

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Susanna Saari

ISO 26000 -STANDARDI YHTEISKUNTA VASTUUN KEHITTÄMISESSÄ

Case: Kiilto Oy

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Strategisen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin	11
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
1.3 Tutkimusprosessi ja aineistonkeruu	15
1.4 Tutkimuksen rakenne	17
2 YHTEISKUNTAVASTUU TUTKIMUSKOHTEENA	19
2.1 Kirjallisuuskatsauksen tekeminen	19
2.2 Vastuullisen liiketoiminnan kehitys	21
2.3 Määritelmiä ja näkemyksiä yhteiskuntavastuusta	23
2.4 Yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia	28
2.5 Yhteiskuntavastuu tutkimuskohteena	30
2.6 Yhteiskuntavastuun kritiikki	32
3 ISO 26000 YHTEISKUNTAVASTUUN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	36
3.1 Standardin tarkoitus ja tavoitteet	36
3.2 Yhteiskuntavastuun periaatteet ISO 26000:n mukaan	38
3.3 Yhteiskuntavastuun ydinaiheet	39
3.4 ISO 26000 -standardin kritiikki	43
4 ISO 26000 -STANDARDI KOHDEYRITYKSESSÄ	45
4.1 Kiilto Oy:n esittely	45
4.2 Yhteiskuntavastuu Kiilto Oy:ssä	46
4.3 ISO 26000 -standardin käyttöönotto Kiilto Oy:ssä	48

5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	50
	5.1 Tutkimusmenetelmä	50
	5.2 Aineisto ja sen kerääminen	52
	5.3 Aineiston käsittely ja analyysi	56
6	TUTKIMUSTULOKSET	59
	6.1 Yhteiskuntavastuun sisältö ja toteuttaminen	59
	6.2 Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö yhteiskuntavastuun ilmentymänä	64
	6.2.1 Yhteistyön sidokset liiketoimintaan	65
	6.2.2 Tulevaisuus ja kehittäminen	68
	6.3 Ihmisoikeuksien rooli yhteiskuntavastuun osana ostotoiminnassa	70
	6.3.1 Vaikutusmahdollisuudet ja rajoitteet	72
	6.3.2 Ihmisoikeudet tulevaisuuden ostotoiminnassa	74
	6.4 Ihmisoikeudet teemana henkilöstöhallinnossa	77
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
	7.1 Tutkimustulokset vastauksina tutkimuskysymyksiin	81
	7.2 Johtopäätökset	84
	7.3 Tutkimusprosessin reflektointia ja jatkotutkimusehdotukset	89
	LÄHDELUETTELO	92
	LIITTEET	102
	Liite 1. Haastattelupyyntö.	102
	Liite 2. Haastatteluakataulu.	104
	Liite 3. Haastattelukysymykset: Ihmisoikeudet ostotoiminnassa.	105
	Liite 4. Haastattelukysymykset: Ihmisoikeudet henkilöstöhallinnossa.	108
	Liite 5. Haastattelukysymykset: Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö.	111
	Liite 6. Kuvaus oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöstä.	114
	Liite 7. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön muodot.	115
	Liite 8. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot.	119

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	18
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	21
Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun pyramidi.	25
Kuvio 4. Yhteiskuntavastuun teorioiden ryhmittely.	27
Kuvio 5. Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet.	29
Kuvio 6. ISO 26000 -standardin seitsemän ydinaihetta.	40
Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset artikkelit.	34

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Susanna Saari
Tutkielman nimi:	ISO 26000 -standardi yhteiskuntavastuun kehittämässä. Case: Kiilto Oy.
Ohjaaja:	Seppo Luoto
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Strateginen johtaminen
Koulutusohjelma:	Strategisen johtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2014

Sivumäärä: 121

TIIVISTELMÄ

Yritysten yhteiskuntavastuun kehittäminen on nykyään yksi keskeisistä liikkeenjohdon haasteista. Kehitystyön tueksi on olemassa erilaisia välineitä, joista yksi ajankohtaisimmista on ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardi. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kohdeyrityksen yhteiskuntavastuuta ISO 26000 -standardin käyttöönoton kontekstissa. Tutkimuksessa selvitetään, miten yritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta kahden standardiin kuuluvan ns. ydinaiheen osalta. Tutkimuksen keskiössä ovat ihmisoikeudet sekä yhteisön toimintaan osallistumisen ja yhteisön kehittämisen -ydinaiheen osalta oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö. Tutkimuksessa analysoidaan näihin osa-alueisiin liittyen yrityksen suoriutumista, kehitystarpeita sekä yhteyttä liiketoimintaan. Näiden tavoitteiden yhteydessä tutkitaan, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta sekä sen toteuttamisesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu yhteiskuntavastuuseen ja sen kehittämiseen liittyvään tutkimukseen. Tutkimus liittyy yhteiskuntavastuun standardeihin liittyvän tutkimuksen jatkumoon. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineisto kerättiin kohdeyrityksessä järjestetyillä teemahaastattelulla. Tutkimuksen aineiston muodostavat kaksi parihaastattelua sekä neljä yksilöhaastattelua. Aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysia.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot voidaan tiivistää aihepiireihin pohjautuen seuraavasti: ISO 26000 -standardi on suunnannut huomion osa-alueisiin, joiden avulla kohdeyritys voi kehittää yhteiskuntavastuutaan. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö nähdään yrityksessä yhteiskuntavastuun toteuttamisen väylänä, jonka kautta yritys saa erilaisia hyötyjä ja samalla tukee yhteisön toimintaa. Tärkeäksi koetaan yhteistyön johdonmukaistaminen sekä strategisuuden lisääminen. Muita varsinaisia kehitystarpeita ei ole havaittu. Ihmisoikeus-teema on ajankohtainen ostotoiminnoissa ostotoiminnan muuttumisen myötä. Kyseessä on aihepiiri, jonka kattava käsittely on haastavaa, sillä yrityksen vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Ihmisoikeuksia on tarve käsitellä koko yrityksen tasolla, jotta käytännöt pysyvät yhtenäisinä.

AVAINSANAT: Yhteiskuntavastuu, ISO 26000 -standardi, yhteiskuntavastuun kehittäminen, ihmisoikeudet, oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö

1 JOHDANTO

Yritysten yhteiskuntavastuun¹ merkitys liiketoiminnassa on korostunut viime vuosina. Organisaatioihin kohdistetaan entistä enemmän odotuksia yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyen, ja organisaatioiden oletetaan tiedostavan vaikutuksensa yhteiskuntaan (Adeyeye 2011). Sidosryhmien² kohdistamat odotukset ovat saaneet monet yritykset viestimään perusteellisemmin yhteiskuntavastuustaan sekä julkaisemaan esimerkiksi vapaaehtoisia yhteiskuntavastuuraportteja (Basu & Palazzo 2008: 123). Yhteiskunnan kasvavien odotusten lisäksi myös muut sidosryhmät kiinnittävät nykyään entistä enemmän huomiota yritysten toiminnan vastuullisuuteen (Burchell & Cook 2006). Kyseessä on yritysmaailman keskeinen suunnanmuutos, joka vaikuttaa liiketoimintaan, strategiaan, sidosryhmäyhteistyöhön sekä yritysjohdon tehtäväkenttään.

Tutkimusten mukaan yrityksen vastuullisella ja eettisellä toiminnalla on suuri merkitys useiden kuluttajaryhmien ostopäätöksissä (vrt. esim. Mohr, Webb & Harris 2001; Becker-Olsen, Cudmore & Hill 2006; Harmaala & Jallinoja 2012). Sidosryhmien kasvava kiinnostus yhteiskuntavastuullista toimintaa kohtaan näkyy muun muassa eettisten, ympäristöä säästävien ja sosiaalisesti vastuullisten tuotteiden kysynnän jatkuvana kasvuna (Harmaala & Jallinoja 2012: 61). Sidosryhmien asettamien vaatimusten ja ilmaisemien odotusten seurauksena useat yritykset pyrkivät rakentamaan ja ylläpitämään vastuullisen yrityksen imagoa, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan (McWilliams, Siegel & Wright 2006: 1–2), minkä vuoksi yhteiskuntavastuullinen toiminta lukeutuukin keskeisiin kilpailutekijöihin nykypäivänä (Porter & Kramer 2002; Lee 2008). Yhteiskuntavastuullinen tapa toimia on liiketoiminnan jatkuvuuden ja pitkäkestoisen menestyksen edellytys, minkä vuoksi yhteiskuntavastuun strateginen merkitys korostuu entisestään.

Yhteiskuntavastuu on nykyään myös mediassa keskeinen kiinnostuksen kohde, mikä näkyy muun muassa siinä, että mediassa nostetaan välittömästi esille, jos jokin yritys ei ole toiminut eettisesti oikein tai sen toiminnasta aiheutuu haittaa yhteiskunnalle tai ympäristön hyvinvoinnille (Carroll & Shabana 2010: 85). Esimerkiksi suomalaiset

¹ Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) on organisaation harjoittamaa vapaaehtoista toimintaa, jolla pyritään edistämään yhteiskunnan hyvinvointia sekä kestäväää kehitystä. Organisaatio ottaa huomioon toimintansa taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset sekä ympäristövaikutukset. (ISO 26000 2010: 22.)

² Sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, joihin organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan (Juutinen & Steiner 2010: 82). Näillä tahoilla on usein yhteisiä intressejä organisaation kanssa, joten yrityksen ja sidosryhmien suhde on vastavuoroinen (ISO 26000 2010: 24).

yrietykset Iittala ja Marimekko saivat osakseen kritiikkiä, kun kävi ilmi, että näiden yritysten tuotteita valmistetaan Aasiassa olosuhteissa, joissa ihmisoikeuksia ei ole esimerkiksi työturvallisuuden ja työolojen osalta kunnioitettu (Helsingin Sanomat 2013a). Marimekko on pyrkinyt profiloitumaan vastuullisesti toimivana yrityksenä, joka tuntee toimitusketjunsä sekä alihankkijansa. Ihmisoikeuksiin liittyvien ongelmien myötä yritys joutui kritiikin kohteeksi mediassa, sillä vastuullisen imagon rakentamisen ei katsottu vastaavan todellisuutta (Taloussanomat 2013). Nykyään otetaan huomioon organisaation suorituskykyä arvioitaessa myös yhteiskuntavastuun toteuttamisessa onnistuminen. Niskalan, Pajusen ja Tarna-Manin (2009: 12) mukaan yhteiskuntavastuullisuutta voidaankin pitää menestyvän ja hyvin johdetun yrityksen tunnusmerkkinä.

Yhteiskuntavastuullinen toiminta tuo mukanaan monenlaisia haasteita, mutta myös hyötyjä. Yhteiskuntavastuulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen maineeseen ja imagoon (Lange & Washburn 2012). Yhteiskuntavastuu voi luoda yritykselle kilpailuetua ja lisätä sen houkuttelevuutta potentiaalisena työnantajana tai kumppanina toiselle organisaatiolle. Yrityksen vastuullinen toiminta voi lisätä johdon sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yritykseen ja sen toimintaan. Vastuullisella toiminnalla voidaan vaikuttaa myös yrityksen muihin sidosryhmiin, kuten sijoittajiin ja kansalaisjärjestöihin. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen voi johtaa myös muun muassa uusien mahdollisuuksien ja markkinoiden löytämiseen sekä parantaa yrityksen riskienhallintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012: 58–60; Juutinen & Steiner 2010: 39–42.) Vastuullisuuden kehittäminen ja muodostaminen kilpailueduksi voidaankin nähdä yhtenä keskeisenä liikkeenjohdon tehtävänä nykymaailmassa (Vauhkonen 2012). FIBS³ vuonna 2013 laatiman yhteiskuntavastuuraportin mukaan yhteiskuntavastuu kasvattaa merkitystään jatkuvasti yritysmaailmassa. Viime vuonna noin 37 prosenttia suomalaisista yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan. (FIBS 2013.)

Yhteiskuntavastuun ilmiötä on tutkittu jo pitkään useilla tieteenaloilla ja eri näkökulmista, mutta silti yhteiskuntavastuulle ei ole vakiintunutta määritelmää. Yhteiskuntavastuusta käytetään useita erilaisia nimityksiä, joiden sisällöt ja laajuudet vaihtelevat (Garriga & Melé 2004). Tässä tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti termiä yhteiskuntavastuu, sillä tämän käsitteen voidaan katsoa kattavan yhteiskuntavastuun oleelliset elementit tutkimuksen kannalta. Tutkimuskirjallisuuteen perehdyttäessä huomattiin, että suomalaisessa kirjallisuudessa sekä mediassa käytetään yleisimmin

³ FIBS ry on suomalainen vastuullisen yritystoiminnan verkosto (FIBS 2013).

termiä yhteiskuntavastuu viitattaessa yrityksen harjoittamaan vapaaehtoiseen vastuulliseen toimintaan, jossa huomioidaan yhteiskuntavastuun eri osa-alueet. Yhteiskuntavastuun käsitteeseen voidaan katsoa sisältyvän vastuullisuuden taloudelliset, ekologiset sekä sosiaaliset ulottuvuudet. Tässä tutkielmassa yrityksen yhteiskuntavastuu ymmärretään toimintana, joka ylittää lakien ja erilaisten määräysten asettamat velvoitteet. Yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi ymmärretään sellaiset teot, joita yritys tekee vapaaehtoisesti tukeakseen yhteiskunnan hyvinvointia ja kestäväää kehitystä. Näiden määritteiden lisäksi yhteiskuntavastuuta tarkastellaan tässä tutkielmassa ensisijaisesti yritysten näkökulmasta.

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

Kuten aikaisemmin mainittiin, yhteiskuntavastuun kehittäminen on muodostunut keskeiseksi tehtäväksi yrityksissä. Yhteiskuntavastuun kehittämiseen on tarjolla erilaisia suosituksia ja ohjeistuksia, joiden avulla yritykset voivat pyrkiä selkeyttämään yhteiskuntavastuutaan (Delchet-Cochet & Vo 2012). Kansainvälisellä tasolla ei ole tähän mennessä määritelty yksiselitteisiä tavoitteita tai ohjeistavia arvoja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyen. Tätä tarvetta varten julkaistiin marraskuussa 2010 ISO 26000 -standardi⁴, jonka tarkoitus on yhtenäistää yhteiskuntavastuun käsitteistöä kansainvälisellä tasolla sekä määrittää yhteiskuntavastuun periaatteita ja osa-alueita (Hemphill 2013).

ISO 26000 on kansainvälisen standardisointijärjestön ISO:n⁵ laatima standardi, joka käsittelee yhteiskuntavastuun keskeisiä teemoja. ISO 26000 -standardi on kansainvälinen yhteiskuntavastuuopas (Guidance on Social Responsibility), joka on tarkoitettu niin yritysten kuin julkisen sektorin käyttöön kaikkialla maailmassa. (ISO 26000 2010.) Standardi pyrkii yhtenäistämään käsityksiä yhteiskuntavastuusta kansainvälisellä tasolla sekä määrittelemään yhteiskuntavastuun keskeistä terminologiaa sekä sisältöjä. Yksi keskeinen motiivi standardin kehittämiseksi on ollut yhteiskuntavastuuseen liittyvien aktiviteettien merkityksen korostuminen liiketoiminnassa (Castka & Balzarova 2008a).

⁴ Ks. tarkempi kuvaus ISO 26000 -standardista luku 3.

⁵ ISO (International Organization for Standardization) on vuonna 1947 perustettu kansallisten standardisointijärjestöjen liitto joka tuottaa kansainvälisiä standardeja (ISO 2013).

Standardi käsittelee yhteiskuntavastuuta seitsemän ns. ydinaiheen⁶ kautta. Standardiin sisältyvät ydinaiheet ovat organisaation hallintotapa, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen. ISO 26000 -standardi ei ole sertifioitavissa, vaan se koostuu vapaaehtoisista suuntaa-antavista ohjeistuksista, joita yritys voi noudattaa kehittäessään yhteiskuntavastuutaan. Yrityksen pitää pyrkiä osoittamaan, miten standardiin sisältyvät ydinaiheet on huomioitu yrityksen toiminnassa. Yritys voi viestiä tukeutuvansa ISO 26000 -standardiin, jos standardin sisältämät ydinaiheet on yrityksessä selvitetty. (ISO 26000 2010: 8–16.)

ISO 26000 -standardi on vahvistettu kansalliseksi standardiksi Suomessa. Standardin kehittämisessä on ollut mukana eri alojen asiantuntijoita kuudesta eri sidosryhmästä. Kehitystyössä on ollut mukana muun muassa kuluttajia, kansalaisjärjestöjä, korkeakouluja sekä julkisen hallinnon ja teollisuuden edustajia kuten myös palvelu- ja tukisektoreiden edustajia. (ISO 26000 2010: 6–8; Castka & Balzarova 2007.) ISO 26000 on herättänyt kiinnostusta ympäri maailmaa ja yritykset ovat ottamassa standardia käyttöön yhteiskuntavastuun kehittämisen välineenä (SFS-tiedotus 2013). Siitä huolimatta, että ISO 26000 -standardi on suhteellisen tunnettu yrityksissä, vain harvat yritykset ovat ottaneet sen tähän mennessä käyttöönsä yhteiskuntavastuun kehittämisen tueksi (Nordic Initiative for Social Responsibility 2013).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia ISO 26000 -standardin käyttöönottoon liittyviä osa-alueita tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, Kiilto Oy:ssä. Tarkastelu on rajattu kahteen ISO 26000 -standardiin sisältyvään ydinaiheeseen, *yhteisön toimintaan osallistumiseen ja yhteisön kehittämiseen* sekä *ihmisoikeuksiin*. Tarkastelu on rajattu edellä mainittuihin aiheisiin kohdeyrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Kohdeyrityksessä on selvitetty suoriutumista muilla ISO 26000 -standardin osa-alueilla, ja näiden on todettu olennaisilta osin olevan standardissa esitettyjä ohjeistuksia vastaavalla tasolla. Edellä mainituilla kahdella osa-alueella on kuitenkin tunnistettu olevan selkeä tarve kuvata nykyisiä käytäntöjä sekä selvittää, onko näitä osa-alueita tarvetta kehittää edelleen. Tämän vuoksi työssä keskitytään tarkastelemaan kyseisiä aiheita. Lisäksi molemmat ydinaiheet kuuluvat

⁶ Ks. ISO 26000 -standardin ydinaiheiden kuvaus alaluku 3.3.

yhteiskuntavastuun sosiaalisen ulottuvuuden piiriin, minkä vuoksi tämän tutkimuksen fokus on suunnattu yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen.

Yhteisön toiminnan osallistumisen ja kehittämisen osalta keskitytään tarkastelemaan *oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä*. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia yhteistyömuotoja, joita kohdeyritys harjoittaa esimerkiksi oppilaitosten, korkeakoulujen sekä erilaisten tutkimuslaitosten kanssa. Tarkastelu on rajattu juuri oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön, sillä sen nykytilaa sekä kehittämistarpeita ei ole kattavasti ja suunnitelmallisesti selvitetty aikaisemmin. Lisäksi kohdeyritys tekee kokoonsa nähden paljon oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä, minkä vuoksi yhteistyön tarkastelu on relevanttia. Erityisesti tutkimusyhteistyön rooli nähdään yrityksessä liiketoimintaa tukevana toimintona. Päämääränä on haastatteluiden avulla selvittää, millaista yhteistyötä tällä hetkellä tehdään, ja onko yhteistyötä tarvetta kehittää. Näiden kysymysten lisäksi pohditaan, millaista hyötyä yhteistyöstä on kohdeyritykselle, ja millaiset sidokset sillä on kohdeyrityksen liiketoimintaan.

Ihmisoikeuksien toteutumista ja kunnioittamista tarkastellaan kohdeyrityksen *ostotoimintojen* sekä *henkilöstöhallinnon* osalta. Tarkoituksena on selvittää, miten ihmisoikeudet on tähän mennessä huomioitu yhteiskuntavastuun osana. Nykytilanteen perusteella pohditaan, onko tarpeellista huomioida ihmisoikeudet entistä paremmin, ja miten ne jatkossa voitaisiin huomioida. Ihmisoikeuksien tarkastelu on rajattu yleiselle tasolle, ja ihmisoikeuksien määrittelyssä tukeudutaan ISO 26000 -standardin määritelmään ihmisoikeuksista⁷. Ihmisoikeuksien tarkastelu pro gradu -tutkielmassa täysin kattavasti koko henkilöstöhallinnon ja ostotoiminnan olisi käytännössä mahdotonta, sillä ihmisoikeudet on kokonaisuutena hyvin laaja. Lisäksi ihmisoikeuksiin liittyvät kysymykset ovat monitahoisia ja organisaation sisällä sekä ulkopuolella erittäin pitkälle ulottuvia, minkä vuoksi niitä tarkastellaan kohdeyrityksen nykytilanteen näkökulmasta. Keskeistä on selvittää, miten ihmisoikeuksia teemana käsitelty tähän mennessä henkilöstöhallinnossa ja ostotoiminnassa.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena teoreettisen viitekehyksen osalta on selvittää, miten yritysten yhteiskuntavastuuta on määritelty kirjallisuudessa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pyritään luomaan kokonaiskuva yhteiskuntavastuututkimuksen nykytilasta sekä kehityskuluista. Kirjallisuuskatsauksen

⁷ Ihmisoikeudet (human rights) ovat jokaisen yksilön perusoikeuksia, jotka ovat synnynnäisiä ja pätevät kaikkialla maailmassa (ISO 26000 2010: 58–62). Ihmisoikeuksia säädellään kansainvälisillä säännöksillä ja julistuksilla (Harmaala & Jallinoja 2012: 259).

pohjalta pyrittiin tunnistamaan tutkimusaukkoja ennen tutkielman aiheen tarkempaa rajausta. Aluksi tutkielman aiheeksi määriteltiin laajasti yhteiskuntavastuu, mutta kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin tarve ISO 26000 -standardiin liittyvälle tutkimukselle. Kirjallisuuden analysoinnin perusteella tämän työn ajankohtaisuus ja merkittävyys on perusteltua, sillä ISO 26000 -standardiin liittyvää tieteellistä tutkimusta ei tähän mennessä ole tehty laajassa mittakaavassa (vrt. Park & Kim 2011; Helms, Oliver & Webb 2012). Tämän vuoksi työ tuo uutta tietoa yhteiskuntavastuututkimuksen kenttään. Lisäksi tutkimus tuottaa yritykselle arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää yhteiskuntavastuun kehitystyössä. Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja koskee yhteiskuntavastuun määritelmiä. Tämän kysymyksen jatkona selvitetään haastatteluissa, miten haastateltavat määrittelevät yhteiskuntavastuuta. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä voidaan tiivistää seuraavasti:

- 1) *Miten yhteiskuntavastuuta on määritelty tutkimuskirjallisuudessa?*
- 2) *Millaisia näkemyksiä ja kokemuksia haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta?*

Kuten aikaisemmin mainittiin, tämän pro gradu -tutkielman päätavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, millainen nykytilanne tutkielman kohdeyrityksessä on kahden ISO 26000 -standardiin sisältyvän ydinaiheen osalta. Nykytilan selvittämisen jälkeen analysoidaan, miten yhteiskuntavastuu linkittyy liiketoimintaan kyseisten ydinaiheiden osalta. Tässä tutkielmassa pyritään siis vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 3) *Millainen rooli oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on Kiillon yhteiskuntavastuun ja liiketoiminnan osana?*
- 4) *Miten ihmisoikeudet on tällä hetkellä huomioitu Kiillon ostotoiminnassa ja henkilöstöhallinnossa?*
- 5) *Onko tutkimuksen kohteena olevia ydinaiheita tarvetta kehittää Kiillossa, ja jos on, miten niitä voidaan kehittää?*
- 6) *Mikä yhteys yhteiskuntavastuulla on Kiillon liiketoimintaan?*

Kuten tutkimuskysymyksistä kuvastuu, tutkielman aihepiiri on laaja ja monimuotoinen, minkä vuoksi tässä yhteydessä on aiheellista esittää joitakin taustalla vaikuttavia tutkijan linjauksia ja pohdintoja. Kohdeyrityksen toivomuksesta tutkielmassa paneudutaan kahteen hyvin erilaiseen osa-alueeseen, mikä asettaa tälle työlle useita haasteita. Koko tutkielman kantavana ajatuksena on ISO 26000 -standardin

käyttöönotto, minkä vuoksi kohdeyrityksen yhteiskuntavastuuta tarkastellaan tässä kontekstissa. Tämän vuoksi tutkielmassa on päädytty tarkastelemaan teoreettisessa viitekehyksessä yleisesti yhteiskuntavastuuta sekä standardeja yhteiskuntavastuun kehittämisen välineenä. Tutkimuskysymysten pohjalta voidaan yhteenvetona arvioida sitä, millainen merkitys standardilla tulee olemaan kohdeyrityksen yhteiskuntavastuun kehittämisen kannalta kyseisten ydinaiheiden osalta.

Viime aikoina useat julkiset tahot ovat korostaneet yhteiskuntavastuun merkitystä. Esimerkiksi Euroopan komissio (2011) on esittänyt, että eurooppalaiset suuryritykset ottaisivat huomioon jonkin kansainvälisesti tunnetuista periaate- tai ohjekokonaisuuksista kehittäessään omaa yhteiskuntavastuutaan. Näitä kokonaisuuksia ovat ISO 26000 -standardi, YK:n Global Compact⁸ -periaatteet sekä OECD:n monikansallisille yrityksille osoitetut toimintaohjeet⁹. Voidaan olettaa, että useat yritykset tulevat tulevaisuudessa ottamaan ISO 26000 -standardin yhteiskuntavastuun ohjenuorakseen, minkä vuoksi on tarpeellista tuottaa tietoa standardin käytöstä yrityksissä.

Standardista puhuttaessa suositellaan huomioimaan tarkasti sanamuotoja, sillä ISO 26000 -standardi on suosituksia sisältävä ja ohjeistava, muttei pakottava standardi tai sertifiointiin soveltuva standardi. Tämän vuoksi suositellaan käyttämään ilmaisuja, jotka viestivät, ettei ISO 26000 -standardi ole sertifikaatti. (ISO 26000 Communication protocol 2012.) Tutkielmassa käytetäänkin nimitystä ISO 26000 -standardin käyttöönotto, jolla viitataan siihen, että yritys käyttää yhteiskuntavastuun kehittämisessä johdonmukaisesti ISO 26000 -standardia.

1.3 Tutkimusprosessi ja aineistonkeruu

Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2013 yhteiskuntavastuukirjallisuuteen perehtymisellä. Kirjallisuuskatsauksen tekemistä on kuvattu kappaleessa 2.1. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja kohdeyrityksen toivomuksesta aihe rajattiin

⁸ YK:n Global Compact -aloitteella pyritään edistämään hyvää yrityskansalaisuutta sekä kestävää liiketoimintaa. Global Compact -aloitteeseen sisältyy kymmenen periaatetta, joilla kannustetaan yrityksiä toteuttamaan tiettyjä perusarvoja. Perusarvot ovat sidoksissa kansainvälisiin sopimukseen ja liittyvät sisällöllisesti ympäristöön ihmisoikeuksiin, työelämän periaatteisiin sekä korruption vastaisuuteen. (YK 2013.)

⁹ OECD:n monikansalliselle yrityksille osoitetut toimintaohjeet ovat valtioiden esittämiä suosituksia yhteiskuntavastuun periaatteista. Toimintaohjeiden tarkoitus on varmistaa mm. yritysten toiminnan yhteneväisyys valtioiden politiikan ja yleisten käytäntöjen kanssa. (OECD 2012.)

koskemaan ISO 26000 -standardia. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostui tutkielman teoreettinen viitekehys, johon kuuluu empiirisen osan kannalta relevantteja teorioita ja malleja yhteiskuntavastuusta. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa perehdyttiin myös metodikirjallisuuteen sekä eri tutkimusmenetelmiin, joista valittiin tutkimuksen aineistonkeruuseen ja analyysiin sopivat menetelmät. Tutkimusprosessin aikana tämän tutkielman kirjoittaja osallistui myös TUOVI-yhteiskuntavastuuhankeeseen¹⁰, jossa tarkoituksena oli benchmarkata parhaimpia käytäntöjä yrityksissä yhteiskuntavastuun osalta. Hankkeeseen tutkija osallistui kohdeyritykseen kohdistuvien benchmarkkaustilaisuuksien osalta. Lisäksi tutkimusta ja haastatteluiden alustavia tuloksia käytiin esittelemässä yrityksessä yhteiskuntavastuuseen liittyvissä palavereissa. Tutkimuksen tekemisestä informoitiin laajasti yrityksen intranetissä, henkilöstölehdessä, verkkosivuilla sekä asiakaslehdessä.

Tämä pro gradu -tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä saada yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtaista tietoa. Tämä tutkielma on tapaustutkimus, jossa pyritään kartoittamaan ja kuvailemaan kohdeyrityksen nykytilannetta sekä pohtimaan tutkittujen kohteiden kehitysmahdollisuuksia. Tämän vuoksi tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä toimivat yrityksessä tehtävät puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Haastateltavat henkilöt työskentelevät tutkimuksen keskiössä olevien aiheiden parissa, minkä vuoksi heiltä voidaan katsoa saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohdejoukko on siis valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksen päämääriä tukevasti. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen varassa, mutta haastateltukysymykset sekä niiden järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Päämääränä on rakentaa haastatteluiden avulla monipuolinen aineisto, jonka perusteella voidaan rakentaa kattava kuva yhteiskuntavastuun nykytilanteesta kahden ISO 26000 -standardin ydinaiheen osalta. Kuten laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan ne kuvaavat tutkittua ilmiötä ja pätevät kyseisen kohdeyrityksen tapauksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 138–139; 160–164.)

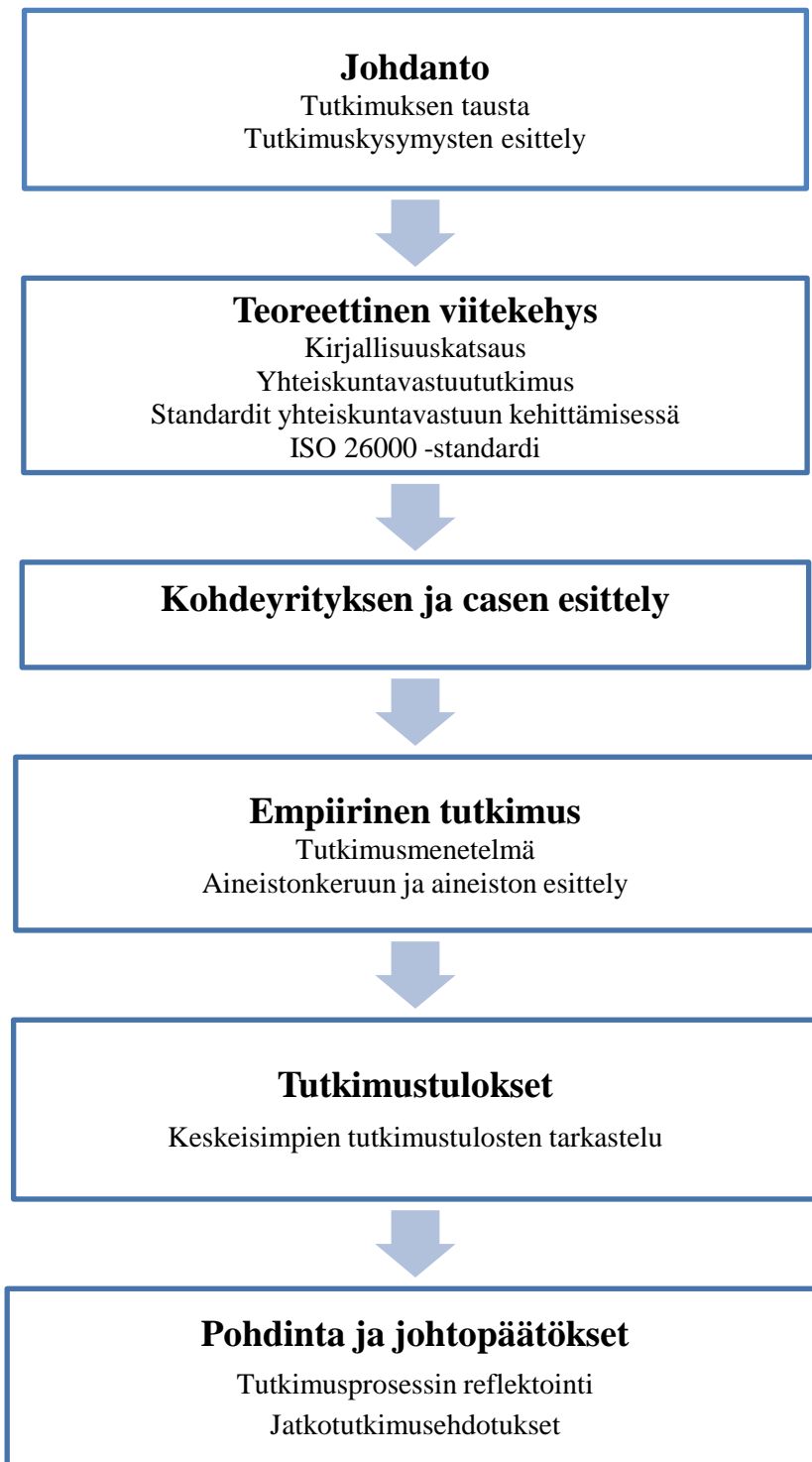
¹⁰ TUOVI (Tuottavuutta Vastuullisesti Innovoiden) on opetushallituksen rahoittama verkostohanke, jonka tavoitteena on kehittää yhteistyön mallia yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi yritysten ja muiden organisaatioiden välillä. Hankkeen avulla pyritään edistämään mm. työyhteisöjen monimuotoisuutta sekä sosiaalisen vastuun toteuttamista. Hankkeessa on mukana useita erilaisia yrityksiä sekä oppilaitoksia sidosryhmineen. (Amiedu 2013.)

Tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta sekä analyysia esitellään tarkemmin viidennessä luvussa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman rakenne noudattaa tieteellisen tutkimuksen tyypillistä rakennetta, jossa aluksi taustoitetaan tutkimuksen aihetta ja esitellään tutkimusongelma. Tutkimusongelman esittelyä sekä tutkimuskysymysten määrittelyä seuraa aiheeseen liittyvä kirjallisuuskatsaus. Tämän jälkeen tutkimuksen metodiosassa perustellaan ja esitellään tutkimusmenetelmien valintaa sekä kuvaillaan tutkimuksen aineistonkeruuprosessia. Lopuksi esitellään tutkimuksen tuloksia sekä tutkimuksen aineistoista tehtäviä johtopäätöksiä.

