1996: 6.)

Kilpailuilla toimialoilla osakeyhtiötä on pidetty sopivana organisaatiomallina. Toimialoilla, joilla kilpailu on vähäistä, liikelaitosmallia on pidetty soveliaana. (Kiviniemi ym. 1994: 10.) Liikelaitoksia yhtiöitettäessä asianomainen ministeriö tai liikelaitos ovat perustaneet hyvissä ajoin ennen yhtiön käynnistämistä minimi-osakepääomalla osakeyhtiön yhtiöitettävälle toimialalle ja liikelaitoksen hallinnasta on siirretty yhtiölle liikelaitoksen hallinnassa ollutta omaisuutta liikelaitoksen yhtiöittämisestä annetun lain puitteissa (Valtionvarainministeriö 1996: 10).

Valtio on omistajana kahdentyyppisissä yhtiöissä: markkinaehtoisesti toimivissa yhtiöissä ja valtionhallinnon erityistehtäviä toteuttavissa yhtiöissä (Kankaanpää Oulasvirta & Wacker 2011: 16). Markkinaehtoisuuden kriteerinä voidaan pitää valtion omistaman yhtiön toimintaperiaatteiden, rahoitusrakenteen ja tuottotavoitteiden vertailukelpoisuutta samalla toimialalla toimiviin muihin yhtiöihin nähden. Markkinaehtoisten yhtiöiden tavoitteena on mahdollisimman hyvän taloudellisen kokonaistuloksen saavuttaminen. Vaikka tavoitteisiin voi liittyä myös valtio-omistajan strategisia intressejä, kuten infrastruktuurin ylläpitämiseen ja turvaamiseen liittyviä tavoitteita ja peruspalvelulivoitteita, yhtiöt toimivat selkeästi liiketoiminnallisin periaattein. (Kankaanpää ym. 2011: 17.)

Eryistehtävayhtiöllä on jokin erityinen yhteiskunnallinen tehtävä, jonka toteuttamiseksi liiketoimintaa harjoitetaan. Näillä yhtiöillä ensisijaiset tavoitteet ovat yhteiskunnallisia. Toiminnan taloudellinen kannattavuus on tavoiteltavaa, mutta ei välttämätöntä. Eryistehtävayhtiöiden tehtävistä on säädetty erillislainsäädännössä. Eryistehtävayhtiöiden tulee säilyä valtion yksinomistuksessa tai vähintään valtion määräysvallassa erityistehtävayhtiöiden yhteiskunnallisten tavoitteiden vuoksi. Eryistehtävayhtiöissä tavoitellaan mahdollisimman hyvää yhteiskunnallista ja taloudellista kokonaistulosta, jota arvioidaan ensisijaisesti tarkastelemalla yhtiön yhteiskunnallisen palvelutehtävän toteutumista ja sen kustannuksia eli sitä miten ja millä kustannuksilla yhtiö saavuttaa ministeriön sille asettamat tavoitteet. (Kankaanpää ym. 2011: 17.) Valtion omistajapolitiikkaan voidaan sisällyttää yhtiöiden yhteiskuntavastuuta edistäviä tavoitteita liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi (Kankaanpää ym. 2011: 16). Raportointivaatimuksia ja toiveita yhteiskuntavastuuseen liittyvien periaatteiden ja tavoitteiden edistymisestä voidaan kohdistaa sekä valtion markkinaehtoisiin että erityistehtävayhtiöihin (Kankaanpää ym. 2011: 8).

4.4. Organisaatioiden hybridipiirteiden lisääntyminen

Suomalaisen yhteiskunnan laajan julkisen sektorin rakennemuutoksen seurauksena muodostuu uusia organisaatio- ja tuotantoratkaisuja. Nämä uudet organisaatiot ja

organisaatioiden yhteenliittymät muovaavat sektorirakennetta eli yhteiskunnallista työnjakoa. Suomeen on syntynyt uusia organisaatiomuotoja, joille on ”ominaista voimistuva yhteistoiminnallisuus julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken sekä erilaiset hybridit organisaatorakenteet”. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009: 2.) Hybridioorganisaation muotoutuminen ei aina ole suunniteltua, vaan ne voivat syntyä vähitellen yksittäisten toimintatapojen muutoksen seurauksena (Määttä 2010: 295).

Strategiat ovat hybridioorganisaation johtamisen välineitä. Hybridioorganisaatiossa yhdistyvät yksityisen sektorin markkinat ja julkisen sektorin hierarkia. Sen piirteitä ovat useiden ohjausjärjestelmien rinnakkaisuus ja verkosto-organisaatiossa verkostomainen toiminta. Siinä ovat käytössä kolme perusohjausjärjestelmää: markkinat, verkostot ja hierarkiat. Hybridioorganisaation johtamisen lähtökohtana voidaan pitää ajatusta, jonka mukaan eri tilanteisiin, toimintoihin, ja organisaation tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä, joiden johtaminen on erilaista. (Määttä 2010: 28, 134, 273, 283.)

Liikelaitoksissa ja yhtiöissä noudatetaan pääsääntöisesti tulosjohtamisen periaatteita. Kilpailukyvyyn, kannattavuuden sekä palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden on koettu parantuneen liikelaitosten tulostavasti käyttöönoton, taloudellisen tietoisuuden kasvun, joustavan hinnoittelun, päätöksenteon nopeutumisen eli lisääntyneen itsenäisyyden, joustavuuden, sekä lisääntyneen asiakaslähtöisyyden ansiosta. (Kiviniemi ym. 1994: 9.) Liikelaitoksissa on havaittu mm. henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa painottuneen liiketaloudellinen osaaminen, markkinointi ja laatu koulutus (Kiviniemi ym. 1994: 9). Tulosjohtaminen on erityisesti julkisessa hallinnossa vaihtoehto byrokraattiselle hallinnolle, jossa vastuu on kannettu erityisesti siitä, miten rahat on käytetty ja miten säännöksiä noudatettu, mutta ei siitä, mihin rahat on käytetty ja mitä niillä on saatu aikaan. (Salminen 1995: 132.)

Tulosjohdettuun organisaatioon luodaan sisäisin järjestelyin tulosityksiköt, joille annetaan valta ja vastuu tuloksista. Tulosityksikköjen tavoitteena on hyvä tulos, josta palkitaan. Huonosta tuloksesta ei seuraa periaatteessa sanktiota, sillä tulosjohtamisen periaatteisiin kuuluu riskinoton hyväksyminen ja siitä mahdollisen heikon tuloksen

hyväksyminen. Mikäli riskit ulosmitattaisiin organisaatiolta tai henkilökunnalta, syntyy riski, että henkilöstö ei uskalla tehdä riskialtista päätöstä tai toimenpidettä. Tulospalkkio voi kohdistua koko organisaatiolle tai yksittäiselle työntekijälle. Tavoitteiden saavuttamista mitataan tunnusluvuin. (Salminen & Niskanen 1996: 52–53.)

Tulosjohtamisen onnistumisen mittana voidaan pitää tulosten suhdetta asetettuihin ja työyhteisössä sovittuihin tavoitteisiin (Salminen 1995: 132). Toiminta rahoitetaan budjettivaroin, mutta varoja ei määrätä yksityiskohtaisesti vaan eräänlaisina kehyksinä. Tulosjohtamiseen kuuluu myös vastuu ja vapaus alaisten rekrytoinnista, palkitsemisesta ja mahdollisesta tehtäväkierrosta. (Salminen & Niskanen 1996: 52–53.) Organisaatio ja sen johtaminen pyritään kehittämään avoimempaan ja joustavampaan suuntaan (Kiviniemi ym. 1994: 43).

Kilpailu kuuluu olennaisesti tulosjohtamiseen. Tulosityksiköt pyrkivät saavuttamaan annetuilla resursseilla asetetut tavoitteet, ylittämään ne ja näin ollen saamaan tulospalkkion. Tulosityksiköiden on pyrittävä pitkällä tähtäimellä jatkuvaan kehittymiseen ja olemaan tehokkaampi kuin aikaisemmin, koska uudeksi normisuorituksiksi asetetaan yleensä entistä kireämpi tavoite. (Salminen & Niskanen 1996: 52–53.) Tulosjohtamisessa vaarana on, että johtamisesta tulee kasvotonta ja teknokraattista ”numeroilla, taulukoilla ja koukeroilla” johtamista, jolloin vastuu ihmisten motivoinnista unohtuu (Kiviniemi ym. 1994: 43).

Julkisilla aloilla, joilla on syntynyt kilpailua asiakkaista, on havaittu lisääntyntä kiinnostusta laadun kehittämiseen (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 175). Laatujohtamisen tuloksellisuuden ja tehokkuuden indikaattorina on asiakkaan tyytyväisyys. Tällöin tarkastellaan organisaation ympäristöä. Kansalaiset nähdään julkisen sektorin asiakkaina. Laatujohtamisen yhteydessä on ajateltu, että työntekijöiden motivointi ei onnistu mekanistisin managerialisin keinoin, vaan henkilöstön on oltava tietoisia organisaation tavoitteista sekä omasta merkityksestään organisaation tuotteiden laadun varmistajana. (Salminen & Niskanen 1996: 53–54.) Laatujohtamisessa kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 27). Laatujohtamisen näkyy käytännössä organisaatioiden

palvelusitoumuksina, jolloin tiedotetaan tavoiteltu laadun taso henkilöstölle sekä asiakkaille (Salminen & Niskanen 1996: 53–54). Henkilökunnan osaaminen, viihtyisä työympäristö sekä hyvinvoinnin kehittäminen ovat tärkeitä laatutekijöitä (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 15).

Julkisen sektorin rakenteet, prosessit ja henkilöstön asema muuttuvat markkinaohjautuvuuden yhteydessä (Salminen 1995: 164). Julkisen sektorin markkinaohjautuvuus on nostattanut myös kriittisiä näkemyksiä, joiden mukaan markkina-ajattelulla ”ajetaan alas” hyvinvointivaltiota ja julkisia hyvinvointipalveluja. Salminen korostaa julkisen sektorin vastuullisuusvelvoitteita kansalaisiin ja tuleviin sukupolviin, joka herättää uusia kysymyksiä markkinaohjautuvien organisaatioiden suhteesta vastuullisuuteen.

Sektorista ja organisaatorakenteesta riippumatta organisaatioilla on monia syitä käyttäytyä yhteiskuntavastuullisesti. Spitzerin (2010: 14) mukaan on mahdollista, että yleinen ensisijainen motivaatiotekijä organisaation vastuulliseen toimintaan on yksinkertaisesti organisaatioiden halu tehdä eettisesti kestäviä ratkaisuja kaikkien sidosryhmien kannalta. Yhteiskuntavastuun käsitteellinen sisällön ja alan määrittely teoreettisesti on ongelmallista, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden erottelu ei ole yksiselitteistä (Anttiroiko 2004: 23), mutta pääpiirteittäin yhteiskuntavastuussa on kysymys organisaation vastuunkannosta kaikesta toiminnastaan, jolla on vaikutusta ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoympäristöön. Vastuunkannon ulottuvuudet ovat monimuotoisia.

Kun on tunnistettu, mitä vastuu oman organisaation kontekstissa merkitsee, on antoisaa miettiä, miten organisaatio saadaan toimimaan sen mukaisesti. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen empiiristä osaa, jossa haastattelututkimuksen avulla on kerätty aineistoa esimiesasemassa olevien asiantuntijoiden kokemista yhteiskuntavastuun merkityksistä henkilöstönkehittämistyöhön valtion osakkuus- ja enemmistöyhtiöissä.

5. EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusprosessin kulku sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kuvataan kohdeorganisaatioita sekä siellä työskentelevien asiantuntijoiden taustoja. Luku toimii osaksi johdantona tutkielman empiriaosuudelle.

5.1. Tutkimuksen metodologinen perusta ja toteutus

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tehtävä valintoja erilaisiin kriteereihin perustuen. Näitä ovat esimerkiksi tehokkuus, taloudellisuus, luotettavuus ja tarkkuus (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34). Haastattelussa tiedonhankintaa on mahdollista suunnata haastattelutilanteessa joustavasti. Haastattelumenetelmän joustavasta luonteesta johtuen, se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun etuihin tutkimusmenetelmänä voidaan laskea myös se, että sen avulla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastateltavalle haastattelumenetelmä tarjoaa mahdollisuuden tulkita kysymyksiä. Haastattelun avulla on mahdollista sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34–36.)

On mahdollista erotella ainakin kolme haastattelutyyppeä. Strukturoidulla haastattelulla viitataan tavallisesti survey-haastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu, jota myös tässä tutkimuksessa sovellettu teemahaastattelu edustaa, sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Puolistrukturoitu haastattelu on erotettava syvähaastattelusta, jossa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104.)

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005: 105). Se pohjautuu kohdennettuun haastatteluun. Kohdennetussa haastattelussa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön olennaisia osia, prosesseja, rakenteita ja kokonaisuutta, jonka avulla tutkija on päättynyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden seurauksista tilanteessa mukana olleille.

Tutkija kehittää analyysinsä perusteella haastattelurungon. Haastattelu on mahdollista kohdentaa tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Toisin kuin kohdennettu haastattelu, teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta kohdennetun haastattelun tapaan, vaan siinä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa. Teemahaastattelussa haastattelu ei etene yksityiskohtaisesta kysymyksestä toiseen, vaan tiettyjen teemojen avulla. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelussa ei käytetä strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomaisia kysymysten tarkkoja muotoja ja järjestystä, mutta se ei ole täysin muodoltaan täysin vapaa. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoiduille haastatteluissa haastattelijalla on määritellyt kysymykset etukäteen, mutta voi vaihdella kysymysten sanamuotoa. Haastateltavat voivat vastata omin sanoin, koska vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Tällöin vastausten laajuus ja näkökulma voivat vaihdella suuresti. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47–48.)

Ihmiset tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta ymmärryksellä joka heillä on. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuuden pirstominen osiin ei ole mahdollista, koska tapahtumat muokkaavat toisiaan samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 156–160.) Laadullisessa tutkimuksen tulkinta käsittää koko tutkimusprosessin (Eskola ym. 1999: 16).

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on hermeneuttinen. Lähestymistapa korostaa merkitystä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Ymmärtäminen on luonteeltaan osallistuvaa, dialogista ja keskustelevaa, joka muodostuu dialogin avulla ja sen merkitys luodaan tulkinnassa. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten oivaltamista, joka perustuu niiden tulkintaan. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu aina vahvasti osana tutkijan oma tulkinta. Hermeneutiikassa ymmärtäminen pohjautuu esiymmärtämiseen, minkä perustuu teoriaan. Esiymmärtäminen voi olla ennakkoluulo jotain tiettyä asiaa kohtaan, jolloin se pyritään varsinaisessa ymmärtämisessä ylittämään ja tekemään siihen kriittistä etäisyyttä. (Juntunen & Mehtonen 1982: 113–117.)

Kvalitatiivinen tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 156–160.) Laadullinen aineisto tarkoittaa pelkistetyimmillään aineistoa, joka on tekstiä ja joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. (Eskola ym. 1999: 15). Tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 156–160.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole tieteellisyyden kriteeri. Kriteerinä on tutkimuksen laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola ym. 1999: 18.) Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi eivät ole toistensa vastakohtia. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia analyysimalleja (Alasuutari 2001: 32). Laadullisessa analyysissä pyritään muotoilemaan sääntöjä tai sääntörakenteita, jotka pätevät koko aineistoon (Eskola ym. 1999: 41). Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyteen pyritään abstraktiotasoa nostamalla, ei tyypillisyyttä tai keskivertoa etsimällä (Alasuutari 2001: 50). Sosiaalisen todellisuuden ilmiöihin kohdistuvan tutkimuksen tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina. (Eskola ym. 1999: 16.)

