



PALVELUALAN YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Case: Inspecta Suomi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Ympäristöteknologia
Ympäristötekniikka & miljöosuunnittelu
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Mirkku Kauhanen, Juuso Mäkelä
& Aino Taitto

Lahden ammattikorkeakoulu
Ympäristötekniologia

KAUHANEN, MIRKKU;
MÄKELÄ, JUUSO & TAITTO, AINO:

Palvelualan yrityksen
yhteiskuntavastuu
Case: Inspecta Suomi

Ympäristötekniikan &
miljöosuunnittelun opinnäytetyö

160 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää Inspecta Suomen vastuullisuutta johtamisen, toimitilojen, viestinnän sekä kilpailun näkökulmasta. Työ tehtiin Inspecta Suomen vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Vastuullisen liiketoimintamallin noudattaminen asettaa haasteita yrityksille. Vastuullisen liiketoiminnan haasteita ovat muun muassa yrityksen toiminnan kehittäminen sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen kestävä kehityksen linjauksien näkökulmasta. Vastuullinen liiketoiminta edistää kestävä kehitystä sekä parantaa yrityksen julkisuuskuvaa ja luo kustannussäästöjä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen Inspecta Suomi nykytilaa vastuullisen johtamisen tasosta sekä työntekijöiden ajatuksia hyvästä ja vastuullisesta johtajasta. Johtamisen lisäksi tutkittiin vastuullisuuden näkökulmasta toimitilojen tarpeellisuutta ja käyttöastetta sekä työntekijöiden mobiilin työn valmiuksia. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää Inspectan yritysasiakkaiden vastuullisuuden tasoa, mielikuvia Inspectan vastuullisuudesta ja asiakkaiden vaatimuksia suhteessa vastuullisuuteen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joissa kohderyhmänä toimivat Inspectan oma henkilöstö sekä yrityksen asiakkaat. Tutkimuksen perusteella laadittiin vastuullisuuden kehitysehdotukset johtamisen, toimitilojen ja viestinnän aihepiireistä. Opinnäytetyön kirjallinen osuus antaa lukijalle tietopohjaa tutkimuksen kolmesta eri kokonaisuudesta, jotka liittyvät palvelualan yrityksen yhteiskuntavastuullisuuteen.

Tutkimuksen mukaan vastuullisuus on ajankohtainen ja tärkeä asia, minkä takia Inspecta Suomen kannattaa panostaa vastuullisuuden näkymiseen käytännön toimien ja ulkoisen viestinnän kautta. Esimiestyöllä puolestaan on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin, ja näin ollen Inspecta Suomen kannattaakin keskittyä tiimijohtamisen ohella myös yksilöiden ja asioiden johtamiseen. Palvelualan yritysten suurin ympäristökuorma muodostuu toimitilojen käytöstä. Tutkimuksen mukaan Inspecta Suomella on edellytyksiä tehostaa toimitilojen käyttöään ja vähentää samalla ympäristökuormaa.

Asiasanat: yritysvastuu, vastuullisuuden viestintä, sosiaalinen vastuu, ympäristö-
vastuu, sidosryhmä

Lahti University of Applied Sciences
Environmental Technology

KAUHANEN, MIRKKU;
MÄKELÄ, JUUSO & TAITTO, AINO:

Corporate Responsibility of
Service Company

Case: Inspecta Finland

Bachelor's Thesis in
Environmental Engineering &
Environmental Planning

160 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The topic of this thesis is corporate responsibility at Inspecta Finland. Practicing of corporate responsibility will promote sustainable development, improve the image of the company and even decrease the expenses. However, corporate responsibility brings along many challenges, such as maintaining the competitiveness and development of the business.

The purpose of the theses was to assess the current state of responsible leadership in Inspecta Finland, and examine employees' opinions of responsible leaders. Moreover, the purpose was to study the need, and utilization rate of the office space along with opportunities to apply mobile working practices. Another aim was to investigate the level of corporate responsibility at Inspecta Finland's business customers, and learn how they see Inspecta Finland in terms of corporate responsibility. The theory part of the theses provides basic information of the three main topics. The practical part was conducted via theme interviews. The interviewees were employees of Inspecta Finland, and Inspecta Finland's business customers. At the end, there are development proposals, based on the interviews, to assist Inspecta Finland to increase the company's level of corporate responsibility in the three aforementioned key areas.

According to the study results, corporate responsibility is recognized as an important and up-to-date factor in business life. Hence it is recommended that Inspecta Finland pays attention to visibility of corporate responsibility in communication and in its activities. Leadership plays a significant role in maintaining adequate employee wellbeing and contentment. Thus, it is recommended that Inspecta Finland concentrates on leadership of individuals and actions, in addition to team leadership. The most significant environmental burden of a service company, such as Inspecta Finland, consists of utilization of office premises. Inspecta Finland has great potential to succeed in decreasing office space by reorganizing office premises, and by increasing the amount of shared workstations, hence decreasing environmental burden at the same time.

Key words: corporate responsibility, responsible communication, social responsibility, environmental responsibility, stakeholder

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
2	INSPECTA	5
3	VASTUULLINEN LIKETOIMINTA	6
3.1	Moraali, etiikka ja arvot vastuun perustana	6
3.2	Yritysten rooli yhteiskunnassa	8
3.3	Yhteiskuntavastuu	9
3.4	Vastuullinen liiketoiminta ja sidosryhmät	10
3.5	Vastuullisuuden johtamiskäytännöt	11
4	VASTUULLISUUDEN VIESTINTÄ JA KILPAILU	14
4.1	Vastuullisuuden vaikutus kilpailuun	14
4.1.1	Kilpailuetu	15
4.1.2	Kilpailuetustrategiat	16
4.1.3	Mielikuvien vaikutus liiketoimintaan	17
4.1.4	Vastuullinen liiketoiminnan hyödyt	19
4.2	Vastuullisuuden viestintä	21
4.2.1	Tiedotustoiminta	22
4.2.2	Yhteiskuntavastuun viestintä	23
4.2.3	Global Reporting Initiative (GRI)	26
4.2.4	Yhteiskuntavastuu sosiaalisessa mediassa	28
4.2.5	Asiakasviestintä	29
4.2.6	Vastuullisuuden markkinointiviestintä	31
5	SOSIAALINEN VASTUU	34
5.1	Sosiaalisen vastuun ulottuvuudet	35
5.2	Sisäinen ulottuvuus	36
5.2.1	Henkilöstöhallinto	36
5.2.1.1	Työhönotto	37
5.2.1.2	Työkyvyn ylläpito ja osaamisen kehittäminen	39
5.2.1.3	Palkitseminen	40
5.2.1.4	Työsuhteen päättäminen	43
5.2.2	Työterveys ja -turvallisuus	44
5.2.2.1	Riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen	45
5.2.2.2	Työturvallisuus- ja terveysjohtamisen haasteet	47