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta. Tutkielman viisi ensimmäistä lukua muodostavat tutkielman teoria- ja metodologiaosuuden. Kaksi viimeistä lukua käsittävät tutkimustulosten esittelyn, tulkinnan sekä johtopäätökset. Tutkielman ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esiteltiin aiheen taustaa, perusteltiin aiheen valinta ja hahmoteltiin tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Toisessa pääluvussa käsitellään yhteiskuntavastuun määritelmiä sekä yhteiskuntavastuuta tutkimuskohteena. Kolmannessa pääluvussa esitellään tarkemmin ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardin sisältöä, merkitystä ja tavoitteita. Neljännessä luvussa fokuksessa ovat kohdeyritys sekä tutkimuksen taustan esittely. Viidennessä pääluvussa luodaan katsaus laadulliseen tutkimukseen tutkimusmenetelmänä sekä esitellään tutkimuksen aineisto ja analyysimenetelmät. Kuudennessa luvussa kuvataan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tutkielman lopuksi seitsemännessä luvussa esitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä referoidaan jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 YHTEISKUNTAVASTUU TUTKIMUSKOHTEENA

Toisessa pääluvussa luodaan katsaus yhteiskuntavastuulle annettuihin erilaisiin määritelmiin sekä tarkastellaan yhteiskuntavastuututkimuksen kehitystä ja nykytilaa. Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä käsitellä laajasti yhteiskuntavastuun käsitettä, jotta voidaan hahmottaa siihen kuuluvat osa-alueet ja sisällöt. Ensimmäisessä alaluvussa 2.1 kuvataan kirjallisuuskatsauksen tekemistä. Seuraavassa alaluvussa 2.2 kuvaillaan yhteiskuntavastuun ilmiön historiallista kehitystä. Tämän jälkeen luvussa 2.3 tarkastellaan, millaisia määritelmiä yhteiskuntavastuulle on annettu tutkimuksessa. Luku 2.4 puolestaan käsittelee yhteiskuntavastuun erilaisia ulottuvuuksia. Luvussa 2.5 keskitytään tarkastelemaan yhteiskuntavastuuseen liittyvää tutkimusta. Toisen pääluvun lopuksi esitellään, millaisia kriittisiä kannanottoja yhteiskuntavastuusta on esitetty.

2.1 Kirjallisuuskatsauksen tekeminen

Yhteiskuntavastuuseen liittyvän tutkimuksen nykytilan selvittämiseksi tehtiin kirjallisuuskatsaus. Ennen tutkimusaiheen tarkempaa rajausta perehdyttiin yhteiskuntavastuun tutkimuskenttään yleisellä tasolla identifioiden keskeisiä tutkimussuuntauksia sekä tutkimuksen kehityskulkuja. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen perusteella päädyttiin rajaamaan aihe koskemaan ISO 26000 -standardia. Aiheen rajauksen jälkeen tehtiin vielä kirjallisuuskatsaus ISO 26000 -standardiin liittyen.

Kirjallisuuskatsausta varten tehtiin hakuja tieteellisistä julkaisuista ja journaaleista yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyen. Hakuja tehtiin erityisesti Nelliportaalissa¹¹ E-lehtitietokannasta sekä Google Scholar -hakukoneella¹². Tarkasteluun otettiin mukaan englannin-, suomen- ja saksankielisiä julkaisuja. Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin huomioimaan alan arvostetuimpia julkaisuja, jotka ovat Academic Journal Quality Guide:n (2010) mukaan luokiteltu kunkin alan huippujulkaisuiksi. Yleisen johtamisen alueelta tarkasteltiin muun muassa seuraavia lehtiä: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Journal of Management*,

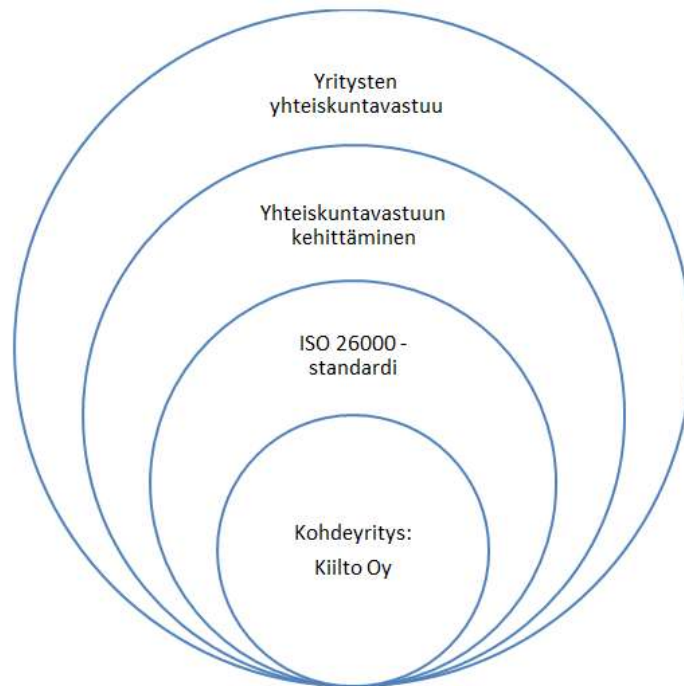
¹¹ Nelliportaali eli NELLI (National Electronic Library Interface) (www.nelliportaali.fi) on portaali, joka kattaa suomalaisten korkeakoulujen ja yliopistojen elektroniset aineistot. Nelliportaali mahdollistaa pääsyn eri tietokantoihin, joissa voi etsiä esimerkiksi elektronisia kirjoja, lopputöitä sekä tieteellisiä julkaisuja eri kielillä. (Hirsjärvi ym. 2009: 97–99.)

¹² Google Scholar (<http://scholar.google.com>) on Googlen tarjoama hakukone, jolla voi etsiä tieteellisiä julkaisuja, lopputöitä ja artikkeleita. Google Scholar on suunnattu erityisesti tutkijoille ja muille tieteentekijöille. (Hirsjärvi ym. 2009: 94–95.)

Journal of Management Studies sekä *Strategic Management Journal*. Lisäksi huomioitiin yhteiskuntavastuuseen liittyviä keskeisimpiä julkaisuja, joita ovat muun muassa *Journal of Business Ethics* ja *Corporate Governance: An International Review*. Lehdistä haettiin artikkeleita esimerkiksi hakusanoilla *CSR (corporate social responsibility)*, *corporate social responsibility research* ja *ISO 26000*.

Kirjallisuuskatsaus tehtiin systemaattisesti siten, että aluksi etsittiin hakusanoilla artikkeleita valituista lehdistä. Suurinta osaa artikkeleista tarkasteltiin otsikko- ja tiivistelmätasolla. Artikkelien valinnassa kiinnitettiin huomiota ajankohtaisuuteen ja pääsääntöisesti pyrittiin huomioimaan vuoden 2005 jälkeen julkaistuja artikkeleita. Näiden artikkelien pohjalta voidaan luoda kuva yhteiskuntavastuullisuuden tutkimuksen nykytilasta sekä niistä tekijöistä, joihin olisi vielä syytä paneutua kyseisellä tutkimuskentällä. Ajankohtaisen tutkimuskirjallisuuden lisäksi huomioitiin artikkeleita ja julkaisuja, joita voidaan pitää yhteiskuntavastuututkimuksen klassikoina. Näiden julkaisujen tarkastelu on perusteltua, sillä useat uudemmat tutkimukset ja artikkelit pohjautuvat näille teorioille.

Kartoituksen perusteella valitut artikkelit käytiin läpi otsikkotasolla. Otsikkotasolla tarkasteltaessa huomioitiin julkaisujen relevanttius tämän tutkielman kannalta. Otsikkotasolla keskeisiltä vaikuttavat artikkelit otettiin tarkempaan tarkasteluun tiivistelmätasolla. Tiivistelmien perusteella valittiin artikkelit, jotka ovat tämän tutkielman aihepiiriin vahvasti sidoksissa. Kirjallisuuskatsausta tehdessä pyrittiin ottamaan huomioon myös kirjoittajien tunnettuus sekä artikkeleiden keskeisyys koko tutkimuskentällä. Toisen luvun lopussa oleva taulukko 1 tiivistää kirjallisuuskatsauksessa huomioidut keskeisimmät lähteet. Lähteet on esitetty aikajärjestyksessä ja taulukkoon on tiivistetty kunkin artikkelin tai julkaisun keskeisin sisältö. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 2. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kirjallisuuskatsauksen tuloksia.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.2 Vastuullisen liiketoiminnan kehitys

Yhteiskuntavastuu on käsitteenä melko uusi, vaikka ilmiönä yhteiskuntavastuu on ollut olemassa niin pitkään kuin liiketoimintaa ja yrityksiä on ollut olemassa (Carroll & Shabana 2010: 85). Tietoiseen tarkasteluun yrityksen, yhteiskunnan ja sidosryhmien väliset suhteet on otettu varsinaisesti 1950-luvulta alkaen. Alun perin yhteiskuntavastuu juontaa juurensa etiikasta eli moraalifilosofiasta, jossa on pohdittu moraalisiin liittyviä kysymyksiä oikeasta ja väärästä. Yhteiskuntavastuun taustalla onkin ajatus siitä, millaisia velvollisuuksia yrityksillä on niitä ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan (Harmaala & Jallinoja 2012: 14–15). Yritysetiikan yhtenä keskeisenä kiinnostuksenkohteena on kysymys siitä, miten yritysten toiminta voidaan määritellä vääräksi tai oikeaksi ja millä perusteilla. Yhteiskuntavastuuta voidaankin tarkastella eräänlaisena moraalikäsitteenä yritysten toiminnasta. (Carroll & Buchholtz 2006: 173.) Yhteiskunnassa vallitsevat arvot heijastuvat myös yrityksiin, sillä niiden toimintaa arvioidaan yhteiskunnassa hyväksytyiksi katsottujen normien ja arvojen pohjalta (Juholin 2003: 11).

Terminä yhteiskuntavastuu alkoi vakiintua laajaan käyttöön 1970-luvun alkupuolella, vaikka vastuullisuusajattelun juurien voidaan katsoa ulottuvan 1800-luvulle (Hemphill 2013). Siitä, milloin yhteiskuntavastuu-ajattelu on alkanut kehittyä, on monenlaisia näkemyksiä kirjallisuudessa. Howard Bowenin vuonna 1953 julkaisemaa teosta *Social Responsibilities of the Businessman* voidaan pitää teoksena, jossa ensimmäisenä yritettiin hahmottaa yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta (Lee 2008: 56). Carrollin (1999: 270) mukaan Bowenia voidaankin kutsua yhteiskuntavastuun kehityksen kannalta merkittävän teoksensa vuoksi ”yhteiskuntavastuun isäksi”. Bowenin teoksen seurauksena 1950-luvulla keskityttiin pohtimaan, millaisia vaikutuksia ja velvollisuuksia yrityksillä on yhteiskuntaa kohtaan, ja miten yritys voi tuottaa hyvää yhteiskunnalle. (Carroll & Shabana 2010: 85–87; Moura-Leite & Padgett 2011: 529–531; Lee 2008: 55–56.)

1960-luvulla yhteiskuntavastuukirjallisuuden määrä lisääntyi merkittävästi, kun eri tieteenaloilla alettiin pohtia yhteiskuntavastuun hyötyjä sekä yrityksen että yhteiskunnan kannalta (Carroll & Shabana 2010: 87). Näiden pohdintojen seurauksena yhteiskuntavastuulle pyrittiin luomaan yhtenäistä määritelmää, minkä vuoksi 1960- ja 1970-luvulla syntyi paljon erilaisia käsityksiä ja määritelmiä yhteiskuntavastuusta. 1980-luvulla tutkimuksen tärkeimpänä kiinnostuksenkohteena oli yhteiskuntavastuun yhteyden selvittäminen suhteessa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. (Carroll 2008: 34–35.) Tällöin yhteiskuntavastuusta käytettiin yleisesti nimitystä *yritysetiikka* (business ethics) (Kallio & Nurmi 2005: 5). Tämä tutkimussuunta eli vahvana hyvin pitkään, sillä yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tilanteen yhteyttä pyrittiin selvittämään monin eri keinoin. 1980-luvulla myös kestävä kehitys nousi yhteiskuntavastuun keskeiseksi teemaksi (Harmaala & Jallinoja 2012: 13).

Etenkin 1990-luvulla yhteiskuntavastuun merkitys korostui aikaisempaa enemmän. Tällöin otettiin käyttöön myös käsite *yritysten yhteiskuntavastuu* (Corporate Social Responsibility, CSR), minkä lisäksi alettiin puhua *ympäristöjohtamisesta* (environmental management) (Kallio & Nurmi 2005: 5). Yhteiskuntavastuun merkityksen korostumisesta on esimerkkinä Business for Social Responsibility (BSR), joka on vuonna 1992 perustettu organisaatio, joka edistää yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamista. Organisaation pyrkimyksenä on auttaa yrityksiä oppimaan toisiltaan yhteiskuntavastuun harjoittamisesta sekä tarjota yrityksille keinoja parantaa omaa yhteiskuntavastuullisuuttaan. 2000-luvulla tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi nousivat yhteiskuntavastuun kansainvälinen puoli. Lisäksi kestävä kehityksen merkitys korostui yhä enemmän. (Carroll & Shabana 2010: 86–88.)

Yhteiskuntavastuun osa-alueet ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen yhteiskunnan muutosten myötä, sillä erilaiset tarpeet ja odotukset muokkaavat yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuun kehityksessä voidaan tunnistaa kolme keskeistä ajanjaksoa, jotka ovat *teollistuminen*, *kansainvälisen kaupan kasvu* ja *globalisaatio* (Harmaala & Jallinoja 2012: 24). Teollistumisen seurauksena 1800-luvulla alettiin kiinnittää huomiota sosiaalisiin epäkohtiin ja yhteisön hyvinvointiin, kun kaupungistuminen toi mukanaan erilaisia asumiseen ja työoloihin liittyviä ongelmia. Tehtaanjohtajat reagoivat sosiaalisiin ongelmiin rakennuttamalla asuntoja työntekijöille ja parantamalla työoloja. Lisäksi huomio suuntautui ympäristöasioihin, joiden merkitys korostui entisestään kansainvälisen kaupan kasvun myötä. Kaupankäynnin kansainvälistymisen seurauksena syntyi ympäristöliikkeitä sekä ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöjä, jotka kiinnittivät ihmisoikeuksien lisäksi huomiota ympäristön hyvinvointiin ja vaativat yrityksiä vastaamaan toimintansa seurauksista. Globalisaation myötä ympäristötietoisuus on lisääntynyt ja yhteistyötä ympäristön hyväksi on alettu tehdä myös kansainvälisellä tasolla, sillä useat suuret ympäristöonnettomuudet kiinnittivät maailmanlaajuisen huomion. Lisäksi huomio on kiinnittynyt myös globaalien yritysten toiminnan eettisyyteen. (Harmaala & Jallinoja 2012: 24–27.)

2.3 Määritelmiä ja näkemyksiä yhteiskuntavastuusta

Yhteiskuntavastuuta on tutkittu monista eri näkökulmista ja useilla eri tieteenaloilla. Yhteiskuntavastuun merkitys onkin kasvanut tutkimuksessa jatkuvasti (Carroll & Shabana 2010: 85). Huolimatta siitä, että yhteiskuntavastuu on ollut tutkimuksen kohteena jo pitkään, ei yhteiskuntavastuulle ole vakiintunut kiinteää määritelmää (Dahlsrud 2006: 1). Anttiroikon (2004: 19) mukaan yhteiskuntavastuun käsite on jo alun perin jäänyt sisällöltään epämääräiseksi, mikä vaikeuttaa edelleenkin yhtenäisen määritelmän luomista käsitteelle. Määritelmien kirjo on laaja myös siksi, että vastuullisuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja eri sidosryhmien kautta, jolloin yhteiskuntavastuuseen voidaan liittää erilaisia sisältöjä (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011). Yhteiskuntavastuu voidaankin nähdä eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, jonka alle kuuluu monenlaisia määritelmiä ja synonyymeja (vrt. Burchell & Cook 2006: 154; Carroll & Shabana 2010: 86; Matten & Moon 2008: 405). Määritelmien laajan kirjon vuoksi tässä tutkielmassa esitellään valikoituja määritelmiä yhteiskuntavastuulle. Valinnassa on pyritty huomioimaan tutkimuksen konteksti.

Yhteiskuntavastuulle on annettu hyvin erilaisia määritelmiä eri aikoina ja eri konteksteissa (Carroll & Shabana 2010: 89). Määritelmistä heijastuu, millaiset aiheet ja kysymykset ovat olleet tietyinä aikakautena ajankohtaisia. Myös yhteiskuntavastuuseen liitettävien käsitteiden ja nimitysten kirjo on laaja. Yleisesti puhutaan muun muassa *yriyksen yhteiskuntavastuusta* (Corporate Social Responsibility, CSR), *yriyksen vastuullisuudesta* (Corporate Responsibility, CR), *yriyksen kansalaisuudesta* (Corporate Citizenship), *yriysetiikasta* (Business Ethics), *kestävästä kehityksestä* (Sustainable Development), *hyvistä hallintotavoista* (Corporate Governance) sekä *vastuullisesta johtamisesta*. (Harmaala & Jallinoja 2012: 14–15; Vauhkonen 2012: 26.) Uutena terminä ISO 26000 -standardin kehitystyön tuloksena käytetään myös termiä *organisaatioiden yhteiskuntavastuu* (Organisation Social Responsibility), jolla viitataan siihen, että yhteiskuntavastuun toteuttaminen koskee yritysten lisäksi yhtä lailla myös julkisen sektorin organisaatioita (ISO 26000 2010). Yleisimmin käytössä on kuitenkin yhteiskuntavastuu-termi, vaikka kilpailevia ja päällekkäisiä käsitteitä on useita (Carroll & Shabana 2010: 86).

Yhteiskuntavastuu liittyy keskeisesti organisaation haluun ottaa huomioon yhteiskunnalliset tekijät ja ympäristötekijät omassa toiminnassaan siten, että toimimalla eettisesti ja vastuullisesti organisaatio edistää kestävästä kehitystä¹³. Yhteiskuntavastuussa keskeisenä oletuksena on, että yritysten tulisi kantaa vastuuta vaikutuspiirinsä kuuluvien henkilöiden sekä ympäristön hyvinvoinnista sen ohella, että yritys huolehtii omasta taloudellisesta hyvinvoinnistaan. Yhteiskuntavastuuseen kuuluu, että organisaatio noudattaa lakeja, mutta tekee tämän lisäksi enemmän asioita, jotka eivät sisälly lakien asettamiin velvoitteisiin. (Harmaala & Jallinoja 2012: 14.) Yhteiskuntavastuun taustalla on ajatus siitä, että yrityksen negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan tulisi minimoida ja positiivisia vaikutuksia puolestaan maksimoida (Carroll & Shabana 2010: 91).

Dahlsrud (2006) tunnistaa 37 erilaista määritelmää yhteiskuntavastuulle, mutta nämäkään määritelmät eivät kata kaikkia yhteiskuntavastuulle annettuja määritelmiä (Carroll & Shabana 2010: 89). Dahlsrudin tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuun määritelmät voidaan jaotella viiteen eri dimensioon, joita ovat *sidosryhmädimensio* (stakeholder dimension), *sosiaalinen dimensio* (social dimension), *taloudellinen dimensio* (economic dimension), *ympäristödimensio* (environmental dimension) sekä

¹³ Kestävä kehitys viittaa yhteiskunnan tarpeiden täyttämiseen siten, että se ei vaaranna seuraavien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Kestävän kehitykseen sisältyy taloudellinen, yhteiskunnallinen sekä ympäristöön liittyvä ulottuvuus. (Harmaala & Jallinoja 2012: 15–16.)

vapaaehtoisuuden dimensio (voluntariness dimension). Dahlsrudin mukaan eri määritelmissä korostuvat eri asiat, joiden pohjalta määritelmiä voidaan ryhmitellä edellä mainittuihin luokkiin. Esimerkiksi ympäristödimensioon kuuluvat määritelmät korostavat ympäristön merkitystä yhteiskuntavastuun määrittelemisessä, kun taas sosiaaliseen dimensioon kuuluvissa määritelmissä sosiaalisten asioiden huomioiminen on keskeisessä roolissa yhteiskuntavastuun osana. (Dahlsrud 2006: 4–5.) Dahlsrudin luokittelu eri dimensioihin kuvaa hyvin sitä, miten erilaisia määritelmiä yhteiskuntavastuulle on annettu.

Yksi yleisesti käytetty ja laajasti tunnettu tapa määritellä yhteiskuntavastuuta on Carrollin (1979) määrittelemä jako sen perusteella, mitä yhteiskuntavastuun osa-alueita yritys voi täyttää. Carroll tunnistaa yritysten yhteiskuntavastuussa neljä tasoa ja jakaa yritysten vastuut *taloudellisiin* (economic), *lakien määrittämiin* (legal), *eettisiin* (ethical) ja *filantrooppisiin* (philanthropic) eli vapaaehtoisuuteen vastuuksiin. Tämän määritelmän mukaan yritys voi toteuttaa yhteiskuntavastuutaan täyttämällä neljään eri kategoriaan luokitellut vastuut, jotka sidosryhmät ja yhteiskunta asettavat yrityksille. Carrollin määritelmä tunnetaan niin kutsuttuna yhteiskuntavastuun pyramidina, jossa yhteiskuntavastuun pohjan muodostavat taloudelliset velvollisuudet ja huipun puolestaan filantrooppiset velvollisuudet. Yhteiskuntavastuun pyramidi on havainnollistettu kuviossa 3. (Carroll 1979: 500–501; 1991: 40–43.)



Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun pyramidi (mukaillen Carroll 1991: 45).

Yhteiskuntavastuun pyramidin pohjan muodostavalla yrityksen *taloudellisella* vastuulla ilmaistaan sitä, että yrityksen tulee tuottaa markkinoille tuotteita tai palveluita, joiden myyminen tuottaa varallisuutta ja voittoa yritykselle. *Lakisääteisellä* vastuulla viitataan puolestaan sellaisiin yhteiskunnan määrittämiin lakeihin ja säännöksiin, joita yrityksen tulee noudattaa. Lait voidaan nähdä eräänlaisina eettisinä normeina, sillä lakeihin sisältyvät ne vaatimukset, jotka yritysten tulee vähintään täyttää. *Eettinen* vastuu käsittää sellaiset käytännöt ja tavat, joita ei ole sisällytetty lakiin, mutta joita yritysten voidaan olettaa noudattavan. Yritysten tulisi toimia oikein ja välttää haittojen aiheuttamista sidosryhmilleen. *Filantrooppiseen* eli vapaaehtoiseen vastuuseen sisältyvät sellaiset yrityksen tekemät vapaaehtoiset toimet, joilla yritys pyrkii tukemaan yhteiskunnan ja yhteisön hyvinvointia. Filantrooppiset velvollisuudet eivät siis ole suoranaisia velvollisuuksia, vaan yrityksen vapaaehtoista toimintaa. Esimerkiksi hyväntekeväisyyden harjoittaminen on filantrooppinen teko. (Carroll 1979: 500–501; 1991: 40–43.)

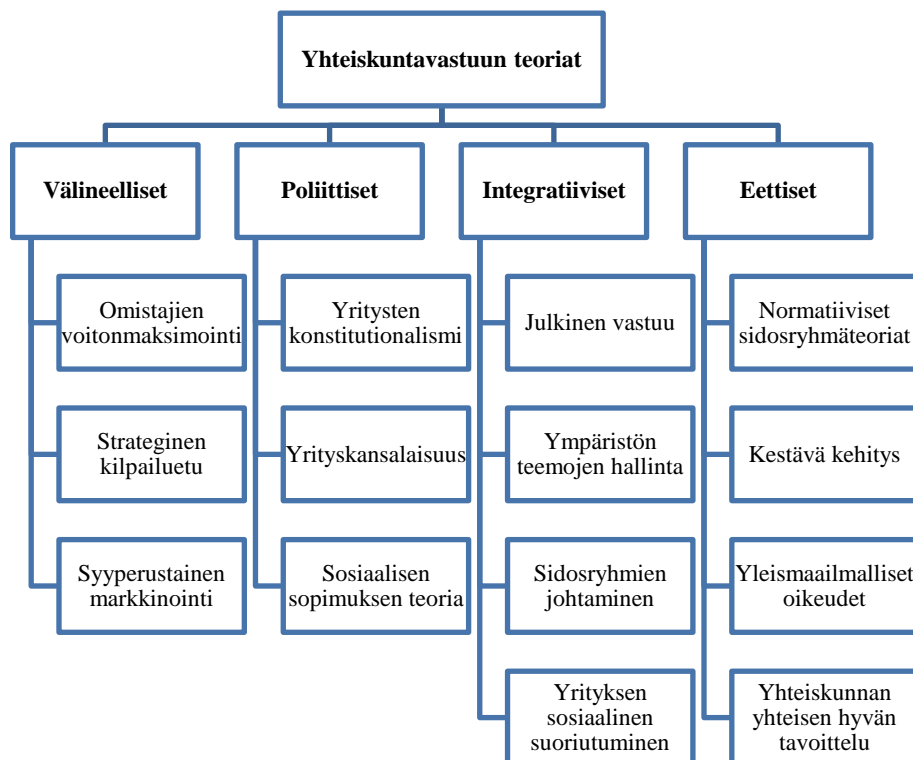
Eri kategorioiden velvollisuuksien täyttäminen on eri tavoin sidoksissa pakkoon ja vapaaehtoisuuteen. Yrityksen *vaaditaan* täyttävän sille asetetut lakisääteiset sekä taloudelliset vastuut, ja niiden täyttämisen katsotaan olevan kaikkia yrityksiä automaattisesti koskeva pakko. Eettisten vastuiden täyttämistä puolestaan *odotetaan* yrityksiltä, mutta niiden täyttäminen ei ole pakollista. Filantrooppisten vastuiden täyttäminen on *toivottua* ja *haluttua*, mutta näidenkin velvollisuuksien täyttäminen perustuu vapaaehtoisuuteen. (Carroll & Shabana 2010: 89–90.)

Campbell (2007) puolestaan määrittelee, että yritys toimii yhteiskuntavastuullisesti, jos se ei tahallisesti tai tietoisesti aiheuta haittaa tai vahinkoa sidosryhmilleen. Toisena yhteiskuntavastuullisesti toimivan yrityksen kriteerinä Campbell pitää sitä, että yritys reagoi välittömästi, jos se on jostakin syystä aiheuttanut haittaa sidosryhmilleen. Campbellin mukaan edellä mainittuja ehtoja noudattava toiminta määrittää yhteiskuntavastuun minimitason, jonka yrityksen tulisi täyttää, jotta sen voidaan katsoa toimivan vastuullisesti. (Campbell 2007: 951.)

Campbell (2007) tunnistaa lisäksi erilaisia motiiveja yritysten yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle. Yhtenä määrittävänä tekijänä hän pitää taloudellisia olosuhteita: Jos yrityksen tai yleinen taloudellinen tilanne on epävakaa, on epätodennäköistä, että yritys harjoittaa yhteiskuntavastuuta. Kilpailu puolestaan vaikuttaa yhteiskuntavastuun harjoittamiseen eri tavoin. Kohtuullinen kilpailu voi edistää yhteiskuntavastuullista toimintaa, kun taas liialla tai vähäisellä kilpailulla ei ole varsinaista merkitystä

yhteiskuntavastuun harjoittamiseen. Campbellin mukaan toinen syy yhteiskuntavastuun harjoittamiselle on yhteydessä institutionaalisiin olosuhteisiin. Yhteiskuntavastuun harjoittamisen määrä vaikuttaa olevan riippuvainen muun muassa lainsäädännöstä, eri sidosryhmien vaikutuksesta sekä siitä, miten yhteiskunnassa yleisesti suhtaudutaan yhteiskuntavastuuseen. (Campbell 2007: 952–962.)

Garriga ja Melé (2004) ovat ryhmitelleet yhteiskuntavastuun teorioita neljään ryhmään. Ensimmäisen ryhmän *välineelliset* (instrumental) teorit näkevät yrityksen tehtävänä voiton tuottamisen, minkä vuoksi myös yhteiskuntavastuuseen liittyvillä aktiviteeteilla pyritään ensisijaisesti taloudelliseen menestykseen. *Poliittiset* (political) teorit puolestaan korostavat yritysten vastuullista vallankäyttöä politiikassa. Kolmannen ryhmän muodostavat *integratiiviset* (integrative) teorit, joiden keskiössä on yrityksen vastuu yhteiskunnan sosiaalisten vaatimusten täyttämisestä. Yritykset ovat integroituneita yhteiskuntaan, minkä vuoksi ne ovat myös riippuvaisia yhteiskunnasta. *Eettiset* (ethical) teorit korostavat yrityksen eettisiä velvollisuuksia yhteiskuntaa kohtaan, sillä yrityksen ja yhteiskunnan suhde muodostuu juuri eettisistä kysymyksistä. (Garriga & Melé 2004.) Nämä neljä ryhmää alaryhmineen on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Yhteiskuntavastuun teorioiden ryhmittely (mukaillen Garriga & Melé 2004).

2.4 Yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia

Yhteiskuntavastuussa voidaan tunnistaa kolme eri osa-aluetta, jotka muodostavat yhteiskuntavastuun ulottuvuudet. Näitä ulottuvuuksia käytetään myös kestävä kehityksen käsitteen yhteydessä, sillä ne kattavat yrityksen vaikutuspiirin¹⁴ eri ulottuvuudet. Yhteiskuntavastuun kolme osa-aluetta ovat *taloudellinen vastuu*, *ympäristövastuu* ja *sosiaalinen vastuu*. Osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, sillä yhdellä osa-alueella onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin. Taloudellinen vastuu liittyy yrityksen mahdollisuuksiin luoda taloudellista hyvinvointia yhteiskunnassa. Yrityksen taloudellinen suorituskyky ja toiminnan pitkäjänteisyys tukevat kestävä kehitystä. Lainsäädännössä yrityksille asetetaan velvollisuuksia maksaa esimerkiksi veroja ja työnantajamaksuja. Lakeja ja suosituksia noudattamalla yritys toteuttaa taloudellista vastuutaan, mutta sen toteuttamista voidaan edistää myös muilla keinoin. Hyvä taloudellinen suoriutuminen on myös perusta ja edellytys muiden vastuullisuuden ulottuvuuksien toteuttamiselle. (Harmaala & Jallinoja 2012: 16–20.)

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu, että yritys voi esimerkiksi määritellä, mihin maahan se maksaa veronsa. Loppuvuodesta 2013 pelejä valmistavan suomalaisen yrityksen Supercellin myyminen japanilaiselle peliyhtiölle sai positiivista huomiota mediassa, kun yrityksen pääkonttori ja toiminta säilytettiin yrityskaupasta huolimatta Suomessa. Vaikka suuri osa yrityksestä myytiin japanilaiselle yhtiölle, yrityksen perustajat pitivät tärkeänä, että yritys maksaa veronsa myös tulevaisuudessa Suomen valtiolle. (Vrt. Helsingin Sanomat 2013b; Yle Uutiset 2013.)

Taloudellisen vastuun lisäksi yritykset kantavat sosiaalista vastuuta, mikä liittyy keskeisesti yritysten sidosryhmiin, joista erityisesti yrityksen henkilöstöön. Lainsäädännön noudattamisen lisäksi yritysten tulisi huolehtia muun muassa henkilöstön hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Sosiaalinen vastuu koskee lisäksi esimerkiksi yrityksen velvollisuutta huolehtia tuoteturvallisuudesta. Kolmas yhteiskuntavastuun ulottuvuus on ympäristövastuu, jolla viitataan siihen, että yrityksen tulee ottaa huomioon ja kantaa vastuuta toimintansa vaikutuksista ympäristöön. Ympäristövastuuseen kuuluu, että yritys on tietoinen toimintansa välittömistä ja välillisistä vaikutuksista ympäristöön sekä pyrkii kehittämään prosessejaan siten, että

¹⁴ Organisaation vaikutuspiiri kattaa mm. sellaiset poliittiset, taloudelliset ja sopimuksiin liittyvät suhteet, joiden piirissä organisaatio voi vaikuttaa muiden organisaatioiden tai yksittäisten henkilöiden päätöksiin tai toimintaan (ISO 26000 2010: 24).

yritys toimii ympäristön kannalta vastuullisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012: 20–23.) Nämä kolme yhteiskuntavastuun ulottuvuutta ovat tunnistettavissa myös ISO 26000 -standardissa, sillä ydinaiheisiin sisältyy niin taloudelliseen, sosiaaliseen kuin ympäristövastuuseen liittyviä asioita. Ydinaiheista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.3. Yhteiskuntavastuun eri ulottuvuudet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet (mukaillen Harmaala & Jallinoja 2010: 17).

Matten ja Moon (2008) jakavat yhteiskuntavastuun *eksplisiittiseen* ja *implisiittiseen* ulottuvuuteen. Eksplisiittinen yhteiskuntavastuu on organisaation oman harkinnan mukaisesti harjoittamaa yhteiskuntavastuuta, jossa yhdistyvät sekä sosiaaliset että liiketaloudelliset aspektit ja hyödyt. Eksplisiittinen yhteiskuntavastuu voi sisältää yhteistyötä esimerkiksi kansalaisjärjestöjen ja valtion organisaatioiden kanssa. Yhteiskuntavastuun harjoittaminen voi kummuta sidosryhmien vetoomuksista, mutta pääsääntöisesti organisaatiot toimivat vastuullisesti omasta tahdostaan. Implisiittinen yhteiskuntavastuu puolestaan syntyy organisaation reagoinnista ulkopuolelta tuleviin sidosryhmien vaatimuksiin. Implisiittinen yhteiskuntavastuu koostuu arvoista,

normeista ja säännöistä. Keskeistä on organisaation rooli muodollisissa ja epämuodollisissa instituutioissa, jotka tuovat esiin yhteiskuntaan liittyviä intressejä ja huolenaiheita. (Matten & Moon 2008: 408–410.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että yhteiskuntavastuun harjoittamisessa ja viestimisessä on merkittäviä eroja maiden välillä (Maignan & Ralston 2002). Yhdysvaltalaiset yritykset harjoittavat erityisesti eksplisiittistä yhteiskuntavastuuta, kun taas eurooppalaisten yritysten harjoittama yhteiskuntavastuu on luonteeltaan implisiittistä. On kuitenkin havaittavissa, että myös eurooppalaiset yritykset ovat alkaneet harjoittaa eksplisiittistä yhteiskuntavastuuta. (Matten & Moon 2008: 415.)

2.5 Yhteiskuntavastuu tutkimuskohteena

Yhteiskuntavastuu on ollut tutkimuksen kiinnostuksen kohteena eri tutkimusaloilla jo pitkään (Carroll 1999; Egri & Ralston 2008). Juuri tutkimuksellinen kiinnostuksen seurauksena yhteiskuntavastuuta määrittäviä teorioita ja lähestymistapoja on syntynyt lukemattomia. Muun muassa moraal- ja yhteiskuntafilosofiassa sekä sosiologiassa on pohdittu yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä yhteiskunnan näkökulmasta, kun taas taloustieteissä fokuksessa on yrityksen rooli yhteiskuntavastuun toteuttajana. Kansainvälisen politiikan piirissä yhteiskuntavastuuta on puolestaan analysoitu globaalin vastuunkantamisen näkökulmasta. (Anttiroiko 2004: 20–21.) Tämä pro gradu -tutkielma edustaa yhteiskuntavastuu-tutkimuksen yhtä uusinta suuntaa, sillä yhteiskuntavastuuta tarkastellaan tutkielmassa etenkin yrityksen suorituskyvyn ja strategian näkökulmasta.