5.2. Tutkimusaineistonkeruu ja tutkimuksen luotettavuus

Lähestyin mahdollisia haastateltavia asiantuntijoita sähköpostilla, jossa heille selostettiin tutkielman aihe ja sen tavoitteet. Tämän jälkeen soitin haastateltaville vielä varmistaakseni haastateltavan motivaation osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen kunkin asiantuntijan kanssa sovittiin haastattelu-aika. Teemahaastattelun kysymysrunгон (liite 2) lähetin kaikille henkilökohtaisesti noin viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Näin ollen kaikki saivat tasavertaiset mahdollisuudet tutustua kysymyksiin etukäteen. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimitse touko-syyskuun aikana 2013 ja äänitettiin digitaalisella nauhurilla. Haastattelujen kesto vaihteli 30–60 minuutin välillä. Haastattelun jälkeen litteroin äänitteet – eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 185) mukaan haastattelujen laatua parantaa muun muassa se, että ne litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, mikäli tutkija itse toimii sekä haastattelijana että puhtaaksikirjoittajana.

Haastatteluaineiston laatu on sidoksissa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Arviointikriteereiksi voidaan esittää arvioitavuus, uskottavuus, sovellettavuus ja vahvistettavuus. Arvioitavuudella kyetään todentamaan miten ja millaisten vaiheiden kautta tutkimuksessa edetään. Näin toinen tutkija voi raportoinnin avulla päätyä samankaltaisiin ja verrattavissa oleviin tuloksiin. Tulosten uskottavuus toteutuu, mikäli tutkittavat tuntevat luottamusta tutkittavaa kohtaan. Sovellettavuuskriteerin vaatii, että käsite-järjestelmän tulee olla samansuuntainen aineiston kanssa. Vahvistettavuus luotettavuuden kriteerinä täyttyy, kun arvioitavuus, uskottavuus ja sovellettavuus toteutuvat. (Miles & Huberman 1994: 268–278.)

Aineisto laadukkuudesta voidaan huolehtia esimerkiksi laatimalla etukäteen hyvä haastattelurunko, pohtimalla mahdollisia lisäkysymyksiä sekä varmistamalla, että haastatteluissa käytettävä tekninen välineistö on kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 184–185). Sain itse kokea miltä tuntuu, kun vihdoinkin haastateltavan työkiireiden keskeltä löytyy sopiva haastatteluajankohta ja haastattelu saadaan pidettyä, mutta haastattelutilanteen jälkeen huomaa teknisen välineistön, tässä tapauksessa nauhurin, olleen epäkunnossa. Tutkija itse ja koko tutkimusprosessi ovat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kohteita. Tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävissä esimerkiksi uskottavuutena. Näin ollen tutkijan on varmistettava, että hänen tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1999: 210–211.)

Haastattelut rakentuivat neljästä teemasta: 1) henkilöstönkehittäminen yleisesti, 2) yhteiskuntavastuu, organisaation arvot ja kulttuuri, 3) henkilöstön kehittäminen yhteiskuntavastuuseen sekä 4) yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät. Jokainen teema käsiteltiin erikseen omina aiheinaan, ja haastattelut etenivät suurimmaksi osin etukäteen lähetetyn kysymysrunгон mukaisesti. Jotkut haastateltavien vastaukset sivuuttivat eri teemoja kuin alun perin oli suunniteltu, mutta pääosin haastattelut seurasivat haastattelurunkoa. Haastattelujen yhteydessä painotin jokaisen vastauksen tärkeyttä ja ainutlaatuisuutta, huolehdin laitteiston äänenvoimakkuuksista ja kuuluvuudesta. Lisäksi esitin mahdollisia lisäkysymyksiä tai pyysin tarvittaessa haastateltavaa tarkentamaan näkemystään väärinkäsitysten välttämiseksi.

Aineiston analysointi toteutettiin vaiheittain. Aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja sitä luokiteltiin eri tavoin. Haastateltavien vastauksiin perehdyttiin huolellisesti. Analysointivaiheessa aineisto hajotettiin osiin ja sitä verrattiin tutkimuksessa läpikäytyyn teoriaan. Aineistosta oli havaittavissa vastausten osalta huomattavia samankaltaisuuksia sekä tutkimuksen teoreettista taustaa tukevia käsityksiä.

Tutkijan avoin *subjektiviteetti* on kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta (Eskola & Suoranta 1999: 210). Tutkimustulokset ovat minun omakohtaisia käsityksiäni haastattelujen asiantuntijoiden näkemyksistä. Empiriaosuudessa yhdistelen eri haastateltavien mielipiteitä, vertailen haastateltavien näkemyksiä ja korostan muun muassa niiden välillä ilmeneviä eroavaisuuksia tai yhdenmukaisuuksia. Vertailun rinnalle nostetaan tutkielman teoreettisessa osuudessa esitettyjä näkemyksiä, siinä määrin kuin luontevaa. Empiriassa pyrin nostamaan esiin niitä tekijöitä, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Tutkimustuloksiin tulee suhtautua rakentavan kriittisesti.

5.3. Kohdeorganisaatiot ja tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusta toteutettaessa Suomen valtio omistaa osakkeita kaikkiaan 59 yhtiössä. ”Näistä noin kaksi kolmasosaa on kaupallisesti toimivia valtioenemmistöisiä yhtiöitä tai valtion osakkuusyhtiöitä, joista jälkimmäisissä valtio on vähemmistöomistajana. Muut yhtiöt ovat ns. erityistehtävayhtiöitä, joilla on joko tietty valtion niille osoittama tehtävä tai jokin sellainen erivapaus, jonka vuoksi ne eivät toimi kilpailullisessa ympäristössä” (Valtionneuvoston kanslia 2013c).

Valtioenemmistöisellä yhtiössä valtio-omistajalla on enemmistö äänivallasta. Valtion osakkuusyhtiöitä ovat ne yhtiöt, joissa valtion omistusosuus yhtiön osakekannasta ja omistuksen tuottama äänivalta ovat vähemmän kuin 50,1 prosenttia. Tämä omistuksen luonne ratkaisee mm. sen, minkä ministeriön vastuulla ao. yhtiön omistajaohjaus on sekä vaikuttaa siihen, minkä suuruinen omistusosuus valtion pitää säilyttää yhtiössä (Valtionneuvoston kanslia 2013 b).

Kaupallisesti toimivissa yhtiöissä valtio-omistajan tavoitteena on kulloinkin parhaan taloudellisen kokonaistuloksen saavuttaminen. Tavoitteen toteutumista arvioidaan kannattavuuden ja omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun perusteella. Valtion erityistehtäviä toteuttavissa yhtiöissä yleistavoitteena on toiminnan kannattavuus. Näissä yhtiöissä valtion omistajapoliittiset tavoitteet perustuvat mahdollisimman hyvään yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kokonaistulokseen, jota arvioidaan ensisijaisesti sen perusteella, miten ja minkälaisilla kustannuksilla yhtiö täyttää yhteiskunnallisen palvelutehtävänsä (Valtionneuvoston kanslia 2013c).

Yhtiöt voidaan ryhmitellä myös kolmeen ryhmään sen perusteella, mikä on valtion intressi yhtiön omistajana. Tutkimukseen valittiin kohdeorganisaatiota jokaisesta valtion intressiluokasta. Tutkimuksen kohdeorganisaatioista noin 40 prosenttia edustivat ensimmäistä ryhmää (1a) eli yhtiöitä, joissa valtiolla on omistajana ainoastaan tai lähes yksinomaan vahva sijoittajaintressi. Näistä kohdeorganisaatioista puolet edusti valtioneemmistöisiä yhtiöitä ja puolet valtion osakkuusyhtiöitä. Noin kolmasosa tutkimuksen kohdeorganisaatioista edustivat seuraavaa ryhmää (1b), eli yhtiöitä, joissa valtion sijoittajaintressin lisäksi yhtiöön liittyy strategisia intressejä, joiden vuoksi valtion on syytä pysyä toistaiseksi vahvana omistajana tai turvata muulla tavoin kyseiset strategiset intressit, jos omistusosuutta pienennetään tai omistuksesta luovutaan. Loput, eli noin viidesosa tutkimuksen kohdeorganisaatioista edustivat viimeistä ryhmää (1c) eli yhtiöitä, joissa valtiolla on omistajana sääntelyyn tai viranomaistehtäviin liittyvä erityisintressi eli yhtiöllä on valtion määrittelemä elinkeino-, yhteiskunta- tai muu poliittinen tehtävä tai jokin muu erityisrooli (Valtionneuvoston kanslia 2013 a). Kaksi viimeisintä ryhmää koostuivat tutkimuksessa valtioneemmistöisistä yhtiöistä. Valtion omistamien yhtiöiden jakoa kaupallisesti toimiviin ja erityistehtäviä hoitaviin yhtiöihin näihin kolmeen intressiryhmään luokiteltuina on havainnollistettu liitteessä 3.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 14 eri organisaatioiden edustajaa. Haastatellut henkilöt toimivat oman organisaationsa henkilöstönkehittämisen parissa esimiesasemassa. Kohdeorganisaatioiksi valittiin sekä kaupallisesti toimivia ja erityistehtävää hoitavia organisaatioita, että valtioneemmistöisiä yhtiöitä ja valtion osakkuusyhtiöitä, jotta tutkimuksella saataisiin mahdollisimman laaja ja geneerinen

kuva yhteiskuntavastuun merkityksistä valtioenemmistöisten- ja osakkuusyhtiöiden henkilöstönkehittämistyössä. Suora organisaatioiden välinen vertailu esimerkiksi henkilöstökehittämissuhteiden suhteen ei olisi kovinkaan mielekäs taustamuuttujien suuren vaihtelevuuden vuoksi. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden henkilöstökoot vaihtelivat reilusta 60 henkilöstä lähes 30000 henkilöön, organisaatioiden toimialat vaihtelivat alkoholin tuotannosta vesiteiden ylläpitoon ja kehittämiseen, sekä organisaatioiden liikevaihdot vaihtelivat vajaasta 10 miljoonasta eurosta reiluun 10000 miljoonaan euroon.

6. YHTEISKUNTA VASTUUN MERKITYKSELLISTYMINEN VALTION ENEMMISTÖ – JA OSAKKUUSYHTIÖIDEN HENKILÖSTÖNKEHITTÄMISTYÖSSÄ

Kuudennessa luvussa, eli tutkielman empiriaosuudessa, esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia vertailemalla henkilöstönkehittämistehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiä teemahaastatteluista saadun aineistomateriaalin pohjalta. Tarkoituksena on siis tutkia, millaisia merkityksiä yhteiskuntavastuu saa valtion omistamien yhtiöiden henkilöstönkehittämistyössä.

6.1. Henkilöstönkehittämisen pohjimmainen tavoite

Kuten tutkimuksen teoria-osuudessa todettiin, henkilöstön kehittämisellä voidaan nähdä olevan monia toisiaan täydentävää tavoitetta. Nadlerin ja Wigginsin (1986: 5) mukaan näitä ovat työntekijän tehokkuuden maksimointi nykyisessä työssään, tehtävä- ja henkilöstökierron helpottaminen organisaation sisällä sekä työntekijän sitouttaminen organisaatioon, tarjoamalla yksilölle mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Haastattelut antoivat tukea teorialle, mutta haastatteluissa korostui, että kehittämistyöhön ryhtyminen perustuu useimmiten organisaation, ei yksilön, tarpeisiin. Ainoastaan yksi haastateltavista korosti yksilön työssäviihtymisen lisäämisen olevan itseisarvo jo sellaisenaan ja samalla henkilöstön kehittäminen pohjimmainen tavoite.

”Eli jos me tarjotaan ihmisille mahdollisuus kehittyä, mahdollisuus kiinnostaviin, vaativiin, innostaviin työtehtäviin ja tavallaan sitä kautta lisätään sitä työssäviihtymistä, niin sillä on itseisarvo ihan sellaisenaan.”

Callahan ja Dunne de Dávilan (2004: 82) näkemykset kehittäminen tavoitteista ovat enemmän linjassa haastattelutulosten kanssa. Monet haastateltavista kokivat vastuukseen ja tehtäväkseen henkilöstönkehittäjänä yleisen positiivisen ilmapiirin luomisen. Kehittämistoiminnoilla pyritään henkilöstön organisaatioidentiteetin vahvistamiseen, organisaation sisäiseen yhtenäistämiseen, sopeuttamaan organisaatio muuttuvaan ympäristöön sekä saavuttamaan organisaation tavoitteita.

Organisaation liiketoimintojen tukeminen ja tarpeisiin vastaaminen, sekä organisaation kilpailukyvyyn turvaaminen, korostuivat haastatteluissa henkilöstönkehittämistyön tavoitteina.

” Pohjimmainen tavoite on tukea bisnestä eli ei tehdä mitään sellaista mikä olisi vain for fun.”

”Jos lähtee tekemään sitä henkilöstönkehittämistä ihan sen henkilöstönkehittämisen ehdoilla, niin on niin kuin tällaisena yrityksen sisällä toimivana henkilöstönkehitysorganisaationa vähän hakoteillä.”

Monet havainnot henkilöstöressurssien yhteydestä organisaation tuottavuuteen, joustavuuteen sekä muuntautumiskykyyn vaikuttavana tekijänä (Luoma 1994: 94; Könnölä & Rinne 2001: 72; Garavan & McGuire 2010: 499) korostavat henkilöstöressurssien jatkuvan kehittämisen tärkeyttä organisaation kilpailukyvyyn sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Kohdeorganisaatioissa erityisesti henkilöstön osaamisen turvaaminen ja varmistaminen koettiin oleellisina tekijöinä organisaation kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. Yhtenä keskeisenä henkilöstökehittämisen vaiheena koettiin henkilöstön osaamisen suunnittelu. Tämän vuoksi henkilöstön jäsenten tuntemista ja heidän osaamisensa tunnistamista pidettiin yhtenä tärkeimpänä henkilöstönkehittäjän tehtävänä.

”Mun mielestä henkilöstönkehittämisen prosessi lähtee siitä, että ensin täytyy kartoittaa ne osaamistarpeet, että se lähtee strategiasta.”

Henkilöstönkehittäminen nähtiin kumpuavan liiketoimintojen tarpeista, joka luo kehittämistoiminnoille legitimitetin. Kyky reagoida ja vastata liiketoimintojen asettamiin tarpeisiin koettiin edellyttävän eri osaamistarpeiden ennakointikykyä sekä muutosvalmiutta. Tämän vuoksi monet haastateltavat korostivat myös toimintaympäristön sekä liiketoiminnan arjen tuntemisen tärkeyttä, koska vain silloin tulevaisuuden ennakkoinnin koettiin olevan mahdollista.

Organisaation osaamistarpeiden tunnistamisen vaikuttaa HRD-prosessien luonteeseen. Nadler (1984: 16–17) tarkentaa HRD-prosessien luonnetta jakamalla ne valmentamiseen (*training*), koulutukseen (*education*) ja kehittämiseen (*development*)

toimintojen oppimistavoitteiden erojen avulla. Valmennuksella (*training*) pyritään tukemaan työntekijän nykyisessä työssä kehittymistä, koulutuksen (*education*) tavoitteena on työntekijän valmistaminen uuteen tunnistettuun tehtävään. Kehittämisen (*development*) oppimistavoitteena voidaan pitää yksilön kasvua, mutta joka ei ole sidottu tiettyyn nykyiseen tai tulevaan toimenkuvaan. Haastattelussa nousi esiin luonnehdintoja prosesseista, joissa HRD-prosessit olivat mahdollisia yhdistää Nadlerin luonnemääritelmiin, tosin malliesimerkkejä haastateltavat eivät osanneet mainita.