5.2.3	Mukautuminen muutoksiin	49
5.3	Ulkoinen ulottuvuus	50
6	YMPÄRISTÖVASTUU	51
6.1	Toimitilojen tehokkuus ja käyttöaste	51
6.1.1	Toimistohuoneet	53
6.1.2	Avotoimisto	53
6.1.3	Kombitoimisto	54
6.1.4	Monitilatoimisto	55
6.2	Mobiili työ	57
6.2.1	Mobiilin työn soveltaminen	58
6.2.2	Mobiilin työn hyötyjä	60
6.2.3	Mobiilin työn haasteet	62
6.3	Kestävä liikkuminen työpaikalla	66
6.3.1	Liikenteen ympäristövaikutukset	68
6.3.2	Työnantajan ohjauskeinot ja niiden hyödyt	69
6.3.2.1	Työasiamatkojen optimointi ja etäneuvottelu	70
6.3.2.2	Työsuhdeautot ja yhteiskäyttöautot	71
6.3.2.3	Taloudellinen ajotapa	73
6.3.2.4	Työpaikkakiinteistöt	75
6.3.2.5	Työmatkaliikenne	76
6.3.2.6	Kulkumuotovaihtoehtoja tiedottaminen	78
6.4	Toimitilojen energiankulutus	78
6.4.1	Ilmanvaihto, lämmitys ja jäähdytys	79
6.4.2	Valaistus	81
6.4.3	Toimistolaitteet	83
6.4.4	Muut kohteet	85
6.5	Toimiston vedenkulutus	85
6.6	Toimiston jätteet	87
6.7	Toimiston paperinkulutus	89
6.8	Hankinnat työpaikalla	90
7	TALOUELLINEN VASTUU	93
8	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS	94
8.1	Tutkimuksen tausta	94
8.2	Tutkimuksen tarkoitus	94

8.3	Tutkimusmenetelmät	95
8.4	Tutkimuksen toteutus	96
8.5	Tutkimuksen luotettavuus	96
9	TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	98
9.1	Ulkoinen vastuullisuuden viestintä	98
9.1.1	Yhteiskuntavastuu ja raportointi	98
9.1.2	Vastuullisuus hankintapäätöksissä	103
9.1.3	Mielikuvat Inspectasta	105
9.1.4	Yhteiskuntavastuun viestiminen verkkoviestintäympäristöissä	108
9.2	Vastuullinen lähiesimiestyö	110
9.2.1	Lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus	110
9.2.2	Palautekulttuuri	111
9.2.3	Esimiehen tarjoama apu, tuki, koulutus ja ohjeistus	113
9.2.4	Esimiehen läsnäolo työssä	114
9.2.5	Työntekijöiden ja esimiehen välinen keskinäinen luottamus	115
9.2.6	Tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja esimiehen tärkeimmät ominaisuudet	115
9.2.7	Yhteishenki	117
9.3	Toimitilojen tehostaminen	118
9.3.1	Työajan jakautuminen	118
9.3.2	Työskentelypaikka	119
9.3.3	Mobiili työ	121
9.3.4	Mobiilin työn mahdollisuudet ja tukeminen	124
9.3.5	Mobiilin työn kehittäminen	126
9.3.6	Monitilatoimisto	127
9.3.7	Työpisteestä luopumisen esteet	128
10	YHTEENVETO	130
11	KEHITYSEHDOTUKSET	134
11.1	Ulkoinen vastuullisuuden viestintä	134
11.2	Vastuullinen lähiesimiestyöskentely	138
11.3	Toimitilojen tehostaminen	141
12	JATKOKEHITYSEHDOTUKSET	146
	LÄHTEET	147
	LIITTEET	161

SANASTO

Brändi	Asiakkaitten mielissä muodostuva positiivinen mielikuva yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista.
Kenttätyö	Asiakkaan luona tehtävää työtä (tarkastuksia ym.).
Käyttöaste	Käytön määrä suhteessa maksimikäyttömäärään.
Lähiesimies	Esimies, jolle työntekijä on ensisijaisesti vastuussa. Toimii linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä.
Markkinointiviestintä	Yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on saada aikaan kysyntää.
Mobiili työ	Varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä, jonka suorittaminen perinteisesti tehtäisiin toimistolla.
Monitilatoimisto	Joustava ja muunneltava tilakonsepti, joka tarjoaa työntekijöille erilaisia työtiloja käyttötarkoituksen ja työtehtävien mukaan.
Palvelu	Aineettoman hyödykkeen tarjoamista asiakkaille.
Palvelualan yritys	Yritys, joka tuottaa asiakkailleen palveluita.
Sidosryhmä	Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa, sekä ne tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yrityksen toimintaan.
Sosiaalinen vastuu	Työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen, kulttuuriin ja oikeuksiin liittyvien seikkojen kokonaisuus.
Strategia	Suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä.

Työasiamatka	Työajalla suoritettu työhön liittyvää matka.
Työmatka	Kodin ja varsinaisen työpaikan välinen matka.
Ympäristövastuu	Yrityksen vastuun ottamista toimintoihinsa liittyvää ekologisesta ympäristöstä.
Yritysvastuu	Yritysten, julkisen hallinnon ja työyhteisöjen vastuu toimintojensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö suoritettiin osana Lahden ammattikorkeakoulun ympäristöteknologian tutkintoa. Työn toimeksiantajana toimi Inspecta Suomi (jatkossa Inspecta). Työn tarkoitus on löytää yritys vastuun aihepiireistä Inspectan toiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohteet ja tutkia niiden tilaa sekä kehitysmahdollisuuksia yrityksessä.