Basu ja Palazzon (2008) mukaan yhteiskuntavastuututkimuksessa voidaan tunnistaa kolme pääsuuntausta: *sidosryhmälähtöinen*, *suorituslähtöinen* sekä *motivaatiolähtöinen*. Sidosryhmälähtöisessä tutkimuksessa yhteiskuntavastuu nähdään ensisijaisesti reaktionä eri sidosryhmien, muun muassa hallituksen, kansalaisjärjestöjen ja kuluttajien odotuksiin ja vaatimuksiin. Suorituslähtöisen tutkimuksen fokuksessa on se, miten yhteiskuntavastuun harjoittaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn, ja kuinka tehokkaita yrityksen tekemät yhteiskuntavastuutoimet ovat. Kolmas tutkimussuunta etsii ulkoisia syitä siihen, miksi yritykset harjoittavat yhteiskuntavastuuta. Motivaatiolähtöisen tutkimuksen päämääränä on tunnistaa tekijöitä, jotka saavat yrityksen toimimaan vastuullisesti. (Basu & Palazzo 2008: 122.)

Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on ollut havaittavissa selviä trendejä. Yhteiskuntavastuun analyysin taso on siirtynyt makrososiaaliselta tasolta koko organisaation tasolle. Tutkimuksen teoreettinen suuntaus on muuttunut eettisten velvollisuuksien pohtimisesta yhteiskuntavastuun roolin selvittämiseen strategian näkökulmasta (McWilliams ym. 2006: 2). Tutkimuksen keskiöön on nousnut yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja yrityksen suorituskyvyn välinen yhteys (Campbell 2007: 946). Eettisen orientoitumisen trendinä on havaittavissa puolestaan siirtyminen eksplisiittisestä implisiittiseen. (Lee 2008: 55.)

Yhteiskuntavastuututkimuksen historiassa on lisäksi tunnistettavissa siirtyminen *miksi* ja *mitä* -kysymyksistä, *miten*-kysymykseen. Aikaisemmin tutkimuksessa on etsitty syitä siihen, miksi yritysten pitäisi harjoittaa yhteiskuntavastuuta, ja mitä toimia yritysten tulisi tehdä yhteiskuntavastuuta toteuttaessaan. Nykyään tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on kehittää strategioita, prosesseja ja käytäntöjä, jotka tukevat yhteiskuntavastuuseen liittyvää päätöksentekoa organisaatiossa. (Basu & Palazzo 2008: 130.) Tämä pro gradu -tutkielma edustaa myös pyrkimystä vastata *miten* -kysymykseen, sillä tutkielmassa pohditaan miten yhteiskuntavastuuta voidaan kohdeyrityksessä kehittää.

Leen (2008) mukaan yhteiskuntavastuu yhdistetään nykytutkimuksessa yhä vahvemmin yrityksen taloudellisiin päämääriin ja suorituskykyyn. Tutkimuksen suunta on siirtymässä eettisten kysymysten pohdinnasta kohti yhteiskuntavastuun ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden tutkimusta. Suorituskyvyn ja yhteiskuntavastuun yhteyttä tarkastellaan tutkimuksessa koko organisaation tasolla. Myös tarkastelutaso on muuttunut: Yhteiskuntavastuun vaikutuksia tarkastellaan nykyään organisaation tasolla koko suorituskykyyn, sen sijaan, että analysoitaisiin vaikutuksia laajemmalla tasolla. Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on havaittavissa trendi kohti progressiivista rationalisointia. (Carroll & Shabana 2010: 92; Lee 2008.)

Yhteiskuntavastuun harjoittamisen ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välillä ei ole löydetty selvää kytköstä, vaikka esimerkiksi Leen (2008) mukaan suuri osa johtajista uskoo yhteiskuntavastuulla olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Yhteys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä yhteiskuntavastuun vaikutukset eivät välttämättä näy konkreettisesti. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi esimerkiksi lisätä yrityksen houkuttelevuutta työnantajana, motivoida työntekijöitä tai kohentaa yrityksen imagoa sidosryhmien silmissä. Tällaiset yhteiskuntavastuun vaikutukset ovat välillisiä, sillä niitä ei voida absoluuttisesti mitata. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole pystytty

todistamaan, että investoinneilla yhteiskuntavastuuseen olisi negatiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. (Vogel 2005.) Yritysten tulisi pyrkiä löytämään sellaisia yhteiskuntavastuun toteuttamisen keinoja, jotka tukevat sekä yrityksen että yhteiskunnan tavoitteita. Tärkeä tekijä yhteiskuntavastuun harjoittamisessa on, että se vastaa sidosryhmän odotuksia, jolloin myös sidosryhmät tukevat yhteiskuntavastuun harjoittamista. (Carroll & Shabana 2010: 101–102.)

Yhteiskuntavastuun harjoittaminen nähdään nykyään monissa organisaatioissa kilpailuedun lähteenä, mikä motivoi yritysjohtoa panostamaan yhteiskuntavastuuseen. Vaikka yhteiskuntavastuun ja yrityksen suorituskyvyn välistä positiivista yhteyttä ei ole vahvistettu, yritykset ovat valmiita investoimaan yhteiskuntavastuun harjoittamiseen. Yhteiskuntavastuun luomaa kilpailuetua voidaan tarkastella etenkin tulevaisuuden kannalta. (Vogel 2005.)

Vaikka yhteiskuntavastuu on ollut tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena jo pitkään, on tällä kentällä vielä paljon tutkimuksellisia haasteita (Carroll & Shabana 2011). Aikaisemman tutkimuksen kohteena ovat tyypillisesti olleet pitkälti kansainväliset isot konsernit ja pörssiyritykset. Tulevaisuudessa tutkimuksessa keskitytään todennäköisesti havainnoimaan yhteiskuntavastuuta pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa sekä eri omistajarakenteen omaavissa yrityksissä (Lee 2008:68). Tämä pro gradu -tutkielma edustaakin tutkimuksen uudempia suuntauksia, sillä tutkimuksessa havainnoidaan keskisuuren perheyrittäjän yhteiskuntavastuuta, mikä myös perustelee tämän tutkimuksen merkittävyyttä yhteiskuntavastuun tutkimuskentällä.

2.6 Yhteiskuntavastuun kritiikki

Yhteiskuntavastuuajattelu on saanut osakseen kritiikkiä eri aikakausina monilta eri tahoilta (Carroll & Shabana 2010). Yhteiskuntavastuun kritiikissä onkin tunnistettavissa muutamia keskeisiä näkökulmia, joista yritys vastuuta on kritisoitu (Harmaala & Jallinoja 2012: 28). Ensimmäisen näkökulman mukaan yhteiskuntavastuun nähdään haittaavan yrityksen liiketoimintaa. Tätä kritiikkiä edusti erityisesti Milton Friedman (1970), joka esitti kriittisiä näkemyksiä yhteiskuntavastuusta 1970-luvulla. Friedman teki kuuluisaksi näkemyksen, jonka mukaan yrityksen ainoa yhteiskunnallinen vastuu ja tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen tärkein tavoite on kasvattaa tuottoja pitkällä aikavälillä, minkä vuoksi yhteiskuntavastuulliset aiheet tulee huomioida vain silloin, jos niiden avulla voidaan parantaa kannattavuutta. (Friedman 1970.)

Toinen yhteiskuntavastuuta kritisoiva suuntaus on kiinnittänyt huomiota juuri päinvastaisiin asioihin: Tämän näkökulman mukaisesti yhteiskuntavastuun toteuttamisella tavoitellaan liiketoiminnallisia hyötyjä sekä imagon kohentamista, jotka parantavat kannattavuutta, mutta yhteiskuntavastuun toteuttamisen tarkoitusperät eivät ole aidot. Tämän näkemyksen mukaan taustalla ei siis ole aito huolenpito yhteiskunnallisista asioista tai kestäväen kehityksen huomioiminen, vaan vastuullisen imagon tavoittelu kannattavuuden edistämiseksi. (Harmaala & Jallinoja 2012: 28–29.)

Davis (1973) puolestaan kyseenalaisti yritysten kyvykkyyden huomioida sosiaaliset asiat liiketoiminnassa, sillä yritysjohto on suuntautunut taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen eikä täten omaa riittävästi taitoja sosiaalisten asioiden huomioimiseen. Tähän liittyen yhteiskuntavastuuta on kritisoitu myös siitä, että yritysten harjoittama yhteiskuntavastuu on rajattua, eikä vastuullisuuteen liittyviä asioita huomioida kokonaisvaltaisesti. Yhteiskuntavastuu saatetaan huomioida vain yrityksen kannalta suotuisilla osa-alueilla. Neljäs näkökulma, josta yhteiskuntavastuuta on kritisoitu, kiinnittää huomion yhteiskuntavastuun tehokkuuteen ja suuntaan. Yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttaminen voi jäädä tehottomaksi, jos yhteiskuntavastuuta toteutetaan vain yrityksen kannalta soveltuvilla alueilla. Kansainvälinen yritys voi huomioida yhteiskuntavastuulliset aiheet tietyissä maissa, mutta jättää ne huomiotta esimerkiksi tuotantonsa osalta kehitysmaissa, vaikka juuri näissä kohteissa yhteiskuntavastuun toteutumisella on merkittävä rooli. Tällöin yhteiskuntavastuun toteuttamisen voidaan katsoa olevan tehotonta. (Harmaala & Jallinoja 2012: 28–29.)

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset artikkelit.

Tekijä ja vuosi	Artikkelin nimi	Keskeinen sisältö
Hemphill 2013	The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: what are the business governance implications?	ISO 26000:n kritiikki Yritysten motiivit ISO 26000 -standardin käyttöönotolle: mainehyödyt, yhtenäinen käsitys yhteiskuntavastuusta sidosryhmien ja yritysten välillä, väline yhteiskuntavastuun kehittämiseen
Lange & Washburn 2012	Understanding attributions of corporate social irresponsibility	Yritysten motiivit toimia tai olla toimimatta vastuullisesti
Wettstein 2012	CSR and the debate on business and human rights: Bridging the great divide	Ihmisoikeuksien rooli yhteiskuntavastuun osana kasvaa: Yritysten proaktiivinen suhtautuminen ihmisoikeuksiin
Schwartz & Tilling 2009	'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: A dissenting interpretation of ISO 26000.	Kriittinen näkemys yhteiskuntavastuun standardisointiin ja sen vaikutuksiin
Basu & Palazzo 2008	Corporate social responsibility: A process model of sensemaking	Yhteiskuntavastuun tutkimuksen kolme suuntaa: sidosryhmä-, suoritus- ja motivaatiolähtöinen
Matten & Moon 2008	"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility	Implisiittinen ja eksplisiittinen yhteiskuntavastuu
Lee 2008	A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead	Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa havaittu siirtyminen makrotasolta organisaation tasolle.

		Tarkastelussa nykyään ovat yhteiskuntavastuun yhteys strategiaan.
Castka & Balzarova 2007	A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges stemming from the development of ISO 26000.	Yhteiskuntavastuun, ISO 26000 -standardin ja laatujohtamisen yhteys.
Campbell 2007	“Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”	Yrityksen vastuullisen toiminnan tunnuspiirteet, yhteiskuntavastuun institutionaalinen teoria
Dahlsrud 2006	How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions.	37 määritelmää yhteiskuntavastuulle: viisi dimensiota, joiden perusteella määritelmät voidaan ryhmitellä
Garriga & Melé 2004	Corporate social responsibility theories: Mapping the territory	Yhteiskuntavastuun teorioiden luokittelu neljään ryhmään: Välineelliset, poliittiset, integroivat ja eettiset teorit
Carroll 1999	The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders	Yhteiskuntavastuun pyramidi
Carroll 1979	A three-dimensional conceptual model of corporate performance	Yhteiskuntavastuun neljä tasoa: taloudellinen, lakien määrittämä, eettinen ja filantrooppinen vastuu

3 ISO 26000 YHTEISKUNTAVASTUUN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Kolmas luku esittelee ISO 26000 -standardin sisältöä. Tässä tutkielmassa on omistettu kokonainen luku ISO 26000 -standardin käsittelylle, sillä voidaan olettaa, että standardi ei ole vielä yleisesti tunnettu, minkä vuoksi standardin kuvaaminen on tutkimuksen kannalta oleellista. Standardi on julkaistu vuonna 2010, mutta Suomessa ei ole vielä montaa yritystä, jotka olisivat ottaneet standardin virallisesti yhteiskuntavastuullisen toimintansa ohjenuoraksi. Ensimmäisessä aluvussa 3.1 määritellään ISO 26000 -standardin tavoitteet, sisältö ja merkitys. Tämän jälkeen aluvussa 3.2 esitellään standardin mukaiset yhteiskuntavastuun periaatteet, minkä jälkeen seuraavassa aluvussa 3.3 keskitytään analysoimaan standardin mukaisia yhteiskuntavastuun ydinaiheita. Kappaleen lopuksi aluvussa 3.4 esitellään ISO 26000 -standardia koskevaa kritiikkiä.

3.1 Standardin tarkoitus ja tavoitteet

Nykyaikaisen yhteiskuntavastuun toteuttamiselle on ominaista, että yritykset noudattavat vapaaehtoisia ohjeistuksia yhteiskuntavastuun toteuttamisessa (Adeyeye 2011: 107), sillä pelkkien lakien ja säädösten noudattamiselle ei pystytä vastaamaan niihin odotuksiin, joita yrityksille on asetettu (Delchet-Cochet & Vo 2013: 134). Yhteiskuntavastuun kehittämiseen on olemassa erilaisia ohjeistoja ja normistoja, joiden perusteella organisaatiot voivat pyrkiä kehittämään yhteiskuntavastuutaan. Yhteiskuntavastuuseen liittyviä standardeja on ollut olemassa jo ennen ISO 26000 -standardin kehittämistä (Delchet-Cochet & Vo 2013.)

Marraskuussa 2010 julkaistun ISO 26000 -standardin ensisijainen tarkoitus on määritellä yhteiskuntavastuun keskeisiä sisältöjä kansainvälisellä tasolla sekä kuvailla, millaisia alueita ja kysymyksiä yhteiskuntavastuun piiriin kuuluu. Keskeinen tavoite on lisätä kansainvälistä yhteisymmärrystä yhteiskuntavastuun sisällöistä sekä selkeyttää yritysvastuun kenttää ja peruseriaatteita. Standardissa tarkastellaan yhteiskuntavastuuta etenkin sosiaalisen vastuun (SR, social responsibility) näkökulmasta (Hemphill 2013: 306). ISO 26000 tarjoaa ohjeita siihen, miten abstraktista yhteiskuntavastuun käsitteestä voidaan päästä konkreettisiin toimintaa tehostaviin tekoihin, joilla voidaan kehittää organisaatioiden yhteiskuntavastuuta ja täten edistää kestävästä kehitystä. (ISO 26000 2010.) Tyypillisesti ISO:n standardit käsittelevät muun muassa laatuun tai teknisiin

ominaisuuksiin liittyviä asioita, joten ISO 26000 -standardi poikkeaa ISO:n muista standardeista tässä suhteessa (Henriques 2010: 103).

ISO 26000 koostuu osa-alueista, jotka käsittelevät yhteiskuntavastuun ydinaiheita ja periaatteita sekä niiden tunnistamista yrityksissä. Lisäksi keskeisenä teemana opastetaan sidosryhmien tunnistamisessa ja osallistamisessa, minkä katsotaan olevan keskeinen prosessi yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Standardi soveltuu käytettäväksi erilaisissa organisaatioissa kaikkialla maailmassa. Sitä voivat hyödyntää yritykset, jotka vasta alkavat perehtyä vastuullisuuden kenttään sekä yritykset, jotka ovat jo aikaisemmin kiinnittäneet huomiota yhteiskuntavastuuseen ja sisällyttäneet sen periaatteita toimintaansa. (ISO 26000 2010). Standardi suuntaa huomiota myös siihen, miten yhteiskuntavastuu voidaan sisällyttää päivittäiseen toimintaan ja rutiineihin yrityksessä (Pojasek 2011: 86).

ISO 26000 koostuu vapaaehtoisista ohjeista ja on täten opastava standardi. ISO 26000:n perusteella yritys ei siis voi sertifioida yhteiskuntavastuutaan, sillä kyseessä ei ole sertifikaatti. Huomionarvoista on, että standardi ei sisällä vaatimuksia, vaan pikemminkin suosituksia, jotka katsotaan noudattamisen arvoisiksi. Standardi ei ole sidoksissa lainsäädäntöön, mutta se voi sisältää sellaisia ohjeistuksia, jotka joissakin maissa kuuluvat lainsäädäntöön. ISO 26000 -standardiin sisältyy seitsemän yhteiskuntavastuun ydinaihetta, jotka ovat *organisaation hallintotapa, ihmisoikeudet, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, työelämän käytännöt, kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen*. (ISO 26000 2010.)

Standardin tarkoituksena on täydentää muita yhteiskuntavastuusta annettuja ohjeistuksia ja normistoja, edistää yhteisymmärrystä yhteiskuntavastuun teemoista, kannustaa organisaatioita edistämään kestävästä kehitystä sekä parantaa yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuloksia ja tasoa. Standardissa on tietoa muun muassa yhteiskuntavastuun käsitteistöistä ja määritelmistä sekä yhteiskuntavastuuseen liittyvistä periaatteista ja käytännöistä. Lisäksi standardi ohjeistaa, miten yhteiskuntavastuu voidaan sisällyttää organisaation toimintaan kaikilla tasoilla. (ISO 26000 2010: 8, 18; Hemphill 2013.)

ISO 26000 pyrkii luomaan yhteisen kielen ja toimintatavat, sillä tällä hetkellä yhteiskuntavastuun ilmiö ja siihen liittyvä käsitteistö ovat hyvin monimuotoista. Lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyviä osapuolia ja erilaisia intressejä on paljon, minkä vuoksi ISO 26000 -standardin kehittämisen voidaan nähdä kumpuavan juuri näistä yhtenäistämisen haasteista. (Schwartz & Tilling 2009: 291.) Standardin selkeä etu on se,

että se on kansainvälinen ja soveltuu käytettäväksi monissa maissa. Standardin vapaaehtoinen luonne on toisaalta etu, mutta toisaalta se monimutkaistaa standardin käyttöä: Vaikka organisaatio noudattaisi ISO 26000 -standardia tarkasti, se ei kuitenkaan voi sertifioida sitä, jolloin standardin etu esimerkiksi viestinnän kannalta voi jäädä epämääräiseksi. Toisaalta standardin ohjeistuksellinen luonne on sen etu: Organisaation voi soveltaa standardia soveltuvien osien, jolloin erikokoisten yritysten on helppo soveltaa standardia omaan käyttöönsä sopivaksi.

Hemphill (2013) tunnistaa kolme keskeistä syytä yritysten halukkuudelle ottaa käyttöön ISO 26000 -standardi. ISO on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu organisaatio, mikä luo standardille uskottavuutta: Yksi syy ottaa käyttöön ISO 26000 -standardi on siis maine- ja imagoetujen tavoittelu sen kautta, että otetaan käyttöön nimekkään ISO:n julkaisema standardi. Toinen syy ISO 26000:n käyttöönotolle yrityksissä liittyy Hemphillin mukaan standardin kansainväliseen ja termistöä yhtenäistävään vaikutukseen. Standardi selkeyttää yhteiskuntavastuun sisältöjä, minkä vuoksi yritykset voivat käyttää standardia apuna määritellensä oman yhteiskuntavastuunsa sisältöjä. Kolmantena syynä standardin käyttöönotolle Hemphill pitää standardin tarjoamaa kokonaisvaltaista ohjeistusta siitä, miten yrityksessä voidaan integroida yhteiskuntavastuun periaatteita yrityksen toimintoihin ja prosesseihin. (Hemphill 2013: 312–313.)

3.2 Yhteiskuntavastuun periaatteet ISO 26000:n mukaan

ISO 26000 -standardissa on määritelty seitsemän yhteiskuntavastuun peruseriaatetta, joita organisaatioiden tulisi noudattaa edistääkseen kestävästä kehityksestä. Nämä seitsemän periaatetta ovat *vastuunalaisuus*, *avoimuus*, *eettinen toiminta*, *sidosryhmien intressien kunnioittaminen*, *oikeusjärjestyksen kunnioittaminen* sekä *kansainvälisten toimintasääntöjen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen*. Peruseriaatteet määrittävät yhteiskuntavastuun toteuttamisen edellytykset. *Vastuunalaisuuden periaate* liittyy organisaation velvollisuuteen kantaa vastuuta vaikutuksistaan ympäristöön, yhteiskuntaan, talouteen sekä sidosryhmiin. *Avoimuuden periaatteella* viitataan päätösten ja toimintojen läpinäkyvyyteen. Organisaation tulee kertoa avoimesti ja tarjota tietoa sidosryhmille toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaan sekä siitä, miten yritys arvioi omaa toimintaansa vastuullisuuden näkökulmasta. (ISO 26000 2010: 34–36.)

Kolmas yhteiskuntavastuun periaate on *eettinen toiminta*, joka viittaa siihen, että organisaatioiden tulee toimia eettisesti ja tietoisesti edistää eettistä toimintaa. Organisaation tulee olla sitoutunut vastaamaan vaikutuksistaan sidosryhmien intresseihin sekä toimimaan kunniallisesti, rehellisesti ja tasapuolisuuden periaatteita noudattaen. Eettistä toimintaa organisaatio voi tukea esimerkiksi ottamalla käyttöön eettistä toimintaa edistäviä standardeja ja hallintorakenteita, viestimällä eettisistä toimintanormeista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille sekä luomalla eettistä toimintaa valvovia järjestelmiä. *Sidosryhmien intressien kunnioittaminen* yhteiskuntavastuun periaatteena tarkoittaa, että organisaation tulisi huomioida sidosryhmiensä intressit sekä kunnioittaa niitä. Keskeistä on tunnistaa sidosryhmät ja niiden intressit sekä arvioida näkemysten suhdetta yhteiskunnan odotuksiin sekä kestävään kehitykseen. (ISO 26000 2010: 37–39.)

Oikeusjärjestyksen kunnioittaminen on yhteiskuntavastuuseen liittyvä perusedellytys, sillä jokainen organisaatio on velvollinen noudattamaan lakeja ja määräyksiä. Lisäksi organisaatioiden tulee *kunnioittaa kansainvälisiä toimintasääntöjä*, etenkin silloin, jos lainsäädäntö ei yksinään takaa suojaa ympäristölle ja yhteiskunnalle. Tärkeää on huomioida, että myös organisaation sidosryhmien tulisi kunnioittaa niin oikeusjärjestystä kuin kansainvälisiä toimintasääntöjä, jotta yritys ei epäsuorasti sidosryhmien kautta riko kansainvälisiä toimintasääntöjä tai oikeusjärjestystä. Yhteiskuntavastuun seitsemäs periaate on *ihmisoikeuksien kunnioittaminen* eli yleismaailmallisten ja kansainvälisten ihmisoikeuksien tunnistaminen ja kunnioittaminen organisaatiossa. Organisaation tulisi olla valmis reagoimaan, jos se havaitsee ympäristössään ihmisoikeuksia loukkaavaa toimintaa. (ISO 26000 2010: 40–42.) Yhteiskuntavastuun seitsemän periaatetta muodostavat perustan ISO 26000 -standardille. Periaatteiden pohjalta voidaan jakaa ydinaiheet, joiden perusteella organisaatio voi kehittää yhteiskuntavastuuttaan. Ydinaiheisiin keskitytään seuraavassa alaluvussa 3.3.

3.3 Yhteiskuntavastuun ydinaiheet

Tunnistaessaan yhteiskuntavastuun nykytilaa organisaatio voi tarkastella sitä standardissa esiteltyjen ydinaiheiden kautta. Ydinaiheissa otetaan huomioon niin taloudellisia, sosiaalisia kuin ympäristöön liittyviä аспекteja. ISO 26000:n mukaiset seitsemän ydinaihetta ovat *organisaation hallintotapa, ihmisoikeudet, ympäristö, työelämän käytännöt, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat ja yhteisön*

toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen. Ydinaiheiden tarkastelussa on suositeltavaa ottaa huomioon kaikki osa-alueet ja tarkastella ydinaiheita kokonaisuutena, sillä eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Jos organisaatio tarkastelee ydinaiheita erikseen, voi tämä johtaa tilanteeseen, jossa parannetaan yhtä osa-aluetta ottamatta huomioon tämän vaikutus muihin osa-alueisiin. (ISO 26000 2010: 52.) Yhteiskuntavastuun ydinaiheet on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. ISO 26000 -standardin seitsemän ydinaihetta (ISO 26000 2010: 54).

Organisaation hallintotapoihin kuuluvat ne järjestelmät, joiden avulla tehdään päätöksiä ja suunnataan yritystä sen tavoitteita kohti. Organisaation hallintotapa on merkittävä tekijä yhteiskuntavastuun taustalla, sillä hallintotapa määrittää, missä määrin yritys huomioi vastuullisen toiminnan. Lisäksi päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon yhteiskuntavastuun ydinaiheet ja periaatteet. (ISO 26000 2010: 56–58.) Myös johtajuudella ja organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys yritys vastuun kannalta. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa yrityksen työntekijöitä toimimaan vastuullisesti.

Ympäristö-ydinaihe korostaa organisaatioiden velvollisuutta huomioida toimintansa ympäristövaikutukset. Keskeistä on arvioida toiminnan ympäristövaikutuksia sekä arvioida ja ennakoida ympäristöriskejä. Yrityksen pitäisi pyrkiä edistämään toiminnallaan ympäristön monimuotoisuutta, estää ympäristön pilaantumista sekä kehittää tuotteiden elinkaaria siten, että elinkaaren aikana niistä on mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle. (ISO 26000 2010: 92–106.)

Ihmisoikeudet kuuluvat ISO 26000 -standardin ydinaiheisiin. Jokaisen organisaation tulisi kunnioittaa ihmisoikeuksia varmistamalla, että ihmisoikeudet toteutuvat organisaatiossa. Organisaatioiden on tärkeää varmistaa, että se ei syrji tai ole osallisena syrjintään missään muodossa. Organisaation tulee analysoida, millaisia vaikutuksia sillä ja sen yhteistyötahoilla on ihmisoikeuksiin. ISO 26000 -standardissa tätä kutsutaan *huolellisuusvelvoitteeksi* eli velvoitteeksi huolehtia ihmisoikeuksien toteutumisesta organisaation vaikutuspiirissä. Ihmisoikeuksien edistämiseen katsotaan standardissa kuuluvan muun muassa korruption, syrjinnän ja lapsityövoiman ehkäiseminen. (ISO 26000 2010: 61–62; 70.) Yhtenä ISO 26000 -standardin tarkoituksena voidaan pitää sitä, että standardi osoittaa, mitä kaikkea yrityksen tulisi ottaa huomioon ihmisoikeuksien osalta yhteiskuntavastuussaan (Henriques 2010: 105).

Organisaatiot vaikuttavat monilla tavoin ihmisoikeuksien toteutumiseen. Vaikutus voi olla suoraa tai epäsuoraa esimerkiksi eri sidosryhmien kautta. Vaikutus voi lisäksi olla aktiivista tai passiivista. Vaikka organisaatio pystyy parhaiten tarkkailemaan ihmisoikeuksien toteutumista oman organisaationsa sisällä, tulee sen tarkkailla myös omaan ns. vaikutuspiiriään. Ihmisoikeusasiat saattavat korostua tietyissä tilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa luonnonkatastrofit, poliittisen tilan muutokset, nälänhätä ja köyhyys. Edellä mainituissa tilanteissa organisaation tulisikin kiinnittää erityistä huomiota ihmisoikeuksiin, jotta huolellisuusvelvoite täytetään. Organisaation tulee tarkastella ihmisoikeuksia myös osallisuuden näkökulmasta. Vaikka organisaatio ei suorasti loukkaisi ihmisoikeuksia, saattaa se välillisesti olla osallisena ihmisoikeuksien loukkaamiseen. Hyötyä tuottavalla osallisuudella tarkoitetaan, että organisaatio hyötyy jonkun muun tahon tekemästä ihmisoikeuksien loukkaamisesta. Hiljaisella osallisuudella puolestaan tarkoitetaan, että organisaatio on tietoinen ihmisoikeuksien loukkaamisesta, muttei puutu siihen asianmukaisella tavalla. Organisaation ei tulisi myydä tai toimittaa tuotteitaan sellaisille tahoille, jotka loukkaavat ihmisoikeuksia. (ISO 26000 2010: 61–66.)

Oikeudenmukaiset toimintatavat viittaavat organisaation suhteisiin muiden tahojen kanssa sekä eettiseen liiketoimintaan ja kilpailuun. Oikeudenmukaisen toiminnan edellytyksenä on, että organisaatioiden tulisi pyrkiä ehkäisemään korruptiota, edistää yhteiskuntavastuuta koko toimintaketjussa, kunnioittaa muiden omistusoikeuksia sekä pyrkiä osallistumaan politiikkaan vastuullisesti. Oikeudenmukaisten toimintatapoihin kuuluu myös oikeudenmukaisen kilpailun edistäminen. (ISO 26000 2010: 106–112.)

Työelämän käytännöt ovat yhteyksissä muihin ydinaiheisiin, kuten ihmisoikeuksiin, organisaation hallintotapaan ja oikeudenmukaisiin toimintatapoihin. Työelämän käytäntöihin kuuluvat sellaiset toimintaperiaatteet ja käytännöt, jotka ovat sidoksissa organisaation tekemään tai teettämään työhön sekä organisaation tehtävään. Työelämän käytännöt pitävät sisällään muun muassa rekrytointiin, työsuhteeseen, koulutukseen ja kehittämiseen sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät käytännöt. Lisäksi työelämän käytäntöihin kuuluu työntekijäjärjestöjen tunnustaminen sekä yhteiskunnalliseen vuoropuheluun osallistuminen esimerkiksi työntekijä- ja työnantajajärjestön kanssa. (ISO 26000 2010: 78.)

ISO 26000 -standardin ohjeistuksen mukaan myös *kuluttaja-asiat* tulisi huomioida yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Kuluttaja-asioiden huomioimisella yhteiskuntavastuun osana tarkoitetaan, että organisaatiot noudattavat hyvän tavan mukaisia markkinointikeinoja, kunnioittavat kuluttajien tieto- ja yksityisyydensuojan, takaavat tuotteiden ja palveluiden saatavuuden sekä edesauttavat kestävästä kulutuksesta ja huolehtivat tuoteturvallisuudesta. (ISO 26000 2010: 114–130.)

Yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen on toisena kiinnostuksen kohteena tässä tutkielmassa. Organisaatio on suhteessa erilaisiin yhteisöihin toimintansa kautta. ISO 26000 -standardissa yhteisöllä viitataan erilaisiin ryhmiin ihmisiä, jotka kuuluvat yrityksen vaikutuspiiriin. Yhteisöihin voidaan katsoa lukeutuvan esimerkiksi organisaation maantieteellisellä vaikutusalueella sijaitsevat yhteisöt, mutta myös virtuaaliyhteisöt. Osallistumalla yhteisön toimintaan organisaatio voi edistää yhteisön kehitystä, mikä puolestaan edistää välillisesti kestävästä kehitystä. Yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyy keskeisesti sidosryhmien tunnistaminen ja osallistaminen. Yhteisön toimintaan osallistumisella ja yhteisön kehittämisellä viitataan tätä laajempaan toimintaan, sillä siihen kuuluu muun muassa suhteiden luominen yhteisöihin sekä yhteisön monimuotoinen tukeminen. Organisaatiolla voi olla monia yhteisiä intressejä yhteisön kanssa, mutta intressit voivat myös olla ristiriitaisia. Muun muassa työllisyyden luominen on keskeinen yhteisön toimintaan osallistumiseen liittyvä asia,

sillä tätä kautta organisaatio voi vaikuttaa yhteisön työllisyyteen. ISO 26000 -standardin mukaan yhteisön toimintaan osallistumisella voidaan ottaa ennakoiva kontakti yhteisöön. (ISO 26000 2010: 128–144.)

ISO 26000 -standardiin sisältyvien ydinaiheiden merkittävyys vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Tämän vuoksi standardin käyttöönotossa on keskeistä huomioida, mitkä ydinaiheet ovat oman yrityksen kannalta keskeisiä ja merkittäviä. Standardin laajuuden vuoksi yrityksille on haasteellinen tehtävä huomioida kaikki ydinaiheet toiminnassaan, minkä vuoksi yritysten tulisikin analysoida ydinaiheiden merkittävyyttä omalla kohdallaan.

3.4 ISO 26000 -standardin kritiikki

Kuten toisessa pääluvussa kerrottiin, yhteiskuntavastuuta on kritisoitu eri näkökulmista. Myös standardeiden käyttöä yhteiskuntavastuun kehittämisessä on tarkasteltu kriittisesti. Yhteiskuntavastuustandardeiden ongelmana on tyypillisesti se, että niissä ei pystytä riittävästi huomioimaan yhteiskuntavastuun kontekstisidonnaisuutta, sillä jokaisessa yrityksessä korostuvat hyvin erilaiset yhteiskuntavastuuseen liittyvät aiheet. Lisäksi standardit saattavat johdattaa harhaan kehitystyössä: Standardin noudattaminen voi herättää illuusion siitä, että sen ohjeita noudattamalla vastataan niihin yhteiskuntavastuun haasteisiin, joita yrityksessä on. Jokaisessa yrityksessä korostuvat kuitenkin erilaiset asiat, minkä vuoksi on tärkeää muistaa, että standardin sovellus oman yrityksen tarpeita vastaavaksi on keskeistä. (Rasche 2010: 287.)

Myös ISO 26000 -standardia kohtaan on esitetty kritiikkiä sen julkaisemisen jälkeen. Standardia on kritisoitu erityisesti siitä, että se standardoi yhteiskuntavastuuseen liittyviä käytäntöjä ja prosesseja, mutta ei suuntaa huomiota niihin tuloksiin, joihin yhteiskuntavastuullisella toiminnalla tulisi pyrkiä. ISO 26000 -standardin vaikutukset esimerkiksi kehitysmaiden työoloihin eivät siis ole yksiselitteiset, sillä yhteiskuntavastuun kehittämiselle ei ole standardissa esitetty mittareita. Tämän lisäksi standardi on vapaaehtoinen, eikä pakota organisaatioita noudattamaan sen tarjoamia ohjeita, minkä vuoksi standardi ei välttämättä riitä vähentämään tai estämään esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä kehitysmaissa. (Schwartz & Tilling 2009.)

Standardin soveltuvuus yhtaikaa sekä teollisuus- että kehitysmaihin voidaan siis kyseenalaistaa, sillä näissä maissa kamppaillaan hyvin erilaisten ongelmien kanssa. ISO

26000 saattaa siis olla yrityksille hyvä keino viestiä ja vakuuttaa sidosryhmiään yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, mutta sen todelliset vaikutukset voivat jäädä epäselviksi. (Schwartz & Tilling 2009.) Standardin myötä voidaan kuitenkin kehittää yhteinen käsitteistö yhteiskuntavastuun sisällöille, mikä puolestaan suuntaa huomiota vastuullisuusasioihin. Lisäksi ISO 26000 korostaa sitä näkökulmaa, että organisaatioiden tulisi huomioida sen sidosryhmät suuremmalla laajuudella (Castka & Balzarova 2007: 745–746).