HRDn merkitys korostuu organisaatiollisten muutoksien yhteydessä, sekä valmisteltaessa henkilöstöä sitoutumaan haluttuun toimintaan, kuten sosiaaliseen vastuullisuuteen. Tällöin yhteiskuntavastuullinen ulottuvuus sisällytetään HRD -visioon, -missioon ja -strategiaan. (Garavan & McGuire 2010: 499–502.) Haastattelussa korostui näkemys, että osaamisen kehittäminen perustuu organisaation strategiaan tavoitteisiin.

”Lähdetään liikenteeseen, että tehdään niitä, mitkä ovat strategian toteuttamiseen tähtäviä toimenpiteitä. Ei lähetä kehittämään kehittämisen takia, vaan kehittämisellä pitää olla jokin tavoite.”

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa yhtenä tärkeänä henkilöstönkehittämisen tavoitteena koettiin suoritusten ohjaaminen arkisessa työssä. Yksilöiden suorituksia pyrittiin suuntaamaan strategian mukaisesti. Liiketoimintastrategian tavoitteita pyrittiin nostamaan henkilökohtaiseksi tavoitteiksi tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että henkilöstöön kuuluvat tiedostavat ”*mihin heidän tekemisensä vaikuttaa*”. Suorituksia pyrittiin arvioimaan ja niistä annettiin palautetta tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Haastattelujen perusteella tavoite- ja kehityskeskustelut voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä työvälineenä henkilöstönkehittämisessä.

”Tavallaan käytetään niitä ratkaisuja, mitä siihen kehityssuunnitelmaan on kirjattu.”

Työtyytyväisyyskyselyt koettiin myös hyödyllisenä henkilöstönkehittämisen työkaluna. Henkilöstökyselyiden – ja tutkimusten koettiin antavan tärkeää tietoa johdolle siitä,

kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi koulutusta ja onko henkilöstö tyytyväinen esimiestyöhön. Tutkimustulosten avulla koettiin myös pystyttävän seuraamaan henkilöstönkehittämistyön onnistumista.

Yhteiskuntavastuun johtamisen kontekstisidonnaisuus vaihteleviin muuttujiin tekee kehittämistoimintojen suunnittelusta haastavaa. Tavoitteet ovat aikasidonnaisia ja kvantitatiivisia sekä ne tulee priorisoida. Tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaisimmat toiminnot ja vastuuhenkilöt on tunnistettava, jotta vastuun jakaminen on mahdollista. (Välimaa 2004: 81.) Haastateltavat korostivat organisaation eri yksiköissä tehtävän työn tunnistamisen tärkeyttä kehittämistoimintoja suunniteltaessa. Haastateltavien mukaan tämä on tärkeää myös kokonaiskuvan saamiseksi, jotta on mahdollista ymmärtää, mitä pystyy ja ei pysty kehittämään ”*talon sisällä*”.

Suuri osa haastateltavista korosti myös organisaation eri yksiköissä tehtävän työn tuntemisesta olevan monia organisaatiosta ulospäin heijastuvia hyötyjä.

”Jotta ymmärrys toisten tekemisistä ja sen lisäksi myös paljon parempaa arvostusta ja hyväksyntää toisten työtä kohtaan. Se on parantanut sellaista yhteisöllisyyttä talossa. Sitten kun se paranee asiakkaisiin päin, myös asiakkaat toimii meidän kanssa myönteisemmin, jolloin sitä syntyy sitä positiivista kierrettä, että on kiva tehdä tätä työtä, kun kuulee vähemmän haukkumista ja arvostelua.”

Jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön tulisi tiedostaa, mitä vastuullisuus vaatii omassa työssä ja miten sitä voi itse kontrolloida (Juholin 2004: 96). Eräässä organisaatiossa tähän pyrittiin ”*prosessien läpikävelyllä*”, jossa organisaation jokainen työntekijä sai tutustua vapaavalintaisesti liiketoiminnan ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin toiminnan kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Tutustuttava prosessi voi liittyä suoraan omaan työhön tai vaihtoehtoisesti olla liittymättä. Prosesseihin tutustumisen motiiviksi vaadittiin ainoastaan työntekijän oma kiinnostus eri prosesseihin.

”Että me olemme kaikki osallistuneet tavalla tai toisella johonkin prosessiläpikävelyyn, se on erinomainen tapa avata ihmisten silmiä siihen, että miten minun työni vaikuttaa jonkun toisen työhön, tai miten jonkun toisen työ vaikuttaa minun työhön ja ennen kaikkea asiakkaaseen.”

Haastatteluista ilmeni, että toimintatapojen ja tavoitteiden muokkaaminen sekä strategian päivittäminen koettiin tärkeäksi erityisesti *muutospaineisiin sopeutumisen* vuoksi. Paineita muutokseen koettiin aiheutuvan muun muassa sidosryhmien käyttäytymisen muutokset sekä muuttuvat markkinat. Monet haastatteluista kokivat, että henkilöstönkehittämiseksi pyrittiin ensisijaisesti varmistamaan organisaation joustavuus, sopeutuvaisuus ja muutoskyky eri tilanteissa. Jatkuva oppiminen mahdollistaa organisaation ympäristön muuttuviin haasteisiin vastaamisen (Kukkola 1997: 47). Jatkuvan oppimisen ylläpitämistä pidettiin tärkeänä ja välttämättömänä, koska ”*johtajat vaihtuu ja esimiehet vaihtuu ja tulee uusia*”.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen koettiin oleellisena henkilöstönkehittäjän vastuuna. Kulttuuria pyrittiin kehittämään erityisesti määrätietoisella esimies- ja johtamisvalmennuksella. Esimiesvalmennuksia on toteutettu suurimmassa osassa haastatelluissa organisaatioissa ulkoisten konsulttien avulla.

”Henkilöstönkehittämistyöllä voi varmaan kyllä vaikuttaa näihin asioihin, se on enemmänkin sellainen mind set, että sitä ajatusta ja sitä, että tota, jos me ollaan iso firma, että kyllähän meitä on jo niin paljon, että meillä pitää olla hyvää johtamista... Tällöisiä ajatuksia kun mieltii henkilöstönkehittämisen näkökulmasta niin kyllä näihin asioihin pystyy vaikuttamaan.”

Haastateltavat korostivat kuitenkin kulttuurin kokonaisvaltaisuutta, jolloin yksittäiset prosessit eivät takaa tavoiteltua lopputulosta.

”Että (pelkästään) esimiehiä kouluttamalla ei kulttuuri muutu”

6.1.1. Organisaation johdon merkitys kehittämistyössä onnistumiselle

Oppivan organisaation kriteerinä voidaan pitää koko organisaation tasolla ilmenevää oppimista (Luoma 1994: 91). Henkilöstön kyky saavuttaa asettamia tavoitteita laajenee tällöin oppimisen seurauksena (Kukkola 1997:1). Haastattelujen perusteella esimiehillä nähtiin olevan erityinen asema ja rooli muutosten mahdollistajina ja tämän vuoksi organisaation oppimista pyritään ohjaamaan esimiestason avulla koko henkilöstöön.

”... eli toimenpiteitä pitää tehdä koko organisaatiossa, mutta tietenkin muutos pitää kiinnittää johonkin, ja kyllähän se on oikein kiinnittää myös esimieheen, koska heidän pitää sen oman roolin kautta, esimies-roolin kautta, viedä asioita eteenpäin.”

Juholin (2004: 85) korostaa organisaation johdon antaman esimerkin tärkeyttä, sillä se näyttää suuntaa koko henkilöstölle. Epäeettisen toiminnan hyväksyminen organisaation johdossa heijastuu usein henkilöstön toimintaan. Johtaminen nähtiin tärkeänä vaikuttavana tekijänä arvojen ”jalkauttamisessa”. Johtamistyön onnistumisen yhtenä mittarina koettiin henkilöstölle kohdistetut työtyytyväisyyskyselyt, joissa yhtenä arvioinnin kohteena on oma esimies.

”Meillä on vielä tähän tavallaan kulttuuriin liittyen, meillä on olemassa myös johtamiseen liittyvät arvot, tietyt teesit, mitä hyvään johtajuuteen kuuluu. Niitä myös kysytään henkilöstön tyytyväisyystutkimuksessa, henkilöstö kommentoi omaa esimiestään suhteessa näihin.”

”Sitten semmonen mikä on kohtuullisen iso, juttu on se, että esimiehet ja johtajat, että niille on sisäistynyt se oma rooli siinä työyhteisön hyvinvoinnissa ja siinä miten toimitaan. Se on iso osuus. Se viestintä, työympäristö ja työilmapiiri, et se pysyy sellaisena, että siellä on hyvä olla. Se on meidän kehittämistyötä, että jos me havaitaan, esim TYKE-kyselyissä ongelma, niin kyllä niihin pitää sitten tarttua tai että se viesti lähtee ainakin sinne yksikön johtajalle, että hei täällä on tämmöistä, että missä se vika on tai mitä pitäis tehdä.”

Käytännössä kehittämistoimintojen luonteeseen vaikuttavat monet tekijät, jotka ovat usein tilannesidonnaisia. McGregorin(1957: 180) mukaan ihmisten motivointi perustuu yksilön tarpeiden tunnistamiseen. Tyydytetty tarve ei motivoi sen saavuttamiseksi. Johtajan tulisi tunnistaa alaisensa yksilölliset tarpeet ja ymmärrettävä motivoida eri yksilöitä tilanteeseen sopivalla tavalla. Y-teoria edustaa modernimpaa lähestymistä johtamiseen. Y-teorian mukaan ihmiset eivät ole luonnostaan passiivisia, vaan motivoituneita kehittymään ja oppimaan sekä ottamaan vastuuta. Organisaation johdon tehtävänä on mahdollistaa yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen itsessään. Tämä tapahtuu ennen kaikkea organisoimalla olosuhteet optimaaliselle kehitymiselle. Johtamisen tavoite on saada yksilöt suuntaamaan omat vahvuutensa ja voimansa sekä saavuttamaan omat tavoitteensa organisaation edun mukaisesti. Y-teorian mukainen johtaminen on haastattelujen perusteella kohdeorganisaatioissa vallitseva johtamistyyli tai ainakin tavoiteltava toimintatapa, sillä organisaation oman tarpeen rinnalla henkilöstön

oma kehittymishalukkuus koettiin tärkeänä kehittämistoimintojen onnistumisen edellytyksenä.

”Mutta sitten mitä tulee tohon henkilöstön kehittämiseen, josta olenkin monesti jo maininnut, näkisin, että jokaisella yksilöllä on vastuu siitä omasta kehittymisestä, että vaikka HR tekee ne edellytykset ja mahdollistaa, niin kyllä ne silti on juuri siitä henkilöstä itsestään kiinni.”

”Tällä esimieskoulutuksella me halutaan luoda semmonen kivijalka tälle kulttuurin muutokselle, että varmistetaan sitä, ettei mene vaan silleen, että me lähetään jotain sähköpostia ja jotain juttuja, vaan itse tehdään oikeesti ja porukalla mietitään näitä juttuja. Musta tuntuu, että tämmönen vastuullisuuden kulttuuri liittyy siihen, että esimiestyön toisenlaiseen näkemiseen. Niinkun sanoin me ollaan siirrytty tälläseen ihmisjohtamiseen enemmänkin, ja korostetaan tällaisia esimiesten pehmeimpiä puolia, kannustamista, motivointia, tälläistä people-managementtia.”

Tutkimuksen haastattelumateriaalista nousi esille useita mietintöjä, jotka tukivat Spitzerin (2010: 14) näkemystä, jonka mukaan ideaalitalanteessa sosiaalisesti vastuulliset organisaatiot omaksuvat hallintatavan, joka odottaa henkilöstön itse ottavan vastuuta omasta työstään ja kehityksestään. Johtajilla on korkeat odotukset henkilöstöään kohtaan, mutta he eivät pyri rakentamaan organisaation menestystä pelotteilla, vaan pyrkivät mahdollistamaan henkilöstölle vastuunottamisen työstänsä. Johto odottaa henkilöstön arvioivan itse itseään sekä valvovan omien tavoitteiden toteutumista. Työntekijä on tällöin suoraan tilivelvollinen asiakkailleen, kollegoilleen, organisaatiolle sekä yhteisölleen.

”Ollaan painotettu sitä, että meidän esimiehet olisivat niin taitavia, että he voisivat antaa alaistensa loistaa.”

Haastatteluissa toistui käsitys, jonka mukaan tavoiteltu henkilöstönkehittämisen lopputulos on mahdollista saavuttaa ainoastaan mikäli organisaation johtaminen ja esimiestyö on kunnossa. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen koettiin tärkeimpänä yksittäisenä prosessina pyrittäessä rakentamaan kokonaisvaltaisesti vastuullisesti toimivaa organisaatiota.

”Johtaminen mulla tulee ihan ensimmäisenä mieleen. Se on sen vastuullisuuden kulmakivi. Ja just niinku näistä kahdesta näkökulmasta: bisnes menestyä, meidän

täytyy olla vastuussa siitä, että raha ei mene kankkulan kaivoon. Ja toinen on se, että ihmisillä olisi hyvä tehdä töitä siellä työpaikalla. Nää on molemmat sellaisia asioita, joihin voidaan johtamisella vaikuttaa.”

”Vastuullisuusteema on nousemassa enemmän, mutta tähän asti se ei ole ollut milläänlailla mukana kehittämistoiminnoissa, paitsi yksi osa, jossa se on ollut vahvasti mukana, on johtaminen. Mä näen, että se vastuullinen toiminta, niin yksi iso osa sitä on hyvä johtaminen.”

”Jos henkilöstönkehittämisestä lähetään siitä, että mitä on esimiehet toimivat esimerkillisesti, jolloin lähetään siitä liikenteeseen, että kehitetään sitä esimiestyötä ja sitä kautta huomioidaan sisäisen valvonnan merkitystä. Se laskeutuu myös alaspäin, että siellä noudatetaan tietynlaisia prosesseja.”

6.1.2. Kehittämistyön onnistumisen arviointi

Goodin (1998: 150) mukaan vastuullisuutta voidaan tarkkailla tulevaisuuteen suuntautuneesti ja tehtäväorientoituneesti (*forward-looking, task-oriented*) tai menneisyyteen keskittyen, syyllistäen ja kehuen (*backward-looking, blame and praise*). Tehtäväorientoituneessa tarkastelussa tavoitteena on löytää mahdollisia toimintamalleja, joiden avulla toiminnasta tulee vastuullista. Sen avulla voidaan myös nimetä vastuutahot tavoitteiden toteuttamiselle organisaatiossa. Kuvailevan, menneisyyteen keskittyvän tarkkailutavan tavoitteena on kehittää tulevaisuuden vastuullisuutta antamalla palautetta menneisyyden toiminnasta. Moni haastateltavista korosti kehittämisen arvioinnin ehtoina mittaamisen ja kehittämistyön systemaattisuutta.

”Eli aina kun me kehitetään tai halutaan parantaa jotakin tekemistä, niin me käytetään niitä samoja työkaluja.”

”... systemaattinen tapa toimia, ja kun on samat työkalut, joita kaikki käyttää, niin ne opitaan pikkuhiljaa, jolloin ryntäily vähenee, ja vähän suunnitelmallisempi kehittäminen edistyy ja sitten kun se on selkäytimessä, se on myös yksilöille helpompaa.”

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa kehittämistyön onnistumista pyrittiin mittaamaan erityisesti erilaisten henkilöstötutkimusten avulla. Lisäksi seurattiin sairauspoissaoloja ja tapaturmataajuutta. Henkilöstötutkimusten työtyytyväisyys-indeksi koettiin erityisen tärkeänä mittarina henkilöstönkehittämistyön onnistumisen

arvioinnissa. Työtyytyväisyyden koettiin olevan vahvasti sidoksissa työntekijän sitoutumishalukkuuteen, joten sitoutumis-indeksiä pidettiin toisena tärkeänä kehittämistyön onnistumisen mittarina.