Yritysvastuu on yritysten, julkisen hallinnon ja työyhteisöjen vastuuta toimintojensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja ympäristöön. Yritysvastuu jaetaan perinteisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Taloudellinen vastuullisuus näkyy muun muassa työntekijöiden palkanmaksussa sekä verojen maksuna valtiolle ja kunnalle. Sosiaalinen vastuu puolestaan käsittää esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin, korkean asiakastyytyväisyyden sekä turvallisten tuotteiden ja palvelujen tarjoamisen. Ympäristövastuun aihepiirejä ovat muun muassa materiaalien, energian ja veden säästeliäs käyttö ja ilmastonmuutoksen torjunta. Vastuullista yritystoimintaa on myös raportoida vastuullisuudesta ja sen kehittämisestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b, 5.)

Kestävä kehitys on megatrendi, joka vaikuttaa yrityksiin kaikilla toimialoilla. Vastuullinen liiketoiminta perustuu ajatukseen, että taloudet ja yritykset eivät toimi tyhjiössä. Ne ovat kiinteästi yhteydessä yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Ylitolva 2013.)

Vastuullinen liiketoiminta perustuu lakien noudattamiseen ja niiden minimivaatimusten ylittämiseen. Vastuullinen yritys pyrkii vapaaehtoisesti minimoimaan toimintansa kielteiset vaikutukset ja maksimoimaan myönteiset vaikutukset. Vastuullisen yritystoiminnan hyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt, imagokuvan parantuminen ja kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. (Cooperman & Brost 2011, 17.)

Tässä työssä keskitytään tutkimaan laajemmin sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun laajempia aihekokonaisuuksia alan kirjallisuuden ja internet-lähteiden avulla. Lisäksi työssä tutkitaan myös vastuullisuudesta viestimisen käytäntöjä ja hyötyjä. Vastuullinen viestintä valittiin yhdeksi tutkimuskohteeksi, koska Inspecta ei tällä hetkellä juurikaan viesti vastuullisuudestaan ulospäin, mutta haluaa jatkossa kehittä-

tää vastuullisuudesta viestimistään näkyvämpään suuntaan. Taloudellinen vastuu tässä työssä jää vähemmälle huomiolle toimeksiantajan toiveesta.

Inspectalle sopivia vastuullisuuden aihepiirejä kartoitettiin teorian lisäksi osallistamalla työntekijöiden työpäivään ja suorittamalla alustavia haastatteluja. Sosiaalisen vastuun tutkimuskohteeksi valikoitui vastuullinen lähiesiemiestyöskentely. Vastuullisen viestinnän osuudessa puolestaan keskityttiin tutkimaan vastuullisuudesta viestimisen tärkeyttä yritysasiakkaan näkökulmasta. Ympäristövastuun teemoista valittiin toimitilojen tehostaminen ja siten niiden ympäristövaikutusten pienentäminen.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa haastateltiin Inspectan työntekijöitä lähiesiemiestyöskentelyyn sekä toimitilojen tehostamiseen liittyvistä asioista. Yritysasiakkaita haastateltiin vastuulliseen viestintään liittyen. Haastattelutekniikkana käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelutekniikkaa, jossa yksittäisten kysymysten sijaan edetään keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelua käyttämällä haluttiin tuoda haastateltavan ääni kuuluviin ja vähentää tutkijan näkökulman vaikutusta haastattelun lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48, 66.)

Teemahaastattelujen tuloksien pohjalta luotiin Inspectalle johtopäätökset yrityksen lähiesiemiestyöskentelyn, toimitilojen tehostamisen ja vastuullisen viestinnän nykytilasta. Työssä on lisäksi esitetty haastattelujen perusteella tehdyt kehitysehdotukset kaikkiin edellä mainittuihin aihepiireihin liittyen.

Kappaleissa 3–6 keskitytään esittelemään yhteiskuntavastuun ja viestinnän laajempien aihekokonaisuuksien teoriaa. Kappale 7 esittelee lyhyesti yhteiskuntavastuun taloudellisen vastuun näkökulman. Toimeksiantaja on esitelty kappaleessa 2. Teoriaosuuden jälkeen keskitytään esittelemään tutkimuksen tarkoitus ja toteutus, tutkimus tulokset ja tulosten tarkastelu sekä yhteenveto ja kehitysehdotukset (kappaleet 8–11).

2 INSPECTA

Vuonna 1975 Suomen valtio perusti Teknillisen Tarkastuslaitoksen, jonka tehtävänä oli vastata turvallisuusteknisen kohteiden ja painelaitteiden turvallisuudesta.

Vuoden 1998 alussa Teknillinen Tarkastuslaitos muuttui Inspectaksi Suomen markkinoiden vapauduttua. Inspecta alkoi laajentua vuonna 2000, kun se osti Suomen johtavan rikkomattoman tarkastuksen yrityksen Huber Testing Oy:n. Laajentuminen ulkomaille puolestaan alkoi vuonna 2005, kun toiminta aloitettiin Latviasa; sittemmin toiminta on laajentunut myös muihin Baltian maihin sekä Pohjoismaihin. (Inspecta Group 2013a.)

Inspecta on seitsemässä maassa toimiva yritys, jonka palveluihin kuuluvat tarkastus, testaus, sertifiointi, konsultointi ja koulutus. Inspectan enemmistöomistajana 71,5 %:n osuudella on yritysjärjestelyihin, infrastruktuurisijoituksiin ja velkajärjestelyihin keskittynyt kansainvälinen sijoittaja i3. Toimipisteet sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Latviassa, Liettuassa ja Virossa, joissa työskentelee yli 1400 ihmistä 80 toimistossa. Vuonna 2012 Inspectan liikevaihto oli 174 M€. (Inspecta Group 2013b.) Suomessa Inspectalla on neljä yhtiötä ja tytäryhtiötä, jotka ovat Inspecta Oy, Inspecta Tarkastus Oy, Inspecta Sertifiointi Oy sekä Inspecta Group Oy (Inspecta Group 2013e).