Hemphill (2013) puolestaan kritisoi etenkin ISO 26000 -standardin yleismaailmallisuutta sekä standardin sopivuutta eri toimialoille ja erikokoisiin yrityksiin. Hemphill kyseenalaistaa standardin soveltuvuuden pienille ja keskisuurille yrityksille, sillä standardin käyttöönotto on aikaa ja resursseja kuluttavaa. Tämän lisäksi ongelmana voidaan nähdä myös se, että standardia ei ole mahdollista sertifioida, jolloin sen todelliset hyödyt yrityksen kannalta voivat jäädä epäselviksi. (Hemphill 2013: 313–316.)

4 ISO 26000 -STANDARDI KOHDEYRITYKSESSÄ

Neljännessä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman kohdeyritys eli Kiilto Oy. Neljäs luku taustoittaa sitä, miksi kohdeyritys on ottamassa käyttöön ISO 26000 -standardin. Ensimmäisen alaluvun 4.1 funktio on esitellä kohdeyritys. Yritysesittelyn jälkeen alaluvussa 4.2 käsitellään yhteiskuntavastuun kehitystä ja nykytilaa kohdeyrityksessä. Neljännen luvun lopuksi alaluvussa 4.3 analysoidaan ISO 26000 -standardin käyttöönoton tavoitteita ja merkitystä Kiilto Oy:lle.

4.1 Kiilto Oy:n esittely

Kiilto Oy on vuonna 1919 perustettu suomalainen perheyritys, joka valmistaa kemianteollisuuden tuotteita. Kiilto valmistaa pääasiassa rakentamisessa ja teollisuudessa käytettäviä tuotteita ja tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa liimoja, laasteja, massoja, tasoitteita, vedeneristeitä ja lakkoja. Liimat ovat olleet Kiillon päätuote jo 1960-luvulta alkaen. Kiillon ydinliiketoiminnan muodostaa siis liimojen ja niihin liittyvien tuotteiden kehitys, valmistus sekä markkinointi. Kaikki Kiillon valmistamat tuotteet ovat Kiillon oman tuotekehityksen tulosta. Kiillolla on tytäryhtiöitä Ruotsissa, Venäjällä, Valko-Venäjällä, Ukrainassa, Kazakstanissa, Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Kiilto työllistää yhteensä kaikki toimintamaat mukaan lukien noin 400 henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2013 noin 81 miljoonaa euroa. Suomen markkinoiden osuus liikevaihdosta on noin puolet. (Kiilto 2014.) Tässä tutkielmassa käytetään virallisen nimityksen Kiilto Oy:n sijaan kohdeyrityksestä pääosin nimitystä Kiilto ilman yhtiömuotoon viittaavaa Oy-määrettä.

Kiilto on osa Kiilto Family -konsernia, johon kuuluvat Kiilto Oy:n ja sen ulkomaisten tytäryhtiöiden lisäksi KiiltoClean Oy ulkomaisine tytäryhtiöineen, Kiiltoplast Oy, Intermedius Oy, Metalpak Oy ja Ramport Oy. Kiilto Family on konsernin emoyhtiö, joka hoitaa muun muassa konsernin talous-, henkilöstö-, tietohallinto- ja viestintäpalvelut. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2013 155 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä koko konsernissa oli vuonna 2013 812 henkilöä. Konsernin omavaraisuusaste vuonna 2013 oli 77,8 %. KiiltoClean valmistaa ja markkinoi puhdistus- ja hygienialan ratkaisuja ammattilaisille ja kuluttajille. KiiltoCleanin tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa pesu-, puhdistus- ja hoitoaineita, teollisuuskemikaaleja, hygieniatuotteita sekä siivousvälineitä. Kiiltoplast valmistaa muovipinnoitettuja tuotteita ja Intermedius puolestaan tuottaa tarvikkeita tekstiili-,

kenkä-, teräs- ja konepajateollisuudelle. Metalpak valmistaa pääasiassa metallipakkauksia. Ramport on keskittynyt huonekalu- ja puusepänteollisuuden tarvikkeiden maahantuontiin ja markkinointiin. Kiilto Family on perheyrittäjä, joka on koko historiansa ajan ollut saman suvun ja perheen omistuksessa. Konserni alkoi kehittyä nimenomaan Kiilto Oy:n ympärille 1980-luvulta lähtien. (Kiilto 2014.)

4.2 Yhteiskuntavastuu Kiilto Oy:ssä

Kiilto Oy:n järjestelmällisen yhteiskuntavastuullisen ajattelun voidaan katsoa alkaneen 1990-luvun alussa, kun ympäristöasioihin alettiin kemianteollisuudessa kiinnittää enemmän huomioita kuin aikaisemmin. Ympäristö-aspekteihin on kiinnitetty kuitenkin erityistä huomiota koko Kiillon historian ajan. Kiillon laatujärjestelmälle myönnettiin ISO 9001¹⁵ -sertifikaatti vuonna 1993. Laatujärjestelmään on integroitu muun muassa Kemianteollisuuden Responsible Care¹⁶ -ohjelman periaatteet sekä ISO 14001¹⁷ -standardin mukainen ympäristöohjelma. (Kiilto 2013.) Kemianteollisuuden alalla toimivien yritysten vaikutukset esimerkiksi ympäristöön ovat merkittävät, minkä vuoksi yhteiskuntavastuu ja erityisesti ympäristövastuu korostuu näiden yritysten kohdalla. Kemianteollisuuden alalla yhteiskunta- ja ympäristövastuulla voidaankin katsoa olevan keskeisempi merkitys kuin esimerkiksi finanssialalla (VTT 2007).

Kiilto Family -konsernissa yhteiskuntavastuu on määritelty kestävästä kehitystä tukevana toimintana ja yrityksen visiona, johon liittyy toimintaperiaatteena omaehtoinen vaikuttaminen tulevaisuuteen. Lisäksi tärkeänä näkökulmana on huolenpito ulkoisen ja sisäisen ympäristön hyvinvoinnista. Näiden näkökulmien lisäksi Kiilto Oy:ssä korostetaan kumppanuussuhteita vastuullisuuden toteuttamisessa. Tiiviiden ja pitkäaikaisten kumppanuus- ja sidosryhmäsuhteiden kautta pyritään tuottamaan kaikille osapuolille lisäarvoa. (Vastuussa-raportti 2012: 1.) Yhteiskuntavastuussa pyritään huomioimaan sekä taloudellinen ja sosiaalinen vastuu että ympäristövastuu. Näiden kolmen osa-alueen ohella Kiillossa on määritelty tuoteturvallisuus neljänneksi vastuullisuuden peruspilariksi. Tuoteturvallisuus on otettu yhdeksi suureksi teemaksi taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun rinnalle, sillä Kiillon tuotevalikoiman vuoksi tuoteturvallisuus on sekä ympäristön että tuotteiden käyttäjien

¹⁵ ISO 9001 kuuluu ISO 9000 -sarjan standardeihin, jotka määrittelevät laatujärjestelmille asetettuja vaatimuksia (SFS 2013a).

¹⁶ Responsible Care on kemianteollisuudelle suunnattu kansainvälinen ohjelma, jonka avulla pyritään tukemaan kestävästä kehitystä teollisuudessa (Kemianteollisuus 2013).

¹⁷ ISO 14001 liittyy yrityksen ympäristöjärjestelmien pätevyyden määrittelyyn (SFS 2013b).

näkökulmasta tärkeää. Tämän vuoksi tuoteturvallisuutta korostetaan tietoisesti Kiillon yhteiskuntavastuun keskeisenä osana.

Kiillon toiminnassa on keskeistä asiakaslähtöisyys, itse kehitetyt tuotteet, tuotannon kotimaisuus sekä toimintaympäristön huomiointi. Toimintaympäristön huomioinnilla ymmärretään sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön huolenpidosta, johon kuuluu muun muassa ympäristöstä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Kiillon tuotannolle on myönnetty Avainlippu-tunnus, joka on Suomalaisen Työn Liiton myöntämä tunnustus suomalaisesta työstä ja osaamisesta. Avainlippu-tunnuksella viestitään kuluttajille tuotteen kotimaisuudesta, sillä tuotteen kotimaisuusasteen tulee olla vähintään 50 %, jotta Avainlippua saa käyttää. (Suomalaisen Työn Liitto 2013.) Kiillo korostaa kaikessa toiminnassaan kotimaisuutta: Kotimaisuus nähdään Kiillossa yhtenä vastuullisuuden elementtinä, sillä kotimainen tuotekehitys ja tuotanto luovat lisää työpaikkoja Suomeen. Lisäksi Kiillo Oy maksaa veroja Suomeen, koska yrityksen päätoimipaikka on Suomessa. Asiakaslähtöisyys konkretisoituu esimerkiksi tuotteiden kehittämisellä yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeisiin räätälöitynä. Asiakkaat ovat keskeinen sidosryhmä ja sen tarpeiden kuunteleminen on merkittävä osa Kiillon yhteiskuntavastuuta.

Tähän mennessä Kiillo on raportoinut yhteiskuntavastuustaan sidosryhmille julkaisemalla kolmen vuoden välein suomeksi ja englanniksi Vastuussa-raportin, joka on yrityksen yritys vastuun selonteko. Vastuussa-raportti on julkaistu tähän mennessä yhteensä neljä kertaa, vuosina 2003, 2006, 2009 ja 2012. Selonteko on suunnattu yrityksen sidosryhmille ja sen tarkoituksena on esittää vastuullisuuteen liittyvät teemat ja ajankohtaiset asiat Kiillo Oy:n sekä uusimassa selonteossa myös KiiltoClean Oy:n osalta. Yhteiskuntavastuuta tarkastellaan raportissa sekä ympäristö- ja turvallisuusvastuun että sosiaalisen ja taloudellisen vastuun näkökulmista. Erityisesti ympäristö- ja turvallisuusvastuu painottuvat Kiillo Oy:ssä, sillä yritys toimii teollisuudenalalla, joilla tuotteiden valmistukseen sekä loppukäyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota koko tuotteen elinkaaren osalta. Tämän vuoksi ympäristöasiat ovat olleet jo pitkään tärkeässä roolissa Kiillo Oy:n toiminnassa, mikä näkyy myös Vastuussa-raportissa. Vastuussa-raportissa käsitellään sekä Kiillo Oy:n että KiiltoClean Oy:n liiketoimintaa yhteiskuntavastuuseen liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Raportissa esitellään muun muassa vastuullisuuteen liittyviä tunnuslukuja ja esimerkkejä myös muun Kiillo Family -konsernin vastuullisesta toiminnasta. Tähän mennessä yhteiskuntavastuu-raportoinnin kattavuutta on verrattu suppealla tasolla GRI:n (Global Reporting Initiative) ohjeistuksiin. (Vastuussa-raportti 2012.)

4.3 ISO 26000 -standardin käyttöönotto Kiilto Oy:ssä

Yhteiskuntavastuu sisältyy jo tällä hetkellä moniin käytäntöihin ja toimintoihin yrityksessä, mutta yhteiskuntavastuun tavoitteita ja sisältöjä ei ole kaikilta osin määritelty, varsinkaan pidemmälle aikavälille selkeästi. Yhteiskuntavastuun sisältöjä olisi tarkoitus konkretisoida ja terävöittää lähitulevaisuudessa, minkä vuoksi yrityksessä on päädytty ottamaan käyttöön ISO 26000 -standardi yhteiskuntavastuun kehittämisen tueksi. Tässä alaluvussa 4.3 esitellään tarkemmin ISO 26000 -standardin käyttöönoton tavoitteita, hyötyjä ja haasteita. Kiilto on ollut mukana SFS:n¹⁸ järjestämässä projektissa, jossa on pyritty selvittämään, miten ISO 26000 -standardi soveltuu pk-yritysten käyttöön, kun ne haluavat kehittää yhteiskuntavastuutaan. Lisäksi projektin tarkoituksena on ollut kerätä tietoa standardin käyttöönottoon liittyen. (SFS-tiedotus 2013.) Tämän projektin jatkeena tässä tutkielmassa pyritään selvittämään niitä osa-alueita, joilla on vielä tulevaisuudessa kehitettävää.

ISO 26000 -standardin käyttöönotolle on useita syitä ja tavoitteita Kiilto Oy:ssä. Kiilto Oy:ssä on määritelty ISO 26000 -standardin käyttöönoton keskeisiksi tavoitteiksi yhteiskuntavastuun laajempi ja yksityiskohtaisempi tunnistaminen, todentaminen, määrittäminen sekä mittaaminen yrityksen toiminnassa. ISO 26000 -standardin käyttöönotolla pyritään luomaan yksi yhteinen hallintajärjestelmä vastuullisuuden seurantaan. Tarkoituksena on pyrkiä määrittämään lisää mittareita ja tavoitteita yhteiskuntavastuun saralle. Lisäksi standardin avulla pyritään tekemään Kiillon yhteiskuntavastuusta konkreettisempää ja tätä kautta havainnollisempää. Tarkoituksena on myös pyrkiä havainnoimaan, miten yhteiskuntavastuulla voidaan tuoda lisäarvoa kumppaneiden toimintaan. Näiden tavoitteiden ohella standardin myötä pyritään saamaan uusia näkökulmia ja sisältöjä vastuullisuuteen sekä integroimaan yhteiskuntavastuu kaikkeen toimintaan entistä kattavammin. Yhteiskunnan odotukset muuttuvat, ja yrityksessä on todettu, että yhteiskuntavastuun fokuksen tulisi laajentua ympäristöasioista koskemaan myös muita osa-alueita kattavammin. Parhaassa tapauksessa ISO 26000:n käyttöönotolla voidaan tehdä Kiillosta entistä laajamittaisemmin vastuullisuutensa tiedostava ja toteuttava yritys ja vahvistaa tällaista kuvaa myös eri sidosryhmin silmissä.

¹⁸ SFS ry eli Suomen Standardisoimisliitto on standardisoinnin keskusjärjestö, johon kuuluu mm. Suomen valtio sekä elinkeinoelämän järjestöjä. SFS laatii, vahvistaa, julkaisee sekä tiedottaa standardeista. Standardit ovat perustuvat yleensä kansainvälisiin tai eurooppalaisiin standardeihin. (SFS 2013c.)

Yhtenä keskeisenä tavoitteena on pyrkiä suunnittelemaan ja dokumentoimaan yhteiskuntavastuuseen liittyviä käytäntöjä ja aktiviteetteja systemaattisemmin. Dokumentoinnin perusteella voidaan rakentaa konkreettisempi kuva yrityksen yhteiskuntavastuusta. Dokumentoinnin pohjalta syntyviä kuvauksia yhteiskuntavastuusta voidaan käyttää esimerkiksi viestinnällisiin tarkoituksiin sekä tarkentamaan yhteiskuntavastuun sisältöjä sidosryhmien mielissä. Lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttamisessa pyritään jatkuvuuteen eli kehittämään käytäntöjä, joita pystytään jatkamaan esimerkiksi vastuuhenkilöiden vaihtuessa.

Suomen Standardisoimisliiton projektissa, jossa myös Kiilto on ollut mukana, on pyritty rakentamaan kullekin mukana olevalle yritykselle malli ISO 26000 -standardin käyttöönotolle. Kiilto Oy:n tavoitteena on SFS:n projektin kautta ollut saada lisää tietoa standardista sekä sen soveltamisesta käytännön tasolla. Tarkoituksena on liittää standardi täydentämään jo olemassa olevia hallintajärjestelmiä ja käytäntöjä, ennen kaikkea ISO 9001 -laatu järjestelmän käytänteitä. Projektin pohjalta on tehty ja täydennetty kuvauksia tietyistä yhteiskuntavastuun osa-alueista. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään standardin pohjalta määriteltyihin elementteihin, joiden osalta Kiilto Oy:ssä on selkeästi kehitettävää. Kiilto Oy:n yhteiskuntavastuuseen liittyviä osa-alueita analysoimalla voidaan todeta, että useita standardin mukaisia toimintamalleja on jo olemassa, mutta niistä ei ole kokonaisvaltaista kuvausta. Yhtenä päämääränä on siis rakentaa kuvaus Kiilto Oy:n vastuullisuudesta ISO 26000 -standardin pohjalta.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Empiirisessä tutkimuksessa pyritään hankkimaan uutta tietoa jostakin ilmiöstä havainnoimalla ja mittaamalla sitä erilaisin keinoin. Empiirinen tutkimus eroaa tässä suhteessa teoreettisesta tutkimuksesta, sillä teoreettisessa tutkimuksessa tavoitteena on rakentaa kuvaa ilmiöstä jo olemassa olevan kirjallisuuden ja mallien perusteella. Empiiristä aineistoa hankitaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Viides luku esittelee tämän tutkielman tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksen aineiston. Tämä pro gradu - tutkielma on luonteeltaan laadullinen, ja tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluilla. Ensimmäisessä alaluvussa 5.1 tarkastellaan laadullista tutkimusta tutkimusmenetelmänä. Tämän jälkeen alaluvussa 5.2 siirrytään kuvaamaan aineiston keräämistä, minkä yhteydessä esitellään myös tutkielman aineisto. Viidennen luvun lopuksi alaluvussa 5.3 kuvaillaan aineiston käsittelyä, analyysimenetelmiä sekä analyysin tekoa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän voidaan yleisesti katsoa koostuvan erilaisista tavoista ja menetelmistä, joilla kerätään tutkimusta varten aineistoa. Yleensä päätös käytettävästä tutkimusmenetelmästä tehdään tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön perusteella. Kvantitatiivinen eli tilastollinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus palvelevat erilaisia tarkoituksia: Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin yksittäisen ilmiön tarkkaan kuvaukseen, kun taas kvantitatiivisella tutkimuksella hankittu tieto on tyypillisesti paremmin yleistettävää ja pyrkii löytämään yhdenmukaisuuksia suurista aineistoista. (Hirsjärvi ym. 2009: 160–164.) Tässä tutkielmassa päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, sillä tämän katsotaan palvelevan paremmin tutkimuksen tavoitteita sekä sopivan paremmin tutkittavaan aihepiiriin.

Laadullinen tutkimus on nykyään suosittu tutkimusmenetelmänä useilla tieteenaloilla ja etenkin 1980-luvulta alkaen se on kasvattanut koko ajan merkitystään. Erityisesti sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä laadullinen tutkimus on ollut jo pitkään laajalti käytetty tutkimusmenetelmä ja myös kauppatieteellisessä tutkimuksessa on alettu hyödyntää laadullista tutkimusta merkittävässä määrin tilastollisen tutkimuksen rinnalla. (Hirsjärvi ym. 2009: 160–164.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää sosiaalista todellisuutta ihmisten kokemusten ja kertomusten kautta. Useimmiten laadullisen tutkimuksen ensisijaisena päämääränä on ilmiön tai kohteen

kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2009: 161). Alasuutarin (1999: 237) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä tätä kautta sosiaalista todellisuutta. Sosiaalinen todellisuus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena, ja se luodaan merkitysten perusteella: Laadullisen tutkimuksen avulla päästään käsiksi sosiaaliseen todellisuuteen ja todellisen elämän kuvaamiseen, sillä sosiaalinen todellisuus rakentuu keskusteluissa.

Kontekstialisuudella on keskeinen merkitys laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkittavaa ilmiötä tai tilannetta pitää tarkastella aina tietyn kontekstin yhteydessä. Tämän vuoksi tutkijan rooli on erityisen tärkeä laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina sidoksissa tutkijan tulkintoihin ja liittyvät täten aina tiettyyn tapaukseen. Tämä muodostaa myös yhden laadullisen tutkimuksen suurimmista haasteista: Tulokset ovat aina kontekstisidonnaisia, minkä vuoksi tutkimustulosten yleistäminen on monimutkaista. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tehtävä on analysoida, kuvailla ja tulkita jotakin tiettyä yksittäistä tapausta tai ilmiötä haastateltavien näkökulmasta. (Flick, von Kardoff & Steinke 2009: 14–24.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan yleensä tutkimuksen *validiteetista*, *reliabiliteetista* ja *objektiivisuudesta*. Myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä on syytä pohtia näitä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Objektiivisuudella viitataan siihen, että tutkijalla ei saa olla vaikutusta tutkittavan ilmiön tulkitsemiseen, vaan hänen pitää tulkita tilannetta objektiivisesti (Hirsjärvi ym. 2009: 265). Objektiivisuuteen liittyvät läheisesti myös tutkimuksen luotettavuus sekä tulosten neutraalius (Tuomi & Sarajärvi 2010: 135).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee olla luotettava ja toistettavissa. Empiirisen tutkimuksen tulisi tuottaa samat tulokset, vaikka se suoritettaisiin eri aikaan uudelleen. Reliabiliteetin tutkimuksen edellytys on, että kahden eri tutkijan tulisi tulla identtisiin tai hyvin samankaltaisiin lopputuloksiin saman tutkimusaineiston perusteella. Reliabiliteetti nousee esille laadullisessa tutkimuksessa etenkin aineiston käsittelyn yhteydessä. Reliabiliteetissa tutkimuksessa koko käytettävissä oleva aineisto tulee ottaa huomioon sekä kiinnittää huomiota litteroinnin laatuun. Litteroitujen haastatteluiden tulee olla niin tarkkoja, että ne kuvastavat haastateltavien kokemuksia todenmukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185–186.)

Reliabiliteetti huomioitiin tämän tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Reliabiliteetin lisäämiseksi tässä tutkimuksessa suurin osa aineistosta litteroitiin sanatarkasti.

Litteroinnissa huomioitiin kaikki ne keskusteluosuudet, joissa käsiteltiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Litteroinnin ulkopuolelle jätettiin vain tutkimuksen aihepiiriin liittymättömiä keskustelunpätkiä. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja aineistoa pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimustulosten esittelyn tukena käytetään litteroituja haastattelunpätkiä, joiden tehtävänä on osoittaa analyysin pätevyys. Reliabiliteetin lisäämiseksi aineisto käsiteltiin siten, että haastateltavien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Tämä kerrottiin haastateltaville jo haastattelupyynnössä, millä pyrittiin vaikuttamaan siihen, että haastateltavat voivat puhua haastattelutilanteessa mahdollisimman avoimesti.

Validiteetti on tieteellisen tutkimuksen kriteeri, joka mittaa, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat sitä ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata. Validissa tutkimuksessa esimerkiksi haastattelukysymyksien tulisi mitata tutkittavaa ilmiötä, eikä jotakin muuta olemassa olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa suunnittelemalla tutkimusprosessi hyvin sekä esimerkiksi testaamalla haastattelurunko etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2009: 231–232.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin siihen, että haastattelukysymysten avulla voidaan saada vastaus tutkimuskysymyksiin, jolloin ne mittaavat juuri tutkittavaa ilmiötä. Lisäksi haastattelurunkoa testattiin ennen haastatteluja sekä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, etteivät kysymykset johdattele haastateltavia tiettyihin vastauksiin.

Tässä tutkielmassa tutkimusprosessi kuvataan tarkasti, jotta tutkimukselle saavutetaan läpinäkyvyyttä ja tätä kautta luotettavuutta. Lisäksi tulosten esittelyn yhteydessä käytetään autenttisia haastattelunpätkiä, jotta voidaan osoittaa, miten johtopäätöksiin on tultu. Validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset on siis pyritty huomioimaan johdonmukaisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tästä johtuen esimerkiksi aineistonkeruuprosessi sekä haastattelujen tekeminen kuvaillaan seuraavassa alaluvussa. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että tutkimustulokset voivat olla erilaisia, jos tutkimus toistetaan, vaikka tuloksiin johtanut tutkimusprosessi olisi kuvattu huolellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 188–189.)

5.2 Aineisto ja sen kerääminen

Tutkimuksen aineisto koostuu kohdeyrityksessä järjestetyistä haastatteluista, joita tehtiin yhteensä kuusi. Parihaastatteluja järjestettiin yhteensä kaksi ja yksilöhaastatteluja neljä kappaletta. Nauhoitettua aineistoa kertyi haastatteluista

yhteensä noin viisi tuntia. Lähes kaikilla haastateltavilla on usean vuoden kokemus työskentelystä kohdeyrityksessä. Keskimäärin haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä haastatteluhetkellä noin yhdeksän vuotta. Haastateltavista pisimpään yrityksessä työskennellyt henkilö on ollut yrityksen palveluksessa 30 vuotta ja vähiten aikaa työskennellyt noin 3 vuotta. Haastateltavien joukkoon lukeutui kolme miestä ja viisi naista. Kaikki haastateltavat ovat toimihenkilöitä ja kuusi haastateltavista työskentelee esimiestehtävissä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että he työskentelevät kiinteästi niiden asioiden parissa, jotka ovat tämän tutkimuksen fokuksessa.

Haastattelut soveltuvat parhaiten laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, minkä vuoksi haastattelut ovatkin laadullisen tutkimuksen pääasiallinen tapa kerätä aineistoa (Hirsjärvi ym. 2009: 205). Empiirisessä tutkimuksessa suositaan haastatteluja, sillä ne mahdollistavat aiheen joustavan käsittelyn. Esimerkiksi kyselylomakkeet eivät tyypillisesti jätä tarvittavaa joustavuutta vastauksille. Laadullisessa tutkimuksessa on käytössä erilaisia haastattelutyyppisiä, jotka soveltuvat erilaisiin käyttötarkoituksiin. Haastattelutyyppisiä ovat muun muassa puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu sekä syvähaastattelu. Haastattelutyyppit eroavat etenkin siinä, miten strukturoituja eli rakenteellisesti ennalta määriteltyjä haastattelut ovat. Lisäksi eroja on siinä, missä määrin haastattelija voi vaikuttaa haastattelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 41–43.)

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmetodin puolistrukturoitua haastattelua, jota Hirsjärvi ja Hurme (2008) nimittävät teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on eräänlainen välimuoto syvähaastattelun ja strukturoidun haastattelun välillä. Syvähaastatteluissa haastateltaville annetaan tietty aihe, josta keskustellaan. Haastateltavan on tarkoitus kertoa täysin vapaasti ja avoimesti mielipiteistään, ilman että haastattelija vaikuttaa millään tavalla haastateltavan kertomukseen. Strukturoiduissa haastatteluissa puolestaan kysymykset ovat ennalta mietittyjä, ja haastattelija esittää kysymykset tietyssä järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Teemahaastattelu eroaa muista haastattelutyypeistä siinä, että haastattelun aikana keskitytään keskustelemaan tietystä teemosta sen sijaan, että käsiteltäisiin vain tiettyjä kysymyksiä. Haastattelija miettii etukäteen teemat, joista on tarkoitus keskustella. Tämän lisäksi haastattelija voi muotoilla joitakin esimerkkikysymyksiä, jotka kuitenkin voivat muuttaa muotoaan ja järjestystään haastattelutilanteessa. Teemahaastattelut ovat melko vapaita, vaikka niissäkin pyritään käsittelemään teemat suurin piirtein samassa

järjestyksessä joka haastattelussa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan yksi teemahaastattelun keskeisimmistä eduista on se, että haastateltavan subjektiiviset kokemukset ja mielipiteet tulevat hyvin esiin haastattelun vuorovaikutustilanteessa, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan monipuolista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Haastattelutyypin lisäksi haastattelut eroavat myös sen suhteen, onko kyseessä yksilö-, pari tai ryhmähaastattelu. Yksilö- ja parihaastattelut toimivat tämän tutkielman pääasiallisena tiedonkeruumetodina. Laadullisessa tutkimuksessa eniten käytetty haastattelutyyppi on yksilöhaastattelu, sillä se soveltuu hyvin tiedonkeruuseen, jos halutaan selvittää yhden yksittäisen henkilön näkemyksiä jostakin ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 41–43.) Tässä tutkielmassa suositettiin yksilöhaastattelua tiedonkeruussa toisen pääteeman eli oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön osalta. Yksilöhaastattelut sopivat tämän aihepiirin selvittämiseen, sillä kohdeyrityksessä eri henkilöille on määritelty eri vastuualueet oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön osalta.

Ihmisoikeus-teemaan liittyvät haastattelut järjestettiin parihaastatteluina, sillä tällä tavoin katsottiin saatavan uusia näkökulmia esille. Parihaastatteluiden taustalla on myös se syy, että osastojen koot kohdeyrityksessä ovat suhteellisen pieniä, minkä vuoksi mahdollisten haastateltavien joukko on rajattu. Yhtenä motiivina parihaastatteluiden järjestämiselle oli myös tutkijan henkilökohtainen kiinnostus kokeilla itselleen uutta haastattelumuotoa. Kokemusten perusteella voidaan todeta, että parihaastattelut palvelivat tässä tutkimuksessa tarkoitustaan, ja niiden kautta nousi esille sellaisia näkökulmia, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä nousematta esille. Tutkija sai parihaastatteluissa olleilta henkilöiltä positiivista palautetta siitä, että parihaastatteluiden kautta myös haastateltavat saivat aiheisiin uusia näkökulmia.

Tutkimuksesta tiedotettiin yrityksen koko henkilöstölle yrityksen intranetissä, ja tutkija lähestyi potentiaalisia haastateltavia sähköpostitse. Haastattelukutsu (ks. liite 1.) lähetettiin sähköpostitse sellaisille henkilöille, joiden katsottiin aihepiirien puolesta kohdeyrityksen edustajan ja tutkijan näkemyksen mukaan soveltuvan haastateltaviksi. Haastateltavien otos oli siis kohdennettu, sillä haastatteluihin piti valita henkilöitä tietyiltä osastoilta, jotta haastateltavilla on riittävä ymmärrys sekä näkemys aihepiirien merkityksistä ja sisällöistä. Haastateltaville lähetetyssä sähköpostissa tarkennettiin jokaiselle haastateltavalle, onko kyseessä yksilö- vai parihaastattelu sekä määriteltiin se, mitä tutkimuksen osa-aluetta haastattelu tulee koskemaan. Haastattelut järjestettiin viikoilla 49 ja 50 yrityksen toimitiloissa. Yksi haastattelu järjestettiin vuoden 2014

ensimmäisellä viikolla (ks. liite 2). Haastateltavat olivat kutsun perusteella tietoisia tulevien haastatteluiden aihepiiristä ja teemoista, mutta haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta perehtyä etukäteen tuleviin kysymyksiin ja haastattelurunkoon.

Tutkimuksen teoriaosuutta hyödynnettiin haastattelukysymyksiä muodostettaessa. Kuten yleisesti suositellaan, haastattelut aloitettiin taustoittavilla sekä yksinkertaisilla kysymyksillä (ks. liitteet 3,4,5). Taustakysymykset käsittelivät henkilön työsuhteen kestoja sekä työtehtävien sisältöä kohdeyrityksessä. Taustoittavien kysymysten ensisijainen tarkoitus on rentouttaa haastattelun ilmapiiriä sekä luoda keskustelevaa ilmapiiriä. Haastatteluissa oli havaittavissa, että haastateltavat rentoutuivat puhuessaan aluksi itseään koskevista kysymyksistä. Taustakysymykset palvelivat hyvin tarkoitustaan haastattelutilanteessa. (Vrt. Berner 2008.)

Kaikissa haastatteluissa haastateltavia johdateltiin taustoittavien kysymysten jälkeen puhumaan yhteiskuntavastuusta omasta näkökulmastaan. Tarkoituksena oli kartoittaa, mitä haastateltaville tarkoittaa yhteiskuntavastuu, millaisia käsityksiä heillä on, ja mitä he näkevät kuuluvan yhteiskuntavastuuseen. Lisäksi kysyttiin, miten haastateltavat kokevat yhteiskuntavastuun toteuttamisen organisaatiossa. Yhteiskuntavastuun sisältöön liittyvät kysymykset toimivat myös keskustelua avaavina ja herättelevinä kysymyksinä. Haastateltavilla oli tiedossa jo ennen haastattelutilannetta haastattelun teemat, minkä vuoksi oli mielekäästä puhua suoraan yhteiskuntavastuun käsitteestä, vaikka tutkimusmielessä olisi voinut olla kiinnostavaa johdatella haastateltavat aiheeseen epäsuorasti. Aiheen kuitenkin ollessa hyvin tunnettu ja viestitty, päädyttiin puhumaan suoraan yhteiskuntavastuu-termillä.

Yhteiskuntavastuun sisältöön liittyvien kysymysten tarkoituksena ei ollut testata sitä, osaavatko haastateltavat määritellä yhteiskuntavastuun, vaan havainnoida ja kerätä haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia yhteiskuntavastuusta. Haastattelijalla tarkensi tämän haastattelutilanteessa, jotta haastateltavat eivät jännitä tilannetta tai pyri määrittelemään yhteiskuntavastuuta ns. virallisten määritelmien mukaisesti. Haastatteluissa oli havaittavissa, että lähes kaikki haastateltavat pyrkivät kuvailemaan yhteiskuntavastuun ilmiötä juuri omien kokemustensa kautta, eivätkä virallisten tai tunnettujen määritelmien kautta. Tämä ilmeni muun muassa siinä, että haastateltavat kertoivat, mikä heidän mielestään nousee esille Kiillon yhteiskuntavastuussa, ja käsittelivät yhteiskuntavastuun sisältöjä tätä kautta.

Kaikille haastatteluille yhteisten kysymysten lisäksi jokaista eri aihepiiriä koskevaa haastattelua varten valmisteltiin oma haastattelurunko, jotta kussakin haastattelussa päästiin kartoittamaan juuri niitä osa-alueita, joihin on tarkoitus perehtyä. Haastattelukysymykset hahmoteltiin tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen alle. Haastattelurungossa pyrittiin etenemään nykytilanteen selvittämisestä kohti kehittämistoiveita sekä yhteiskuntavastuun yhteyttä liiketoimintaan käsitteleviä kysymyksiä. Alasuutarin (1999: 84) mukaan kysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen aineisto haastatteluissa muodostuu. Tämän vuoksi teemojen alle hahmotellut haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman neutraaleiksi, jotta ne eivät johdattelisi haastateltavia tiettyihin vastauksiin. Kysymysten muotoilussa pyrittiin siihen, että kysymykset ovat avoimia, eikä niihin voi vastata kyllä tai ei -vastauksella. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat voivat kertoa mahdollisimman vapaasti omista näkemyksistään ja mielipiteistään. Haastattelukysymyksiä testattiin muutamilla henkilöillä ennen varsinaisia haastatteluita, jotta voitiin varmistaa kysymysten ymmärrettävyys sekä haastattelurungon selkeys.

Haastatteluiden ohella tiedonkeruussa hyödynnettiin myös kohdeyritykseltä saatuja erilaisia kirjallisia materiaaleja. Näihin aineistoihin lukeutui esimerkiksi ISO 26000 -standardin käyttöönottoon liittyviä materiaaleja ja taustaselvityksiä sekä kattavaa tietoa kohdeyrityksen yhteiskuntavastuusta. Lisäksi aineistona hyödynnettiin kohdeyrityksen historiikkia, kotisivuja sekä www.vastuullinenkiilto.com-sivustoa, jonka funktio on viestiä kohdeyrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisesta eri sidosryhmille.