Vaikka prosessien onnistumisen arviointi on vaikeaa, pyrittiin kohdeorganisaatioissa prosesseille asettamaan mittarit, jolla toimenpiteiden vaikutusta pystyttiin mittaamaan. Mittareiden tarkka määrittelyminen ja tavoitteiden asettaminen koettiin usein jopa toimenpiteisiin ryhtymisen ehtona. Haastatteluista nousi esiin, että mittareiden määrittelyminen koettiin yhä tärkeämpänä, vaikka niiden määrittelyminen koettiin hyvin haastavaksi, toisinaan jopa mahdottomaksi.

”Enää ei tehdä mitään niin sanottuja turhia asioita, en tiedä onko niitä ikinä tehtykään, mutta nyt entistä enemmän fokusoidusti keskitytään tiettyihin asioihin. Silloin mittareidenkin on oltava kohdallaan. Et me ei mitään hanketta käynnistetä jos siinä ei ole mittareita. Tämän päivän mittarit liittyy, voisi sanoo, turvallisuuteen, työhyvinvointiin ja terveystieteisiin ne mittarit, ja tietysti talousmittarit on mukana. Kyllä niitä mitataan, mutta yhtä selkeä mittaria ei ole.”

”Pyritään, että jokaisessa asiassa olis mittarit, joiden kautta seurataan, lyhyellä tähtäimellä onnistumista. Nää kehittämiseen liittyvät asiat, yksinkertaisimmillaan, voivat olla mittareita, mutta pitemmällä tähtäimellä, nää ehkä sitten useiden vuosien päästä ruvetaan näkemään sitä aitoa, niin sanotusti, hedelmää mitä se kantaa, se niihin panostaminen.”

Toisinaan mittareiden asettamisen todettiin olevan yksinkertaista. Esimerkiksi koulutusten onnistumisen arvioinnin todettiin olevan nopeaa, sillä siitä palaute on mahdollista saada välittömästi koulutuksen jälkeen suoraan henkilöstöltä. Tällöin selvitetään palautekyselyiden avulla henkilöstön ajatuksia koulutuksen tarpeellisuudesta. Vaikuttavuuden arviointiin vaaditaan laajempaa tutkimusta. Eri prosessien vaikuttavuuden arvioiminen koettiin erityisen haastavaksi.

”... mutta tosiasiaan on, että erityisesti osaamisen kehittymisen, esimerkiksi kun mietitään koulutuksen vaikuttavuutta tai kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta, niin niihin sellaisia täysin yksiselitteisiä mittareita on hyvin vaikea rakentaa.”

Kehittäminen itsessään koettiin jatkuvana prosessina, jolloin eri prosessien vaikutusta toisiinsa on erittäin haastavaa arvioida.

”Se onkin vaikee juttu, koska musta tuntuu välillä, että asiat muuttuu niin nopeesti, että lähetään johonkin prosessiin ja sitten, tota, kun päästään siihen ikään kuin, että se on ohi, alkaa olla uusi proggis päällä.”

Lisäksi eri taustamuuttujien eliminointi koettiin mahdottomaksi henkilöstönkehittämistoimintojen vaikuttavuutta arvioitaessa.

”Ja sitten taas se, että jos me saavutetaan jotain meidän strategisia tavoitteita niin, sillä varmasti osaamisen kehittämisellä ja henkilöstön kehittämisellä ylipäättään on ollut siihen jotakin vaikutusta. Mutta sitten mitenkä se erotetaan niistä muista tekijöistä, mitkä siellä taustalla toimii niin, en ole vielä tähän mennessä nähnyt yhtään kollegaa, jotka olis tämän dilemman ratkaissut.”

6.2. Yhteiskuntavastuu, organisaation arvot ja kulttuuri

Tutkielman teoriakatsauksessa yhteiskuntavastuun todettiin perustuvan kolmoistilinpäätöksen periaatteeseen, jonka mukaan organisaation tulokseen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa organisaation toiminnan taloudellinen balanssi, ympäristöhaittojen minimointi sekä sidosryhmien odotuksiin vastaaminen. Neljänneksi organisaatioiden yhteiskuntavastuun osa-alueeksi on toisinaan mainittu kulttuurinen vastuu, mutta harvat organisaatiot ovat omaksuneet sitä kielenkäyttöön. (Juholin 2004: 14.)

6.2.1. Yhteiskuntavastuu haastateltavien silmin

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kolmoistilinpäätöksen periaate on iskostunut hyvin haastateltavien ajatusmaailmaan pohdittaessa yhteiskuntavastuun merkitystä työelämän kontekstissa. Yhteiskuntavastuu ymmärrettiin laajana ja kokonaisvaltaisena käsitteenä.

”Mä näen hirveen tärkeänä, kaikkien kolmen tukijalan tasapainon. Näillä kolmella tukijalalla mä tarkoitan, taloudellista, ympäristöllistä ja sitten tämmöistä sosiaalista vastuuta, eli sitä ihmisiin liittyvää vastuuta. Eli ei voi olla yhtä ilman kahta muuta. Nää kolme kulkee aina käsi kädessä.”

Yhteiskuntavastuun pitäminen laajana ja monimutkaisena käsitteenä on verrattavissa Friedmanin (1970) esiin nostamiin yhteiskuntavastuun terminologian haasteisiin. Hänen mukaansa yhteiskuntavastuun laajuus aiheuttaa sekaannuksesta ja epävarmuutta termin käytössä eli organisaatioiden vastuuta koskeva keskustelu on analyttisesti löyhää sekä sitä varjostaa kurinalaisuuden puute. Tämä vaikeuttaa asiasta käytävän dialogin ja raportoinnin selkeyttä. Tästä johtuen yhteiskuntavastuun käsitteellinen sisällön ja alan määrittely teoreettisesti on ongelmallista, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden erottelu ei ole yksiselitteistä (Anttiroiko 2004: 23). Myös haastateltavat korostivat, ettei yhteiskuntavastuuta voi käsitellä toiminnoissa täysin irrallisena osana.

”Meillä on koko porukalle, oli esimies tai ei, koko henkilöstölle on yhteiset toimintaperiaatteet ja niiden kehittymistä me seurataan, niitä me jalkautetaan, että mitä se arjessa tarkoittaa. Minkälaista käyttäytymistä minun pitää osoittaa tai minkälaisesti minun pitää toimia, jotta toimin sen periaatteen mukaisesti. Yritysvastuun puolella me ollaan hakemassa sitä näkökulmaa, ei niin, että me tuodaan taas jotain uusia juttuja sinne, vaan katsotaan näitä jo olemassa olevia asioita sen yritysvastuun näkökulmasta.”

”Mun mielestä ei, eikä pidä (erotella prosesseja). Ei voi olla erikseen vastuullisia prosesseja tai jotain yhteiskuntavastuuprosesseja vaan kaiken toiminnan täytyy olla. Se on vähän kuin tekis tällaisen sosiaalisen viherpesun. Että meillä on erikseen tää vastuu prosessi.”

Haastattelut eivät tuottaneet tyhjentävää määritelmää yhteiskuntavastuusta, mutta vastauksista voi erottaa huomattavasti yhtäläisyyksiä koetuista yhteiskuntavastuun ilmenemismuodoista ja merkityksistä. Kaikki haastateltavat liittivät yhteiskuntavastuuseen työvoiman, ympäristön, turvallisuuden ja lainsäädännön. Useat haastateltavat korostivat myös yhteiskuntavastuuta organisaationsa työnantajakuvaan vaikuttavana tekijänä ja toiminnan jatkuvuuden turvaajana. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että vastuullisuuden toteutumisen ensisijaisena lähtökohtana pidettiin taloudellista vastuullisuutta. Haastatteluaineistosta ilmenee, että organisaatioiden taloudellisesta vastuualueesta huolehtiminen koettiin erityisen tärkeänä, koska sen koettiin luovan edellytykset muille vastuullisuuden osa-alueille. Juholin (2004: 15) määrittelemä taloudellinen vastuu merkitsee organisaation johdolle keskittymistä tuottavaan taloudenpitoon, työpaikkojen luomiseen sekä verojen ja palkkojen maksamiseen. Samat merkitykset nousivat myös haastatteluista esille. Haastatteluista ilmeni runsaasti

näkemyksiä, että organisaation voitontuottaminen nähdään olevan välinearvo yhteiskunnan hyvinvoinnin ja elämänlaadun ylläpitämiseen.

Laaja-alaisuus ja kokonaisvaltaisuus tekevät yhteiskuntavastuusta monimutkaisen käsitteen, mutta haastateltavat kokivat nimenomaan kokonaisvaltaisuuden olevan vastuullisuuden ehto. Toteutuessaan vastuullisuuden koettiin liittyvän kaikkeen yritystoimintaan, joten kaikkea toimintaa tulisi tarkastella myös vastuullisuuden näkökulmasta. Kokonaisvaltaisesti vastuullinen toiminta koettiin tavoiteltavan arvoiseksi asiaksi.

”...mitä tässä yhteydessä pidän tärkeänä on se, että ettei yhteiskuntavastuu olisi mikään irrallinen, kylkeen tai päälle liimattava asia, vaan on sitten parhaimmillaan integroituna siellä muussa tavallisessa tekemisessä.”

Haastatteluista ilmeni, että oman toiminnan eettinen tarkastelu koettiin haasteelliseksi yhteiskuntavastuun abstraktisen luonteen vuoksi. Sama asia korostui haasteina yhteiskuntavastuuseen liittyvien kehittämisprosessien yhteydessä.

”Joissakin yhteyksissä, tää vastuullisuus koetaan hyvin laajana kokonaisuutena, johon on ehkä vaikea tarttua ja tota noin niin, sen konkretisoimiseksi on tehtävä työtä. Eli tärkeää on aina se, että koetetaan mahdollisimman konkreettisesti kertoa mitä se vastuullisuus siinä yksittäisen työntekijän työssä tarkoittaa ja myös miten hän voi siihen vaikuttaa. Eli helposti saatetaan ajatella, että ei tämä minun työhöni välttämättä liitykään.”

”Sen kokonaisuuden ylläpitäminen niin, että ihmisillä on selkeä kuva, siitä, mitä varten tätä tehdään, niin se on varmaan se suurin haaste. Ja yleensä löytää aikaa näille asioille, koska liiketoiminta kuitenkin on hektistä koko ajan ja se on meidän pääjuttu. Eli miten me nää asiat siihen nivotaan se ajankäyttö oikealla tavalla.”

Haastateltavien mietinnät myötäilivät Salmisen (2010: 37) käsitystä, jonka mukaan yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan vaatia kaikilta niiltä päätöksentekijöiltä, jotka ovat jolloin tavalla sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Haastateltavat laajensivat käsitystä päätöksentekijöistä koko henkilöstöön ja korostivat jokaisen henkilöstön jäsenen omaa vastuutaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohdeorganisaatioissa ilmenee laatujohtamisen piirteitä, sillä laatujohtamisen yhteydessä on ajateltu, että työntekijöiden motivointi ei onnistu mekanistisin managerialisin keinoin, vaan

henkilöstön on oltava tietoisia organisaation tavoitteista sekä omasta merkityksestään organisaation tuotteiden laadun varmistajana (Salminen & Niskanen 1996: 53–54.)

”No tota, kyllähän se osallistaminen on tosi tärkeää. Vastuullisuus ei voi asua tietyssä osassa organisaatiota, vaan tärkeää on osallistaa koko henkilöstöä, ja sitä kautta sitten se asiakin konkretisoituu ehkä kaikkein parhainten, et mitä se vastuullisuus juuri omassa työssä tarkoittaa. Tärkeätä on sitten myös sitten se, että koetaan, että tähän asiaan voidaan myös vaikuttaa. Luonnollisesti se aina motivoi.”

6.2.2. Arvot osana yhteiskuntavastuuta

Yhteiskuntavastuun määrittely kytkeytyy organisaation arvoprosessiin, jossa määritellään organisaation keskeiset arvot. Arvot viestivät ympäristölle ja sidosryhmille, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja suotavana. (Juujärvi ym. 2007: 297.) Arvot toimivat käyttäytymisen oikeutuksena ja puolustuksena sekä toiminnan tai käyttäytymisen perusteina, kun toiminnalla on jokin tehtävä tai päämäärä. Vastuullisuuden valikoituminen yhdeksi organisaation arvoksi koettiin organisaatiokulttuuriin vaikuttavana tekijänä.

”Meillä on tosiaan neljä arvoa, jossa vastuullisuus on yhtenä arvona mukana. Ja se tuo sitten tähän organisaatiokulttuuriin sitten sitä vastuullisuutta.”

Kaikissa kohdeorganisaatioissa oli kirjattu ylös organisaation arvot. Arvoiksi laskettiin tässä yhteydessä myös muut samaan asiaan viittaavat käsitteet, kuten haastatteluissa esille nousseita muita käsitteitä, kuten toimintaperiaatteet ja toiminnan kulmakivet. Suurin osa haastatelluista oli tyytyväisiä organisaatioidensa arvojen luontiprosessiin. Erityisen onnistuneena luontiprosessi koettiin henkilöstönkehittäjän näkökulmasta, mikäli prosessi oli koettu henkilöstössä avoimeksi ja siihen oli mahdollisuus vaikuttaa. Kaikki haastatellut henkilöt eivät olleet osallistuneet organisaationsa arvojen laatimisprosessiin. Usein syynä tähän oli se, että he eivät olleet kyseisen organisaation palveluksessa arvoja laadittaessa. Moni näistä henkilöistä koki, että arvojen päivittäminen olisi tarpeellista lähitulevaisuudessa. Selvästi suurin osa laatimisvaiheeseen tyytyväisistä olivat itse olleet mukana prosessissa.

”Me ollaan saatu hyvin paljon osallistua siihen prosessiin, että mitkä ne sanat niinkun on. Mun mielestä se oli erittäin avoin prosessi.”

Tyytymättömiä yhdisti kokemus siitä, että arvot eivät kummunneet henkilöstöstä vaan tulivat määrättyinä johdolta ja näin ollen prosessia ei koettu osallistavana. Osa heistä koki etteivät he pystyneet omasta asemastaan huolimatta vaikuttamaan lopputulokseen tarpeeksi paljon, vaan jouduttiin etenemään johdon ennalta määräämiin lopputuloksiin.

”Meidän arvot on nyt laadittu niin, että yhtiön ylin johto laati meidän arvot. Siitä ne on sitten kommunikoitu meille ja tavallaan se on organisaatioiden asia, vastuu, käydä niitä läpi”

”Mun mielestä se oli aika tynkä prosessi. Se luomisprosessi. Eli, ylin johtoryhmä päätti, jonkun konsultin avustuksella, että nämä ovat organisaatiomme (arvot).”

Tällöin koettiin usein, että julistetut arvot eivät vastanneet todellisuutta ja haastateltavista oli aistittavissa lievää turhautumista.

”Mutta siltikin, muakin välillä ärsyttää nää arvot, kun ne on niin kaukana joskus siitä omasta työstä. Sitä pitäis työyhteisössä mieltää, että mitä nää meidän, niinku työntekijätasolla saada mieltää näitä. Mutta se on eri juttu, että riittääkö sille aikaa ja halua. Että näin tää vain on.”

”Mä lähtisin siitä, että rivijäsenten toimintatavat ovat tärkeitä, ehkä enemmänkin tärkeitä kuin ne mitä yhtiö julistaa.”

”Mut se nyt menee varmaan kaikissa paikoissa, että ei sitä nyt ihan huutoäänestyksellä tehdä.”