Palveluitaan Inspecta tarjoaa pääasiassa teollisuudelle, infrastruktuurille, kiinteistöille ja julkishallinnolle. Toimintaa ohjaavat arvot ovat asiakkaan ymmärtäminen, keskinäinen kunnioitus, tietopääoman jakaminen ja jatkuva parantaminen. Inspectan visiona on luoda turvallisuutta, luotettavuutta ja kestävää kehitystä Pohjois-Euroopassa. (Inspecta Group 2013d.) Inspectan toiminnan ensisijaisena tavoitteena on asiakkaidensa toiminnan turvallisuuden, käytettävyyden ja kannattavuuden edistäminen (Inspecta Group 2013c).

3 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

Euroopan kestävän kehityksen tavoitteena on taloudelliset, ympäristö- ja yhteiskunnalliset ulottuvuudet. Kestävällä kehityksellä on myös vaikutuksia yritysten toimintaan. Yritysten kestävän kehityksen toiminnan edistämiseksi yritys voi toteuttaa yritys vastuuta, joka tunnetaan myös nimellä yrityksen yhteiskuntavastuu. Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksen vapaaehtoista, lainsäädäntöä ylittävää toimintaa yrityksen kolmella eri osa-alueella, jotka on jaettu yhteiskuntavastuun mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisen liiketoiminnan on huomattu nousevan merkittäväksi yritystoiminnan haasteeksi. Yritysten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että on tehtävä päätöksiä ja luotava erilaisia toimintatapoja, joiden vaikutuksia arvioidaan kestävän kehityksen näkökulmasta. (Rohweder 2004, 15.)

3.1 Moraali, etiikka ja arvot vastuun perustana

Yrityksen vastuullisuus on laaja kokonaisuus, johon liittyy moraaliset periaatteet, eettiset kysymykset ja yritysten oma arvomaailma. Vastuullisuuden eri osa-alueiden avaaminen ja niistä keskusteleminen auttaa yritystä järjeistämään omaa suhdettaan vastuullisuuteen. (Rohweder 2004, 78.) Yrityksien sisäisissä keskusteluissa etiikasta ja eettisistä toimintamalleista puhuminen luovat pohjaa yrityksen omille arvoille, jotka on tarkoitettu yrityksen henkilöstölle avuksi päivittäisissä toiminnoissa ja päätöksentekotilanteissa (Könnölä & Rinne 2001, 17).

Moraalilla tarkoitetaan ihmisten käyttäytymiseen liittyviä normeja ja arvoja, jotka auttavat ihmistä käsittämään hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän eron. Moraali tulee latinankielisestä sanasta mores, tavat ja moralis, tapoja koskeva. (Ketola 2005, 59.) Moraalissa on kyse ohjaavista säännöistä, joiden pohjalta ihminen toimii yhteisössä. Moraalikäsitykset ja laki voivat olla ristiriitaisia, koska moraali on riippumaton laeista ja asetuksista, joita yhteiskunnalle on luotu. Lainmukaisuuteen vetoamista voidaan pitää siis joissain tapauksissa moraalittomana, koska se ei ole välttämättä yksilön itsensä luoma moraalikäsitys. Liiketoiminnan moraalien tulkinta on seurauksien ja tulosten kannalta tärkeää, sillä yritystoiminnassa yleensä taloudellinen kannattavuusajattelu, maineriskien hallinta, erilaiset kustannus- ja hyötyanalyysit

sit sekä yritys- ja tuotekuvan kehittäminen on kaiken muun edellä. (Rohweder 2004, 79.)

Etiikka (lat. *ethos*, *ethiko's*) on moraalin filosofiaa, joka tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset voivat koskea eettisen toiminnan periaatteita tai käsitystä siitä, mikä on oikein eli millaista yleisen moraalin tulisi olla. (Haapala & Aavameri 2008, 13.) Etiikka tutkii moraalisääntöjä. Moraali on sitä, mikä käytännössä ohjaa ihmisen käyttäytymistä. (Hjerppe 2003, 258–259.) Etiikka on myös oppi siitä, miten ihmisten tulisi käyttäytyä esimerkiksi yksilönä tai yrityksen johtajana. Yrityksimaailmassa etiikka sisältää ohjeet siitä, millaista vastuunkantamista ja suhtautumista yritys edellyttää esimerkiksi työntekijöiltään tai hankkijoiltaan. Tällöin moraalilla tarkoitetaan organisaation henkilöstön kykyä toimia eettisten ohjeiden ehdottamalla tavalla. Henkilöstö voi toimia moraalinsa mukaan oikein tai väärin. (Yrittäjäkasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö 2013.)

Etiikan tehtävänä on nostaa esille yhteiskunnallisia kysymyksiä sekä esittää periaatteita liiketoiminnan perimmäisistä tavoitteista ja arvoista (Yrittäjäkasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö 2013). Sekä etiikassa että moraalissa tavoitellaan useimmiten oikeana ja hyvänä pidettävää asiaa. Yrityksissä etiikan rooli näkyy esimerkiksi työskentelevien työntekijöiden kautta, sillä henkilöstön ja johdon päätökset ja valinnat ovat luonteeltaan moraalisia, ja moraalisia päätöksiä ohjaa etiikka. (Rohweder 2004, 78–80.)

Jokaisessa yrityksessä on oma yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri pohjautuu niihin todellisiin arvoihin, jotka yritys on luonut työntekijöille ohjaamaan työskentelyä. Moraali ja etiikka vaikuttavat arvojen muodostumiseen. Todelliset arvot eivät kuitenkaan välttämättä ole samoja kuin yrityksen kirjoitetut arvot. Tilanteissa, joissa ei ole selkeitä ohjeita käytettävissä, joutuu yksilö tekemään päätöksensä oman arvo maailmansa pohjalta. Rohwederin (2004) mukaan yrityksen toimintaa ohjaavat arvot voidaan karkeasti jakaa taloudellisiin ja eettisiin arvoihin. Taloudelliset arvot ovat välineellisiä arvoja, jotka liittyvät taloudellisen tuloksen maksimointiin. Eettiset arvot viittaavat siihen, onko esimerkiksi taloudellisen tuloksen maksimointi ihmisen käsityksen mukaan oikein. (Rohweder 2004, 78–80.)