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluiden toteuttamista seurasi litterointi. Litterointi tehtiin asiatarkkuudella, sillä tämän katsottiin oleva riittävä tarkkuus kyseessä olevan tutkielman fokuksen kannalta. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti puhekieltä käyttäen, mutta litteroidessa jätettiin usein toistuvia täytesanoja (mm. niinku, tota, noin) sekä muita toistettavia sanoja pois luettavuuden parantamiseksi. Lisäksi huomioitiin se, mitkä osiot ovat keskeisimpiä tutkimuksen kannalta. Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet käytiin kokonaisuudessaan läpi, mutta aineisto litteroitiin kontekstin kannalta keskeisten kohtien osalta. Koska aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi vielä litterointivaiheessa, voidaan katsoa, että aineisto käsiteltiin tarkasti kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät osa-alueet huomioiden.

Kullekin haastateltavalle annettiin litterointivaiheessa kirjaintunnus A1-A8 väliltä, ja tulosten esittelyn yhteydessä kuudennessa luvussa esiintyvissä litterointioitteissa käytetään näitä tunnuksia. Liitteen 2 haastatteluaiakataulusta on nähtävissä, mikä haastattelu on ollut kyseessä. Pääsääntöisesti pyrittiin ottamaan kokonaisia suoria lainauksia, mutta kommentteista jätettiin pieniä osia alusta tai välistä pois, jos se katsottiin tarpeelliseksi tekstin tiivistämisen kannalta. Litteroiduissa tekstinpätkissä alusta tai välistä jätetty kohta on merkitty seuraavasti: (...). Puheessa esiintyvät pidemmät tauot on merkitty litteroiduissa otteissa kolmella peräkkäisellä pisteellä.

Aineiston litterointia seurasi varsinainen analyysivaihe. Analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka on laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetty analyysimenetelmä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään tunnistamaan litteroidun aineiston perusteella aihepiirejä ja keskeisiä esille nousevia teemoja. Analyysia lähdetään tekemään aineistoista nousevien teemojen pohjalta, sen sijaan, että pyrittäisiin tunnistamaan yhtäläisyyksiä teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93.) Tähän pro gradu -tutkimukseen sisältyy hyvin erilaisia aihepiirejä, minkä vuoksi analyysia pyrittiin tekemään kuhunkin aihepiiriin soveltuvalla tavalla. Litteroitu aineisto järjestettiin aihepiirien perusteella siten, että samaa aihepiiriä edustavat kommentit kerättiin teemojen ja otsikoiden alle. Teemojen pohjalta kerättiin esimerkiksi yhteen sellaiset kommentit, jotka käsittelivät yhteiskuntavastuun sisältöä tai yhteiskuntavastuun yhteyttä liiketoimintaan.

Analyysissa ensimmäisen teeman muodostivat haastateltavien näkemykset ja kokemukset yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu-teeman osalta pyrittiin tunnistamaan yhteneviä ja eriäviä elementtejä haastateltavien näkemyksistä yhteiskuntavastuusta sekä sen toteuttamisesta. Näissä hyödynnettiin litteroitua aineistoa, jonka perusteella osoitetaan, miten haastateltavat puhuvat yhteiskuntavastuusta.

Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön osalta pyrittiin erittelemään eri yhteistyömuodot sekä havainnollistamaan nämä taulukkomuotoon, jotta yhteistyömuodoista saa käsityksen yhdellä katsauksella (ks. liitteet 6 ja 7). Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön tulevaisuuteen sekä kehitykseen liittyvien kysymysten osalta hyödynnettiin haastateltavien kommentteja illustroimaan tuloksia. Tämän lisäksi kommenttien avulla osoitetaan, millaisena haastateltavat näkevät oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön merkityksen Kiillon liiketoiminnan kannalta. Ihmisoikeus-teeman osalta suosittiin samaa lähestymistapaa, jossa analysoitiin haastateltavien kommentteja ja pyrittiin hahmottamaan näistä esille

nousevia keskeisiä teemoja. Litteroidulla aineistolla osoitetaan tutkimustulosten esittelyn yhteydessä, miten haastateltavat puhuvat aiheista.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija havainnoi ja tulkitsee koko tutkimusprosessin ajan. Esimerkiksi jo haastattelutilanteessa tutkija voi analysoida haastateltavan puhetta ja esimerkiksi tunnistaa puheessa toistuvia elementtejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136, 152.) Myös tässä tutkimuksessa tutkija pyrki haastattelutilanteessa havainnoimaan haastateltavia, jotta muun muassa äänenpainojen, ilmeiden sekä eleiden merkitykset avautuvat. Lisäksi haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, miten haastateltavat suhtautuivat kysymyksiin sekä miten haastateltavat vaikuttivat kokevan haastattelutilanteen. Seuraavassa pääluvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kuudennessa luvussa huomio suuntautuu tutkimuksen tuloksiin. Tässä luvussa kuvataan tutkimustuloksia eli ISO 26000 -standardiin sisältyvien osa-alueiden nykytilaa, kehitystarpeita sekä yhteyttä liiketoimintaan. Näiden kautta luodaan samalla kuvaus kohdeyrityksen yhteiskuntavastuusta kyseisten osa-alueiden osalta. Ensimmäiseksi alaluvussa 6.1 kuvataan, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta. Näkemysten tarkastelussa keskitytään etenkin kohdeyritykseen liittyviin havaintoihin, sillä näitä haastateltavat toivat eniten esille. Tämän yhteydessä esitellään haastateltavien käsityksiä siitä, miten yhteiskuntavastuuta toteutetaan kohdeyrityksessä. Alaluvussa 6.2 siirrytään tarkastelemaan oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä vastuullisen toiminnan ilmentymänä, minkä yhteydessä hahmotetaan, millainen yhteys oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on Kiillon liiketoimintaan. Alaluvun 6.2 lopuksi käsitellään haastateltavien kehitysehdotuksia oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön liittyen.

Ihmisoikeuksien rooliin yhteiskuntavastuun osana keskitytään luvussa 6.3. Aluksi esitellään, miten ihmisoikeudet on tällä hetkellä huomioitu yrityksen ostotoiminnassa. Tämän ohella paneudutaan siihen, millaisia vaikutusmahdollisuuksia, rajoitteita ja kehitystarpeita yrityksessä koetaan olevan ihmisoikeuksien huomioimiselle ostotoiminnoissa. Lisäksi tarkastelussa on ihmisoikeuksien yhteys yrityksen liiketoimintaan. Kuudennen pääluvun lopuksi alaluvussa 6.4 käsitellään tiivistetysti ihmisoikeuksia henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tulosten esittelyn tukena käytetään litteroituja haastattelunpätkiä, joiden tarkoituksena on värittää sekä illustroida tulosten esittelyä. Kuudennessa luvussa esiteltävät tulokset on vielä tiivistetty taulukkoon, joka löytyy tutkielman liitteestä 8.

6.1 Yhteiskuntavastuun sisältö ja toteuttaminen

Yhteiskuntavastuun sisällöstä puhuttaessa useimmat haastateltavat puhuivat aluksi ilmiöstä kielikuvin, ennen kuin he alkoivat tarkemmin kuvailemaan ilmiöön liittyviä yksittäisiä asioita. Tämä osoittaa, että yhteiskuntavastuu on ainakin jossain määrin tuttu aihe, josta haastateltavat ovat rakentaneet omia mielikuviaan. Haastateltavat luonnehtivat yhteiskuntavastuuta esimerkiksi ”kirjoittamattomina sääntöinä” sekä toimintana, jossa yritys ”kantaa oman kortensa kekoon”:

A4: *Se on sitä, et me kannetaan ihan tietoisesti oma kortemme kekoon sen yhteiskuntavastuun puolesta.*

A2: *(...) Sit ehkä semmosia kirjoittamattomia sääntöjä, ettei tietenkään tehdä mitään päättömyyksiä [nauraa].*

Haastateltavien käsityksissä yhteiskuntavastuusta on havaittavissa useita yhteneviä piirteitä, sillä haastateltavat hahmottavat ja puhuvat yhteiskuntavastuusta samansuuntaisten ulottuvuuksien ja aiheiden kautta. Myös aiheiden painotuksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä, sillä haastateltavat mainitsivat poikkeuksetta ensimmäisenä sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tekijöitä. Suurin osa haastateltavista nostikin ensimmäiseksi esille Kiillon rooliin työnantajana sekä työpaikkojen luojana yhteisössä. Esimerkiksi haastateltavat A1 ja A2 korostavat seuraavissa kommentteissaan, että tärkeää on se, että Kiillo on *vakaa työnantaja* ja yrityksessä ei ole *yt-neuvotteluita*. Toiminnan *pitkäjänteisyys* sekä *pitkäjänteisyyttä* tukeva toiminta kuvastavat A2:n mukaan vastuullisuutta työntekijöitä kohtaan:

A1: *Mä nään ihan suurimpana sen, että se on Lempäälän suurin työnantaja, eikä meillä oo tällaisia yt-neuvotteluita ja tällasia, et tosi vakaa työnantaja.*

A2: *(...) Jos verrataan tähentkiseen tilanteeseen Suomessa, niin onhan Kiillo aika vastuullinen, sillain että ei meillä ole yt-neuvotteluita, ei meillä tehosteta sillee kuoliaaks tätä hommaa. (...) Siinä mielessä tää meidän 2080-strategia ja semmonen pitkäjänteinen homma niin, onhan sekin mun mielestä, meitä työntekijöitä kohtaan, sitä vastuullisuutta.*

Vastuullisuus välittyy haastateltavien mukaan työnantajan toiminnan kautta. Työnantajan rooliin katsotaan sisältyvän huolehtiminen henkilöstön *hyvinvoinnista* sekä *oikeuksista*, joiden kautta esimerkiksi A3:n mukaan yhteiskuntavastuu heijastuu:

A3: *Kyllähän se [yhteiskuntavastuu] varmaan tässä yritystoiminnassa ... jos aatellaan niin on tietysti kaikki niinku työntekijöiden hyvinvointi ja oikeudet ja niin edespäin, ja sitten tietysti taas yrityksen, et kuinka täällä hoidetaan just kaikki ympäristö ja nää henkilöstöasiat ja yhteiskunnalliset asiat.*

Kuten edellisissä kommentteissa on havaittavissa, haastateltavat liittävät työpaikkojen luomisen keskeisesti yhteiskuntavastuuseen. Seuraavassa kommentissa A4 korostaa

työpaikkojen tarjoamisella olevan myös välillinen vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan. A4 näkee, että *työhyvinvointiasioiden* huomioimisella voidaan edistää organisaatioissa työskentelevien henkilöiden hyvinvointia, jolloin heidän *kykynsä vaikuttaa yhteiskunnassa* on parempi:

A4: *(...) Se on tietysti kans yhteiskuntavastuuta, että me pidetään meidän henkilöstöstä huolta. (...) Jos niiden työasiat on kunnossa, niin niitten yks tärkeä asia elämässä on hanskassa ja se vaikuttaa sitten muihin juttuihin. (...) Kun me otetaan huomioon meidän ihmisten työhyvinvointiasiat ja täntyyppiset, niin me otetaan huomioon niitten [työntekijöiden] kyky vaikuttaa myöskin yhteiskunnassa.*

Toinen haastatteluissa selkeästi esille noussut aihepiiri yhteiskuntavastuun yhteydessä oli yrityksen taloudellinen vastuu. Yli puolet haastateltavista mieltää yhteiskuntavastuun osaksi taloudellisista asioista huolehtimisen, mistä konkreettisena esimerkkinä nähdään *verojen maksaminen*. A4 näkee jo ”hyvänä tasona” sen, että toimitaan lakien mukaan sekä maksetaan verot:

A4: *Kyllä kai se lähtee ihan siitä, että peruslähtökohta on, että mennään lakien mukaan, että maksetaan verot. (...) Sekin on jo ihan hyvä taso.*

Useat haastateltavista näkevät kotimaisen tuotannon vastuullisuuden osana, joka heijastuu yrityksen toiminnassa. A5 kuvaileekin seuraavassa kommentissaan tätä yhteiskuntavastuun ”*punaisena lankana*”:

A5: *Niin kyllähän se kotimaisuus siinä on semmonen ... tässäkin yhteydessä, mikä on aika keskeinen punanen lanka tässä yhteiskuntavastuussa.*

Kotimaisuuden yhteydessä haastateltavat korostavat, että myös ympäristöstä huolehtiminen lukeutuu heidän mielestään yhteiskuntavastuun piiriin. Ympäristönäkökulma nousi esille poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa. Lähes kaikki haastateltavat näkevät, että ympäristöasiat yhteiskuntavastuun osana ovat erittäin keskeisiä Kiillon yhteiskuntavastuun kokonaisuudessa. Seuraavasta A8:n kommentista käy ilmi, että haastateltava ei näe yhteiskuntavastuuta ja yrityksen ensisijaista tehtävää, voitontavoittelua, toisiaan poissulkevinä asioina. A8:n mukaan voitontavoittelun ohella on mahdollista huomioida oman toiminnan vaikutukset myös ympäristöön ja yhteiskuntaan:

A8: *(...) Yrityksen ensisijainen tavoite on tavoitella voittoa, että yritys pysyy pystyssä, mutta tavallaan ei tavoitella välttämättä sitä maksimaalista voittoa minkä tahansa kustannuksella, vaan mietitään myös niiden omien toimintatapojen vaikutuksia siihen ympäristöön ja yhteiskuntaan kaikilla osaluilla.*

Haastateltavat tiedostavat, että Kiillolla on kokonsa puolesta rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskuntaan. A4:n mukaan tärkeää on tiedostaa yrityksen vaikutus yhteiskuntaan, mutta ottaa huomioon myös oma *rajallisuus*:

A4: *Mun mielestä Kiillossa tiedostetaan tää yrityksen vaikutus yhteiskuntaan ja sitä pyritään toimiin sen mukaan. Ehkä samaan aikaan tiedostetaan se oma rajallisuus, että tää ei oo mikään jättiyritys.*

Haastateltavien näkemyksissä ja kokemuksissa on tunnistettavissa yhteiskuntavastuulle kirjallisuudessaakin määritellyt kolme ulottuvuutta: taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu (vrt. esim. Harmaala & Jallinoja 2012). Haastateltavat eivät puhuneet ulottuvuuksista suoraan eivätkä viitanneet virallisiin määritelmiin, mutta heidän kommentissaan on havaittavissa, että kaikkia näitä ulottuvuuksia käsiteltiin puheessa jollain tasolla. Eniten haastateltavat nostivat esille yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät tekijät. Tätä näkökulmaa haastateltavat todennäköisesti korostavat eniten siksi, että tämä konkretisoituu heidän oman työllistymisensä kautta. Haastateltavat näkevät, että Kiillon kohdalla esimerkiksi yrityksen pitkäjänteinen toiminta sekä työpaikan varmuus osoittavat vastuullisuutta työntekijöitä kohtaan. Haastateltavien kommentissa onkin havaittavissa tietynlainen ylpeys työnantajastaan, sillä haastateltavat näkevät Kiillon suhteellisen vastuullisena yrityksenä etenkin tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa.

Yhteiskuntavastuun sisällöistä puhuttaessa käsiteltiin haastatteluissa myös yhteiskuntavastuun toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä. Suurimmalla osalla haastateltavilla on yhteneväinen käsitys siitä, kuka organisaatiossa yhteiskuntavastuuta toteuttaa: Suuri osa haastateltavista näkee, että yhteiskuntavastuun toteuttaminen on organisaatiossa kaikkien vastuulla. Haastateltavat kokevat, että yhteiskuntavastuuta toteuttavat omien mahdolluuksiensa puitteissa kaikki organisaation jäsenet. A4 näkee, että *jokainen työntekijä* toteuttaa yhteiskuntavastuuta, mutta esimerkiksi toteuttamisen tiedostamisessa on selviä eroja:

A4: *Enpä pidä sitä idealistisena sanoo, että jokainen työntekijä kyllä [toteuttaa yhteiskuntavastuuta]. Varmaan eri tavalla ja tiedostaen eri tasolla sen homman. (...) Kukaan ei tuolla arjessa mieli, että ”sen takia tätä turvallisuutta, että mä toteuttaisin yhteiskuntavastuuta”, vaikka käytännössä siltä osin tuleekin tehtyä.*

A2 ja A3 kutsuvat sitä, että kaikki organisaation jäsenet toteuttavat yhteiskuntavastuuta, eräänlaiseksi ”Kiilto-hengeksi”. Tällä haastateltavat viittaavat siihen, että heidän kokemuksena mukaan kohdeyrityksen jäsenet *kasvatetaan huolehtimaan asioista*. Seuraavassa keskustelunpätkässä ilmenee myös se, että haastateltavien mukaan eroja on siinä, miten keskeisesti yhteiskuntavastuu liittyy kunkin henkilön työhön. Tätä kautta osa on enemmän tekemisissä yhteiskuntavastuuseen liittyvien teemojen kanssa, kun osa taas ei työnsä puolesta ole *konkreettisesti* tekemisissä, jolloin yhteiskuntavastuuta ei tiedosteta samalla tasolla:

A2: *No mä ehkä sanoisin, että kaikkien vastuulla, et sit jokainenhan tekee omien valtuuksiensa puitteissa päätöksiä ja sieltähän se muodostuu se homma. (...) On jotenkin semmonen Kiilto-henki, jos vois sanoo ... että asiat hoidetaan.*

A3: [Jatkaa A2 kommentista] *Mikä [Kiilto-henki] ehkä sisältää sen yhteiskuntavastuun, se Kiilto-henki ... tai sen, että ihmiset kasvatetaan täällä tavallaan huolehtiin niistä asioista. Eihän se nyt varmaan jollekin välttämättä näy niin paljon kun toisille, että toiset joutuu sitä enemmän miettimään työssään ja se tulee vastaan päivittäin, kun toisilla taas se ei niin konkreettisesti.*

Suurin osa haastateltavista siis kokee, että yhteiskuntavastuun toteuttaminen on kaikkien organisaation jäsenten tehtävä, vaikka sitä toteutetaankin usein tiedostamatta. Tämän lisäksi useat haastateltavat mainitsevat, että perimmäinen vastuu yhteiskuntavastuun toteuttamisesta on yrityksen *ylimmällä johdolla*. Tämä näkökulma tuli esille lähes kaikissa haastatteluissa, mutta haastateltavat korostivat johdon merkitystä erilaisin painotuksin. Seuraavassa A6:n kommentissa käy ilmi, miten haastateltava näkee yhteiskuntavastuun toteuttamisen ensisijaisesti ylimmän johdon tehtävänä:

A6: *Se on ihan siis ylin johto elikkä tässä yhteydessä noi omistajat ... on se, joka on avainasemassa siellä.*

Haastateltavat korostavat yhteiskuntavastuun yhteydessä myös sitä, että Kiillo on *perheyritys*. Haastateltavat kokevat, että Kiillo on tämän taustan kautta yritys, joka kantaa erityistä vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta. Useimmat haastateltavat linkittävät tämän etenkin siihen, että omistajien tahto kantaa vastuuta heijastuu yritykseen ja omistajamuoto vaikuttaa osaltaan yrityksen toteuttamaan yhteiskuntavastuuseen. Esimerkiksi A6 kuvaa perheyrityksen toteuttaman yhteiskuntavastuun olevan *todellisempaa*, sillä sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen on hänen mukaansa erilaista kuin esimerkiksi *pörssiyrityksissä*:

A6: *Kun on perheyritys kysymyksessä, niin päätöksenteko on helpompaa ja sitoutuminen tämmöseen toimintaan on erilaista kuin jossain, sanotaan nyt vaikka pörssiyrityksessä tai laajan omistuspohjan yrityksessä eli sitä kautta se [yhteiskuntavastuu] on ... erilaisempaa kuin pelkästään se, että sillä haetaan jotain mainosarvoa tai jotain tämmöstä. Se on ehkä enemmän semmosta todellisempaa.*

6.2 Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö yhteiskuntavastuun ilmentymänä

Kiillon tekemä oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö nähdään yrityksessä yhteiskuntavastuun toteuttamisen yhtenä kanavana. Haastateltavien mukaan yritys tekee kokoonsa nähden suhteellisen paljon oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä. Tällä hetkellä oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä tehdään useiden erilaisten oppilaitosten sekä tutkimuslaitosten kanssa. Yhteistyökumppaneina on ala- ja yläkouluja, lukioita, ammattioppilaitoksia, ammattikorkeakouluja, yliopistoja sekä erilaisia tutkimuslaitoksia. Tämän lisäksi yhteistyötä tehdään esimerkiksi sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka pyrkivät tukemaan työttömien työllistymistä tai mielenterveyskuntoutujien palaamista työelämään työkokeiluiden- ja harjoitteluiden kautta. Myös tällaisen yhteistyön haastateltavat näkevät kuuluvan oppilaitosyhteistyöhön. Haastatteluiden perusteella tehtiin kuvaus Kiillon oppilaitos- ja tutkimusyhteistyömuodoista, jotka on esitetty tiivistetysti liitteissä 6 ja 7.

Kiillon tekemää oppilaitosyhteistyötä luonnehtii sekä fyysinen läheisyys että erityisosaaminen. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi lähellä sijaitsevien oppilaitosten kanssa, sillä haastateltavien kertoman mukaan tällä tavoin pystytään vaikuttamaan ja tukemaan oppilaitoksia paikallisesti. Samalla tuetaan yrityksen lähiyhteisöjen toimintaa. Fyysinen läheisyys onkin tärkeä kriteeri etenkin oppilaitoskumppaneiden valinnassa. Lisäksi suositaan sellaisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa on tehty aikaisempaa

menestyksestä yhteistyötä. Näiden kriteereiden lisäksi joissain tapauksissa myös henkilökohtaiset suhteet ovat yhteistyön taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusyhteistyön kumppaneiden valinnassa puolestaan keskeisimpinä kriteereinä ovat potentiaalisten kumppaneiden osaaminen sekä resurssit. Fyysistä läheisyyttä keskeisempää on, että tutkimusyhteistyökumppaneilla on riittävästi sopivaa osaamista sekä muita resursseja yrityksen tarpeisiin nähden. Myös tutkimusyhteistyössä on muutamia vakiintuneita yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yhteistyötä on tehty jo useita vuosia.

6.2.1 Yhteistyön sidokset liiketoimintaan

Haastatteluissa oli havaittavissa, että haastateltavat mieltävät oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön yhteiskuntavastuun osaksi ja keinoksi toteuttaa sitä. Tämä kävi ilmi muun muassa siinä, että haastateltavat suhtautuvat yhteistyöhön positiivisesti ja ymmärtävät sen arvon, vaikka he samaan aikaan tiedostavat, miten paljon resursseja yhteistyö vaatii. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön kautta saadaan haastateltavien näkemysten mukaan useita hyötyjä niin yrityksen kuin oppilaitosten näkökulmasta. Tässä alaluvussa keskitytään ensisijaisesti yrityksen saamiin hyötyihin, sillä haastateltavat korostavat, että oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön yhteys liiketoimintaan syntyy juuri yhteistyön kautta saatavista hyödyistä. Useat haastateltavat näkevät A6:n tavoin yhteistyön keskeisimpänä merkityksenä sen, että yhteistyö on keino lisätä yrityksen tunnettavuutta:

A6: *Liiketoiminnan kannalta on sillä hyötyä. Kyllä se tulee ihan tästä tunnettavuudesta, tunnetuksi tekemisen kautta. (...) Sieltä kautta se tieto leviää, mitä Kiilto tekee ja minkälainen yritys se Kiilto on.*

A1 näkee kuitenkin vaikutuksen maineeseen ja mielikuviin paikallisena sekä kyseenalaistaa yhteistyön viestinnällisen arvon muulla kuin paikallisella tasolla:

A1: *Kyl se tuo varmaan ihan hyvää mainostakin, mut tosiaan se on ehkä enemmän paikallista. Että en usko, että joku helsinkiläinen kauheesti käy meidän nettisivuilla ensin kattomassa, et hei, niil on koululaisyhteistyötä, et ostetaanpa nyt tää Kiillon saumalaasti.*

Erityisesti tutkimusyhteistyöllä on haastateltavien mukaan useita konkreettisiakin hyötyjä yrityksen kannalta. Kaikki tutkimusyhteistyön tiimoilta haastatellut henkilöt kokevat, että yliopistot tarjoavat yritykselle sellaisia resursseja, joihin yrityksellä ei muutoin ole pääsyä. Nämä resurssit käsittävät sekä aineellisia että aineettomia resursseja. Sen lisäksi, että voidaan hyödyntää konkreettisia resursseja, kuten *tutkimuslaitteita* sekä *kirjallisuuslähteitä*, saadaan käyttöön myös yliopiston *henkilöstöpotentiaali ja osaaminen*. A7:n mukaan näiden resurssien ohella tärkeää on se, että yliopistolla tehtävässä tutkimustyössä mahdollistuu keskittyminen kyseiseen tutkimukseen:

A7: *(...) Siellä on se tutkija- ja henkilöstöpotentiaali ja kaikki tutkimuslaitteet ja ajankäyttö ja se mahdollisuus keskittyä siihen tutkimukseen. Ja esimerkiksi näitä kirjallisuuslähteitä, niin ei meillä oo semmosia mahdollisuuksia käyttää niitä, kun jollain yliopistolla on.*

Yksi haastateltavista näkee, että tutkimusyhteistyön osana löydetään vastauksia *miksi*-kysymykseen, kun yritysmaailmassa *miten*-kysymykseen vastaaminen ja käytännön ongelman nopea ratkaiseminen ovat keskeisemmässä roolissa:

A8: *(...) Meidän ensisijainen tavoite on ratkaista se ongelma, eikä niinkään ymmärtää sitä, et miksi se tuli ja mistä se ihan tarkkaan ottaen kemiallisesti johtu. (...) Sitten taas sillä yliopiston tutkimusryhmällä se ensisijainen kysymys on se "miksi".*

Yksi haastateltavien mainitsema yhteistyön kautta saatava keskeinen hyöty on verkostot, jotka syntyvät yhteistyön myötä. A7 kuvaileekin yhteistyötä myös eräänlaisena *"tiedonhankinta- ja kartallapysymisväylänä"*, jonka ansiosta yritys pysyy ajan tasalla:

A7: *(...) Tutkimusryhmän proffalla on yleensä omat kontaktinsa ja sit monesti se professori esittelee meille niitä asioita, et "ootteks te kuullu tästä ja tästä ja tietteks te, et noi ruvennu tekeen sitä ja tätä". Et tavallaan se on semmonen tiedonhankinta- ja kartallapysymisväylä.*

A8 kertoo, että tutkimusyhteistyön kautta on saatu myös merkittävää konkreettista liiketoiminnallista etua, kun tutkimusyhteistyön myötä on pystytty kehittämään esimerkiksi uusia tuotteita:

A8: *Ja sitten noissa tutkimusyhteistyössä me ollaan kyllä saatu ihan merkittäviä hyötyjä [kertoo esimerkin]. (...) Saatiin kehitettyä sellanen tuote, joka on selkeesti markkinoilla olevia kilpailijoiden tuotteita parempi.*

Kaikki oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön tiimoilta haastatellut henkilöt korostivat harjoitteluiden ja lopputöiden teettämisen merkitystä rekrytointikanavana. Harjoittelut mahdollistavat sen, että yritys voi tutustua potentiaaliin työntekijöihin pidemmällä aikavälillä harjoittelun aikana. Tällöin voidaan havainnoida, miten työntekijä sopisi yritykseen, ja toisaalta työntekijä pääsee tutustumaan yritykseen ja työnsisältöihin. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö nähdäänkin yhtenä keskeisenä rekrytointikanavana yrityksessä:

A8: *Meille se on hyvä tapa nähdä sen ihmisen työskentelytavat tässä, et miten ne työt sujuu tossa [osasto] ja tutustua vähän siihen ihmiseen ajatellen sitä, et jos meille tulee jotakin rekrytointitarpeita, niin ei tarte pelkästään sen kahden tunnin haastattelun perusteella tehdä sitä päätöstä, vaan vähän on jo nähny niitä ihmisiä tässä töissä.*

Toisaalta yhteistyö nähdään myös yhtenä kanavana viedä oppilaitoksiin ja korkeakouluihin viestiä koulutuksen sisältöjen ja rakenteiden tarpeista. Uusia osaajia voidaan tulevaisuudessa saada alalle, kun yritys viestii, millainen osaaminen yrityksessä koetaan tarpeelliseksi:

A6: *Toisaalta sitten viedään tonne koulutuspuolelle sitä viestiä, että mikä on semmonen, mitä tarvitaan ja tehdään sitä kautta sitten yhteistyötä, että tulee se oikee viesti sinne, että se [koulutus] kantaa sitten eteenpäin.*

Yksi haastateltavista nosti esille tutkimusyhteistyön myös omaa työtä motivoivana tekijänä. Haastateltava näkee, että tutkimusyhteistyö vaatii panosta, mutta samalla motivoi, ja on virkistävä lisä omaan toimenkuvaan:

A8: *Ihan henkilökohtaisesta näkökulmasta. (...) Noi on sillai ihan mukava tavallaan, erityyppinen lisä tähän omaan työhön ja toimenkuvaankin.*

Vaikka haastateltavat näkevät useita hyötyjä, joita oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöstä saadaan, ovat he kuitenkin tietoisia siitä, missä määrin se vaatii resursseja myös

yrityksen puolelta. Esimerkiksi A1 korostaa, että jokaisen harjoittelijan ottamiseen liittyy paljon työtä:

A1: *Et ei se oo sellasta, että hei, että tosi kiva, et saadaa tommosta ja tommosta niiltä opiskelijoilta, vaan kyl siihen pitää panostaa myös täällä päässä. Sitä ei ehkä huomata, mutta esimerkiks se, että me opetetaan jokaiselle harjoittelijalle ne perusasiat ja meil on niitä tapaamisia niiden opettajien kanssa, meidän pitää miettiä minkälaisia töitä ne voi tehdä. (...) Kyl siihen menee yllättävän paljon aikaa.*

Aineiston perusteella on siis todettavissa, että haastateltavilla on realistisia käsityksiä siitä, millainen merkitys oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on yrityksen maineen kannalta. Tämä on todennäköisesti myös yksi syy siihen, miksi haastateltavat toivat esille lähinnä hyvin konkreettisia hyötyjä, joita yritys saa oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöstä. Laajempien ja välillisten hyötyjen hahmottaminen on hankalaa, sillä yhteistyön vaikutuksia laajassa mittakaavassa on haasteellista arvioida.

6.2.2 Tulevaisuus ja kehittäminen

Yleisesti ottaen haastateltavat ovat tyytyväisiä oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön nykytilaan. Haastateltavien mukaan oppilaitosyhteistyötä tehdään Kiillon resurssieja vastaavalla tasolla. A6:n mukaan oppilaitosyhteistyön tila onkin ollut melko *stabiili* jonkin aikaa. Hän näkee yhteistyön määrän vastaavan käytettävissä olevia resurssieja ja kokee, että yhteistyön kasvaessa *resurssit eivät anna myöden*:

A6: *Se on sanotaan nyt varmaan kymmenisen vuotta ollut aika stabiili sillä tapaa, että on ollu meidän resurssieihin sopivaa. Jos me kasvatetaan sitä, niin meillä ei sitten taas täällä resurssit anna sitä myöden.*

A7 puolestaan kokee, että tutkimusyhteistyö on edelleen *kehittymässä* ja *muotoutumassa*, vaikka yhteistyötä on harjoitettu jo jonkin aikaa. A7:n mukaan tutkimusyhteistyöhön voisi lisätä *strategisuutta* sekä olisi hyväksi pohtia, miten paljon resurssieja yhteistyöhön investoidaan:

A7: *Se on ehkä vielä kehittymässä ja muotoutumassa tässä. (...) Meillä ehkä pitäis olla joku semmonen vähän strateginen ajatus siinä kanssa, et mitä oikeesti*

katsotaan ja mihin suuntaan ja kuinka paljon me siihen käytetään resursseja ja mitä ne resurssit sit on.

Myös A1 näkee, että oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö kaipaisi *jäsennystä*. A1 kertoo raportoivansa yhteistyön konkreettisia lukuja, mutta hänen kommentissaan on havaittavissa, miten myös hän kuuluttaa organisoidumman toimintatavan perään:

A1: *Ehkä pitäisi vähän jäsentää tarkemmin ja just sitä, että kyllähän mä raportoin meidän X:n [osasto] sisällä, et monta harjoittelijaa meil on ollu vuodessa ja monta lopputyötä on tehty ja mitä niistä on saatu ja tällasia, mut et niitä pitäisi jotenkin vähän jäsentää.*

Haastateltavat esittivät oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön liittyviä kehitystarpeita. Etenkin projektinohjauksessa haastateltavat näkevät mahdollisuuksia kehittämislle. Yhtenä kehitystarpeena nähdään se, että henkilöt tulisi selkeämmin sitouttaa projekteihin. Tällä hetkellä henkilöt voivat olla suunnittelemassa projektia, mutta eivät suunnittelun jälkeen osallistu itse toteuttamisprosessiin. Yhtenä kehittämistarpeena yliopistoyhteistyön osalta haastateltava A8 näkee myös yhteistyön tiivistämisen. Haastateltavan mukaan yhteistyöstä voitaisiin saada vielä enemmän irti, jos projekteissa olisi ”välietappeja” ja tapaamisia järjestettäisiin useammin:

A8: *Vois sitä yhteistyötä vielä tiivistää, pitää sellasia projektipalavereita. (...) Jos tietää, et siinä on pari semmosta välietappia, niin ehkä siihen hommaan tulee vielä enemmän panostusta kuin sitä muuten tulis.*

Uusien yhteistyötahojen etsimisessä haastateltavat eivät näe kehitysmahdollisuuksia. Tutkimusyhteistyön puitteissa potentiaalisia uusia yhteistyökumppaneita on selvitetty, mutta ongelmana on, etteivät näiden yliopistojen tutkimuskohteet tai osaaminen vastaa Kiillon tarpeita:

A7: *Kyllä mä niitä oon käyny järjestelmällisesti läpi, mut sanotaanko et ihan just siihen, mitä me tehdään, ja mitä sitten taas yliopistot tekee, niin ei niitä yhtymäkohtia kauheen hyvin suoraan löydy.*

Ulkomaisten yliopistojen osalta ensimmäinen kokemus saatiin vuonna 2013, kun yritykseen otettiin ulkomailta harjoittelija. Harjoittelun järjestämiseen liittyi kuitenkin paljon käytännön ongelmia, minkä vuoksi ulkomaisia harjoittelijoita ei olla

jatkossakaan ottamassa kuin poikkeustapauksissa. Suurimman hyödyn haastateltavat kokevat olevan sillä, että ulkomaisen harjoittelijan kautta voidaan jatkossa saada kontakteja myös ulkomailta. Uuden osaamisen hankkimisen kannalta haastateltavat eivät näe ulkomaisten harjoittelijoiden ottamista mielekkäänä. Suunnitelmissa ei myöskään ole etsiä uusia yhteistyökumppaneita ulkomailta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että määrällisesti kohdeyritys tekee haastateltavien mukaan oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä riittävästi. Kehitystarpeet kohdentuvatkin yhteistyön laatuun sekä strategisuuteen. Aineistosta nousee esille haastateltavien käsitys siitä, että yhteistyöstä voitaisiin saada enemmän hyötyjä, jos yhteistyön tavoitteet sekä prosessin kulut olisivat tarkemmin määriteltyjä.