Arvojen päivittämisen tarpeellisuus korostui suuria muospaineita kohdanneissa organisaatioissa. Arvojen luonne on pyritty sopeuttamaan organisaation toiminnan ja toimintaympäristön vaatimuksiin.

”Meillä tää tietysti liitty suureen murrokseen, kun me oltiin aikasemmin oltu valtion virasto, ja sitten me oltiinkin yhtäkkiä valtion sataprosenttisesti omistama liikeyritys, joka on avoimessa kilpailussa. Niin sitten nää arvotkin, liittyi tietysti siihen... että ne oli tämmösiä kuin asiantuntijamyntiä ja...prosessien tehokkuus.”

”Aikasemmat arvot olivat tyypillisiä valtion virastojen arvoja. Kyllä siinä arvojenlaatimisprosessissa mietittiin hyvin paljon tätä koko meidän toimintakulttuurin muutosta. Että valtion virastosta yritykseksi, joka on kolmen vuoden siirtymäajan päästä täysin avoimessa kilpailussa, sen takia ne liittyi hyvin paljon siihen työntekoon ja asiakasprosesseihin. Aikasemmin siellä oli tällöinen, kuin asiantuntijuus, niin se korvattiin asiantuntijamyynnillä. Että tää nyt on semmonen hyvä esimerkki, että miten haluttiin asennetta ja maailmaa muuttaa. Mutta sen myönnän avoimesti, että jos mennään kentälle ja kysytään henkilöiltä, että mitkä ovat meidän arvot tai toimintaperiaatteet, niin eivät välttämättä tule kuin apteekin hyllyltä.”

Haastatteluaineistosta nousi toistuvasti esiin se, että perehdyttäminen koettiin hyvänä alustana organisaation arvojen ”jalkauttamisessa” ja samalla yksittäisen työntekijän vastuuvaatimusten selventämisessä.

”Meillä on aika intensiivinen perehdyttämisohjelma, eli jokainen uusi (työntekijä) joutuu kohtaamaan nämä arvot niinkun siinä perehdyttämisohjelman aikana.”

”Perehdytysprosessissa ne (arvot) on luonnollisesti tuotu esille. Meillä on kehityskeskusteluprosessissa välillä mietitty, että onko hyvä olla mukana vai ei. Teoriassa pitäisi olla aina, mutta käytännössä se ei aina mene niin. Mutta siis pyrittäis miettimään mitä noi arvot tarkoittaa oman työn kautta. Silloin pystyy varmasti paremmin sitoutumaan niihin kuin ne vaan lukis jollain lapulla jossain seinällä.”

”...meillä on esimerkiksi, yhteiskunta- ja yritysvastuu integroitu sinne normaaliin perehdyttämiseen.”

Spitzerin (2010: 16) esittelemien universaalisti jaettujen arvojen mukaan työntekijät arvostavat erityisesti mahdollisuutta rehellisyyteen ilman rangaistuksenpelkoa sekä vaativat luottamusta johdolta ja kollegoiltaan. Työntekijät haluavat saada ja antaa ohjeistusta, sekä arvostavat johdon vastaanottokykyä uusille ideoille. Työntekijät haluavat kokea, että henkilökohtaisen riskin ottaminen organisaation vuoksi on kannattavaa. Tunnustuksia tulisi antaa ja saada ansion mukaan. Työntekijöiden tulisi pystyä luottamaan johdon ja kollegoiden eettisyyteen ja rehellisyyteen. Epäitsekästä toimintaa tulisi arvostaa ja siitä palkita. Eräässä organisaatiossa käytäntönä oli arvojen mukaisesta toiminnasta palkitseminen työyhteisössä.

”Me ollaan jo sieltä 2005 vuodesta lähtien tehty tällöinen arvojen mukaisen toiminnan mukainen palkitseminen... Henkilöstö sitten ehdottaa ja me valitaan

sieltä sitten, useimiten ne on yksilöistä, koska yksilöitä on helpompi ehdottaa. Mutta joskus on tämmöisiä tiimejä tai porukoita, jotka ovat saaneet aikaiseksi hyvin asioita niiden arvojen mukaisella toimintatavalla. Joka kvartaali palkitaan neljä henkilöä. Sillä tavalla ne pysyy mielessä koko ajan...”

6.2.3 Yhteiskuntavastuun koetut hyödyt

Smith ja Langford (2011: 428) perustelevat organisaation yhteiskuntavastuusta saatavaa hyötyä merkinanto-teorialla (*signalling-theory*) ja sosiaalisen identiteetin-teorialla (*social identity-theory*). Merkinanto-teorian mukaan yksilöt vetävät johtopäätöksensä organisaatioissa työskentelemisen mielekkyydestä rajatun tietoisuuden vallitessa. Yhteiskuntavastuullinen organisaatio lähettää myönteisiä signaaleja ympäristöönsä, jotka vaikuttavat ympäristön kokonaiskäsitykseen organisaatiosta. Esimerkiksi organisaation kohdellessa asiakkaitaan reilusti, antaa organisaatio käsityksen myös siitä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti. Identiteetti-teorian mukaan ihmiset luokittelevat itsensä sosiaalisesti, ja luokitus vaikuttaa heidän itsetuntemukseensa. Teorian mukaan yksilöt haluavat vastata yhteisön ja yhteiskunnan tarpeisiin omien tarpeittensa lisäksi. Tällöin jäsenyys tietystä organisaatioissa voi olla tärkeä ulottuvuus yksilön identiteetissä. Organisaation maineella on tällöin vaikutuksia yksilön itsetuntemukseen sekä sitoutumishaluun. Hyvin johdetulla yhteiskuntavastuulla ja ansaitulla maineella voidaan vaikuttaa yksilön sitoutumishalukkuuteen positiivisesti. Yksilön sitoutumishalukkuudella on merkittävä vaikutus yksilön suorituskykyyn (Emt. 2011: 428), organisaation innovaatiotasoon sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Smith & Langford 2011: 431). Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatioissa tunnistetaan yhteiskuntavastuullisuuden hyödyt usein juuri merkinanto-teorian ja sosiaalisen identiteetti-teorian mukaisesti. Henkilöstön työhyvinvointi koettiin tärkeänä myös taloudellisen vastuun näkökulmasta.

”Että onko se sellainen työpaikka, jossa mä voin sanoa, että täällä mä haluan olla, ja investoida omaa aikaa ja resursseja. Mutta yleisemmin, niin kyllähän se enenemissä määrin on työnantajakuva, musta tuntuu, että tää uusi sukupolvi on enemmän ja enemmän kiinnostunut siitä, että millä lailla se yritys huolehtii siitä yritysvastuustaan.”

”Oikeestaan sillä tavalla, että ne näkyy siellä ihan euroina. Miettii mm. sosiaalista vastuuta, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstö viihtyy töissä eikä sairastu, se näkyy euroina saman tien, sairaspöissaoloja vähemmän, kustannukset sitä kautta pienemmät. Sitten tietenkin tällaiseen henkilöstön osaamisen pätevyyteen liittyvään toimintaan panostaminen, se on tietenkin tosi suuri merkitys liiketoiminnalle ja sidosryhmille.”

Talvion (2004:151) mukaan pelkällä rahalla on hankala varmistaa avaintyöntekijöiden pysyvyys organisaatiossa, koska organisaatio voi kohdata suurta kilpailua työntekijöiden palkkaukseen liittyen. Vastuullisen liiketoiminnan toteuttaminen helpottuu, lainsäädännön tarjotessa edellytyksiä liikesalaisuuksien suojaamiseen, jolloin organisaatiot voivat kertoa avoimemmin hyvistä käytänteistään. Julkisen sektorin työnantaja voi toimia esimerkkinä yksityiselle sektorille, muun muassa toteuttamalla virastoissaan pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa. (Vihanto 2005: 25–26.) Hanikka ynnä muut (2007:17) ovat ennustaneet, että työvoimapulan ennakointi ja rekrytointiongelmien saattavat motivoida organisaatioita lisäämään yhteiskuntavastuullista toimintaansa tulevaisuudessa, koska vastuuttomasti toimiva organisaatio ei ole työnantajana kiinnostava. Yrityksen arvoa määritellään muun muassa yrityksen maineen perusteella. Yhteiskuntavastuun riskit tunnistamalla ja hallinnoimalla mainepääoman varjelu ja vahvistaminen on mahdollista. (Talvio 2004: 153.) Haastateltavat kokivat kilpailun työntekijöistä kovenevan jatkuvasti ja työnantajamaineen vaalimisen tärkeäksi kilpailussa selviämiseksi. Hanikka ynnä muut (2007: 17) painottavat myös julkishallinnollisten organisaatioiden tarvitsevan vakaan työnantajan mainetta tulevaisuudessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tulevaisuuden henkilöstöhaasteet tunnistettiin myös kohdeorganisaatioissa. Haasteesta selviäminen koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä yhteiskuntavastuun yhteydessä.

”Nyt meillä tulee World War Talent, se on täällä! Että osaavasta henkilöstöstä seuraavien vuosien aikana meillä tulee olemaan pulaa. Jos me halutaan menestyä siinä kilpailussa, niin meillä pitää olla nämä asiat kunnossa.”

6.2.4. Sidosryhmäajattelu valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiössä

Takalan (2003: 18) mukaan laajimman sosiaalisen vastuun ideologiassa organisaation on otettava huomioon ympäröivä maailma, asenteet ja olosuhteet sekä niiden muutokset

omassa toiminnassa ja tavoitteiden asettamisessa vaikka se lyhyellä tähtämelle ei tuottaisi voitokasta toimintaa entiseen malliin. Haastatteluissa nousi esiin näkemyksiä, jotka korostivat pitkäjänteisyyden olevan haasteellista toteuttaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

”Ehkä sellainen yleinen haaste henkilöstönkehittämisessä on se pitkäjänteisyys. Monesti siinä käy niin, että joku bisnes-juttu vie asioilta pohjan tai budjetti, että niitä aika herkästi siirrellään niitä asioita, jos niiden takana ei ole tarpeeksi iso takki, niin tuntuu, että onko se nyt ihan pakko. Se on ikävä tosiasia, että niin se maailma vaan menee.”

Julkisilla aloilla, joilla on syntynyt kilpailua asiakkaista, on havaittu lisääntyntä kiinnostusta laadun kehittämiseen (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 175). Laatujohtamisen tuloksellisuuden ja tehokkuuden indikaattorina on asiakkaan tyytyväisyys. Tällöin tarkastellaan organisaation ympäristöä. Kansalaiset nähdään julkisen sektorin asiakkaina. (Salminen & Niskanen 1996: 53–54.) Yhteiskuntavastuuseen vahvana motivoivana tekijänä ovat haastatteluvastausten perusteella asiakkaat. Haastatellut kokivat, että asiakkaat vaativat yrityksiltä yhteiskuntavastuullisia toimia ja ovat kiinnostuneita yritysten vastuunkantamisesta. Toimialuetta, viranomaisia sekä paikallista yhteiskuntaa haastatellut pitivät myös vahvoina sidosryhminä, joiden kanssa yritykset haluavat tehdä molemminpuolista yhteistyötä. Media koettiin myös yhtenä merkittävänä sidosryhmävaikuttajana. Haastatteluaineisto tuki Juholinin (2004: 198) sidosryhmäjakoa, jossa hän jakaa sidosryhmät pääpiirteittäin *primääreihin, sekundäärisiin ja marginaalisiin* ryhmiin.

”Niin kyllä se, että me toimitaan vastuuvaatimusten mukaisesti, niin kyllä se on meillä se tärkein sidosryhmä, kyllä mä sanon, että se on asiakkaat. Asiakaskyselyin selvitetään heidän näkemyksiään asiasta.”

Primääriin sidosryhmään lukeutuvat henkilöstö, asiakkaat ja rahoittaja, koska kyseiset toimijat mahdollistavat organisaation toiminnan. Sekundäärit sidosryhmät muodostuvat esimerkiksi viranomaisista, lähiyhteisön tahoista ja yhteiskunnallista vaikuttajista. Kyseiset toimijat eivät ole organisaatioon kriittisessä asemassa, mutta ne voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja ne voidaan nähdä organisaation resursseina. Marginaalisiin ryhmiin kuuluvat toimijat, joiden merkitys on vähäinen tai olematon, mutta joiden olemassaolon tiedostaminen on tärkeää. (Juholin 2004: 198.)

Organisaatioiden tulisi sitouttaa henkilöstönsä toimimaan sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti vastatakseen yhteiskunnan eri sidosryhmien odotuksiin. (Smith & Langford 2011: 427). Haastatelluissa korostui näkemys, jonka mukaan osittain koko julkishallinnon merkitys ja hyväksyttävyyys kansalaisten silmissä ovat riippuvaisia siitä, miten julkisen hallinnon laitokset onnistuvat palvelutehtävissään.

”Meille on todella tärkeää tällainen yhteiskunnallinen hyväksyttävyyys. Eli tää vastuullisuustyö tukee meitä, niin sanotun sosiaalisen toimiluvan saavuttamisessa.”

”Tällaisessa roolissa kun itse on, jossa me itse ollaan, meidän pitää vaalia sitä yhä tarkemmin, me ollaan itse vähän niin kuin omalla tavalla suurennuslasin alla, jos me mentäis jotain tekemään väärin. Tai sitten johto, kenen kanssa tekee paljon töitä. Heidän ei hyväksytä mitään sinne päin tekemistä.”

Erityisesti tämä näkemys korostui valtion enemmistöyhtiöissä. Valtion roolin omistajana koettiin saavan korostetun merkityksen kriisi- ja muutostilanteissa.

”Se on... on tietysti, mites mä sanoisin, se valtio näkyy hyvin vähäisesti, niin kuin normaalissa arjessa... Mutta sitten taaskin, voisiko niistä sanoa... suurissa muutoksissa ja kriisitilanteissa, se valtionomisteisuus näkyy sillälailla, että suuri yleisö saattaa esimerkiksi vedota valtioon niin kuin yhtiön toiminnasta... Se kulminoituu aina tälläisiin suuriin muutoksiin ja suurista asioista keskusteluissa.”

Valtion osakkuusyhtiöissä valtion rooli koettiin luonnollisesti pienempänä. Valtion läsnäoloa ei koettu vaikuttavan juuri millään tavalla yhtiön toimintaan vastuullisuusasioissa. Vastuullisuuteen on pyrittävä joka tapauksessa riippumatta omistajasta. Tällöin argumentoitiin vastuullisuuden ideaalista lähtökohtaa korostaen. Yhteiskuntavastuun ideaalisena lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan yhteiskuntavastuu koskee kaikkia yhteiskunnallisia toimijoita.

”Meillä on tietenkin sellainen asema, että valtio on osakkaana sijoitusyhtiön kautta, mutta mä en koe, että siitä tulee sellaisia erityisvaatimuksia. Varmaan aina silloin tällöin joskus retorisesti siihen viitataan.”

”Mun mielestä ne pitää joka tapauksessa hoitaa nollatoleranssilla nää asiat, että onko ne sitten kenen omistuksessa tahansa... ne on hoidettava vaan, että niissä ei ole vaihtoehtoa.”

Oleellista sidosryhmäajattelussa henkilöstön sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen kannalta on kysymys, kokeeko organisaatio sidosryhmiään velvollisuuden vai mahdollisuuden kautta. On mahdollista, että ryhmät siirtyvät riskiryhmistä mahdollisuusryhmiksi esimerkiksi onnistuneen dialogin seurauksena tai ne voivat siirtyä velvollisuusryhmästä riskiryhmiksi, mikäli organisaatio ei pysty täyttämään ryhmän odotuksia. (Juholin 2004: 199–200.) Kohdeorganisaatioissa sidosryhmien liikehdintä eri kategorioiden välillä tunnistettiin. Sidoryhmien dynaaminen luonne koettiin yhtenä vastuullisuuteen motivoivana tekijänä.