3.2 Yritysten rooli yhteiskunnassa

Yritysten yhteiskunnallisesta vastuusta on keskusteltu jo kauan. Yhteiskuntavastuu on käsitteenä peräisin teollistumisen alkua ajoilta, jolloin isot yritykset hallitsivat monia asuinpaikkakuntia. Teollistumisen aika oli Euroopassa 1700–1800-luvulla, Suomessa 1800–1900-luvulla (Norden 2013). Teollistumisen aikana yrityksillä saattoi olla paljon valtaa, mutta myös vastuita yhteiskunnassa. Vallankäyttö ja sen oikeudenmukaisuus riippui pitkälti vallankäyttäjistä. Yritykset kuitenkin tiedostivat asemansa merkittävänä yhteiskunnallisena tekijänä. (Ketola 2005, 14.)

Teollistumisen alkuaikoina yritykset näkivät itsensä yhteiskunnassa isänmaallisina vetureina, joiden tavoitteena oli tuottaa taloudellista hyvinvointia. 1900-luvun alkuaikoina yritykset pitivät myös huolta työntekijöiden ja heidän perheidensä hyvinvoinnista taloudellisen tuen lisäksi, koska Suomessa ei ollut varsinaisia sosiaalisia palveluita muualla tarjottavana ennen 1970-lukua. Työnantajan luonteesta riippui täysin se, miten työntekijöitä tai hänen perhettään kohdeltiin; ihmisoikeudet, tasa-arvo ja syrjintä eivät olleet tuolloin ajankohtaisia kysymyksiä. Samoin luonnonvaroista huolehtiminen, sen käytön tarkkailu, sekä päästöjen ja jätteiden vaikutukset luontoon eivät olleet merkitseviä asioita ja niistä ei kannettu juurikaan huolta. Luonto oli vapaasti käytettävä resurssi sekä yritysten ja ihmisten yleinen kaatopaikka, jonka likaantumista pidettiin liiketoiminnan edistymisen kannalta välttämättömyytenä. (Ketola 2005, 15–19.)

Suomalaiseen luontoon ja sen ympäristöön kiinnitettiin tarkempaa huomiota vasta 1980-luvulla, minkä takia erilaisia ympäristölakeja syntyi nopeaan tahtiin (Heikkinen 2002.) Hyvinvointiyhteiskunta heikentyi laman takia, jolloin yksilön vastuu omasta taloudestaan ja hyvinvoinnistaan korostui. Tärkeintä yrityksille oli talouden kestävyys, mutta silti osa yrityksistä kantoi huolta ekologisesta vastuustaan. 1980-luvulta lähtien globaalit ympäristöongelmat korostuivat ja aiheuttivat päänvaivaa. Esimerkiksi päästökiintiöt saivat yritykset muuttamaan toimintaansa tai toimintapistettään. (Ketola 2005, 19.) Nykymaailmassa yritysten rooli ei ole pelkkä taloudellisen pääoman maksimointi. Aidot huolet ympäristöriskeistä ja sosiaalisista kysymyksistä ovat ulottuneet nykypäivän yrityksiin asti. Yritysten rooli yhteiskunnassa kiteytyy yhteiskuntavastuuseen. (Kallio & Nurmi 2006, 6.)

3.3 Yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskunnallisen vastuun juuret ulottuvat pitkälle historiaan, vuosikymmenien päähän. Trendimäiseksi aihekokonaisuudeksi yhteiskuntavastuu on noussut kuitenkin vasta 1980-luvulla, jolloin käytiin keskustelua erityisesti yritysetiikasta. 1990-luvulla yritysetiikan rinnalle nousi termi yhteiskuntavastuu. Näillä vuosikymmenillä nousi myös yhä voimakkaammin esiin ympäristökysymykset, minkä takia liiketaloustieteiden käyttöön vakiintui käsite ympäristöjohtaminen. Uusimpana käsitteenä pidetään vastuullista liiketoimintaa, joka käsittää alleen eettiset kysymykset, yhteiskuntavastuun ja näin ollen myös ympäristönäkökohdat. (Kallio & Nurmi 2006, 6.)

Vastuulliseen liiketoimintaan linkittyy voimakkaasti kestävän kehityksen käsite. Kestävän kehityksen käsite (The World Commission on Environment and Development) on otettu käyttöön 1980-luvun lopussa. (Ketola 2005, 11.) Brundtlandin komission mukaan kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan sitä kehitystä, joka täyttäisi nykyisten sukupolvien tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan (Russel 2011, 3). Yritysten tavoitteisiin noudattaa kestävää kehitystä on luotu erilaisia vaihtoehtoja, joista yksi on esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b). Kestäväällä kasvulla taas tarkoitetaan, että yritykset jatkaisivat toimintaansa niin kuin ennen, ja taloudellisen kasvun tuotoilla voitaisiin maksaa mahdolliset sosiaaliset ja ympäristökustannukset. Yritykset, jotka eivät koe ympäristövastuuta tai sosiaalista vastuunkantoa omakseen, noudattavat kestävän kasvun ideaa. Asiantuntijoiden mukaan kestävään liiketoimintaan voidaan päästä vain ilman taloudellista kasvua, mikä tuhoaisi ihmisiä, yhteiskuntaa, luontoa ja maapalloa nopeammalla tahdilla, kuin mitä yritykset voisivat sitä korjata ratkaisullaan. (Ketola 2005, 11–13.) Rohwederin (2004) mukaan taloudellinen kasvu mielletäänkin perinteisessä mielessä usein tärkeimmäksi edellytykseksi yrityksen toiminnalle ja kestäväälle kehitykselle. Vastuullisessa liiketoiminnassa yritysten taloudellisen kasvun päämääränä tulisi olla ihmisten, yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointi (Rohweder 2004, 15,31).

Yrityksillä on yhteiskunnallisia vastuita siinä missä muillakin yhteiskunnan toimijoilla. Euroopan unioni määrittelee yhteiskuntavastuun käsitteeksi, jonka pohjalta

yrietykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset kysymykset ja ympäristövaikutukset liiketoimintaansa ja ovat vuorovaikutuksessa näistä asioista sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2013b). Yrietykset mieltävät yhteiskuntavastuun terminä itselleen sopivaksi ja kannattavaksi. Perinteisesti yhteiskuntavastuu jaetaan kolmijaon mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. (Rohweder 2004, 15.)