6.3 Ihmisoikeuksien rooli yhteiskuntavastuun osana ostotoiminnassa

Tässä alaluvussa kootaan keskeisimpiä tuloksia liittyen ihmisoikeuksien rooliin yhteiskuntavastuun osana. Tulosten esittelyn yhteydessä on huomioitava, että haastateltavien kanssa ihmisoikeuksista puhuttiin hyvin yleisellä tasolla. Haastatteluissa käsiteltiin ihmisoikeuksia yläkäsitteenä, jonka piiriin kuuluu hyvin monenlaisia asioita tasavertaisuudesta lapsityövoimaan, syrjäytymiseen ja perusoikeuksiin. Aiheen käsittely yleisellä tasolla palvelee tutkimuksen tarkoituksia, minkä vuoksi aihepiiriä ei tarkemmin lähdetty haastatteluissa erittelemään.

Haastateltavien mukaan ihmisoikeuksiin liittyviä seikkoja ostotoiminnan osalta ei ole tällä hetkellä kirjattu yrityksen prosesseihin. Ostotoiminnassa ei ole käytössä erityisiä käytäntöjä tai periaatteita sen suhteen, miten esimerkiksi toimittajien vastuullisuutta tai ihmisoikeuksien noudattamista arvioidaan. Aihe ei haastateltavien näkemysten mukaan ole tähän asti ollut keskeinen kohdeyrityksen ostotoiminnassa, mutta sen merkitys on korostumassa hankintatoimen kehittymisen myötä lähitulevaisuudessa. Näihin kehityskuluihin haastateltavat viittasivat useaan otteeseen haastattelun aikana.

Haastateltava A2 näkee, että tällä hetkellä on jokaisen ostotoimintaa harjoittavan henkilön henkilökohtaisella vastuulla varmistaa, että yhteistyökumppani tai toimittaja kunnioittaa toiminnassaan ihmisoikeuksia. Ihmisoikeuksien noudattamisen varmistaminen menee A2:n näkemyksen mukaan *jokaisen ihmisen oman vastuullisuuden puolelle*. A2 korostaa lisäksi, että ihmisoikeusasioiden huomioiminen kulkee hänen mielestään yrityksissä ”*käsi kädessä*” muiden asioiden kanssa. Tällä A2

viittaa siihen, että jos yritys huomioi muilla tavoin sosiaalisen vastuun osa-alueita, voi A2:n mukaan olettaa, että tällöin myös ihmisoikeuskysymykset ovat hoidossa yrityksessä, mikä on tähän mennessä toiminut myös ihmisoikeuksien noudattamisen arviointikriteerinä:

A2: *No eihän meillä prosessiin oo kirjotettu mitään erikseen ihmisoikeuksien noudattamisesta. (...) Enemmän se menee jokaisen ihmisen oman vastuullisuuden puolelle ... ja ei me tehdä yhteistyötä sellasten firmojen kanssa, mistä me epäillään. Monesti nää hommat kulkee vähän käsi kädessä, et jos ei huolehdi sosiaalisesta vastuusta, niin sit se heijastuu muuallekin, että sitten on epämääräisyyksiä muuallakin. Enemmän se on semmonen, miten mä sanosin ... tavallaan ei fiilispohjalta, on vähän huono sana, mut osana sitä muuta.*

Toimittajasuhteiden luonne vaikuttaa haastateltavien mukaan siihen, miksi ihmisoikeudet eivät tähän mennessä ole olleet aiheena esillä. Kohdeyrityksen toimittajasuhteet ovat pitkäkestoisia ja perustuvat ensisijaisesti luottamukseen. Haastateltavien mukaan *raskasta sopimusbyrokratiaa* ei käytössä, minkä taustalla onkin juuri toiminnan *luottamuspohjainen* luonne. Nyt yrityksessä ollaan kuitenkin haastateltavien mukaan luomassa selkeämpiä hankintaehtoja. Seuraavassa A2:n ja A3:n välisessä keskustelussa käy ilmi, että vasta ongelmatilanteita kohdatessa on tarkasteltu tilannetta tarkemmin ja ennen sitä on luotettu toisen osapuolen antamaan tietoon:

A2: *(...) Tähän on aika lailla semmosta luottamuspohjasta tää meidän toiminta, että meillä ei oo mitään kauhean raskasta sopimusbyrokratiaa esimerkiksi meidän yhteistyökumppaneiden kanssa. Ehkä nyt ollaan menossa siihen suuntaan, kun on tehty nää meidän omat hankintaehdot, et tähän saakka on uskottu tai luotettu...*

A3: *[Jatkaa] Tai tyydytty siihen, mitä myyjäosapuoli antaa ja sit tavallaan, jos joku ongelma tulee, niin varovasti kurkattu, et mitäs siellä sanotaan. Mut se on nyt kyllä menossa parempaan suuntaan.*

Haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia siitä, millaisten asioiden perusteella yrityksen sosiaalisen vastuun kantamista voi arvioida. Haastateltavat näkevät yhteyden esimerkiksi liiketoiminnan kypsyyden sekä ihmisoikeuksien huomioimisen välillä

toimittajayrityksissä. Tästä esimerkkinä haastateltavat mainitsevat REACH-asetuksen¹⁹. A2 näkee, että esimerkiksi kyseistä asetusta voidaan pitää tekijänä, joka ilmentää yrityksen *kypsyysastetta*. Jos yritys on valmis investoimaan rahaa esimerkiksi REACH-standardiin, ilmentää tämä A2:n mukaan yrityksen kypsyysastetta:

A2: *Onhan nyt kuitenkin organisaatioilla tietynlaisia kypsyysasteita ... et tota niin, jos ne on sillä kypsyysasteella, että tää REACH on hallussa, nii ei ne voi ihan alkutekijöissään olla, missä ei nyt taloushallintoakaan hoideta ruutuvihossa, et täytyyhän sen jotenkin mennä suunnilleen niinku samaa tahtia.*

6.3.1 Vaikutusmahdollisuudet ja rajoitteet

Haastateltavat näkevät, että kohdeyrityksen mahdollisuudet ihmisoikeuksien toteutumisen valvomiseen toimitusketjussa ovat melko rajalliset. Haastateltava A3 näkee, että vaikutusmahdollisuudet rajoittuvat lähinnä suoraan kohdeyritykselle toimittavaan tahoon. Tätä pidempien toimitusketjujen kartoittaminen on haastateltavien mukaan haasteellista. Seuraavassa keskustelunpöytäkirjässä ilmenee, miten A3:n mukaan ihmisoikeuksiin liittyvät ongelmat korostuvat etenkin Kaukoidässä, sillä näillä markkinoilla tuotteiden alkuperän seuraaminen on vaikeampaa kuin Euroopassa. A2 näkee, että ihmisoikeuksien kunnioittamiseen liittyvät ongelmat eivät kuitenkaan rajoitu vain Kaukoidän maihin, vaan ongelmia ilmenee myös muissa maissa. A2 korostaakin, että myös Suomessa ilmenee ajoittain tapauksia, joissa ihmisoikeuksia loukattu. Tämän vuoksi A2:n mukaan on ”hyvä pitää silmät auki”:

A3: *Kyllähän se rajottuu siihen meidän toimittajaan, et jos aattelet jotain Kaukoitää, niin eihän me yhtään tiedetä. Ne voi sanoo, että ”joo, nää tulee meillä tosta ja tosta ja me tehään nää ite kokonaan”. Eihän me semmoseen päästä koskaan käsiks tai en mä ainakaan keksi mitään keinoo, että miten semmoseen pääsis käsiks. Kyllähän ne on kuitenkin niin taitavia halutessaan tuolla Kaukoidässä varmaan asioiden peittelyssä ja järjestelyssä, että...*

¹⁹ REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals) on EU:n vuonna 2007 voimaan tullut kemikaaliasetus, joka liittyy kemikaalien rekisteröintiin, lupamenettelyyn, arviointiin sekä rajoittamiseen. Asetuksen avulla pyritään edistämään ihmisten terveyttä sekä suojelemaan ympäristöä. Asetuksen mukaan valmistajien ja maahantuojien tulee rekisteröidä kemikaali, jos sitä valmistetaan tai tuodaan maahan yli tonni vuodessa. (European Chemicals Agency 2014; Työsuojeluhallinto 2014.)

A2: [Jatkaa A3:n kommentista] *Ja miksi ei lähempänäkin. Tota lapsityövoimaa käytetään käsittääkseni myöskin näissä entisissä Itäblokin maissa ... kaikkialla oikeestaan missä elintaso ei oo niin kun tiettyä rajaa korkeemmalla. Houkutushan on suuri ja siksi toisekseen kyllähän sitä on Suomessakin ollu näitä orjatyövoimacaseja. (...) Ei se aina välttämättä oo siellä maapallon toisella puolella, et senkin takia hyvä pitää silmät auki. Kyllähän meidän vaikutusmahdollisuudet on aika lailla se eurolla/dollarilla äänestäminen, että ei osteta semmosilta firmoilta, mistä tiedetään, että ne niinku ... tai edes epäillään vahvasti, että ne tekis jotain väärin.*

Kuten A2:n edellisessä kommentissa on nähtävissä, haastateltava kokee, että suurin vaikutusvalta yrityksellä on ”euroilla/dollareilla äänestämällä”. Tällä haastateltava viittaa siihen, että suurin mahdollisuus vaikuttaa, rajoittuu siihen, että vältetään tekemästä yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, jotka saattaisivat toiminnassaan loukata ihmisoikeuksia. A2 korostaa, että ihmisoikeuksien loukkaamiseen liittyviä tapauksia on ollut myös Suomessa, minkä vuoksi aihepiiriin tulisi kiinnittää huomiota myös muilla markkina-alueilla: Haastateltavat siis tiedostavat, että aihepiiri ei ole tärkeä vain Kaukoitään suuntautuvassa ostotoiminnassa, vaan se tulee huomioida myös muissa yhteyksissä.

Kohdeyrityksen koko luo tiettyjä rajoitteita mahdollisuuksille huomioida ihmisoikeudet. Tämä näkyy A2:n mukaan etenkin resurssien rajallisuutena. A2 näkee, että isot yritykset toimivat tienraivaajina, joilta löytyy *benchmarkattavaa*, mutta kohdeyritys voi kuitenkin kokonsa puolesta olla mukana nopeastikin ”toisessa aallossa”:

A2: (...) *Me ollaan kuitenkin sen kokonen, mitä ollaan. Meillä on aika rajalliset resurssit, mutta me pystytään sit oleen kyllä siinä tavallaan toisessa aallossa hyvinkin nopeesti. Ja näin mä näkisin tässäkin, et kyllähän tätä esitaistelua on tehny isot firmat. (...) Isoissa monikansallisissa yrityksissä näitä hommia on tehty varmaan jo viistoista vuotta ... niin kyllähän sieltä löytyy jo benchmarkattavaa, et miten ne kannattaa tehdä. (...) Ruotsiahan pidetään niin kun ihan maailmassa edelläkävijänä niin ympäristövaatimusten kuin tämmösten sosiaalisten vaatimusten asettajana ... ja jos sikäläiset firmat jää housut kintuissa kiinni siitä niin se vaan osoittaa, et se on vaan ihan hiton vaikee alue ... et on paljon tekemistä.*

A2 viittaa edellisessä kommentissaan siihen, miten vaikea alue ihmisoikeuksien huomioiminen on liiketoiminnassa. Vaikka Ruotsissa ollaan A2:n mukaan edelläkävijöitä sekä sosiaalisen vastuun että ympäristövastuun suhteen, silti on yrityksiä, jotka ovat joutuneet median keskipisteeksi ihmisoikeusasioihin liittyvien ongelmatilanteiden myötä. A2 tiedostaakin, miten hankalasta alueesta on kyse ihmisoikeuksien huomioimisessa, ja miten paljon sillä alueella on vielä tekemistä. Ihmisoikeus-teeman monimutkaisuus ja laajuus luo siis sinänsä jo rajoitteita sille, millä tavoin ja millä laajuudella aihepiiri voidaan huomioida.

Toisena rajoittavana tekijänä haastateltavat kokevat rajanvedon hankaluuden. Seuraavassa A3:n ja A2:n välisessä keskustelussa käy ilmi, että liian voimakkaalla tarkkailulla voidaan hankaloittaa ostotoimintaa. Haastateltavat pohdiskelevat, että esimerkiksi toimittajille suunnatulla kyselylomakkeella ei välttämättä saada todenmukaisia vastauksia ihmisoikeuksien huomioimisen tilasta. Toisaalta haastateltavat näkevät tämän kuitenkin sellaisena keinona, jolla pitäisi pystyä saamaan selville ihmisoikeuksien huomioimisen taso:

- A3: *Riippuu tavallaan, et mihin me ite vedetään se raja, että mihin saa vastata, että ”ei” siinä lapussa. Kyllähän siitä saa tosi kankean siitä systeemistä tai toimittajan arviointilomakkeesta. Et jos sä oot päättäny, et ainoastaan vaan ne kyllä-rastit hyväksytään sit näihin kaikkiin hyväksytään ... niin voi se rajoittaa.*
- A2: *[Jatkaa] Kyllähän siitä pystyyn tekeen semmosen, että meillä mee ykskään toimittaja siitä läpi. (...) Jotenkin mä aattelin tätä enemmän ihmisen näkökulmasta sitä, että jos sieltä niin kun tulee esille sellasia juttuja, että nää saattaa ihan oikeesti käyttää lapsityövoimaa ja polkee ihmisten perusoikeuksia, niin se pitäis saada kaivettua sillä kyselyllä jotenkin esille.*

6.3.2 Ihmisoikeudet tulevaisuuden ostotoiminnassa

Haastateltavat näkevät liiketoiminnan ja ihmisoikeuksien huomioimisen ostotoiminnassa välillä yhteyden. A2 näkee yhteyden siinä, että *huolimattomuudella* voidaan luoda *riskejä*, jotka voivat johtaa esimerkiksi maineen tahrautumiseen tai erilaisiin rangaistuksiin tai sanktioihin. A2 kuitenkin kokee epätodennäköisenä, että nykyiselläkään toimintamallilla päädyttäisiin tilanteeseen, jossa tehtäisiin yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, jotka loukkaavat toiminnassaan ihmisoikeuksia. A2 uskoo,

että ennen kuin tällaisiin tilanteeseen päädytään, herättäisi se jo ostotoiminnoista vastaavien henkilöiden huomion:

A2: *Varmaan just riskit tai mahdollisuudet sille, jos on huolimaton tällä alueella, niin voi tulla vakaviakin seuraamuksia sekä siis imago-mielessä että sitten tietenkin ihan pahimmissa tapauksissa tulla jotain sanktioo. Mutta eihän me tällä nyky-toimintamallillakaan, vaikka meillä ei tätä oo sillai kiveenhakattuna, niin eihän me silti siihen lähettäis mukaan, et kyllähän meillä nyt hälytyskellot soi aikasemmin.*

A3 puolestaan korostaa sitä, että riskitilanteita voi syntyä etenkin uusilla hankinta-alueilla, jos yritys ei ole tietoinen uusiin hankintakumppaneihin liittyvistä riskeistä. Hänen mukaansa riski voi tällaisessa tapauksessa *huomaamatta* kasvaa, kun suuntaa uusille hankinta-alueille Kaukoitään ilman aikaisempaa kokemusta:

A3: *Meillä on kuitenkin Kaukoitään hankinta niin pientä ja vähäistä, niin tavallaan meil on siinä kuitenkin aina olemassa se riski, kun me mennään sinne uutena, ikään kuin tietämättömänä kaikista jutuista, mitä siihen voi liittyä ... niin aina siinä se riski näiden asioiden ohittamiselle huomaamattaan kasvaa.*

Tähän mennessä erilaiset kansalaisjärjestöt tai muut ihmisoikeuksia ajavat tahot eivät haastateltavien tietojen mukaan ole lähestyneet kohdeyritystä ihmisoikeusasioiden tiimoilta. Haastateltavien A2:n ja A3:n mukaan Kiillon kohdalla ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita tuotannon ympäristövaikutuksista. Muissa haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että Kiillolta ostavat asiakkaat lähestyvät yritystä aika ajoin asian tiimoilta. Jotkin asiakkaat vaativat, että yritys allekirjoittaa tietyn sopimus pohjan, jossa yrityksen tulee vahvistaa toimivansa eettisesti ja huomioivansa muun muassa ihmisoikeudet omassa ostotoiminnassaan.

A2 näkee yhteistyön esimerkiksi erilaisten ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöjen kanssa eräänlaisena ”*kaksiteräisenä miekkana*”. A2:n mukaan yhteistyön seurauksena jonkun organisaation kanssa voi olla, että toinen vastaava organisaatio tulee tarkastelemaan yrityksen asioita tarkemmin, jolloin hyvä tarkoitus kääntyy itseään vastaan:

A2: *Se on vähän semmonen kaksteräinen miekka, et toisaalta huonoin skenaario on tietenkin se, että me joudutaan semmosten hampaisiin. Toinen skenaario on se, että kannattaako meidän lähteä WWF:n kelkkaan mallioppilaana, koska sekin*

saattaa olla kaksteränen miekka sen takia, että siellä jos sää vahvasti nostat kättä pystyyn ja pidät ittees tavallaan esimerkkisuorittajana, niin siinä voi olla, että sitten nää enemmän sensaatiohakuiset organisaatiot tuleekin ja käy tonkimaan.

A2:n edellisessä kommentissa on käy ilmi, että haastateltava näkee yhteiskuntavastuun monimutkaisuuden. Yhteiskuntavastuu on niin laaja ja moniulotteinen ilmiö, että kaikkien asioiden huomioiminen on haasteellista yritykselle. Lisäksi kyse on aihepiiristä, jossa toimii erilaisia organisaatioita erilaisin intressein. Tämä monimutkaistaa ihmisoikeuksien huomioimista edelleen, kuten edellisestäkin kommentista käy ilmi.

Heti haastattelun aluksi sekä läpi koko haastattelun haastateltavat korostivat, että ihmisoikeuksien huomioimista ostotoiminnassa tulisi tulevaisuudessa kehittää kohdeyrityksessä. He ovat tunnistanee tarpeen jo ennen tämän tutkimuksen tekemistä, ja aiheesta on puhuttukin organisaatiossa aiemmin. Tarve koskee etenkin Kaukoidästä tapahtuvaa hankintaa, joka on haastateltavien mukaan lisääntymässä ostotoiminnassa. Tähän asti toimittajat ovat olleet pääasiassa Euroopasta, ja näiden maiden kohdalla haastateltavat kokevat ihmisoikeuksien huomioimisen roolin eroavan Kaukoidän toimittajista. Haastateltavien mukaan eurooppalaisten toimittajien kohdalla voidaan paremmin luottaa siihen, että ihmisoikeuksien noudattaminen on oletusarvo, joka tulee jo automaattisesti lakien ja säädösten myötä yritysten toimintaan.

Haastateltava A2:n mukaan olisi tarpeellista luoda eräänlainen ihmisoikeuksiin liittyvä ”työkalupakki”. Tämä voisi sisältää sellaiset asiat, jotka ainakin tulee huomioida, kun hankinta kohdistuu uusiin tahoihin, joiden voidaan olettaa herkemmin loukkaavan toiminnassaan ihmisoikeuksia. A2 kokee, että tällöin voi luottavaisemmin mielin lähteä harjoittamaan hankintaa uusille markkinoille:

A2: *Sais sellasta työkalupakkia siihen, et mitä ainakin kannattaa ja pitää ottaa huomioon, kun tekee tai alottelee yhteistyötä vaikka nyt Kaukoidän toimijoiden kanssa. (...) Ois jotenkin sillain luottavaisempi olo, että nää kun mä teen, niin sitten ollaan kuivilla.*

Kuten jo alaluvussa 6.3.2 mainittiin, yrityksen asiakkaat kyselevät aika ajoin, miten yrityksessä huomioidaan eri yhteiskuntavastuun osa-alueet. Näihin kyselyihin yritys vastaa tälläkin hetkellä. Osa asiakkaista ulottaa kyselyn koskemaan myös niitä tahoja,

joilta kohdeyritys ostaa esimerkiksi raaka-aineensa. Tällaisista kyselyistä vastuussa oleva haastateltava näkee puutteena sen, ettei alihankkijoita ja toimittajia ei pisteytetä:

A1: *Se on isoin puute mun mielestä Kiillolla, et me ei niitä alihankkijoita mitenkään pisteytetä tai laiteta paremmuusjärjestykseen sen vastuullisen toiminnan kannalta. (...) Nekin vois lisätä erilaisiin alihankkijasopimuksiin. Tai sit se, että me tosiaan auditoitais niitä alihankkijoita ja tavallaan pisteytettäis niitä, et kuinka hyvin ne toimii ... et sellasta meillä oo kuin isoissa firmoissa tai sanotaan nyt keskisuurissakin yrityksissä semmosta jo tehdään.*

Kuten edellisessä kommentissa on havaittavissa, A1 näkee ratkaisuna alihankkijoiden pisteyttämisen vastuullisen toiminnan näkökulmasta. Toisena mahdollisuutena hän näkee auditoinnit, joissa voitaisiin itse arvioida toimittajien vastuullisuutta. Kiillolla kehitetään parhaillaan hankintaehtoja, joihin haastateltavien mukaan voitaisiin lisätä ihmisoikeuksiin liittyviä kohtia. Haastateltavien mukaan ongelmana tähän asti on ollut resurssien puute, sillä ihmisoikeuksiin perehtyminen riittävällä tasolla vaatii lisäresursseja. Haastateltavat kokevat tärkeäksi, että ihmisoikeuksien huomioimiseen luodaan käytäntöjä koko organisaation tasolla, jotta käytännöt pysyvät yhtenäisinä. Keskeistä on, että kehitystyössä ovat mukana niin ylin johto kuin viestintä, jotta ostotoimintojen linja ei poikkea yrityksen muusta linjasta. Haastateltavat korostavat myös sitä, että käytäntöjen tulee olla sellaisia, että yritys voi seistä niiden takana.

Aikaisemmin mainittujen kehitysehdotusten lisäksi haastateltavat pohtivat mahdollisuutta laittaa yrityksen kotisivuille kannanotto ihmisoikeuksiin liittyen. Tällä hetkellä kotisivuilla eikä yhteiskuntavastuuseen keskittyvällä vastuullinenkiilto.com -sivustolla ole erikseen ihmisoikeuksiin liittyvää mainintaa, vaikka yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ovat muuten vahvasti esillä.

6.4 Ihmisoikeudet teemana henkilöstöhallinnossa

Tämän pro gradu -tutkielman aiheen laajuudesta johtuen työssä pyritään keskittymään niihin aiheisiin, jotka ovat tämän tutkimuksen sekä yrityksen näkökulmasta keskeisiä. Tämän vuoksi ihmisoikeuksia tarkastellaan henkilöstöhallinnon osalta suppeasti. Tämä rajaus on tehty aineiston perusteella: Kuten alaluvussa 6.3 kävi ilmi, ostotoiminnan osalta haastatellut henkilöt tunnistavat selkeän tarpeen kehittää ihmisoikeuksien

huomioimista ostotoiminnassa. Henkilöstöhallinnon osalta haastatellut henkilöt puolestaan kokevat, että selkeitä kehitystarpeita ei tällä hetkellä ole.

Henkilöstöhallinnon osalta ihmisoikeus-teeman käsittely erosi selkeästi ostotoimintoja edustavien henkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Henkilöstöhallinnon molemmat haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että ihmisoikeudet otetaan huomioon yrityksen henkilöstöhallinnossa automaattisesti jo erilaisten lakien ja säädösten myötä. Heidän mukaansa ihmisoikeudet huomioidaan jo tätä kautta riittäväällä tasolla organisaatiossa. Haastateltavat eivät tämän vuoksi näe tarvetta erilliselle kannanotolle tai tarkemmalle selvitykselle ihmisoikeuksiin liittyen.

Haastateltava A4 näkee hyvänä osoituksena sen, että mikään ihmisoikeuksiin liittyvä osa-alue ei korostu yrityksessä, jolloin asiat ovat hänen näkemyksensä mukaan *kohtuullisella tasolla*. A4 kuitenkin tiedostaa, että hän edustaa henkilöstöhallinnon mielipidettä, ja tämä ei välttämättä vastaa sitä, miten organisaatiossa muuten koetaan ihmisoikeuksien toteutuminen:

A4: *Meillä ei kauheesti korostu mikään, niin se varmaan vaan tarkoittaa sitä, että asiat on kohtuullisella tasolla. (...) Mä jotenkin aattelen sen näin, että se [ihmisoikeuksien toteutuminen] on niin selvä juttu. Mut sitten voi tietysti olla joku, joka aattelee eri lailla. Et onhan meillä varmasti erilaisia mielipiteitä 170 ihmisen joukossa.*

Haastateltavien mukaan yrityksessä lait ylitetään useilla osa-alueilla, mikä osoittaa yrityksen proaktiivista suhtautumista yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Haastateltavien mukaan esimerkiksi laajan työterveyshuollon lisäksi lait ylitetään muun muassa työergonomian ja työympäristön viihtyvyyteen panostamisen osalta sekä esimerkiksi koulutusmyönteisyyden osalta. A4:n mukaan kyseessä on tietoinen valinta:

A4: *Me tehdään enemmän kuin on pakko. (...) Mennään [lakien yli] tosi monessa jutussa ja ihan tietoisesti.*

Molemmat haastateltavat kokevat, että vastuu jakautuu yrityksessä useammalle taholle, ja etenkin riviesimiehet ovat tärkeässä roolissa esimerkiksi tasa-arvokysymysten osalta. Haastateltavat korostivat useaan otteeseen haastattelun aikana, että todellinen vastuu ihmisoikeuksien toteutumisen valvomisesta on esimiehillä. Haastateltavien mukaan esimiehille järjestetään koulutuksia, joissa käsitellään esimiehen velvollisuuksia ja

oikeuksia. A5 nostaa esimiesten vastuusta keskusteltaessa esille, että myös esimiehen *persoona* ja ihmissuhdetaidot vaikuttavat siihen, miten esimiehet voivat vaikuttaa ihmisoikeuksien ja esimerkiksi tasavertaisuuden toteutumiseen:

A5: *Jos ajatellaan yhdenvertaisuutta, niin sehän miten se sit käytännössä toteutuu, niin se on aika paljon tota riviesimiestenkin asiaa, et se ei oo pelkästään meidän tässä. Se on ihan jokaisesta esimiehestä ja niiden persoonasta kiinni, et miten ne suhtautuu ihmisiin.*

Haastateltavat nostavat työhaastattelun esille sellaisena tilanteena, jossa ihmisoikeuksiin ja tasavertaisuuteen liittyvät kysymykset korostuvat. Tässäkin yhteydessä haastateltavat korostavat esimiesten vastuuta. A4 kuvailee seuraavassa kommentissaan, että rekrytointipäätöksellään esimies voi vaikuttaa jo etukäteen, kuka organisaatioon otetaan:

A4: *Meillähän siis idea on tää, että esimies tekee sen päätöksen ja on siinä haastattelussa, koska hän sitoutuu siihen ihmiseen. Jos tulee ongelmia, niin ne on sen esimiehen ongelmia.*

Vaikka haastateltavat eivät tällä hetkellä koe, että osa-alueella olisi selkeitä kehitystarpeita, tiedostavat he silti, että aina kehitettävää ja parannettavaa löytyy. Seuraavassa A4:n kommentissa on havaittavissa, kuinka haastateltava mainitsee useitakin kehitystarpeita, mutta pohdiskelee samalla näiden merkitystä ja olennaisuutta. A4 näkee, että esimerkiksi tasa-arvoasioissa olisi vielä kehitettävää, muttei näe tätä henkilöstöhallinnon keskeisimpänä tehtäväkenttänä:

A4: *On varmasti kehitystarpeita. On olemassa sellasia tasa-arvoluokituksia, mäkin on niitä kattonu joskus, nimenomaan tän monimuotoisuuden tai monikulttuurisuuden tai ... on meillä varmaan niissä paljonkin kehitettävää. (...) Mä en tiedä, onks se semmonen, mitä me halutaan tai onks se meidän keskeisin kiinnostuksen kohde. Ja varsinkin, jos aatellaan meidän HR:ääkin, niin onks ne meidän ykköskysymykset tällä hetkellä, niin en tiedä. Mä aattelen, et meidän ykköskysymys on varmistaa koko ajan tää työn tarjonta.*

Kuten muissakin haastatteluissa on ollut havaittavissa, myös tässä yhteydessä resurssien puute on ensisijainen haaste kehitystyön kannalta. Haastateltavat tunnistavat kehitystarpeita, mutta niiden merkitys ei jokapäiväisessä työssä nouse niin keskeiseksi,

että kyseisten aihepiirien pohtimiseen voisi käyttää aikaa. Haastateltavat kokevat, että tärkeämpää olisi selvittää, miten työntekijät kokevat ihmisoikeuksien toteutumisen.

A4: *Varmaan sitten kattoo, et life as lived eikä vaan, että life as told. Se menee äkkiä sillain, että tässä voi puhua monenlaista. Sit pitäisi olla tässä näitä työntekijöitäkin mukana, et jos haluais saada semmosen kuvan.*

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat luottavat siihen, että lakien noudattamisella saavutetaan riittävä taso. Tämän vuoksi olisi tärkeää tutkia henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta, miten ihmisoikeudet toteutuvat. Koska kyseessä on hyvin laaja aihealue, mahdollinen tutkimus voitaisiin kohdentaa johonkin tiettyyn ihmisoikeuksiin liittyvään osa-alueeseen. Lisäksi esimiehiltä voisi selvittää, miten he kokevat oman osaamisensa riittävän ihmisoikeuksiin liittyvien asioiden huomioimiseen ja hoitamiseen. Liitteessä 8 on tiivistetty tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten yhteiskuntavastuun merkitys on korostunut viime vuosina. Yhteiskuntavastuun toteuttamisesta on tullut yksi yrityksen menestymistä mittaavista kriteereistä, minkä vuoksi yhteiskuntavastuun kehittäminen on nykyään yksi liikkeenjohdon keskeisistä tehtävistä (Vauhkonen 2012). Yhteiskuntavastuun kehittämiseen on olemassa monenlaisia välineitä ja ohjeistuksia, joista yksi laajimmista ja ajankohtaisimmista on ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardi. ISO 26000 -standardissa huomioidaan yrityksen useita osa-alueita, joita tulisi kehitystyössä tarkastella yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin kohdeyrityksen eli Kiilto Oy:n, kahta yhteiskuntavastuun piiriin kuuluvaa osa-aluetta. Tutkimuksen kohteena olivat yhteisön toiminnan osallistumisen ja yhteisön kehittämisen ydinaiheeseen kuuluva oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö sekä ihmisoikeudet ostotoiminnan ja henkilöstöhallinnon osalta. Haastatteluiden avulla luotiin käsitys näiden osa-alueiden nykytilasta, kehitystarpeista sekä sidoksista liiketoimintaan. Tutkimustulosten kautta kuvattiin täten myös kohdeyrityksen yhteiskuntavastuuta sekä sen merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta.

Tutkielman seitsemännessä luvussa kootaan yhteen keskeiset tulokset ja pohditaan, millaisia johtopäätöksiä tulosten perusteella voidaan tehdä. Alaluvussa 7.1 kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot sekä esitellään, miten tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen perusteella tehtäviä johtopäätöksiä eritellään alaluvussa 7.2. Seitsemännen luvun lopuksi alaluvussa 7.3 reflektoidaan vielä tutkimusprosessia sekä tarkastellaan jatkotutkimusehdotuksia, joita tutkimuksen pohjalta voidaan johtaa.

7.1 Tutkimustulokset vastauksina tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen ensimmäisenä empiiristä osuutta koskevana tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta. Tutkimus osoitti, että keskeisimpänä yhteiskuntavastuun ilmentymänä haastateltavat näkevät yrityksen merkityksen työpaikkojen luojana ja työntekijöistä huolehtivana työnantajana. Myös kohdeyrityksen toiminnan pitkäjänteisyys nähdään vastuullisuutena työntekijöitä kohtaan. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että haastateltavat korostavat eniten yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tekijöitä, mikä johtuu

todennäköisesti siitä, että tämä on organisaation jäsenille kaikkein näkyvin osa. Tuotannon kotimaisuutta osa haastateltavista kuvailee yhteiskuntavastuun ”punaisena lankana”, joka ulottuu kaikille yhteiskuntavastuun osa-alueille ja luo yhteiskuntavastuun perustan. Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavilla on hyvin yhteneväisiä käsityksiä siitä, millaisia asioita he kokevat yhteiskuntavastuuseen liittyvän.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityskulttuurin koetaan kasvattavan ja rohkaisevan organisaation jäseniä kantamaan vastuuta ja huolehtimaan asioista. Tätä kuvattiin ”Kiilto-hengeksi”, millä viitattiin siihen, että yrityksessä jokainen toteuttaa omalla tavallaan ja oman työnsä puitteissa, tiedostaen tai tiedostamatta yhteiskuntavastuuta. Perimmäinen vastuu yhteiskuntavastuun toteuttamisesta koetaan kuitenkin olevan yrityksen johdolla, joka määrittelee yhteiskuntavastuun suuret linjaukset. Kiillon omistajamuodon vuoksi kohdeyrityksen toteuttaman yhteiskuntavastuun arvioidaan olevan aidompaa kuin esimerkiksi pörssiyritysten.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yhteiskuntavastuu on haastateltaville tuttu aihepiiri, josta he ovat luoneet itselleen käsityksiä ja mielikuvia. Tutkimuksessa oli selkeästi havaittavissa, että haastateltavat nostivat esille erityisesti niitä tekijöitä, joita yritys korostaa viestinnässään. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastateltavien tietoiselta valinnalta, vaan oli merkki siitä, että haastateltavat ovat omaksuneet arvoja, joita yrityksessä pyritään viestimään. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että haastateltavien joukossa oli ainoastaan toimihenkilöitä, joten tätä olettamusta ei voida yleistää koskemaan henkilöstöä kokonaisuudessaan. Näkemyksissä on todennäköisesti paljon toimenkuvaan, asemaan sekä osastoihin liittyviä eroja. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksessa selvitettiin näkemyksiä vain kohdeyrityksen osalta, minkä vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä.