”...siis silloin kun joku on mennyt pieleen, niin niistä kuullaan. Tiedätkö, että se hyvän havaitseminen on vaikeeta. Että ne haasteet on, ja mä luulen, että meillä on semmonen, että meitä seurataan aika tarkkaan miten me toimitaan, ja jos jotain virheitä tapahtuis ne huomioitais kyllä mediassa, että jos joku ei oo mennykään ihan niin hyvin.”

Moni haastatelluista koki yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksien saavan myös erilaisen painoarvon eri aikoina.

”Uskoisin, että sosiaalisen vastuun merkitys tulee kasvamaan. Se on kulkenut, mun mielestä, vähän epätasasena parina sen ympäristönäkökulman kanssa, koska se ympäristönäkökulma on sen verran helpommin mitattavissa tai todennettavissa, että siihen on tehty paljon sertifikaatteja ja muuta, mutta mä uskon, että sosiaalinen vastuu tulee nostamaan päätään tulevaisuudessa ja myös meidän sidoryhmien meille asettamien vaateiden kautta.”

”Mulla ei ole kristallipalloa, mutta kyllä mä arvioisin, että kun ihmiset tulee yhä enemmän tietoiseksi siitä, että mikä niin kuin... siis yhä tietoisemmaksi siitä, että me eletään tässä globaalissa kokonaisuudessa ja siitä mitenkä eri yritykset voivat olla enemmän tai vähemmän vastuullisia yhteiskunnan suuntaan. Niin mä luulen, että sitä kautta tästä sosiaalisesta vastuusta tulee tällainen uusi, vois sanoa, ympäristövastuu. Siitä on jo vähän sellaisia merkkejä olemassa.”

Haastatteluaineistosta nousi näkemyksiä, joiden mukaan kilpailun laajeneminen maailmanlaajuiseksi asettaa uusia haasteita globaalissa toimintaympäristössä toimivien organisaatioiden henkilöstönkehittämistyöhön.

”Globalisaatio yleisesti vaan tiukentaa sitä. Se on entistä tärkeämpää toi vastuullisuus. Että mitä kauemmaksi mennään tästä meidän lintukodosta, niin sen varmasti... pitää olla varmempi siitä koko siitä toimitusketjusta, että se toiminta on vastuullista.”

”Toki sitten se globalisaatio vaikuttaa siihen, että tää sidosryhmäverkosto ja sen hallinta ja sen merkitys korostuu.”

On väitetty, että tulevaisuudessa henkilöstönkehittämisessä korostuvat erityisesti henkilöstön kehityspotentiaaliin ja motivaation säilyttämiseen sekä palkkaukseen liittyvät tekijät. (Suominen 2004: 173.) Väite sai tukea haastatteluaineistosta, sillä kilpailun lisääntymisen koettiin globalisaation yhteydessä aiheuttavan yhä enemmän organisaation välistä kilpailua parhaista työntekijöistä.

”Sitä kautta kun globalisaatio vaikuttaa meidän liiketoimintaan eri tavoin, esimerkiksi varmasti kustannuskilpailukyky on yksi, ja toinen on tietysti tää, että miten suhteessa kilpailijoihin me positioidaan itsemme strategisesti. Niin nää vaikuttaa tosi paljon henkilöstönkehittämiseen. Ihan sillä tavalla, että osaamismielessä, millaisiin koulutuksiin me meidän ihmisiä viedään. Jos kilpailija on ottanut käyttöön uusia menetelmiä tai me halutaan modernisoida jotakin osaluetta, niin kyllä meidän pitää olla siellä koko ajan siellä henkilöstönkehittämisessä tietoinen siitä, mitkä ovat niitä parhaita menetelmiä ja mitkä ovat niitä sisältöjä ja mitkä ajaa sitä kehitystä. Meidän pitää pystyä tarjoamaan myös globaalistikin vertailukelpoista henkilöstönkehittämistä.”

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen koskee kaikkia yrityksen henkilöstöön kuuluvia, joten työstä on jaettava vastuuta organisaatiossa. Organisaation kaikkia sidosryhmäsuhteita ei hallitse mikään yksittäinen taho, vaan sidosryhmien kanssa on tekemisissä laaja joukko eri henkilöitä eri puolilla organisaatiota. Johdon on erittäin tärkeää ymmärtää mitä henkilöstö pitää tärkeänä (Spitzer 2010: 15), jotta henkilöstön motivointi ja toiminnan kohdistaminen haluttuun suuntaan on mahdollista. Olennaista yhteiskuntavastuun johtamisessa on ihmisten näkemysten, kykyjen, motivaation ja osaamisen kehittäminen, jotta he tiedostavat mitä heidän toiminnaltaan odotetaan ja mitä vastuullisuus heidän työnsä kannalta tarkoittaa.

Yksittäiset johtamisteoriat helpottavat johtajaa hahmottamaan toimintansa luonnetta sekä toimivat mahdollisesti johtamisen työkaluina, mutta ne eivät itsessään tuota yhteiskuntavastuun johtamisessa väistämättä kohdattaville moraalisisille haasteille yksiselitteisiä vastauksia. Vastuullinen johtaminen on monimuotoinen kokonaisuus, joka vaatii johtajalta laajaa käsitystä vallitsevista olosuhteista ja toimijoista. Lovion (2006: 107) mukaan vastuullinen tai eettinen liiketoiminta perustuu ajatteluun, jossa taloudellinen kasvu ja kannattavuus ovat saavutettavissa eettisesti hyväksytyllä tavalla. Vastuun ulottuvuudet eivät ole usein toisistaan irrallisia. Kiristynyt taloustilanne tai resurssien jatkuva niukkuus edellyttävät johtajuutta, jossa korostuvat kannustaminen, luovuus ja kyky uusien toimintamallien löytämiseen. Yksittäisen organisaation tasolla eettiset haasteet koskevat esimerkiksi reilun pelin noudattamisen, oikeudenmukaisen palkitsemisen ja aidon kilpailun käytännön toteuttamista. (Salminen 2010: 38.)

Organisaation yhteiskuntavastuun sisältöä määriteltäessä organisaation arvot ja päämäärät, yhteiskunnan normit sekä muiden sidosryhmien asettamat odotukset ovat oleellisia tekijöitä, mutta tärkeimpiä sisältöön vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimiala ja toimintaympäristö (Tulenheimo 2003: 25). Organisaation vastuualueen rajat voivat olla erilaiset toisistaan poikkeavissa liiketoimintaympäristöissä (Lovio 2006:109) ja yhteiskuntavastuu-käsitteen ymmärtäminen esimerkiksi maakohtaisesti vaihdella (Heikinheimo 2006: 99). Ympäristön ja organisaation vuorovaikutuksen kompleksisuus

korostaa yhteiskuntavastuullisuuteen tähtäävän henkilöstökehittämisen haastavuutta. Vaikka yksityiset ja julkiset organisaatiot pyrkivät molemmat tyydyttämään julkisen kysynnän eli jakavat saman päämäärän, niiden suhde ympäristöön ovat erilaisia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, *millaisia merkityksiä yhteiskuntavastuu saa henkilöstönkehittämistyössä*. Tarkastelukohteina olivat valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöt.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset on määritelty aiemmin seuraavasti:

1. *Millaisia erityispiirteitä yhteiskuntavastuullisen organisaation henkilöstön kehittäminen saa eli mitä vaatimuksia yhteiskuntavastuu organisaation henkilöstönkehittämisprosesseille asettaa?*
2. *Mitä on organisatorinen yhteiskuntavastuu ja miksi se koetaan tärkeänä yksityisen, julkisen sekä kolmannen sektorin organisaatioiden tehtävänä eri sidosryhmissä?*
3. *Mitä merkityksiä yhteiskuntavastuu saa valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöiden kontekstissa eli mikä motivoi näitä organisaatioita toimimaan vastuullisesti?*

Tutkielman teoriaosuudessa luotiin viitekehys empiiriselle tutkimukselle. Teoriakeskustelussa pyrittiin nostamaan esille asiat ja ulottuvuudet, jotka ovat keskeisiä henkilöstön kehittämisessä ja johtamisessa, kun tavoitteena on yhteiskuntavastuullinen henkilöstö. Lisäksi vertailtiin sektorien välisiä yhteiskuntavastuuvaatimuksia, korostettiin julkisen sektorin lisääntyntä markkinaohjautuvuutta sekä pohdittiin markkinaohjautuvuuden ja yhteiskuntavastuun välistä suhdetta. Käsitteet pyrittiin avaamaan ja pilkkomaan osiin, jotta niiden ymmärtäminen ja käsitteleminen johtamisen ja henkilöstönkehittämisen näkökulmista on mahdollista.

Teoriassa esitettyjen havaintojen tueksi toteutettiin tutkielman empiriaosassa teema-haastattelut. Tutkimusaineisto kerättiin 14 asiantuntijan teemahaastatteluin. Haastatellut

henkilöt toimivat oman organisaationsa henkilöstönkehittämisen parissa esimiesasemassa. Ennako-odotuksena heillä koettiin olevan erityinen avainasema, mahdollisuus vaikuttaa edustamansa organisaation yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Heillä koettiin myös olevan organisaatiossaan laajin käsitys vallitsevista prosesseista, menneisyyden toiminnoista sekä tulevaisuuden tavoitteista organisaation henkilöstöön liittyvissä asioissa. Tämän vuoksi heidän mielteitään yhteiskuntavastuun merkityksestä on erityisen tärkeää tutkia. Systemaattisella toteutuksella lisättiin tutkielman luotettavuutta.

Tutkimuksen päätehtävän toteutumisessa onnistuttiin vaikka yhteiskuntavastuun suora liittäminen henkilöstönkehittämistyöhön osoittautui jossain määrin hankalaksi tutkimukseen osallistuneille asiantuntijoille. Aihe tiedostettiin haasteelliseksi jo tutkimukseen ryhdyttäessä, sillä esimerkiksi monet yritysetiikan ja ympäristövastuun periaatteista ovat melko abstrakteja käsitteitä (Pihkola 2006: 46). Käsitys vahvistui teemahaastatteluihin edetessä. Tutkimuksen myötä ilmeni, että yhteiskuntavastuusta puhutaan tavalla, joka on ongelmallinen epämääräisyytensä ja tulkinnanvaraisuutensa vuoksi. Erityisesti perehdyttämistä koskevissa kysymyksissä vastauksissa esiintyivät usein ilmaisut ”pitäisi” tai ”olisi tarkoitus”, mikä jätti tulkinnanvaraiseksi sen, mitä organisaatioiden perehdytysprosesseissa todella tapahtuu. Tämän lisäksi haastatteluaineistoa voi rakentavan kriittisesti tarkastella yhden tunnetuimman yhteiskuntavastuukriitikon, Milton Friedmanin (1970) näkemystä myötäillen, jonka mukaan yritysten sosiaalista vastuuta koskeva keskustelu on analyttisesti löyhää ja sitä varjostaa kurinalaisuuden puute. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, yhteiskuntavastuu sisältää vielä paljon epäselvyyttä ja määrittelemättömyyttä (Banerjee 2008: 62; Talvio 2004: 154; Vehkaperä 2005:41).

Aihe koettiin ajankohtaiseksi ja hyvin mielenkiintoiseksi monissa kohdeorganisaatioissa. Näkemyksistä löydettiin hyvin paljon yhteneväisyyksiä ja jonkin verran myös eriävyyksiä tutkimusteemojen kohdalla. Näkemykset myös osaltaan tukivat teoriassa aiemmin esitettyjä havaintoja.

7.1. Keskeisimmät havainnot

Vaikka haastatteluaineistossa yksittäiset termit saivat toisinaan erilaisia merkityksiä haastateltavasta riippuen, teoriaosuuden havainnot – niin yhteiskuntavastuusta kuin henkilöstönkehittämisestä – kuvastavat empiirisen tutkimuksen perusteella hyvin tässä tutkielmassa haastateltujen asiantuntijoiden ajatuksia. Tutkimuksessa organisaation yhteiskuntavastuuseen tähtäävissä henkilöstönkehittämisprosesseissa vaikuttavien taustatekijöiden kirjon havaittiin olevan hyvin laaja, ja keinoja sen ylläpitämiseksi sekä edistämiseksi olevan niin ikään useita.

Tämä tutkimus on vahvistanut sekä henkilöstönkehittämisen että yhteiskuntavastuun käsitteiden sisällöllisen laajuuden. Silti tulosten valossa henkilöstönkehittämisen etuna on juuri käsitteen liikkuvuus. Organisaatioiden haasteena on käsitteen rajaaminen ja painopisteiden määrittely omien tarpeidensa mukaan sidosryhmien hyväksymällä tavalla. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kolmoistilinpäättöksen periaate on iskosunut hyvin haastateltavien ajatusmaailmaan pohdittaessa yhteiskuntavastuun merkitystä henkilöstönkehittämisen kontekstissa. Yhteiskuntavastuu ymmärrettiin laajana ja kokonaisvaltaisena käsitteenä.

Haastattelumateriaalista nousi runsaasti esiin näkemyksiä, joista voidaan nähdä valtion enemmistö- ja osakkuusyhtiöiden yhteiskuntavastuukäsityksen edustavan pääsääntöisesti sidosryhmälähtöisen ja laajan yhteiskuntavastuun näkökantoja. Tällöin vaikuttaminen ja vallankäyttö yhteiskunnassa asettavat organisaatiolle velvollisuuksia ja vastuuta (Takala 2003: 16) ja organisaation olemassaolo on oikeutettua vain, mikäli organisaatio pystyy hoitamaan yhteiskunnallisen vastuunsa (Takala 2003: 18–19). Myös eri sidosryhmien omat panokset organisaatiota kohtaan asettavat vaateita organisaatiolle sidosryhmiensä arvojen, odotusten ja näkemysten huomioonottamisena (Hanikka ym. 2007: 14).

Organisaation on yhteiskunnallisen hyvinvoinnin takaamiseksi pohdittava päätöksenteossään toimintansa eettistä näkökulmaa, joten pelkkä voittojen maksimointi ei ole riittävää organisaation toimintaa. Organisaation ajaessa omaa etuaan yhteisen edun

huomioimalla, organisaation toiminta on sosiaalisesti vastuullista. Tällöin sosiaalinen vastuu nähdään sidosryhmäajattelussa kilpailukeinona ja organisaation yksilöillä on kollektiivinen vastuu. (Hanikka ym. 2007: 14.)

Tutkimuksen perusteella lähtökohdat vastuullisuudelle asettaa lainsäädäntö, mutta organisaatiot muokkaavat ja kehittävät vastuullista toimintaa sidosryhmien odotusten sekä omien näkemysten pohjalta. Organisaatiot näkevät yhteiskuntavastuun synnyttävän kilpailuetua ja parantavan mainetta. Mielenkiintoista tutkimuskysymysten kannalta on, että kohdeorganisaatioissa ei noussut Soederbergin (2011) kriittistä näkökantaa tukevia näkemyksiä. Soederberg peräänkuuluttaa makrotason kriittisyyttä ja näkee ongelmallisena prosessin, jossa yhteiskuntavastuu vahvistaa oletuksia siitä, että valtion sijaan markkinavoimien tulisi johtaa taloudellista ja yhteiskunnallista politiikan muodostusta sekä sitä, että voittojen maksimointi on sovittavissa yhteen hyvinvointivaltion ja luonnonsuojelun kanssa.

Tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuullisuuden kehittämisessä organisaatioita motivoi edistämisestä saavutettu laadun parannus, toiminnan jatkuvuus sekä asiakkaiden vaatimukset. Henkilöstönkehittämisen näkökulmasta organisaation yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on organisaatioarvojen sekä ylemmän johdon toiminnan ja tuen lisäksi huomioitava sidosryhmien esille nostamat yhteiskuntavastuun teemat. Moni haastatelluista koki yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksien saavan myös erilaisen painoarvon eri aikoina. Haastatelluissa korostui näkemys, jonka mukaan osittain koko julkishallinnon merkitys ja hyväksyttävyyys kansalaisten silmissä ovat riippuvaisia siitä, miten julkisen hallinnon laitokset onnistuvat palvelutehtävissään. Erityisesti tämä näkemys korostui valtion enemmistöyhtiöissä, joissa valtion roolin omistajana koettiin saavan korostetun merkityksen kriisi- ja muutostilanteissa.

Haastatteluista ilmeni, että toimintatapojen ja tavoitteiden muokkaaminen sekä strategian päivittäminen koettiin tärkeäksi erityisesti *muutospaineisiin sopeutumisen* vuoksi. Paineita muutokseen koettiin aiheutuvan muun muassa sidosryhmien dynaamisesta luonteesta sekä muuttuvista markkinoista. Monet haastatelluista kokivat, että henkilöstönkehittämiselle pyrittiin ensisijaisesti varmistamaan organisaation

joustavuus, sopeutuvaisuus ja muutoskyky eri tilanteissa. Haastatellut kokivat, että asiakkaat vaativat organisaatioilta yhteiskuntavastuullisia toimia ja ovat kiinnostuneita organisaatioiden vastuunkantamisesta. Toimialuetta, viranomaisia sekä paikallista yhteiskuntaa haastatellut pitivät myös vahvoina sidosryhminä, joiden kanssa organisaatiot haluavat tehdä molemminpuolista yhteistyötä. Media koettiin myös yhtenä merkittävänä sidosryhmävaikuttajana.

Kuten teoria-osuudessa tuotiin esille, henkilöstön kehittäminen vaatii organisaation johdolta pitkäjänteisyyttä, sillä kehittämisen tulokset henkilöstössä voivat vaatia vuosia toteutuakseen (Luoma 1994: 88; Potoker 2011: 207). Myös haastatteluaineistossa painottui nimenomaan näkemys, että yhteiskuntavastuuseen liittyvissä prosesseissa erityisen tärkeää on pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen. Strategian merkitystä painotettiin jatkuvasti henkilöstönkehittämisprosessien tavoitteiden asettelussa. Teoria-osuudessa esitettiin Wilcoxin (2006: 188) huoli siitä, että HRD-prosessien läheinen suhde organisaatioiden strategiaan voi aiheuttaa eettisen riskin, jossa työntekijät mielletään ensisijaisesti välineiksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaation tietopääoman kasvattamiseksi. Vaarana on, että johtamisesta tulee kasvotonta ja teknokraatista ”numeroilla, taulukoilla ja koukeroilla” johtamista, jolloin vastuu ihmisten motiivinnista unohtuu. Tätä riskiä eivät haastateltavat tuoneet itse esille, mutta on mahdollista, että kyseinen riski piilee myös joissakin kohdeorganisaatioissa. Sen sijaan yhdeksi suurimmaksi haasteeksi yhteiskuntavastuuseen liittyvissä HRD-prosesseissa kohosi erityisesti vaatimus toiminnan pitkäjänteisyydestä.

Pitkäjänteisen toiminnan koettiin olevan haasteellista toteuttaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Usein koettiin, että budjetin sekä resurssien riittämättömyys nousevat esteiksi pitkäjänteisyydelle, vaikka parhaimmillaan yhteiskuntavastuuseen liittyvien henkilöstönkehittämisprosessien koettiin näkyvän organisaation tuloksessa voitollisena, ”*ihan euroina.*” Haastatteluista nousi esiin runsaasti näkemyksiä, joissa henkilöstön osaamistason ja työssä viihtymisen koettiin heijastuvan organisaation ulkopuolelle asiakkaisiin ja korreloivan organisaation kilpailukyvyn kanssa eli henkilöstön työhyvinvointi koettiin tärkeänä myös taloudellisen vastuun näkökulmasta. Tutkimusten empiriaosuuden tuottaman aineiston voidaan todeta myötäilevän Spitzerin (2010: 17)

näkemyksiä, jonka mukaan sosiaalisesti vastuullisilla organisaatioilla, jotka panostavat työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, on paremmat selviytymismahdollisuudet myös vaikeina taloudellisina aikoina, koska organisaation on helpompi kohdata ja sopeutua haasteisiin, mikäli organisaatiokulttuuri on terve.

Arvojen mukainen toiminta korostui haastateltavien määrittellessä yhteiskuntavastuullisen toiminnan kriteereitä. Teoriaosuudessa nostettiin esiin näkökulma, jonka mukaan henkilöstö sitoutuu organisaation arvoihin paremmin, mikäli se on saanut olla mukana arvojen määrittelyprosessissa ja niihin liittyvissä arvokeskusteluissa (Aaltonen & Junkkari 1999: 230; Pihkola 2006: 32–33). Käsitys sai tukea haastatteluista, mutta tämän ei koettu toteutuneen kaikissa organisaatioissa. Organisaatioissa, joissa arvot ovat ristiriidassa toiminnan kanssa, organisaatioiden tuottavuuden on huomattu kärsivän (Spitzer 2010: 16–17), joten panostus yhteisten arvojen uudelleenmäärittelyyn ja pohdintaan olisi tärkeää.

Haastatellut kokivat, että henkilöstön kehittämisellä voidaan edesauttaa organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamista, mutta haastatteluista painottui selvästi käsitys, jonka mukaan organisaation johdon tuki on tärkein kriteeri henkilöstönkehittämisprosessissa onnistumiselle. Tavoiteltu henkilöstönkehittämisen lopputulos on mahdollista saavuttaa ainoastaan mikäli organisaation johtaminen ja esimiestyö on kunnossa. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen koettiin tärkeimpänä yksittäisenä prosessina pyrittäessä rakentamaan kokonaisvaltaisesti vastuullisesti toimivaa organisaatiota. Asiantuntijat korostivat myös organisaation eri yksiköissä tehtävän työn tunnistamisen tärkeyttä kehittämistoimintoja suunniteltaessa. Haastateltujen mukaan tämä on tärkeää kokonais kuvan saamiseksi, jotta on mahdollista ymmärtää, mitä pystyy ja ei pysty kehittämään ”*talon sisällä*”. Organisaation ulkoista konsultointia kehittämistyön tukena oli käytetty melko yleisesti.

Henkilöstönkehittämisen mahdollisuudet ovat huomattavat, mutta mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii ylimmän johdon kyvykkyyttä ja aloitekykyä, sillä johdon määrittelemä strategia pyritään jalkauttamaan muuhun organisaatioon henkilöstönkehittämisen avulla. Moraalisen toiminnan toteutumiseen vaadittavia

psykologisia prosesseja lähestyttiin teoriaosiossa James Restin neljän komponentin mallin avulla. Mallin mukaan moraalinen toiminta on mahdollista, mikäli eettinen ongelma on mahdollista havaita ja ratkaista, sekä ongelmien ratkaisemiseen löytyy motivaatiota ja ongelmanratkaisemiskykyä (Juujärvi ym. 2007: 20). Jotta muu henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin, niiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja hyvin viestittyjä. Esimiehillä nähtiin olevan erityinen asema viestin eteenpäin viemisessä ja rooli muutosten mahdollistajina. Erityisesti tästä syystä organisaation oppimista pyritään ohjaamaan esimiestason avulla koko henkilöstöön.

Henkilöstötutkimusten koettiin antavan tärkeää tietoa johdolle siitä, kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi koulutusta ja onko henkilöstö tyytyväinen esimiestyöhön. Tutkimustulosten avulla koettiin myös pystyttävän seuraamaan henkilöstönkehittämistyön onnistumista. Henkilöstötutkimusten työtyytyväisyys-indeksi koettiin erityisen tärkeänä mittarina henkilöstönkehittämistyön onnistumisen arvioinnissa. Työtyytyväisyyden koettiin olevan vahvasti sidoksissa työntekijän sitoutumishalukkuuteen, joten sitoutumis-indeksiä pidettiin toisena tärkeänä kehittämistyön onnistumisen mittarina. Haastateltujen näkemykset tärkeimmistä kehittämistyön mittareista tukivat teoriaosuudessa esitettyjä väitteitä, jossa todettiin, että hyvin johdetulla yhteiskuntavastuulla ja ansaitulla maineella voidaan vaikuttaa yksilön sitoutumishalukkuuteen positiivisesti. Yksilön sitoutumishalukkuudella on merkittävä vaikutus yksilön suorituskykyyn, organisaation innovaatiotasoon sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Smith & Langford 2011: 428–431.)

Tutkimuksen haastattelumateriaalista nousi esille useita mietintöjä, jotka tukivat myös Spitzerin (2010: 14) näkemystä, jonka mukaan ideaalilanteessa sosiaalisesti vastuulliset organisaatiot omaksuvat hallintatavan, joka odottaa henkilöstön itse ottavan vastuuta omasta työstään ja kehityksestään. Y-teorian (McGregor 1957: 180) mukainen johtaminen on haastattelujen perusteella kohdeorganisaatioissa vallitseva johtamistyyli tai ainakin tavoiteltava toimintatapa, sillä organisaation oman tarpeen rinnalla henkilöstön oma kehittymishalukkuus koettiin tärkeänä kehittämisprosessien onnistumisen edellytyksenä. Haastateltavat laajensivat käsitystä päätöksentekijöistä koko henkilöstöön ja korostivat jokaisen henkilöstön jäsenen omaa vastuutaan yhteisten

tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohdeorganisaatioissa ilmenee laatujohtamisen piirteitä yhteiskuntavastuuseen liittyvien henkilöstönkehittämisprosessien yhteydessä, sillä usein todettiin, että työntekijöiden motivointi ei onnistu mekanistisin managerialisin keinoin, vaan henkilöstön on oltava tietoisia organisaation tavoitteista sekä omasta merkityksestään organisaation tuotteiden ja palveluiden laadun varmistajana. Suurena haasteena organisaation vastuullisuuteen tähtäävässä henkilöstönkehittämistyössä koettiin erittäin vahvasti se, että vastuullisuuden kokonaisvaltaisen luonteen vuoksi yksittäisten HRD-prosessien vaikutusta omaan työhön ei ymmärretä aina henkilöstössä ja tämän vuoksi oikeita keinoja henkilöstön motivointiin voi olla hyvin vaikea löytää.

Haastatteluista nousi esiin, että kehittämistoiminnan onnistumisen mittareiden määrittelyminen koettiin yhä tärkeämpänä, vaikka niiden määrittelyminen koettiin hyvin haastavaksi, toisinaan jopa mahdottomaksi. Kehittäminen itsessään koettiin jatkuvana prosessina, jolloin eri prosessien vaikutusta toisiinsa on erittäin haastavaa arvioida. Lisäksi eri taustamuuttajien eliminointi koettiin toisinaan mahdottomaksi henkilöstönkehittämistoimintojen vaikuttavuutta arvioitaessa.

Eri organisaatioiden kehittämissprosessien luonteet ja määrät (Luoma 1994: 88) sekä työsuhteiden laatu (Wilcox 2006: 189) voivat vaihdella eri aikoina esimerkiksi suhdanteiden mukaan. Kilpailun lisääntymisen koettiin globalisaation yhteydessä aiheuttavan yhä enemmän organisaatioiden välistä kilpailua parhaista työntekijöistä. Työnantajamaineen vaaliminen koettiin tärkeäksi kilpailussa selviämiseksi. Kuten jo todettu, moni haastatelluista koki yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksien saavan myös erilaisen painoarvon eri aikoina. Tutkijat (Hanikka ym. 2007: 17) ovat aikaisemmin painottaneet julkishallinnollisten organisaatioiden tarvitsevan vakaan työnantajan mainetta tulevaisuudessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Henkilöstön ikääntymisestä aiheutuvat tulevaisuuden henkilöstöhaasteet tunnistettiin myös kohdeorganisaatioissa. Haasteesta selviäminen koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä yhteiskuntavastuun yhteydessä. Tämä voi olla syynä myös siihen, että erityisesti sosiaalinen vastuu koettiin korostetusti yhä tärkeämpänä yhteiskuntavastuun ulottuvuutena, sillä sosiaalisen vastuun kohteena ovat erityisesti organisaation sisäiset sidosryhmät. Toki haastateltujen oma toimintaympäristö ja toimenkuva saattavat olla toinen syy siihen, miksi koettiin vahvasti, että ”*sosiaalisesta vastuusta tulee tällainen uusi, vois sanoa, ympäristövastuu.*”

7.2 Mahdollisia teemoja jatkotutkimukseen

Tässä tutkielmassa käsiteltiin lähinnä ylimmän ja keskijohdon näkemyksiä henkilöstönkehittämisen yhteydestä organisaation yhteiskuntavastuullisuuteen. Jatkotutkimuksella voitaisiin syventää näkökulmaa tutkimalla muun henkilöstön näkemyksiä. Myös suhdanteiden yhteyttä henkilöstönkehittämiseen käytettäviin resurssien määrään tutkimalla saataisiin selvillä kuinka tässä tutkimuksessa esille tulleet merkitykset toteutuvat käytännössä eri taloudellisina aikoina.

Monissa maissa julkinen sektori yrittää aktiivisesti parantaa imagoaan ottamalla oppia yksityiseltä sektorilta (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 175), mutta yhteiskuntavastuuta tarkasteltaessa yksityisen sektorin yritysten voidaan nähdä soveltavan alun perin julkiselle sektorille kuuluvista periaatteista. Jatkotutkimus voisi syventyä vertailemaan yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden ymmärrystä ja käytäntöjä sosiaalisen vastuun johtamisesta, sekä tutkia, voidaanko löytää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, joiden avulla olisi mahdollista määritellä yksityistä sosiaalista vastuullisuutta ja julkista sosiaalista vastuullisuutta henkilöstönkehittämisen näkökulmasta. Sektorien välisen vertailun avulla olisi mahdollista selvittää missä asioissa sektorit voisivat oppia toisistaan.

LÄHDELUETTELO

- Aadland, Einar (1992). *Sosiaali- ja terveydenhoitoalan etiikka*. Helsinki: Otava.
- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (1999). *Yrityksen arvot & etiikka*. Yritysjulkaisut. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, Pertti (2001). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004). *Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi*. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 17–61. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampere University Press.
- Ardichvili Alexandre & Douglas Jondle (2009). *Integrative Literature Review: Ethical Business Cultures: A Literature Review and Implications for HRD*. *Human Resource Development Review*. 8, 223–244.
- Arnold, G. Denis & Norman E. Bowie (2007). *Respect For Workers in Global Supply Chains: Advancing The Debate Over Sweatshops*. *Business Ethics Quaterly*. 17: 1, 135–145.
- Banerjee, Bobby (2008). *Critical Sociology*. Sage Publications. 34:1, 51-79.
- Callahan L. Jamie & Tiffany Dunne De Dávila (2004). *An Impressionistic Framework for Theorizing About Human Resource Development*. *Human Resource Development Review*. 3, 75–95.
- Carroll, B. Archie (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*. *Business Society*. 38: 3, 268–295.
- Ciulla, B. Joanne (1991). *Why is business talking about ethics? Reflections on foreign conversations*. *California Management Review*. 34:1, 67–86.
- Cooper, L. Terry (2006). *The Responsible Administrator: An approach to Ethics for the Administrative Role*. San Fransico: Jossey-Bass.

- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Friedman, Milton (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine, September 13. Saatavissa: 16.11.2011: graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf.
- Garavan, N. Thomas & David McGuire (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12:5, 487–507.
- Goodin, E. Robert (1998). Social Welfare as a Collective Social Responsibility. Teoksessa: *Social Welfare and Individual Responsibility: For and Against*. 97–193. Toim. David Schmidtz & Robert E. Goodin. Edinburgh: Cambridge University Press.
- Hall, T Douglas. (1984). Human Resource Development and Organizational Effectiveness. Teoksessa: *Strategic Human Resource Management*. 159–182. Toim. Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna. New York: John Wiley & Sons.
- Haila, Yrjö, Tanja Helle, Ari Jokinen, Helena Leino, Nina Tynkkynen & Maria Åkerman (2009). Ympäristöpolitiikka: miten ympäristön muuttumista voi hallita. Teoksessa: *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. 159–190. Toim. Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hanikka, Kirsi, Päivi Korpela, Arto Mähönen & Christer Nyman (2007). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Saatavissa 5.10.2011: www.vates.fi/service.cntum?serviceType...yhteiskuntavastuu.pdf.
- Hebb, O. Donald (1980). The Manager's Working Roles. Teoksessa. *The Nature of Managerial Work*, 54–100. Toim. Mintzberg, Henry. Lontoo: HarperCollins.

- Heikinheimo, Kati (2006). Promoting Corporate Social Responsibility – Views on the Finnish Public Sector’s Role and Influence. Teoksessa: Vastuullinen liike-toiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä, 87–102. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyyryläinen, Esa (2007). Vertailtavuuden ongelmia hallintopolitiikan ja –reformien tutkimuksessa. Teoksessa: Hallintovertailun metodologia, 130–147. Toim. Ari Salminen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 234. Hallintotiede 26. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Juholin, Elisa (2004). Cosmopolis –Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Helsinki: Inforviestintä.
- Juntunen, Matti & Lauri Mehtonen (1982). Ihmistieteiden filosofiset perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kalpala, Asmo (2004). Johdantopuheenvuoro. Teoksessa: Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen, 13–17. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampere University Press.

- Kammonen, Teemu (2010). Nokia Siemens myönsi Iran-virheensä. Uusi Suomi. Saatavissa 6.12.2011: <http://www.uusisuomi.fi/raha/106340-nokia-siemens-myonsi-iran-virheensa>.
- Kankaanpää, Jari, Lasse Oulasvirta & Jani Wacker (2011). Valtion omistajaohjauksen valvonta ja raportointi eduskunnalle. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 2/2010.
- Kohlberg, Lawrence & Richard H. Hersh (1977). Theory Into Practice. Moral Development. 16: 2, 53–59, 7.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kukkola, Hannele (1997). Oppiva Organisaatio Kehittämisen välineenä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kiviniemi, Markku, Raili Oittinen, Seppo Varhe, Jouni Niskanen & Ari Salminen (1994). Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Kiviniemi, Markku (1989). Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Kreng, B. Victor & May-Yao Huang (2011). Corporate Social Responsibility: Consumer Behavior, Corporate Strategy, And Public Policy. Social Behavior & Personality: An International Journal. 39: 4, 529–541.
- Könnölä, Totti & Pasi Rinne (2001). Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki: Kauppakaari.
- Lovio, Raimo (2006). Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa: Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä, 107–114. Toim. Uolevi Lehtinen & Tuula Mittilä. Helsinki: Kauppatieteellinen yhdistys.

- Luoma, Esko (1994). Yritysten strategisen kokonaiskäyttämisen suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46/1994. Helsinki: Yrityskehitysosasto.
- Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Gaudeamus.
- Marshall, Gordon & John Scott (2009). A Dictionary of Sociology. 3. painos. New York: Oxford University Press.
- May, L. Gary, John. J. Sherlock & Christie K. Mabry(2003). The Future: The Drive for Shareholder Value and Implications for HRD. Advances in Developing Human Resources. 5: 3, 21–331.
- McGregor, Douglas M. (1957). The Human Side of Enterprise. Teoksessa: Classics of Organization Theory, 176–182. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Fourth Edition. Harcourt Brace College Publishers. New York.
- Meklin, Pentti & Juha-Pekka Martikainen (2003). Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä. Käytäntöjä ja kehittämistarpeita. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman (1994). Qualitative data analysis. California: Thousand Oaks. SAGE Publications.
- Määttä, Juhani (2010). Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja konsernijohtamisen muutoksista 1993–2006. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Nadler, Leonard (1984). Human Resource Development. Teoksessa: The Handbook of Human Resource Development, 1–47. Toim. Leonard Nadler. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nadler, Leonard & Garland D. Wiggs (1986). Managing Human Resource Development. A Practical Guide. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

- Neilimo, Kari (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen. Teoksessa: Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen, 125–138. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampere University Press.
- Nokia Siemens Networks (2010 a). Press Statement. Clarification on Nokia Siemens Networks' business in Iran. Saatavissa 6.12.2011: <http://www.nokiasiemensnetworks.com/news-events/press-room/clarification-on-nokia-siemens-networks-business-in-iran>.
- Nokia Siemens Networks (2010 b). Nokia Siemens Networks sin Toimintaohjeet 2010. Saatavissa 11.12.2011: www.nokiasiemensnetworks.com/.../ Finnish_CODE_NSN_2010.pdf.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*. 89:5, 58–67.
- Paajaste, Kai (2003). Patruunoiden vastuusta yritysten sosiaaliseen vastuuseen. Vastuun ytimessä: Yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä, 6–12. Toim. Kai Paajaste. Vaasa: Levón-instituutti.
- Pihkola, Hanna (2006). Ympäristöarvot osana liiketoimintaa. Teoksessa: Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä, 31–52. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Pirnes, Unto (1997). Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Uudistetun laitoksen 2. Painos. Helsinki: Otava.
- Pirkkalainen, Jaana & Heli Kaatrakoski (2009). Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa. Helsinki: Tykes. Saatavissa 26.4.2013: http://www.academia.edu/197883/Organisaatioiden_kehittaminen_yhteiskunnallisen_tyonjaon_muutoksessa.
- Potoker, S. Elaine (2011). *International Human Resource Development: A Leadership Perspective*. Routledge. Iso-Britannia: TJ International Ltd.

- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. 2., uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Hallintotiede 3.
- Salminen, Ari & Jouni Niskanen (1996). *Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisessa sektorissa*. Helsinki: Valtionvarainministeriö.
- Salminen, Ari (1995). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Shleifer, Andrei (2004). Does Competition Destroy Ethical Behavior? *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 94:2, 414–418.
- Smith, Victoria & Peter Langford (2011). Responsible or Redudant? Engaging the Workforce Through Corporate Social Responsibility. *Australian Journal of Management*. 12:36, 425–447.
- Siltaoja, Marjo (2005). Arvomääritelmät, yhteiskuntavastuu ja mainepääoma – vastuullisen liiketoiminnan tunnusmerkkejä? Teoksessa: *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*, 44-62. Toim. Anna-Maija Lämsä, Outi Uusitalo & Ville Lämsä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Soederberg, Susanne (2011). Professori lyttää yritysten yhteiskuntavastuun. Kehitysyhteistyön palvelukeskus. Esa Salminen. Saatavissa 6.12.2011: <http://www.kepa.fi/uutiset/8770>.
- Suominen, Arto (2004). Henkilöstöriskien hallinnan uudet haasteet. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 157–178. Toim. Raija Järvinen. Tampere University Press.
- Spitzer, Randy (2010). Is Social Responsibility Good? *Journal for Quality & Participation*. 33:3, 13–17.
- Takala, Tuomo (2003). Yrityksen yhteiskuntavastuun ideologiat. Teoksessa: *Vastuun ytimessä: Yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä*, 13–19. Toim. Kai Paajaste. Vaasa: Levón-instituutti.

- Talvio, Cai & Mikko Välimaa (2004). Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Thompson, F. Dennis (2004). The Possibility of Administrative Ethics. Teoksessa: Classics of Public Administration, 458–466. Toim. Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. Belmont: Wadsworth/Thomson learning, cop.
- Tulenheimo, Virve (2003). Yrityksen sosiaalisen vastuun raportointikäytäntöjä. Teoksessa: Vastuun ytimessä: Yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä, 25–35. Toim. Kai Paajaste. Vaasa: Levón-instituutti.
- Valtionvarainministeriö (1996). Liikelaitosmallin kehittäminen. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1996:5. Helsinki: Hallinnon kehittämisosasto.
- Valtionneuvoston kanslia (2013 a) Valtion omistamien yhtiöiden jako kaupallisesti toimiviin ja erityistehtäviä hoitaviin yhtiöihin. Saatavissa 16.10.2013: <http://valtionomistus.fi/suomi/yhtiot/omistuksen-peruste/>.
- Valtionneuvoston kanslia (2013 b) Yhtiöt. Saatavissa 22.10.2013: <http://valtionomistus.fi/suomi/yhtiot/>.
- Valtionneuvoston kanslia (2013 c) Omistajapolitiikka. Saatavissa 22.10.2013: <http://valtionomistus.fi/suomi/omistajapolitiikka-ja-ohjaus/omistajapolitiikka/>.
- Vehkaperä, Meri (2005). Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Teoksessa: Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia, 32–43. Toim. Anna-Maija Lämsä, Outi Uusitalo & Ville Lämsä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Vihanto, Martti (2006). Vastuullinen liiketoiminta taloustieteessä. Teoksessa: Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä, 15–30. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja.

Välimaa, Mikko & Cai Talvio (2004). Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Wilcox, Tracy (2006). Human Resource Development as an Element of Corporate Social Responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 7:44, 184–196.

YLE (2010). Iranian Human Rights Activist Sues Nokia Siemens Networks. Saatavissa 6.12.2011: http://yle.fi/uutiset/news/2010/08/iranian_human_rights_activist_sues_nokia_siemens_networks_1910526.html.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Arvoisa henkilöstöasiantuntija,

Otan teihin yhteyttä pro gradu -tutkimukseni tiimoilta. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä ja pääaineenani on julkisjohtaminen. Tutkimukseni tutkin, miten henkilöstöä motivoidaan yhteiskuntavastuuseen henkilöstönkehittämiprosessien avulla. Uskon, että asiantuntijuudestanne olisi suuri apu tutkimuksessani. Ohjaajanani toimii HTT Esa Hyyryläinen Vaasan yliopistosta.

Toivon, että voisitte olla osana tutkimustani haastateltavan roolissa. Haastattelisin teitä puhelimitse teille sopivana ajankohtana. Haastattelu on lyhytmuotoinen – noin 30 minuuttia. Vastauksenne antaa arvokasta tietoa tutkimukseeni.

Tulen ottamaan teihin yhteyttä viikon sisällä haastatteluajan sopimiseksi.

Kaikki tutkimuksessa esiin tulevat tiedot käsittelen luottamuksellisesti.

Tarvittaessa annan mielelläni myös lisätietoa aiheesta.

Haastattelukysymykset löydätte liitteestä.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Otto Salminen

Hallintotieteiden kandidaatti

Haastattelukysymykset

AVAUSKYSYMYKSET

1. Kerro lyhyesti työyhteisöstänne ja tehtävistänne.
2. Kuinka suuri on organisaationne henkilöstönlukumäärä?
3. Millainen on koulutustaustanne?

HENKILÖSTÖNKEHITTÄMINEN YLEISESTI

1. Mikä on pohjimmainen tavoitteenne henkilöstönkehittämisessä?
2. Millaisiin eri vaiheisiin henkilöstönkehittämisprosessi on mahdollista jakaa?
3. Miten organisaatiossanne arvioidaan yksittäisten henkilöstönkehittämisprosessien onnistumista?
4. Mitkä ovat mielestäsi henkilöstökehittäjän tärkeimpiä vastuita?

YHTEISKUNTA VASTUU, ORGANISAATION ARVOT & KULTTUURI

1. Mitä yhteiskuntavastuu merkitsee teille työelämän kontekstissa?
2. Kuvaile lyhyesti organisaationne arvojen laatimisprosessia. Ketä siihen osallistui ja kuka sanoi ”viimeisen sanan”?
3. Millaisilla toiminnoilla pyritte tekemään henkilöstönne tietoisiksi organisaationne arvoista?
4. Millaisilla kehittämistoiminnoilla pyritte luomaan ja ylläpitämään vastuullisuuden kulttuuria organisaatiossanne?

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN YHTEISKUNTA VASTUUSEEN

1. Mitä asioita henkilöstönkehittämisessä tulee mielestänne erityisesti painottaa pyrittäessä rakentamaan vastuullisesti toimivaa organisaatiota?
2. Millaisia vastuullisuusvaatimuksia organisaationne henkilöstöä kohtaan on asetettu?
3. Millaisilla kehittämistoiminnoilla pyritte vaikuttamaan työntekijöiden *asenteisiin* yhteiskuntavastuuta kohtaan? Millaisilla kehittämistoiminnoilla pyritte mahdollistamaan sen, että yksittäisen työntekijän työskentely toteutuu yhteiskuntavastuullisesti nykyisissä tehtävissään? Eli millä tavoin henkilöstönne *sitoutuminen* organisaationne vastuulliseen toimintatapaan pyritään varmistamaan? Entä millaisilla prosesseilla työntekijöitä *kannustetaan* organisaatiossanne vastuullisuuteen? Esimerkiksi, millaisia yhteiskuntavastuuseen liittyviä henkilöstönkehittämisprosesseja organisaatiossanne on toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana?
4. Mitä hyötyä koette henkilöstönne yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta organisaatiollenne olevan?
5. Miten vastuullisuuteen liittyvien kehittämistoimintojen suunnittelu organisaatiossanne käynnistyy? Esimerkiksi millaisilla toiminnoilla pyritte kartoittamaan tarpeellisia vastuullisuuteen liittyvien koulutuksien tarvetta organisaatiossanne?
6. Miten mittaatte yhteiskuntavastuuseen liittyvien koulutuksienne onnistumista?
7. Millaisiin haasteisiin olette törmänneet yhteiskuntavastuuseen liittyvien henkilöstönkehittämisprosessien yhteydessä?
8. Millaisia seuraamuksia yksittäiselle työntekijälle voi aiheutua mikäli hänen koetaan laiminlyövän organisaation henkilöstölleen asettamat vastuuvaatimukset?

9. Miten yhteiskuntavastuun toteutumista seurataan organisaatiossanne? Esimerkiksi millaisilla menetelmillä vastuullisuuden toteutumista henkilöstön jokapäiväisessä työssä mitataan ja kuinka usein?
10. Millaisilla menetelmillä raportoitte yhteiskuntavastuun toteutumisesta organisaatiossanne? Kenelle yhteiskuntavastuuraportointi on suunnattu?

YHTEISKUNTA VASTUU JA SIDOSRYHMÄT

1. Määrittele organisaationne tärkeimmät sidosryhmät. Millaisilla prosesseilla pyritte tunnistamaan sidosryhmienne tarpeet ja vaatimukset yhteiskuntavastuun osalta?
2. Millaisia erityisvaatimuksia yhteiskuntavastuun suhteen koette organisaationne aseman valtioneemistöisenä yhtiönä asettavan työllenne organisaationne henkilöstönkehittämisestä vastaavana henkilönä?
3. Miten koette globalisaation vaikuttavan toimialaanne ja sitä kautta työhönne henkilöstönkehittämisen parissa nyt ja tulevaisuudessa?
4. Millaisia vaatimuksia uskotte organisaationne sidosryhmienne asettavan organisaatiotanne kohtaan yhteiskuntavastuun suhteen tulevaisuudessa? Millaisia uusia henkilöstönkehittämisprosesseja nämä vastuullisuusvaatimukset organisaationne kohtaan aiheuttavat?

LIITE 2. Haastatellut henkilöt haastattelu järjestyksessä

LIITE 3. Valtion omistamien yhtiöiden jako kaupallisesti toimiviin ja erityistehtäviä hoitaviin yhtiöihin (Valtionneuvoston kanslia 2013 a).