3.4 Vastuullinen liiketoiminta ja sidosryhmät

Yrietysten toiminta perustuu eri sidosryhmien toimintaan. Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joihin yrietykset toiminnallaan vaikuttaa, sekä ne tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yrietyksen toimintaan. Sidosryhmien vaikutus voi olla joko suora tai epäsuora. Sidosryhmät voidaan vielä jakaa yrietyksen näkökulmasta kolmeen eri ryhmään niiden virallisen aseman mukaan: sisäiset sidosryhmät, taloudelliset sidosryhmät sekä yhteiskunnalliset sidosryhmät. Sisäisiä sidosryhmiä ovat omistajat, johto sekä henkilökunta, kun taas taloudellisiin sidosryhmiin voidaan sisällyttää kumppanit ja alihankkijat, jakelijat, asiakkaat sekä luotonantajat. Yhteiskunnallisia sidosryhmiä puolestaan ovat media, kansalaisjärjestöt, toimialaliitot, valtio ja kunnat sekä lainsäätäjät. (Harmaala & Jallinoja 2012, 65.)

Yhteiskunnallisen vastuun omaksuminen yrietyksille on laajaa toimintaa. Vastuullisuusohjelmien ja -projektien tulisi pohjautua siihen, mikä on yrietyksen mielestä oikein ja mitkä ovat vastuullisia toimintatapoja yrietyksen omasta näkökulmasta. Vastuullisella liiketoiminnalla yrietykset ei voi miellyttää kaikkia sidosryhmiä toiminnallaan, mutta yrietykset voi silti panostaa tiettyihin vastuullisuusteemoihin, jotka koskettavat yrietyksen omaa toimialaa sisäisesti ja ulkoisesti. (Gifford 2011, 216.) Yrietyksen vastuullinen toiminta panostaa tiedon ja viestinnän avoimuuteen, minkä takia esimerkiksi viestinnässä tietojen vähäisyyttä tai puutteellisuutta kannattaa perustella, jotta yrietykset ei pidetä salailevana (Kuvaja & Malmelin 2005, 14).

Sidosryhmien kiinnostus yrietyksiin on alkanut taloudellisen tuloksen tutkimisesta, mutta vähitellen sidosryhmät kiinnostuivat myös ympäristöasioista, varsinkin 1990-luvulla. 2000-luvulla sosiaalisen vastuun tiedontarve lisääntyi. Sidosryhmien kiinnostuneisuuteen on vaikuttanut ihmisten lisääntyvä tietoisuus kestävästä kehityk-

sestä. Merkittävänä tekijänä voidaan myös pitää globalisoitumista sekä viestintätekniikan kehittymistä. Sidosryhmien vaatimukset voivat kohdistua yrityksiin muun muassa markkinoiden, poliittisten päätöksentekojen ja kansalaistoiminnan kautta. Vaatimukset vaikuttavat yritykseen, koska sidosryhmät odottavat yrityksen toimivan sidosryhmien ja yhteiskunnan hyväksymän vastuukäsityksen mukaisesti. Tätä voidaan kutsua sidosryhmävallaksi. Yrityksiltä myös odotetaan avoimuutta siitä, miten ne hoitavat yhteiskunnallisia velvoitteitaan. (Sjöblom & Niskala 1999, 38.) Tästä syystä yritysten tulisi seurata sidosryhmien keskustelun suuntaa ja olla sidosryhmien kanssa vuoropuhelussa. (Rohweder 2004, 206.)

Eri vuorovaikutustasoja sidosryhmien kanssa ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus. Yksisuuntainen viestintä on alkeellista, kun taas kaksisuuntainen on huomattavasti edistyneempi tapa hoitaa sidosryhmäsuhteita. (Rohweder 2004, 206.) Yrityksen menestymisen kannalta on hyödyllistä käydä keskustelua sidosryhmien kanssa, koska siitä yritys saa hyödyllistä tietoa oman toimintansa kehittämiseksi, ja näin saadaan myös tietoa siitä, mitä sidosryhmät odottavat yritykseltä. (Rohweder 2004, 194–195.)

Yrityksen luoman sidosryhmäsuhteen perusteella sidosryhmät muodostavat oman näkemyksensä yrityksestä. Yrityksen kannattaakin miettiä suhteen laatua sidosryhmiinsä. Sidosryhmiensuhteiden ylläpitämisellä voi olla erilaisia syitä, kuten esimerkiksi maineriskien hallinta tai liiketoiminnan kehittäminen. Menestymisen kannalta sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen on kuitenkin huomioitava. Eettisen vastuun näkökulmasta yritys katsoo, että sillä on tiettyjä velvollisuuksia sidosryhmiä kohtaan, joihin yrityksen toiminnalla on vaikutuksia. Päätöksentekotilanteissa otetaan tällöin huomioon myös sidosryhmäsuhteiden kehittäminen. Sidosryhmäsuhteiden kehittäminen on yritykselle vastuullista toimintaa, sillä se kehittää myös sidosryhmien toimintaa. Sidosryhmien toiminnan kehittäminen tuottaa myös yritykselle itselleen lisäarvoa. (Rohweder 2004, 200.)

3.5 Vastuullisuuden johtamiskäytännöt

Yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan johtamisessa on eroteltavissa Jussilan (2010) mukaan neljä päätoimintoa, jotka jakautuvat yrityksessä eri organisaatio-

tiotasolle. Neljä päätoimintoa ovat yhteiskuntavastuun kokonaisvastuu, yhteiskuntavastuun yleinen johtaminen, liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden johtaminen yhteiskuntavastuun näkökulmasta sekä yhteiskuntavastuunosaamisen johtaminen. Näille yhteiskuntavastuun kokonaisuuksille vastuullisuutta harjoittavan yrityksen tulisi määritellä omat johtamiskäytännöt. (Jussila 2010, 55.)

Yhteiskuntavastuun kokonaisvastuun johtaminen lähtee yrityksessä korkeimmalta organisaatiotasolta. Yrityksessä tulisi olla ylimpään johtoon kuuluva johtaja, jonka vastuualueeseen on selkeästi määritelty yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuun kokonaisvastuussa painotetaan vastuullisuuden strategiaan ja viestintää. Ylimmän johdon vastuuhenkilö on keskeisessä asemassa strategian suunnittelussa, arvojen muodostumisessa, ylimmän tason yhteiskuntavastuun linjauksissa ja yhteiskuntavastuuseen liittyvissä sitoumuksissa. Yhteiskuntavastuun kokonaisvastuuseen kuuluu myös huolehtiminen yhteiskuntavastuun yleisestä johtamisesta. (Jussila 2010, 44.)