Tutkimus vastasi hyvin myös tutkimuksen toiseen keskeiseen kysymykseen, joka kuului: *Millainen rooli oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on yhteiskuntavastuun ja liiketoiminnan osana?* Tutkimuksessa selvisi, että Kiilto harjoittaa laajasti oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä, ja yhteistyö nähdään yrityksessä yhteiskuntavastuun toteuttamisen väylänä. Tutkimus osoitti, että yhteistyön sidokset liiketoimintaan mielletään yrityksessä yhteistyöstä saatavien hyötyjen kautta. Yhteistyön kautta päästään käsiksi erilaisiin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin: Yhteistyön kautta voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamista, laitteita ja yhteistyön kautta saatavia verkostoja. Lisäksi yhteistyö on kohdeyrityksessä keskeinen rekrytointiväylä, joka on koettu toimivaksi yrityksessä. Yhteistyön myötä saadaan myös merkittäviä toiminnallisia parannuksia,

jotka voivat liittyä esimerkiksi tuotteiden tai prosessien kehittämiseen yhteistyön seurauksena. Tätä tarkoitusta palvelevat etenkin tutkimusprojektit sekä lopputyöt. Tutkimuksessa havaittiin, että keskeisimmäksi välilliseksi hyödyksi koetaan yrityksen tunnettavuuden lisääminen, vaikka vaikutus koetaankin lähinnä paikalliseksi. Yhteistyön kautta voidaan myös rakentaa ja ylläpitää yrityksen työnantajakuva. Lisäksi tuetaan ympäröivää yhteiskuntaa ja erilaisia organisaatioita, sillä myös yhteistyökumppanit saavat yhteistyöstä erilaisia hyötyjä.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että yhteistyötä tehdään resursseja vastaavalla tasolla, eikä yhteistyön laajentamisella tai uusilla yhteistyökumppaneilla koeta saavutettavan olennaisia hyötyjä. Tutkimuksessa ilmenneet kehitystarpeet koskivat pääasiallisesti yhteistyön johdonmukaisuutta sekä luonnetta: Tarpeelliseksi koetaan yhteistyön johdonmukaistaminen, käytäntöjen yhdenmukaistaminen sekä strategisuuden lisääminen, jotta yhteistyön kautta saatavat hyödyt saadaan konkreettisemmin esille. Tällöin merkitys myös yrityksen liiketoiminnan kannalta voidaan nostaa selkeämmin esille. Lisäksi myös yhteistyökumppaneiden saamat hyödyt voidaan esittää selkeämmin. Projektien toteutumista voitaisiin edistää sitouttamalla vastuuhenkilöitä projekteihin koko niiden keston ajaksi. Myös kumppaneiden saamia hyötyjä voitaisiin jatkossa korostaa selkeämmin.

Tutkimuksen kolmantena painopisteenä selvitettiin ISO 26000 -standardin ihmisoikeudet-ydinaihetta ostotoiminnan sekä henkilöstöhallinnon osalta. Tutkimuksessa ilmeni, ettei ihmisoikeuksia ole huomioitu ostotoiminnassa erillisenä aihepiirinä. Pitkäkestoiset ja luottamukseen perustuvat toimittajasuhteet on katsottu eräänlaiseksi varmistukseksi siitä, että toimittajat kunnioittavat toiminnassaan ihmisoikeuksia. Suuri osa toimittajista on eurooppalaisia, mikä nähdään yhdeksi vakuudeksi toimittajan sosiaalisen vastuun kantamisesta. Myös yrityksen kypsyyden, koon ja erinäisten standardien käyttäminen koetaan viestivän siitä yrityksen vastuullisuudesta. Tähän mennessä johtopäätöksiä sosiaalisen vastuun toteuttamisesta on tehty edellä mainittujen seikkojen perusteella.

Tutkimuksessa havaittiin, että ostotoiminnoissa on tunnistettu tarve kehittää ihmisoikeuksien huomioimista etenkin Kaukoitään suuntautuvan ostotoiminnan lisääntymisen myötä. Lisäksi haastateltavat ovat heränneet pohtimaan aihetta myös sen viimeaikaisen mediahuomion vuoksi. Aihepiiri koetaan ajankohtaiseksi myös siksi, että asiakasyritysten tekemät yhteiskuntavastuuseen liittyvät kyselyt lisääntyvät

todennäköisesti tulevaisuudessa. Määrätietoisien kehitystyön haasteena on ollut resurssien puute. Tutkimuksessa havaittiin, että ihmisoikeudet-teeman kehittämisessä koetaan tärkeäksi yrityksen koon, tarpeiden sekä resurssien huomiointi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen vaikutusmahdollisuuksien toimitusketjussa koetaan olevan hyvin rajallisia. Ratkaisuina nähdään esimerkiksi ihmisoikeuksiin liittyvän kannanoton tekeminen yrityksen verkkosivuille sekä alihankkijoiden arviointilomakkeen kehittäminen ihmisoikeuksia koskevaksi.

Tutkimuksessa havainnoitiin ihmisoikeus-teemaa myös henkilöstöhallinnon osalta. Tutkimuksessa tehdyt havainnot osoittavat, että yrityksessä koetaan ihmisoikeuksien olevan huomioituja automaattisesti lakien ja säädösten myötä. Esimiesten nähdään olevan keskeisessä roolissa, kun kyse on ihmisoikeuksien toteutumisesta organisaation sisällä. Esimiehet ovat vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, jolloin he pystyvät havainnoimaan esimerkiksi tasa-arvoon sekä syrjintään liittyviä asioita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mielekkääksi koettaisiin henkilöstön mielipiteiden selvittäminen, sillä haastateltavat tiedostavat, että henkilöstö saattaa kokea eri tavalla sen, miten ihmisoikeuksiin liittyvät asiat toteutuvat yrityksessä.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä kohdeyrityksen yhteiskuntavastuuseen ja sen kehittämiseen liittyen. Yrityksessä on otettu ISO 26000 -standardi yhteiskuntavastuun kehittämisen ohjenuoraksi, minkä vuoksi johtopäätöksiä voidaan peilata myös yleisesti ISO 26000 -standardin käytettävyyteen ja merkitykseen liittyen.

Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön liittyen voidaan todeta, että vaikei kyseessä ole yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittinen tekijä, on yhteistyö silti keskeinen yhteiskuntavastuun toteuttamisen väylä. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö ISO 26000 -standardin yhteisön toimintaan osallistumisen ja kehittämisen -ydinaiheen osana on yksi konkreettinen keino osoittaa, miten Kiilto osallistuu sekä tukee yhteisöjen toimintaa. Standardissa korostetaan esimerkiksi paikallisuutta, mikä on ominaista etenkin Kiillon harjoittamalle oppilaitosyhteistyölle.

Konkreettisina toimina yritykselle ehdotetaan tämän tutkimuksen perusteella, että yrityksessä tehdään suunnitelma oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön liittyen.

Suunnitelmaan voidaan kirjata, millaisia yhteistyömuotoja on, mitä tavoitteita yhteistyölle on asetettu, ja miten yhteistyötä halutaan jatkossa kehittää. Suunnitelmallisuuden ja strategisuuden lisäämisen kautta voidaan konkretisoida hyötyjä, joita yhteistyöllä saavutetaan. Suunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta voidaan arvioida, miten oppilaitos- ja tutkimusyhteistyössä on onnistuttu, jolloin suunnitelma toimii yhtenä tavoitteiden saavuttamisen arvioimisen työkaluna. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on myös potentiaalista viestinnällistä arvoa, minkä vuoksi siitä voitaisiin viestiä enemmän yrityksen kotisivuilla sekä sisällyttää se aihepiirinä seuraavaan yhteiskuntavastuun Vastuussa-raporttiin. Kohdeyrityksessä on olemassa paljon sellaista toimintaa ja sellaisia käytäntöjä, joiden selkeyttämisellä ja strategisella tarkastelulla voitaisiin nostaa teemaksi siten, että niillä on liiketoiminnallisen hyödynnyksen ohella myös viestinnällistä arvoa.

Tutkimus osoitti, että ihmisoikeus-teeman käsittely on ajankohtaista yrityksessä etenkin ostotoimintojen osalta. Kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksen asiakkaat selvittävät ajoittain yhteiskuntavastuukyselyiden osana, miten ihmisoikeusasiat on otettu huomioon yrityksessä. Tulevaisuudessa tällaisten kyselyiden määrä todennäköisesti kasvaa, kun yritykset tarkastelevat toimitusketjujaan yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Lisäksi median ja yhteiskunnan kasvava kiinnostus sekä ostotoiminnan laajentuminen uusille markkina-alueille tekevät kehitystyöstä perusteltua. Näiden tekijöiden seurauksena kohdeyrityksessä on tärkeää ottaa ennakoiva asenne ihmisoikeus-teemaan, sillä tämä muodostuu täten myös yhdeksi riskienhallinnan keinoksi. Ihmisoikeus-teema muodostaa keskeisen maineriskin sen konkreettisen riskin lisäksi, että osallistutaan esimerkiksi välillisesti ihmisoikeuksien loukkaamiseen. Mediassa on viimeisen vuoden sisään esiintynyt lukemattomia esimerkkejä siitä, miten yritykset saavat negatiivista julkisuutta seurauksena huolimattomuudesta ihmisoikeusasioissa.

Useat tässä työssä tehdyt havainnot tukevat aikaisempia havaintoja ihmisoikeuksien huomioimisesta suomalaisten yritysten toiminnassa (vrt. esim. Pentikäinen 2009, FIBS 2014). Kuten Pentikäinen (2009: 108) toteaa, suomalaisille yrityksille on vierasta puhua ihmisoikeuksiin liittyvistä kysymyksistä. On kuitenkin havaittavissa, että monet ihmisoikeusperiaatteet sisältyvät usean yrityksen toimintaan jo itsessään, mutta yksityiskohtainen viestiminen ihmisoikeusasioista on vielä alkutekijöissään (Pentikäinen 2009: 108–109). Kyseessä on aihepiiri, joka on monitahoinen ja vaikeasti hahmotettavissa, minkä vuoksi myös siitä puhuminen ja viestiminen on haasteellista. Monitahoisuutta lisää se, että ihmisoikeuksien toteutumisen arviointiin liittyy useita haasteita: Ihmisoikeuksien toteutumista on hankalaa yksiselitteisesti mitata tai arvioida,

sillä usein toimenpiteiden vaikutukset ihmisoikeuksien toteutumiseen voivat jäädä epäselviksi. Tämän lisäksi ihmisoikeudet voivat olla keskenään ristiriidassa tai konfliktissa, jolloin yhden ihmisoikeusasian huomioiminen voi heikentää toisen ihmisoikeusasian toteutumista. (Pentikäinen 2009: 74.)

Viime vuosina on ollut havaittavissa, että ihmisoikeudet on nostettu tiiviimmin osaksi yhteiskuntavastuuta, ja yrityksiltä odotetaan proaktiivista suhtautumista ihmisoikeuksien edistämiseen (Wettstein 2012: 739–742). Suuren yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamista on tarkasteltu jo pitkään, mutta myös pk-yritysten yhteiskuntavastuun toteuttaminen on alkanut kiinnostaa enemmän (Murillo & Lozano 2006: 227). Aikaisemmin ihmisoikeuksien näkökulmasta on tarkkailtu pääasiassa ulkomaista tuotantoa harjoittavia yrityksiä, mutta nykyään tarkkailun kohteena ovat myös muut yritykset. Vaatimukset oman toiminnan seuraamusten tuntemiselle koskevat nykyään siis kaikenlaisia yrityksiä. Yrityksen toimitusketjun hallinta onkin havaittu yhdeksi keskeisimmistä haasteista, joiden kanssa yritykset tulevat painimaan tulevaisuudessa kehittäessään yhteiskuntavastuutaan (FIBS 2013).

Edellä mainitut syyt tekevät ihmisoikeus-teeman kehittämisestä yrityksessä perusteltua. Ohjeistuksellisen luonteen myötä ISO 26000 -standardi ei ole asettanut normeja tai tavoitteita, miten ihmisoikeudet tulisi huomioida. Tämä antaa yrityksille vapauden kehittää aihetta omien resurssiensa puitteissa. Kuten jo tulosten esittelyn yhteydessä mainittiin, yrityksessä koetaan tärkeäksi käytäntöjen kehittäminen koko organisaation tasolla. Tämän vuoksi ehdotetaankin, että yrityksessä pyritään ISO 26000 -standardin käyttöönoton yhteydessä käsittelemään aihepiiriä organisaatiotasolla. Ihmisoikeus-teeman käsittelyssä kannattaa ottaa huomioon yrityksen koko ja tarpeet, jotta aihepiiriä lähestytään yrityksen resursseja vastaavalla tasolla.

Ostotoiminnoissa ihmisoikeudet voitaisiin ottaa mukaan esimerkiksi alihankkijoiden arviointilomakkeeseen, jota yrityksessä ollaan parhaillaan kehittämässä. Lisäksi yrityksen kotisivuille voidaan laatia kannanotto, jossa esitellään ihmisoikeuksiin liittyvät periaatteet, jotka ovat Kiillolla käytössä. Useilla saman toimialan yrityksillä on sivuillaan tyypillisesti jonkinlainen kannanotto ihmisoikeuksiin liittyen. Ihmisoikeuksiin liittyviä asioita konkretisoimalla ja havainnollistamalla pystytään paremmin osoittamaan, miten organisaatio huomioi ja edistää ihmisoikeuksien toteutumista. Tietoisella tarkastelulla voidaan nostaa aihepiiri ISO 26000 -standardia vastaavalle tasolle sekä ennakoida niitä eri suunnista kohdistuvia riskejä, joita ihmisoikeus-

aihepiiriin liittyy liiketoiminnassa. Tällöin ISO 26000 toimii myös tässä yhteydessä riskienhallinnan välineenä.

Kehitysehdotusten jatkeena voidaan kyseenalaistaa, millaisia vaikutusmahdollisuuksia yrityksellä on loppujen lopuksi edistää ihmisoikeuksien toteutumista toimitusketjussa, ja miten esimerkiksi kotisivuilla oleva kannanotto edistää ihmisoikeuksien toteutumista. Todennäköisesti näillä keinoilla ei ole käytännön tasolla merkittäviä vaikutuksia, vaan tärkeämpää on esimerkiksi ostotoimintaa harjoittavien henkilöiden tarkkaavaisuus jokapäiväisessä työssä sekä potentiaalisten toimittajien kriittinen arviointi vastuullisen toiminnan näkökulmasta. Lisäksi on tärkeää tiedostaa ihmisoikeus yhtenä tekijänä, jonka merkitys korostuu jatkuvasti liiketoiminnassa. Verkkosivujen kannanotto sekä teeman käsittely Vastuussa-raportissa ovat keinoja viestiä organisaation ulkopuolelle siitä, että yrityksessä on pohdittu aihepiiriä ja pyritty edistämään sen huomioonottamista liiketoiminnassa. Esimerkiksi toimittajien auditointi olisi yksi kenties konkreettisempi keino vaikuttaa ihmisoikeuksien edistämiseen arvoketjussa. Tällainen on kuitenkin pk-yrityksellä laajassa mittakaavassa resursseja kuluttavaa, minkä vuoksi muut keinot ovat todennäköisesti toimivampia kohdeyrityksen tapauksessa.

Henkilöstöhallinnon osalta ihmisoikeuksiin liittyvissä kysymyksissä on paremmat vaikutusmahdollisuudet, sillä tämä tapahtuu organisaation sisällä. Aineiston perusteella esiin noussut kehitysehdotus koski henkilöstön mielipiteiden selvittämistä esimerkiksi tasa-arvon toteutumiseen ja syrjintää liittyen. Tutkimuksen perusteella ehdotetaan myös seuraavia toimia: Kuten aineistosta kävi ilmi, vastuu ihmisoikeuksien toteutumisen valvomisesta koetaan olevan esimiehillä, minkä vuoksi esimiesten on hyödyllistä perehtyä teemoihin, jotka liittyvät ihmisoikeuksiin organisaation sisällä. Tutkimuksen yhteydessä havaittiin, että organisaatiossa tehdään paljon toimia, jotka sinällään liittyvät ihmisoikeuksiin. Näitä ei kuitenkaan suoranaisesti linkitetä ihmisoikeuksien edistämiseen, minkä vuoksi henkilöstöhallinnossa voitaisiin tehdä konkreettisempi kuvaus niistä toimista, joilla edistetään ihmisoikeuksien toteutumista. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat yksi väylä syrjinnän ehkäisemiseen sekä tasa-arvoisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että yrityksessä tulisi selkeämmin tunnistaa ihmisoikeuksien toteutumista edistävät asiat sekä keinot. Ihmisoikeuksiin liittyviä asioita konkretisoimalla ja havainnollistamalla pystytään paremmin osoittamaan, miten organisaatiossa edistetään ihmisoikeuksien toteutumista. Tietoisella tarkastelulla voidaan nostaa aihepiiri ISO 26000 -standardia vastaavalle

tasolle. Yrityksen kotisivuilla sekä vastuullinenkiilto.com -sivustolla raportoidaan laajasti ympäristövastuuseen ja turvallisuuteen liittyvistä seikoista. Sosiaalisen vastuun kuvaus on kuitenkin vielä hajanaista, ja siihen vaadittaisiinkin lisää konkretiaa. Sen lisäksi, että yritys tunnustaa ihmisoikeudet ja viestii noudattavansa niitä toiminnassaan, olisi hyvä esittää myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten ihmisoikeuksien toteutumista käytännössä otetaan huomioon. (Vrt. Pentikäinen 2009: 110–111.)

Kolmas aihepiiri, josta voidaan tämän tutkimuksen perusteella vetää johtopäätöksiä, on ISO 26000 -standardi yhteiskuntavastuun kehittämisen välineenä. Kohdeyrityksessä pyritään standardin avulla selkeyttämään ja kehittämään yhteiskuntavastuuta, minkä vuoksi on aiheellista pohtia, millainen merkitys standardilla on tässä suhteessa. Tutkimuksessa havaittiin, että osaa ydinaiheista on tarkasteltu jo aikaisemmin osana yhteiskuntavastuuta. Standardin käyttöönoton yhteydessä on otettu tarkasteluun myös sellaisia osa-alueita, joita ei ole tähän mennessä käsitelty yksiselitteisesti yhteiskuntavastuun näkökulmasta. ISO 26000 on siis suunnannut yrityksessä huomion sellaisiin kohteisiin, jotka kaipaavat konkretisointia yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Näiden osa-alueiden konkretisoinnilla voidaan kehittää johdonmukaisesti yrityksen yhteiskuntavastuuta. ISO 26000 soveltuu hyvin käytettäväksi eräänlaisena parhaita käytäntöjä korostavana oppaana, joka kiinnittää huomion niihin alueisiin, joita voidaan tarkastella yhteiskuntavastuun näkökulmasta (Hemphill 2013). Tällainen sen merkitys tulee olemaan todennäköisesti myös kohdeyrityksessä: Standardi suuntaa huomion sellaisiin osa-alueisiin, joita ei automaattisesti mielletä yhteiskuntavastuuseen kuuluviksi tai jotka eivät ole järjestelmällisen suunnittelun ja seurannan piirissä.

Raschen (2010: 287–289) mukaan standardi soveltuu erityisen hyvin pk-yritysten yhteiskuntavastuun kehittämiseen, sillä pk-yrityksillä ei tyypillisesti ole mahdollisuutta investoida resursseja erillisen yhteiskuntavastuuseen keskittyneen tiimin tai osaston perustamiseen. Tämä on myös kohdeyrityksen näkökulmasta standardin keskeinen etu, sillä standardi toimii tarkastuslistanomaisena yhteiskuntavastuun kehittämisen välineenä.

Parhaassa tapauksessa standardin käyttöönotolla voidaan ottaa useita edistysaskelia yhteiskuntavastuun kehittämisessä. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, millaisia konkreettisia hyötyjä käyttöönotolla saavutetaan. Yksi keskeinen kysymyksiä herättävä piirre standardissa on sen ohjeistuksellinen luonne, jolloin sertifiointia ei voida käyttää vakuutuksena yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta. Onkin syytä pohtia, voiko standardi toimia yhteiskuntavastuullisen toiminnan indikaattorina. Lisäksi standardi on

niin laaja-alainen, että kaikkien ydinaiheiden kattava selvittäminen on pk-yritykselle haastavaa. Tämän vuoksi standardia käyttävien yritysten onkin hyvä poimia sieltä oman toimintansa kannalta keskeisimmät teemat ja hiljalleen näiden kehittämisen jälkeen siirtyä pohtimaan myös muita. Nähtäväksi jääkin, millaiset vaikutukset ISO 26000:lla on yritysten yhteiskuntavastuun kehittämiseen sekä miten näitä vaikutuksia voidaan arvioida. Vasta standardin käyttöönoton jälkeen on mahdollista todeta, millaiset vaikutukset standardilla on ollut kohdeyrityksen yhteiskuntavastuun kehittämiseen, ja miten vaikutukset ovat kumuloituneet.

Yhteiskunnan ja ympäristön muuttuessa myös organisaatioille asetetut odotukset muuttuvat. Täten yritysten tulee tarkistaa, miten yhteiskuntavastuu on kehittynyt, ja miten sitä voidaan edelleen kehittää. Yhteiskuntavastuun kehittämisen voidaan siis katsoa olevan dynaaminen prosessi, joka on käynnissä jollain tasolla jatkuvasti. Yritysten on tärkeää olla jatkuvasti ajan hermolla, jotta yhteiskuntavastuu vastaa ajankohtaisia tarpeita ja odotuksia. Tällöin yhteiskuntavastuun toteuttaminen on mielekästä niin yrityksen kuin yhteiskunnan kannalta.

7.3 Tutkimusprosessin reflektointia ja jatkotutkimusehdotukset

Tieteelliseen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija arvioi tutkimuksensa toteuttamista sekä tuloksia kriittisesti. Tässä alaluvussa reflektoidaan tutkimusprosessia sekä arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimuksen keskeisin haaste oli laaja ja abstrakti aihepiiri, sillä tutkimukseen sisällytettiin kaksi hyvin erilaista yhteiskuntavastuun osa-aluetta. Tämä teki myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisen haasteelliseksi. Aiheen tarkempi rajausta olisi mahdollistanut syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman analyysin. Rajausta tehtiin kuitenkin yrityksen ajankohtaisten tarpeiden pohjalta, minkä vuoksi tutkimus palveli hyvin yrityksen tarkoituksia. Laaja rajausta mahdollisti myös uudenlaisen tavan tarkastella yritysten yhteiskuntavastuuta: Tutkimuksen kohteeksi otettiin juuri ne näkökulmat, jotka ovat kehitystyön kannalta oleellisia. Tutkimus vastasikin hyvin niihin tavoitteisiin ja kysymyksiin, joita tutkimukselle oli asetettu. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä koskemaan muita yrityksiä, vaan kuvaavat vain kohdeyrityksen yksittäistä tapausta.

Aiheen rajauksen vuoksi teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa jouduttiin tekemään selkeitä linjauksia sen suhteen, miten tutkimus asemoidaan suhteessa

aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän pro gradu -tutkielman puitteissa olisi ollut ajallisten resurssien puolesta mahdotonta sisällyttää sekä yhteiskuntavastuun kokemuksiin, ihmisoikeuksiin että yritysten harjoittamaan oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöhön liittyvää tutkimuskirjallisuutta kattavasti tutkimuksen viitekehukseen. Tällainen valinta olisi vaatinut selkeän rajauksen vain yhteen näistä aihepiireistä. Tämän vuoksi tutkielmassa päädyttiin ottamaan laaja-alainen näkemys aihepiiriin ja luomaan teoreettinen viitekehys standardeiden käyttämisestä yritysten yhteiskuntavastuun kehittämisen kontekstissa. Tätä valintaa voidaan kritisoida siitä, että se on jokseenkin irrallinen tutkimuksen muista painopisteistä. Tutkijan pitkien pohdintojen jälkeen tämä valikoitui kuitenkin linjakkaimmaksi ratkaisuksi.

Tutkimuksen metodillista valintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä aineisto palveli hyvin tutkimuksen tarkoituksia. Teemahaastattelut mahdollistivat riittävän joustavuuden, ja haastattelutilanteissa oli selkeästi havaittavissa, miten haastateltavat toivat keskustelun myötä uusia näkökulmia esille sekä keskustelun avulla avasivat aiheet myös itselleen. Haastattelija saikin haastatelluilta henkilöiltä positiivista palautetta: Useampi haastateltava mainitsi saaneensa uusia näkökulmia ja oivalluksia aiheesta haastattelun keskustelevan luonteen ansiosta. Tutkimusta olisi voitu edelleen syventää kokeilemalla esimerkiksi muita laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun keinoja, mikä olisi etenkin tutkijan näkökulmasta ollut mielenkiintoinen vaihtoehto. Laajan aihe- ja kohde- ja haastattelurajauksen vuoksi päädyttiin kuitenkin keskittymään haastatteluihin.

Tämän tutkielman tieteellinen arvo ja kontribuutio liittyvät ISO 26000 -standardiin. Tutkielma tarjoaa uutta tietoa siitä, miten ISO 26000 -standardia voidaan käyttöönoton yhteydessä tutkia sekä pohtia niitä keinoja, joilla yrityksen omaa toimintaa voidaan kehittää. Lisäksi tutkimus lisää tietoa siitä, millaisia sisältöjä haastateltavat liittävät yhteiskuntavastuuseen. Keskeisin merkitys tutkielmalla on kuitenkin ensisijaisesti kohdeyrityksen kannalta. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan kehittää yrityksen yhteiskuntavastuuta standardin käyttöönoton yhteydessä.

Lopuksi on hyvä pohtia, millaisia jatkotutkimusehdotuksia tutkimuksen pohjalta voidaan johtaa. Jatkotutkimuksille olisi tarvetta etenkin sen vuoksi, että ISO 26000 -standardiin liittyvä tutkimus on tällä hetkellä vähäistä. Yksi jatkotutkimusehdotus koskee ISO 26000 -standardin käyttöönottoa ulkomaisissa tytäryhtiöissä: Standardi on tarkoitus ottaa käyttöön myös kohdeyrityksen ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten ydinaiheiden painopistealueet eroavat ulkomaisissa tytäryhtiöissä, ja miten tämä vaikuttaa standardin käyttöönottoon konserneissa, joihin

kuuluu ulkomaisia tytäryhtiöitä. Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy yleisesti ISO 26000 -standardiin. Standardin vaikutukset yritysten yhteiskuntavastuun kehityksen on kyseenalaistettu, mikä muodostaa mielenkiintoisen tutkimusasetelman: Olisi kiintoisaa selvittää, miten standardi on vaikuttanut esimerkiksi pk-yritysten yhteiskuntavastuun kehittämiseen, ja millaisiin tuloksiin on päästy. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten yrityksissä tulkitaan standardin ohjeistuksia.

LÄHDELUETTELO

- Academic Journal Guide (2010). *Academic Journal Quality Guide. Version 4* [online] [28.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.associationofbusinessschools.org/sites/default/files/Combined%20Journal%20Guide.pdf>>.
- Adeyeye, A. (2011). Universal standards in CSR: Are we prepared? *Corporate Governance* 11:1, 107–119.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Amiedu (2013). Tietoa Amiedusta. TUOVI -Tuottavuutta Vastuullisesti Innovoiden -verkostohanke [online] [10.12.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.amiedu.fi/tietoa-amiedu/projektit/tuovi-tuottavuutta-vastuullisesti-innovoiden-verkostohanke>>.
- Anttiroiko, A.-V. (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 17–60. Toim. Järvinen, R. Tampere: Tampere University Press.
- Basu, K. & G. Palazzo (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review* 33:1, 122–136.
- Becker-Olsen, K. L., B. A. Cudmore & R. P. Hill (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research* 59, 46–53.
- Berner, W. (2008). Cultural Due Diligence. Über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe. *OrganisationsEntwicklung* 1, [online] [6.11.2013], 83–91. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.umsetzungsberatung.de/downloads/Cultural_Due_Diligence.pdf>.

- Burchell, J. & J. Cook (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review* 15:2, 154–170.
- Campbell, J. (2007). Why would corporation behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32:3, 946–947.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4:4, 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* July–August, 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38, 268–294.
- Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6. painos. Mason: Thomson.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19–46. Toim. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. & K. Shabana (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12:1, 85–105.
- Castka, P. & M. Balzarova (2007). A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24:7, 738–752.

- Castka, P. & M. Balzarova (2008a). Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification? *Human Systems Management* 27, 231–242.
- Castka, P. & M. Balzarova (2008b). The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility – an inside perspective. *International Journal of Production Economics* 113, 74–87.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 16, 312–322.
- Delchet-Cochet, K. & L.-C. Vo (2012). Classification of CSR standards in the light of ISO 26000. *Society and Business Review* 8:2, 134–144.
- Egri, C. & D. Ralston (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management* 14:4, 319–339.
- European Chemicals Agency (2014). Reach-asetus tutuksi [online] [06.02.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://echa.europa.eu/fi/regulations/reach/understanding-reach>>.
- Euroopan komissio (2011). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014 [online] [15.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FI:PDF>>.
- FIBS (2013). *FIBSin yritys vastuututkimus 2013*. Suomalaisen vastuullisen yritystoiminnan verkoston, FIBSin, selvitys suomalaisten yritysten

yhteiskuntavastuusta [online] [5.11.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBSin_yritysvastuututkimus2013.pdf>.

FIBS (2014). *FIBSin yritysvastuututkimus 2014* [online] [10.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yritysvastuututkimus2014_.pdf>.

Flick, U., E. von Kardoff & I. Steinke (toim.) (2009). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 7. painos. Hampuri: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. 13. syyskuuta 1970.

Garriga, E. & D. Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51–71.

Harmaala, M.-M. & N. Jallinoja (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Helms, W., C. Oliver & K. Webb (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal* 55:5, 1120–1145.

Helsingin Sanomat (2013a). Marimekolle ja Iittalalle moitteita Finnwatchilta [online] [10.12.2013]. Kirjoittaja Heikki Arola, 10.12.2013. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hs.fi/talous/a1386580747102>>.

Helsingin Sanomat (2013b). Ovista ja ikkunoista [online] [21.10.2013]. Artikkelin peliyhtiö Supercellin myymisestä japanilaiselle yhtiölle. Kirjoittaja Anssi Miettinen. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hs.fi/sunnuntai/Ovista+ja+ikkunoista/a1382163971922>>.

- Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: what are the business governance implications? *Corporate Governance* 13:3, 305–317.
- Henriques, A (2010). ISO 26000: A standard for human rights? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 1:1, 103–105.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- ISO 26000 (2010). *Yhteiskuntavastuuopas*. Suomen standardisoimisliitto SFS.
- ISO 26000 Communication protocol (2012). Ohjeet ISO 26000 -standardiin liittyvään viestintään ja kielenkäyttöön [online] [28.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.iso.org/iso/n15_rev_1_ppo_sag_-_communication_protocol.pdf>.
- ISO (2013). About ISO. Kansallisten standardisoimisjärjestön liiton kotisivu. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. [28.10.2013].
- Joutsenvirta, M., M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen (toim.) (2011). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Juholin, E. (2003). *"Born again": a Finnish approach to corporate social responsibility*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juutinen, S. & M.-L. Steiner (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kallio, T. J. & P. Nurmi (toim.) (2005). *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä* [online] [12.11.2013]. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://info.tse.fi/julkaisut/kr/Kre10_2005.pdf>
- Kallio, T. J. & P. Nurmi (2005). Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. Teoksessa: Kallio, T. J. & P. Nurmi: *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*.
- Kemianteollisuus (2013). Mikä on Responsible Care [online] [10.5.2014]? Saatavana World Wide Webistä: <URL:www.chemind.fi/fi/tietoa-alasta/rc20/mika-responsible-care/>.
- Kiilto (2013). Kiilto Oy:n kotisivut [online] [10.09.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:www.kiilto.com>.
- Kiilto (2014). Keskustelut Kiilto Oy:n tiedottajan kanssa.
- Lange, D. & N. Washburn (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review* 37:2, 300–326.
- Lee, M.-D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* 10:1, 53–73.
- Maignan, I. & D. Ralston (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies* 33:3, 497–514.
- Matten, D. & J. Moon (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32:2, 404–424.

- McWilliams, A., D. Siegel & P. Wright (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies* 43:1, 1–19.
- Mohr, L., D. Webb & K. Harris (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs* 35:1, 45–72.
- Murillo, D. & J. Louzano (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics* 67, 227–240.
- Niskala, M., T. Pajunen & K. Tarna-Mani (2009). *Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Keuruu: KHT-Media.
- Moura-Leite, R. & R. Padgett (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal* 7:4, 528–539.
- OECD (2012). OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. Vuoden 2011 tarkistus. TEM raportteja 5/2012 [online] [16.11.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.tem.fi/files/32204/TEMrap_5_2012.pdf>.
- Park, J. Y. & S. W. Kim (2011). Global corporate social responsibility standard, ISO 26000 and its effect on the society. *Asian Journal on Quality* 12:3, 315–322.
- Pentikäinen, M. (2009). *Yritystoiminta ja ihmisoikeudet*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Pojasek, R. (2011). ISO 26000 guidance on social responsibility. Moving toward an integrated sustainability management system. *Environmental Quality Management* 20:3, 85–93.
- Porter, M. & M. Kramer (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December 2002, 5–16.

- Rasche, A. (2010). The limits of corporate social responsibility standards. *Business Ethics: A European Review* 19:3, 280–291.
- Schwartz, B. & K. Tilling (2009). 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: A dissenting interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 289–299.
- SFS (2013a). ISO 9000 Laadunhallinta [online] [30.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.sfs.fi/iso9000>>.
- SFS (2013b). ISO 14000 Ympäristöjohtaminen [online] [30.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen>.
- SFS (2013c). Mikä on SFS? Suomen Standardisoimisliiton SFS:n kotisivu [online] [28.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.sfs.fi/sfs_ry>.
- SFS-tiedotus (2013). Yhteiskuntavastuuta ISO 26000 -standardin avulla. *SFS-Tiedotus 1/2013*. Artikkele SFS-tiedotus -lehdessä ISO 26000 -standardiin liittyen. SFS-tiedotus on standardisoimisliiton julkaisema viidesti vuodessa ilmestyvä asiantuntijalehti.
- Suomalaisen Työn Liitto (2013). Liiton merkit. Avainlippu [online] [17.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.avainlippu.fi/avainlippu>>.
- Survey report on Nordic Initiative for social responsibility (2013). *Survey report on Nordic Initiative for social responsibility using ISO 26000* [online] [10.6.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://nordicresponsibility.org/wp-content/uploads/2013/05/Survey-report-on-Nordic-initiative-for-social-responsibility-using-ISO-26000_final-publication.pdf>.

- Taloussanomat (2013). Miksi Marimekko pihistelee tietoa? ”Aika ei ollut sopiva” [online] [25.12.2013]. Kirjoittaja Eeva Eronen, 10.12.2013. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2013/12/10/miksi-marimekko-pihistelee-tietoa-aika-ei-ollut-sopiva/201317045/170>>.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojeluhallinto (2014). REACH - EU:n kemikaaliasetus [online] [6.2.2014]. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.tyosuojelu.fi/fi/reach>>.
- Vastuussa-raportti (2012). Kiilto Oy:n ja KiiltoClean Oy:n yritys vastuun selonteko [online] [7.10.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://issuu.com/kiiltooy/docs/vastuussa_2012?mode=embed&layout=html%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Flight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true>.
- Vauhkonen, P. (2012). *Vastuullisuus ja sen kehittäminen organisaatioissa*. Licensiaatintyö, Turun yliopisto [online] [1.11.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6903.pdf>.
- Vogel, D. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review* 47:4, 19–45.
- VTT (2007). Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät [online] [18.11.2013]. VTT Tiedotteita 2386. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>>.
- Wettstein, F. (2012). CSR and the debate on business and human rights: Bridging the great divide. *Business Ethics Quarterly* 22:4, 739-770.
- YK (2013). Global Compact. What is the UN Global Compact [online] [18.11.2013]? Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.unglobalcompact.com>>.