Yleisellä yhteiskuntavastuun johtamisella viitataan usein yhteiskuntavastuun johtoryhmää, joka muodostuu yhteiskuntavastuun johtajista tai asiantuntijoista. Kokonaisvastuusta vastaava henkilö johtaa yleistä johtamista johtoryhmän kautta. Yhteiskuntavastuun johtoryhmät ovat tavallisia varsinkin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Yhteiskuntavastuun yleisessä johtamisessa painotetaan vastuullisuuden seuranta- ja viestintänäkökulmia. Muuten yleisen johtamisen vastuuseen kuuluu yhteiskuntavastuun peruslinjauksien ja keskeisimpien ohjeistuksien päättäminen. Yleinen johtoryhmä seuraa yrityksen mittareita ja niiden kehittämistä ja kantaa päävastuun yhteiskuntavastuun viestinnästä. Yleisessä johtoryhmässä määritellään myös eri osa-alueiden vastuut sekä viestinnän toimivuus ja ajantasaisuus eri osa-alueiden vastuutahojen ja kokonaisvastuuhenkilön välillä. (Jussila 2010 45–46.)

Yhteiskuntavastuun kaikkia osa-alueita tulee johtaa. Osa-alueisiin kuuluu ekologinen, ekonominen ja sosiaalinen ulottuvuus. Osa-alueiden johtamiseen kuuluvat tärkeimpien linjauksien ja ohjeistusten tekeminen, toimenpiteiden määrittäminen sekä niiden seuranta. Osa-alueiden vastuuhenkilöt ovat yleensä mukana yrityksen yleisessä yhteiskuntavastuun johtoryhmässä. (Jussila 2010, 51.)

Vastuullisuuden johtaminen ei ole yrityksille välttämättä selkeää ja yksiselitteistä toimintaa. Johtotaso odottaa kaikilta työntekijöiltä aloitetta vastuullisuuteen, kun taas henkilöstö olettaa vastuullisuuskysymysten olevan vain johdon asia. Hyvä tapa johtaa vastuullisuutta on antaa tilaa ja näkemyksiä niille yrityksen henkilöille, joilla löytyy mielenkiintoa ja sitoutumista asiaan. Koko yrityksen henkilöstön osallistuksessa vastuullisuuskysymyksiin tulee silti muistaa, että päävastuu on silti yrityksen johdolla. (Gifford 2011, 216.)

Vastuullisuus ei toimi pelkkänä ulkoisena lisäosana. Vastuullisuus tulee integroida yrityksen järjestelmiin, prosesseihin ja strategiaan, jotta siitä tulisi yritykselle tehtävä, joka vaatii sitoutumista. Vastuullisuus ja sen johtaminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta, jotta sen saralta voidaan saada arvokkaita tuloksia ja hyötyjä yritykselle. Johdon lisäksi myös työntekijöiden tulee hahmottaa vastuullisuuden tavoitteet, jotta voidaan ymmärtää vastuullisuuden kokonaisvisio. Yrityksen vastuullisuuden tavoitteet voivat olla esimerkiksi vastuullisen palvelun kehittäminen, yleisen keskustelun ja viestinnän parantaminen ja asiakassuhteiden kehittyminen. Henkilöstön tulisi olla osana vastuullisuutta, jotta työntekijöiden motivoituneisuus ja halukkuus hyödynnettäisiin parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Gifford 2011, 216.)

4 VASTUULLISUUDEN VIESTINTÄ JA KILPAILU

Viestinnän merkitys on oleellinen vastuullisessa liiketoiminnassa, jotta yrityksen asiakkaat ja muut sidosryhmät saavat tietoa siitä, mitä yritykset tekevät vastuullisuuden suhteen. Viestinnän kanavia on useita, kuten internet-sivut, sosiaalinen media tai erilaiset raportit. Myös itse tuote tai palvelu voi kertoa yrityksen vastuullisuudesta. Vastuullisuuden viestimisellä yritykset luovat itsestään avoimen kuvan ja lisäävät näin luottamusta sidosryhmien keskuudessa. Vastuullisuudesta viestittäessä on kuitenkin tärkeä muistaa, että vastuullisuutta edistävät käytännön toimet ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta viestintä olisi aitoa ja rehellistä. (Nuori Yrittäjyys Ry 2013.)

Vastuullisuudella yritys voi saavuttaa monia etuja suhteessa kilpailijoihin. Etuja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tason parantuminen ja uskottavuuden parempi taso, yrityksen brändin sekä sen tuotteiden tai palveluiden maineen kehitys, motivoituneet työntekijät ja kustannustehokkaampi toiminta. Yrityksen vastuullisuuden viestinnällä sekä tehokkaalla ja säännönmukaisella tiedottamisella on suora yhteys yrityksen maineeseen myönteisellä tavalla. Myönteinen maine puolestaan avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. (Euroopan komission yritystoiminnan pääosasto & Yritysten yhteiskunnallinen vastuu 2013.)

4.1 Vastuullisuuden vaikutus kilpailuun

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden ja ympäristöasioiden huomioiminen parantavat yrityksen kilpailukykyä ja positiivista mainetta. Kuluttajat ja muut sidosryhmät osaavat arvostaa vastuullisia yrityksiä. Kilpailukykyisemmän Euroopan välttämätön edellytys on, että yritykset toimivat yhteiskuntavastuullisesti. Yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta on ratkaisevan tärkeä tekijä myös luottamuksen herättämiseksi kohti markkinataloutta, avointa kaupankäyntiä sekä globalisaatiota. (Euroopan komissio 2013b.)