Yle Uutiset (2013). Tekes: Supercellin kauppa on hyvä uutinen [online] [21.10.2013].

Yle Uutisten artikkeli Supercellin myymisestä ja verotuloista. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:http://yle.fi/uutiset/tekes_supercellin_kauppa_on_hyva_uutinen/688286>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntö.

Tampereella, 25.11.2013

Kutsu haastatteluun

Teen toimeksiantona tutkimusta Kiilto Oy:lle ISO 26000 -yhteiskuntavastuustandardin käyttöönottoon liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää kahden ISO 26000 -standardiin sisältyvän ydinaiheen osalta Kiilto Oy:n nykytilannetta. Tutkimuksen kohteena olevat ydinaiheet ovat *yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen* sekä *ihmisoikeudet*. Yhteisön toimintaan osallistumisen ja yhteisön kehittämisen osalta selvitetään *oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön* nykytilaa. Ihmisoikeuksia tarkastellaan tutkimuksessa *ostotoiminnan* sekä *henkilöstöhallinnon* osalta. Pyrkimyksenä on nykytilanteen perusteella pohtia, miten edellä mainittuja yhteiskuntavastuun osa-alueita voidaan mahdollisesti kehittää ISO 26000 -standardin suositusten mukaisiksi.

Suoritan Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisterin tutkintoa ja pääaineenani opiskelen strategista johtamista. Tekemäni tutkimus on osa opintoihini sisältyvää pro gradu -tutkielmaa. Tutkimuksen tekemisestä sekä haastattelujen aiheista on sovittu toimitusjohtaja XXX XXXX ja tiedottaja XXX XXXX kanssa.

Tutkimusta varten teen haastatteluja Kiillolla ja toivoisin sinun olevan yksi haastateltavista. *Osallistumisesi* on tutkimuksen onnistumisen kannalta *erittäin tärkeää*, sillä haastatteluissa on tarkoitus selvittää ydinaiheiden piirissä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä. Haastattelu on vapaamuotoinen tilanne, jossa keskustellaan rennossa ilmapiirissä tietyistä aiheen kannalta keskeisistä teemoista. Kysymyksiin *ei ole väärä tai oikeita vastauksia* eikä haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen. Sinun ei

myöskään tarvitse olla perehtynyt ISO 26000 -standardiin. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet tulevat vain allekirjoittaneen käyttöön. Aineistoja käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltaville taataan anonymiteetti.

Haastattelut järjestetään Kiilto Oy:n tiloissa Lempäälän toimipisteessä joko *yksilö- tai parihaastatteluna*. Haastattelun kesto on *noin yksi tunti*. Haastattelut olisi tarkoitus järjestää joulukuussa viikolla 49 (02.12.-05.12.) ja viikolla 50 (9.12.-13.12.). Olen joustava päivien ja kellonaikojen suhteen, joten otan mielelläni ehdotuksia vastaan sinulle sopivasta haastatteluajasta. Ilmoitathan sinulle sopivasta haastatteluajasta sähköpostitse (susanna.saari@xxx.com) tai puhelimitse (XXX XXX) perjantaihin 29.11.2013 mennessä.

Jos sinulla herää kysymyksiä haastatteluun tai tutkimukseeni liittyen, vastaan mielelläni kysymyksiisi! Kiitos avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Susanna Saari

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö

Puh. XXX XXXXXXX

Sähköposti: susanna.saari@xxx.com

Liite 2. Haastatteluajakaulu.

Haastattelun ajankohta	Haastattelun tyyppi (yksilö/pari)	Haastateltava	Kesto (min)	Aihe
3.12.2013	Yksilö	A1	77 min	Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö
4.12.2013	Pari	A2, A3	57 min	Ihmisoikeudet ostotoiminnassa
9.12.2013	Pari	A4, A5	49 min	Ihmisoikeudet henkilöstöhallinnossa
10.12.2013	Yksilö	A6	38 min	Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö
10.12.2013	Yksilö	A7	32 min	Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö
2.1.2014	Yksilö	A8	34 min	Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö

Liite 3. Haastattelukysymykset: Ihmisoikeudet ostotoiminnassa.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Ihmisoikeudet ostotoiminnassa:

Taustakysymykset ja yhteiskuntavastuu ilmiönä

- Kuinka kauan ja missä tehtävissä olette työskennelleet Kiillolla?
- *Seuraavana kysytään, mitä haastateltavat ymmärtävät yhteiskuntavastuulla. Haastattelijä tarkentaa, että tarkoitus ei ole kysyä yhteiskuntavastuun virallista määritelmää tai testata haastateltavien tietoja. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta, ja miten haastateltavat määrittelevät yhteiskuntavastuun itselleen.*
- Mitä teille tulee mieleen, kun puhutaan yhteiskuntavastuusta?
- Mitä teille tarkoittaa yhteiskuntavastuu Kiillossa? Kertokaa omin sanoin yhteiskuntavastuusta.
- Miten yhteiskuntavastuuta mielestänne toteutetaan Kiillolla? Kuka tai ketkä yhteiskuntavastuuta toteuttavat?

Nykyiset käytännöt

- Millainen rooli ja merkitys ihmisoikeuksilla on tällä hetkellä ostotoiminnassa?
- Miten ja millä laajuudella ihmisoikeus-teemaa on käsitelty tähän mennessä Kiillon ostotoiminnassa?
 - Millaisia periaatteita, ohjeistuksia tai käytäntöjä on tällä hetkellä olemassa ihmisoikeuksien huomioimiseen liittyen?
- Miten ihmisoikeuksien huomioiminen näkyy käytännön tasolla? Hankitaanko esimerkiksi raaka-aineiden tuottamiseen liittyvistä olosuhteista tietoa?

- Miten paljon tietoa toimittajien ihmisoikeuksien noudattamisesta on saatavilla?

Vaikutusmahdollisuudet

- Miten laajasti ihmisoikeuksia on mahdollista huomioida ostotoiminnoissa?
 - Millaiset mahdollisuudet Kiillolla on huomioida ihmisoikeudet ostopolitiikassa?
- Onko olemassa jotain rajoitteita tai haasteita ihmisoikeuksien huomioimiselle ostotoiminnassa?
 - Millaisia rajoitteita tai haasteita on olemassa?
- Millä tavoin ihmisoikeus-teema voidaan huomioida ostotoiminnoissa?
 - Koetko, että ihmisoikeudet tulisi huomioida ostotoiminnassa?
- Miten ihmisoikeuksiin liittyviä riskitilanteita voidaan ennakoida?

Yhteys liiketoimintaan ja merkitys liiketoiminnan kannalta

- Millaisena näette ihmisoikeuksien huomioimisen merkityksen Kiilto Oy:n toiminnan kannalta?
- Miten merkittävää ihmisoikeuksien huomioiminen ostotoiminnassa on mielestänne Kiillon liiketoiminnan kannalta?
 - Miten ihmisoikeudet linkittyvät Kiillon liiketoimintaan?
- Mikä merkitys ihmisoikeuksien huomioimisella on esimerkiksi sidosryhmien kannalta?
 - Koetteko, että sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten tarkasti Kiilto ottaa ihmisoikeudet huomioon ostotoiminnassa?

- Mitkä sidosryhmät voisivat olla kiinnostuneita ja mitkä tulisi ottaa huomioon?

Tulevaisuus ja kehittäminen

- Miten ihmisoikeudet tulisi mielestänne jatkossa ottaa huomioon Kiillon ostotoiminnassa?
 - Koetteko, että ihmisoikeuksia olisi mahdollista ottaa huomioon paremmin ostotoiminnassa?
- Miten ihmisoikeuksien huomioimista voisi kehittää?
- Olisiko tarpeen luoda joitain uusia käytäntöjä siihen, miten ihmisoikeudet huomioidaan?
- Pitäisikö Kiillolla olla joku kannanotto ihmisoikeuksiin ostotoiminnan osalta? Millainen kannanotto voisi olla?

Liite 4. Haastattelukysymykset: Ihmisoikeudet henkilöstöhallinnossa.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Ihmisoikeudet / Henkilöstöhallinto:

Taustakysymykset ja yhteiskuntavastuu ilmiönä

- Kuinka kauan ja missä tehtävissä olette työskennelleet Kiillolla?
- *Seuraavana kysytään, mitä haastateltava ymmärtää yhteiskuntavastuulla. Haastattelija tarkentaa, että tarkoitus ei ole kysyä yhteiskuntavastuun virallista määritelmää tai testata haastateltavan tietoja. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta, ja miten haastateltava määrittelee yhteiskuntavastuun itselleen.*
- Mitä teille tulee mieleen, kun puhutaan yhteiskuntavastuusta?
- Mitä teille tarkoittaa yhteiskuntavastuu Kiillossa? Kertokaa omin sanoin yhteiskuntavastuusta.
- Miten yhteiskuntavastuuta mielestänne toteutetaan Kiillolla?
- Kenen vastuulla yhteiskuntavastuun toteuttaminen mielestänne on? Kuka yhteiskuntavastuuta toteuttaa?
- Mitä mielestäsi on ymmärrettävissä ihmisoikeuksilla?
- Mitä ymmärrät ihmisoikeuksilla? Miten ne ilmenevät yrityskulttuurissa?

Nykyiset käytännöt

- Miten ihmisoikeudet huomioidaan tällä hetkellä henkilöstöhallinnossa?
- Millaisia periaatteita, ohjeistuksia tai käytäntöjä on tällä hetkellä olemassa ihmisoikeuksien huomioimiseen liittyen?
 - Millainen rooli laeilla on ihmisoikeuksien kunnioittamisessa henkilöstöhallinnossa?

- Miten ja millä laajuudella ihmisoikeus-teemaa on käsitelty tähän mennessä Kiillon henkilöstöhallinnossa?
- Onko ihmisoikeusperiaatteita sisällytetty koko organisaation toimintaan?
- Millainen rooli ja merkitys ihmisoikeuksilla tällä hetkellä on henkilöstöhallinnossa?
- Miten ihmisoikeuksien huomioiminen näkyy käytännön tasolla?
 - Miten esimerkiksi henkilöstön monimuotoisuus huomioidaan?
- Miten tasa-arvo ymmärretään Kiillolla?
 - Mies/nais, ikä, etninen tausta, poikkeavuudet?
- Millä tavoin ihmisoikeuksien noudattamista voidaan huomioida henkilöstöhallinnossa?
 - Koetko, että ihmisoikeudet tulisi huomioida henkilöstöhallinnossa?

Vaikutusmahdollisuudet

- Millaiset mahdollisuudet Kiillolla on huomioida ihmisoikeudet henkilöstöhallinnossa?
- Miten laajat mahdollisuudet Kiillolla on tukea ihmisoikeuksien toteutumista esim. raaka-ainetoimittajien osalta?
- Onko olemassa jotain rajoitteita tai haasteita ihmisoikeuksien huomioimiselle yli lakien asettamien rajojen henkilöstöhallinnossa?
 - Millaisia rajoitteita tai haasteita on olemassa?
- Miten ihmisoikeuksiin liittyviä riskitilanteita voidaan ennakoida?

Yhteys liiketoimintaan ja merkitys liiketoiminnan kannalta

- Millaisena näette ihmisoikeuksien huomioimisen merkityksen Kiilto Oy:n toiminnan kannalta?
- Miten merkittävää ihmisoikeuksien huomioiminen henkilöstöhallinnossa on mielestänne Kiillon liiketoiminnan kannalta?
 - Miten ihmisoikeudet linkittyvät Kiillon liiketoimintaan?
- Mikä merkitys ihmisoikeuksien huomioimisella on esimerkiksi sidosryhmien kannalta?
 - Koetteko, että sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten tarkasti Kiilto ottaa ihmisoikeudet huomioon henkilöstöhallinnossa?
 - Ollaanko kiinnostuneita mm. henkilöstön monimuotoisuudesta?
 - Mitkä sidosryhmät voisivat olla kiinnostuneita ja mitkä tulisi ottaa huomioon?

Tulevaisuus ja kehittäminen

- Miten ihmisoikeudet tulisi mielestänne jatkossa ottaa huomioon Kiillon henkilöstöhallinnossa?
 - Koetteko, että ihmisoikeuksia olisi mahdollista ottaa huomioon paremmin henkilöstöhallinnossa?
- Miten ihmisoikeuksien huomioimista voisi kehittää?
- Olisiko tarpeen luoda joitain uusia käytäntöjä siihen, miten ihmisoikeudet huomioidaan?
- Pitäisikö Kiillolla olla joku kannanotto ihmisoikeuksiin henkilöstöhallinnon osalta? Millainen kannanotto voisi olla?

Liite 5. Haastattelukysymykset: Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen: Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö

Taustakysymykset ja yhteiskuntavastuu ilmiönä

- Kuinka kauan ja missä tehtävissä olet työskennellyt Kiilto Oy:n palveluksessa?

Seuraavana kysytään, mitä haastateltava ymmärtää yhteiskuntavastuulla. Haastattelija tarkentaa, että tarkoitus ei ole kysyä yhteiskuntavastuun virallista määritelmää tai testata haastateltavan tietoja. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on yhteiskuntavastuusta ja miten haastateltava määrittelee yhteiskuntavastuun itselleen.

- Mitä ymmärrät yhteiskuntavastuulla?
- Mitä sinulle tarkoittaa yhteiskuntavastuu Kiillossa? Kerro omin sanoin yhteiskuntavastuusta.
- Miten yhteiskuntavastuuta toteutetaan Kiillolla?
- Kenen vastuulla yhteiskuntavastuun toteuttaminen on? Kuka yhteiskuntavastuuta toteuttaa?

Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön nykytilanne

- Millaista yhteistyötä Kiilto harjoittaa oppilaitosten kanssa tällä hetkellä?
- Millaista tutkimusyhteistyötä Kiilto tekee tällä hetkellä?
- Mitkä ovat keskeisimpiä yhteistyökumppaneita?
 - Miten yhteistyöoppilaitokset on valittu?
 - Millaisia oppilaitoksia on Kiillon yhteistyökumppaneina?
 - Onko olemassa esimerkiksi jotain kriteereitä yhteistyökumppaneiden valinnalle?

- Miten nämä kriteerit on määritelty, jos sellaisia on olemassa?
- Jos kriteereitä ei ole, voisiko sellaisia määritellä?
- Onko yhteistyö mielestäsi muuttunut ajan kuluessa?
- Miten arvioit Kiillon onnistuneen oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön toteuttamisessa?
- Miksi oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä tehdään?
 - Hyötynäkökulma?

Kiillon ja yhteistyökumppaneiden välinen suhde

- Millainen suhde Kiillon ja oppilaitosten välillä on?
 - Millaiseksi luonnehtisit suhdetta, onko suhde vastavuoroinen vai onko esimerkiksi yhteydenpito yksipuolista?
 - Ottavatko oppilaitokset oma-aloitteisesti yhteyttä vai ottaako Kiillo yhteyttä oppilaitoksiin?
 - Mikä merkitys henkilökohtaisilla suhteilla on yhteistyösidosien kannalta?

Yhteys liiketoimintaan

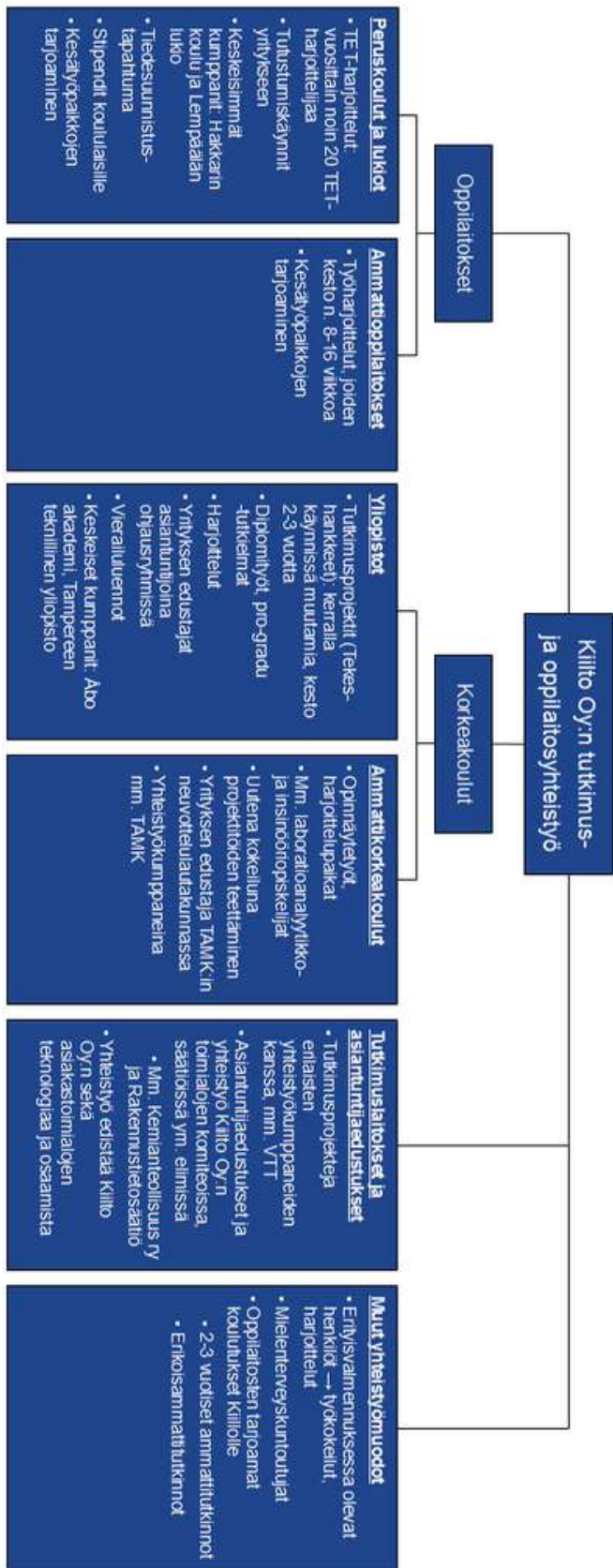
- Millainen yhteys mielestäsi oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöllä on Kiillon liiketoimintaan?
 - Miten oppilaitosyhteistyö edistää Kiillon liiketoimintaa?
 - Mikä merkitys yhteistyöllä on Kiillon liiketoiminnan kannalta?
- Voisiko yhteistyön yhteyttä liiketoimintaan jotenkin kehittää?
- Tiedetäänkö, millaisia intressejä oppilaitoksilla on yhteistyölle?
- Millaisia intressejä Kiillolla on yhteistyölle?
- Mitä annettavaa Kiillolla on oppilaitoksille? Mitä oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö antaa Kiillolle?
- Mitä hyötyä oppilaitosyhteistyöstä on Kiillolle? Entä oppilaitoksille?

- Miksi tehdään juuri näiden oppilaitosten kanssa yhteistyötä?

Tulevaisuus ja kehittäminen

- Olisiko mielestäsi oppilaitos- ja tutkimusyhteistyötä tarvetta kehittää?
 - Miten yhteistyötä voisi kehittää? / Miksei yhteistyötä ole tarvetta kehittää?
- Onko olemassa uusia yhteistyötahoja, joiden kanssa kannattaisi tehdä yhteistyötä?

Liite 6. Kuvaus oppilaitos- ja tutkimusyhteistyöstä.



Liite 7. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön muodot.**Peruskoulut ja toisen asteen oppilaitokset**

Kiilto tekee yhteistyötä lähialueen koulujen kanssa järjestämällä yläkoululaisille työelämäntutustumis- eli TET-harjoitteluita. Keskeisimmät yhteistyökumppanit TET-harjoitteluiden osalta ovat Lempäälän ja Hakkarin koulut. Haastateltavan A6 mukaan Kiilto onkin Lempäälän kunnan eniten TET-paikkoja tarjoava taho. Pääasiassa TET-harjoittelijoita tulee tällä hetkellä Kiillon lähellä sijaitsevista kouluista eli Hakkarin ja Lempäälän kouluista. Myös ympäristökunnista ollaan valmiita ottamaan TET-harjoittelijoita, jos potentiaalinen harjoittelija on erityisen kiinnostunut kemian alasta. TET-harjoittelijoita otetaan vuodessa yhteensä noin 20 henkilöä. Harjoittelijoita otetaan pääsääntöisesti kahdesta eri koulusta yhteensä neljä ryhmää, joissa on enimmillään viisi henkilöä kerrallaan. Harjoittelijoita tulee sekä yrityksen tuotantopuolelle, tutkimus- ja tuotekehitys puolelle sekä toimistotöitä tekemään. TET-yhteistyön lisäksi Kiilto järjestää lähialueen kouluille tutustumiskäyntejä Lempäälän toimipisteeseen. Tutustumiskäynteihin kuuluu tyypillisesti yritysesittely sekä tehdas kierros.

Yhteistyötä tehdään myös erilaisten ympäristökuntien ammattioppilaitosten kanssa. Pääasiallinen yhteistyö muodostuu työharjoittelupaikkojen tarjoamisesta opiskelijoille. Etenkin prosessitekniikan linjalla opiskeleville sekä laboranttiopiskelijoille tarjotaan mahdollisuuksia harjoittelupaikkaan. Harjoitteluun tulevat opiskelijat ovat yleensä toisen tai kolmannen vuoden opiskelijoita, ja harjoittelun pituus on 8-16 viikkoa.

Lukioiden kanssa tehdään yhteistyötä tutustumiskäyntien lisäksi esimerkiksi Tampereen kesäyliopiston järjestämän Tiedesuunnistus-viikon muodossa. Tiedesuunnistuksessa yritykset järjestävät rasteja omissa tiloissaan, ja koulut voivat halutessaan vieraila näillä rasteilla. Tiedesuunnistuksen puitteissa Kiillolla käy noin kaksi ryhmää vuodessa. Tiedesuunnistuksesta on ollut positiivisia kokemuksia niin oppilaitosten kuin yrityksen puolelta. Paikallisesti on huomioitu myls Lempäälän lukio, josta käydään joka vuosi tutustumiskäynnillä Kiillolla. Lisäksi Kiilto myöntää joka kevät stipendejä Lempäälän lukion opiskelijoille.

Korkeakoulut

Ammattikorkeakoulujen kanssa pääasiallisiin yhteistyömuotoihin kuuluvat harjoittelupaikkojen tarjoaminen sekä opinnäytetyöpaikat. Pääasiallisesti harjoittelijat

ovat insinööri- tai laboratorioanalyttikko-opiskelijoita. Tyypillisesti opiskelijat suorittavat harjoittelun sekä tekevät harjoittelun yhteydessä tai jatkeena opintoihin liittyvän lopputyön. Useat ammattikorkeakouluopintoihin kuuluvan harjoittelun tekevät työllistyvät Kiillolle valmistumisen jälkeen. Ammattikorkeakoulujen kanssa on myös pyritty kokeilemaan uusia yhteistyömuotoja. Yksi kokeilussa ollut yhteistyömuoto on projektitöiden teettäminen. Projektityöt ovat pieniä kokonaisuuksia, joita opiskelijat tekevät oppilaitoksissaan kurssin muodossa. Lisäksi yrityksen edustaja kuuluu Tampereen ammattikorkeakoulun neuvottelukuntaan, jossa käydään läpi opintokokonaisuuksia ja niiden sisältöjä.

Yliopistojen kanssa tehtävän yhteistyön määrä on lisääntynyt paljon viime vuosina. Yhteistyön määrän lisääntyminen liittyy haastateltavien mukaan yrityksen kasvuun ja muuttuneisiin tarpeisiin. Yliopistoyhteistyö on keskeistä yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysosaston näkökulmasta. Organisoitua ja yrityksen kannalta merkittävää tutkimusyhteistyötä tehdään pääasiassa Tekes-hankkeiden puitteissa. Tekes-hankkeiden päämääränä on hyödyttää niin yliopistoja kuin yrityksiä tukemalla suomalaisen osaamisen kehittämistä sekä edistämään uuden tuotteiden tuomista markkinoille. Tämän tyyppisen yhteistyön taustalla on yrityksen tarve selvittää jotakin osa-aluetta, johon kuitenkin tarvitaan perusteellisempaa tutkimustyötä, jolloin kumppaniksi otetaan yleensä jokin yliopisto. Tekes-avustuksen edellytyksenä onkin, että yritys ostaa riittävästi tutkimustyötä yliopistolta. Tekes maksaa rahan yritykselle, joka puolestaan maksaa yliopistolle tutkimustyön tekemisestä.

Haastateltavien mukaan Tekes-hankkeissa hyöty on molemminpuolista, sillä yritys saa tukea yliopistoilta oman kasvunsa edistämiseksi ja toisaalta samaan aikaan tuetaan yliopistojen tekemää tutkimustyötä. Tällaisia hankkeita Kiilto pyrkii pitämään kerrallaan käynnissä kaksi. Tekes-hankkeina tehtävät tutkimukset liittyvät läheisesti Kiillon liiketoimintaan, mutta hankkeisiin valitaan yleensä sellaisia aiheita, joihin yrityksellä ei ole riittävästi resursseja perehtyä. Avustuksella hankkeista pystytään tekemään laajempia, jolloin ne kestävät keskimäärin 2-3 vuotta. Tämä on etu myös yliopistoille, sillä yliopistot voivat sitouttaa hankkeisiin henkilökuntaa tälle aikavälille. Jos Kiilto teettäisi pienempiä hankkeita, tämä tarkoittaisi pätkätyötä yliopistolla työskenteleville. Tekes-hankkeiden teettäminen on koettu Kiillolla järkeväksi tavaksi tuottaa tutkimusta yliopistoilla.

Keskeisimmät yhteistyökumppanit ovat Åbo Akademi ja Tampereen teknillinen yliopisto, sillä näissä yliopistoissa löytyy sopivaa osaamista hankkeita ajatellen.

Tunnusteluja muiden yliopistojen kanssa on tehty, mutta näiden kanssa yhteistyötä ei ole vielä tähän mennessä aloitettu. Tutkimusten aihepiirit rajoittavat potentiaalisten yhteistyökumppaneiden määrää, sillä Kiillon teettämän tutkimuksen aihepiiri tulee sopia yhteen yliopiston osaamisen ja resurssien kanssa.

Muunlaisia tutkimushankkeita yliopistojen kanssa ei ole nähty tarpeelliseksi, sillä jo Tekes-hankkeiden ylläpitäminen vaatii myös yrityksen puolelta huomattavasti etenkin ajallisia resursseja. Muiden hankkeiden samanaikaiseen ylläpitämiseen ei siis nähdä olevan riittävästi resursseja. Pääsääntöisesti yhteistyö lähtee Kiillon omista tarpeista ja Kiillo toimii aktiivisena osapuolena yhteistyön aloittamisessa. Tyypillistä on, että hanke-ehdotuksen tullessa yliopiston puolelta, hankkeen tavoitteet eivät palvele yhtä hyvin Kiillon tarkoituksia. Tällaisissa tilanteissa on usein niin, että yliopisto tarvitsee jonkin yhteistyökumppanin projektiinsa ja lähestyy tällöin Kiiltoa. Tällaiset projektit eivät Kiillon kannalta ole motivoivia, minkä vuoksi tyypillisesti hankkeet lähtevät Kiillon aloitteesta.

Toinen yliopistoyhteistyön keskeinen muoto on Kiillolle tehtävät opinnäytetyöt ja harjoittelut. Esimerkiksi Tekes-hankkeiden yhteydessä teetetään usein diplomitöitä. Lisäksi yliopisto-opiskelijoille tarjotaan harjoittelupaikkoja. Pääasiallisesti esimerkiksi diplomityöt teetetään Kiillon tarpeiden perusteella. Diplomitöitä teetetään nykyään aikaisempaa vähemmän, sillä työn teettämisen kustannukset ovat kasvaneet tiettyjen laillisten muutosten myötä. Yksi yhteistyön muoto on asiantuntijaluentojen pitäminen yliopistoissa. Yliopistot lähestyvät Kiiltoa luennointipyynnöillä, joihin pyritään vastaamaan aina myönteisesti. Lisäksi yksittäisiä henkilöitä Kiillolta on ollut mukana yliopistoissa asiantuntijoina erilaisissa ohjausryhmissä. Näissä yhteistyömuodoissa keskeisessä roolissa ovat henkilökohtaiset suhteet: Tyypillisesti joku tuttu henkilö pyytää luennoimaan jostakin aiheesta, jonka asiantuntijan tiedetään työskentelevän Kiillolla.

Korkeakoulujen kanssa tehtävän tutkimusyhteistyön yhteydessä on huomioitava, että tutkimusyhteistyötä tehdään lisäksi erilaisten tutkimuslaitosten, kuten VTT:n, kanssa.

Muut yhteistyömuodot

Haastateltavat toivat esille myös muita yhteistyömuotoja, joiden he näkevät kuuluvan oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön piiriin. Yksi tällainen muoto on ns. erityisvalmennuksessa olevat henkilöt, jotka etsivät uutta suuntaa kouluttautumiselle tai

ovat tehneet aikaisemmin jo jonkin koulutuksen, mutta etsivät silti uutta suuntaa kouluttautumiselleen. Henkilöitä tulee esimerkiksi sellaisilta aloilta, joista työpaikkojen määrä on vähentynyt viime vuosina merkittävästi. Yritykseen on työllistynyt joitakin henkilöitä tätä väylää pitkin. Erityisvalmennuksen lisäksi yritykseen otetaan ajoittain esimerkiksi mielenterveyskuntoutujia, joille järjestetään työkaksoja yrityksessä. Näiden jaksojen tarkoituksena on tukea kyseisten henkilöiden työhön palaamista.

Tässä yhteydessä on huomioitava, että oppilaitosyhteistyötä voidaan tarkastella kahdensuuntaisena suhteena, sillä myös oppilaitokset tarjoavat koulutuksia Kiillolle. Merkittävimmät yhteistyömuodot ovat ammattitutkinnot sekä erikoisammattitutkinnot. Ammattitutkintoja järjestetään pienille ryhmille Kiillon työntekijöitä ja tutkinnon suorittaminen kestää noin 2-3 vuotta. Tutkintoon kuuluvat näytöt ja harjoittelujaksot järjestetään Kiillolla, mutta teoriaosuudet ovat oppilaitosten tiloissa. Erikoisammattitutkintoa suorittavat pääsääntöisesti yksittäiset henkilöt, joiden on tarkoitus siirtyä esimiestehtäviin tai toimia sijaisena esimiestehtävissä. Tutkintoon kuuluvien teoria- ja näyttöosuuksien toteuttaminen on ulkopuolisen tahon vastuulla.

Liite 8. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot.

Aihe	Tutkimustulokset	
Yhteiskuntavastuun sisältö ja toteuttaminen	Sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Kielikuvat: ”kirjoittamat säännöt”, ”kannetaan oma korsi kekoon” • Kohdeyrityksen merkitys työnantajana • Toiminnan pitkäjänteisyys ja työntekijöistä huolehtiminen yhteiskuntavastuun ilmentymiä • Tuotannon kotimaisuus yhteiskuntavastuun ”punaisena lankana” • Verojen maksaminen perustaso, taloudellisista asioista huolehtiminen • Ympäristöstä huolehtiminen • Tiedostetaan yrityksen koko ja vaikutusmahdollisuudet
	Toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • ”Kiilto-henki”: yhteiskuntavastuuta toteuttavat kaikki <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityskulttuuri kannustaa henkilöitä yhteiskuntavastuulliseen asenteeseen • Perimmäinen vastuu yhteiskuntavastuun linjauksista johdolla • Toteuttamisen tiedostamisessa mm. toimenkuvaan ja asemaan liittyviä eroja
Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö	Nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Paljon erilaisia yhteistyömuotoja ja -kumppaneita • Vastaa määrällisesti yrityksen resursseja • Yhteistyötyökumppaneiden valinnassa kriteereinä mm. resurssit, paikallisuus, aikaisempi yhteistyö
	Yhteys liiketoimintaan	<ul style="list-style-type: none"> • Nähdään yhtenä yhteiskuntavastuun toteuttamisen väylänä • Toiminnallinen parannus, esim. tuotehyöty, prosessien parantaminen • Yhteistyön kautta paljon välittömiä ja välillisiä hyötyjä, joista syntyy yhteys liiketoimintaan <ul style="list-style-type: none"> ○ Lisää tunnettavuutta paikallisesti ○ Osaamisen hankkiminen yritykseen → rekrytointikanava ○ Verkostoituminen ○ Aineelliset resurssit, mm. laitteet, koneet • Väylä viedä tietoa oppilaitoksille osaamisen tarpeista • Koetaan myös velvollisuutena → ympäröivän yhteisön tukeminen yrityksen tehtävä • Vaatii yrityksen puolelta huomattavasti etenkin ajallisia resursseja

		<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöä motivoiva tekijä
	Rajoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppaneiden ja yritysten intressien tulee kohdata <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mm. tutkimuksellisen mielenkiinnon kohtaaminen • Ajalliset resurssit
	Kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> • Jäsentäminen ja strategisuuden lisääminen → selkeämmät hyödyt • Vastuiden selventäminen • Henkilöiden sitouttaminen projekteihin koko ajaksi
Ihmisoikeudet ostotoiminnassa	Nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Ei integroitu yrityksen prosesseihin erillisenä teemana • Nykyiset toimittajasuhteet pitkäkestoisia ja luottamukseen perustuvia • Sosiaalisen vastuun arvioinnin kriteereinä tähän mennessä mm. yrityksen kypsyyt, standardien käyttö • Havaittu toimintaympäristön sekä oman ostotoiminnan muutokset → uudet haasteet • Tiedostetaan aihepiirin monimuotoisuus • Kaukoitään suuntautuvan ostotoiminnan lisääntyminen → ihmisoikeus-teema korostuu
	Yhteys liiketoimintaan ja sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> • Merkitys korostuu koko ajan liiketoiminnan kannalta, koetaan tärkeäksi aihepiiriksi • Riskien muodostuminen etenkin uusilla markkinoilla <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mm. ihmisoikeuksien loukkaaminen välillisesti, maineriski, sanktiot • Sidosryhmiä kiinnostava aihe
	Rajoitteet ja vaikutusmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutusmahdollisuudet toimitusketjussa melko rajalliset <ul style="list-style-type: none"> ◦ Toimitusketjujen seuraaminen pitkälle hankalaa ◦ Paras keino vaikuttaa on olla ostamatta, jos epämääräiseltä vaikuttava yritys • Liian tiukalla politiikalla voidaan rajoittaa ostotoimintaa
	Kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none"> • Perehtyminen aihepiiriin • Käytäntöjen luominen koko organisaation tasolla • Aihepiirin sisällyttäminen toimittajien arviointilomakkeeseen • Kannanotto kotisivuille
Ihmisoikeudet henkilöstöhallinnossa	Nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisoikeudet huomioidaan automaattisesti lakien ja säädösten myötä • Vastuu esimiehillä käytännön tason toteutumisen valvomisesta

	Kehitysehdotukset	<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön kokemusten ja mielipiteiden selvittäminen• Monimuotoisuuden kehittäminen, tasa-arvoluokitukset
--	--------------------------	---