4.1.1 Kilpailuetu

Kilpailuetu voidaan jakaa yrityksen toimintatapojen ja kykyjen kilpailuun sekä yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kilpailuun. Yrityskilpailulla tarkoitetaan yrityksen kykyä menestyä taloudellisesti alan muiden kilpailevien yritysten kanssa. Yritysten väliseen kilpailuun voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen vakavaisuus, maakohtainen lainsäädäntö, kansainväliseen kilpailuun liittyvät asiat sekä yrityksen tavat ja kyvyt toimia. Kilpailuetu syntyy, kun kilpailijat eivät toteuta tai heillä ei ole mahdollisuutta toteuttaa vastaavaa toimintaa. (Nikinmaa 2013.) Ropen (2005) mukaan kilpailuetu syntyy, kun yrityksen tuote tai palvelu on kohdeyrityksen arvostama ja yrityksen tarjonta on ylivoimainen muihin yrityksiin verrattuna. Tuotteen tai palvelun on oltava myös liiketaloudellisesti kannattava sekä markkinoilla uskottava. (Rope 2005, 96–99.) Kilpailukykyyn vaikuttaa myös yrityksen tarjoaman tuotteen tai tuotteiden laatu, joka voi olla toiminnallinen tai teknillinen. Palvelun laatuun taas vaikuttavat muun muassa palveluhalukkuus, monipuolisuus ja ystävällisyys, palvelun luotettavuus ja uskottavuus, saavutettavuus ja sen viestintäkyky. (Yrityssuomi 2013.)

Laadunhallinnalla tarkoitetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden jatkuvaa kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, tuottoisa liiketoiminta sekä kilpailukykyyn säilyttäminen ja lisääminen. (Yrityssuomi 2013.) Yhtenä suosittuna kilpailuedun analysoimisen välineenä on käytetty SWOT-analyysiä, joka on yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista. SWOT-analyysi muodostuu sanoista strengths, weaknesses, opportunities and threats. (Opetushallitus 2013.)

Palvelualan yrityksissä on usein käytössä palvelustrategia, jolla tähdätään palveluprosessin ja palvelutapaamisen parantamiseen ja kehittämiseen. Toiminnallinen laadunkehittäminen on osa kilpailuedun kehittämistä ja lisää palvelun arvoa. Tästä syystä on tärkeää, että palvelun laatuun ja henkilöstön toiminnalliseen laatuun kiinnitetään erityistä huomiota. Usein kilpailuedun ratkaisevana tekijänä saattaa olla juuri toiminnallinen laatu. (Grönroos 2009, 104.)

Kilpailu on yleensä huomioitu yrityksen strategiassa ja markkinoinnissa. Kilpailukykyyn avulla pyritään luomaan menestystä ja pääomaa yritykselle. Kilpailuedun ja

-kyvyn toimivuus perustuu siihen, miten asiakkaat kokevat päätetyn strategian ja miten asiakkaat suhtautuvat kilpaileviin ratkaisuihin. Kilpailuedun luominen on yrityksen olemassaolon kannalta tärkeä tehtävä ja samalla merkittävä osa-alue, johon kaikkien yritysten tulisi keskittyä. (Rope 2005, 96.) Mikäli yrityksen tarjoama tuote tai palvelu ei ole kilpaileva, mutta sillä on kuitenkin edellytykset kilpailuun, tulee yrityksen muuttaa strategiaansa tuotteen tai palvelun markkinoinnissa. Kilpailukykyisen palvelukyvyyn voi luoda tai palauttaa jalostamalla palvelua sellaiseksi, johon sisältyy palvelun arvoa kasvattavia tekijöitä. Palvelun arvoa voi kasvattaa esimerkiksi vastuullisten toimintamallien käyttämisellä palvelun tuottamisessa. Palvelun arvon kasvattaminen voi olla yrityksille ilmaista tai luoda lisäkustannuksia. Yleensä kuitenkin kilpailun kiristyminen markkinoilla pakottaa yrityksiä kehittämään markkinointiaan ja lisäämään markkinointiresursseja. (Grönroos 2009, 33, 37.)

4.1.2 Kilpailuetustrategiat

Kuten jo edellä mainittiin, kilpailuedun aikaansaaminen on yrityksille keskeinen asia ja tärkeä linjapäätös. Kilpailuetuun on kaksi mahdollisuutta periaatetasolla: hinta- ja jalostamiskilpailuetu. Hintastrategialla tarkoitetaan sitä etua, jonka yritys pystyy luomaan hintakilpailussa suhteessa kilpailijoihin ja käyttää sitä hyväkseen myymällä kilpailijoita edullisemmalla hintatasolla. Hintastrategialla pystytään toimimaan kilpailijoita edullisemmin ja kustannusetua käytetään markkinointiperustana. Hintastrategia on vain harvoille yrityksille, mutta silti sitä käytetään lyhyellä aikavälillä aggressiivisesti useissakin yrityksissä, tarkoituksena lähinnä operatiivinen tavoite, esimerkiksi kilpailijan uloslyönti markkinoilta. (Rope 2005, 100–102.)

Perusstrategiana markkinoinnissa voidaan pitää jalostamisstrategiaa. Jalostamisstrategian käytöllä päästään irti hintaperusteisesta strategiasta ja varmistetaan katteellisempi liiketoiminta. Jalostamisstrategia voidaan jakaa tuote- ja toimintaperusteiseen jalostustyöhön. Tässä työssä keskitytään tarkemmin toimintatapajalostukseen, koska se sopii paremmin vastuulliseen liiketoimintaan. Toimintatapajalostus jakautuu kolmeen vaihtoehtoiseen, mutta ei toisiaan poissulkevaan osa-alueeseen. Osa-alueet ovat laatujalostus, tarjontapakettiin liittyvä jalostus sekä asiakassuhteiden

hoitoon liittyvä jalostus. (Rope 2005, 100–102.) Seuraavissa kappaleissa esitellään laatujalostus sekä asiakassuhteisiin liittyvän jalostus.

Laatujalostuksella tarkoitetaan sitä, että vaikka myytävä tuote ei ole itsessään kilpailukykyinen muihin verrattuna, voi yritys ylpeillä sillä palvelulla ja laadulla, miten yrityksessä ylipäätään toimitaan. Laatujalostus on siis toimintaan kohdistuvaa. Palvelun laatuun ja luotettavuuteen voidaan panostaa erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi vastuullinen liiketoiminta voi parantaa tuotteen tai palvelun laatua (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, 9). Laatujalostukseen joudutaan yleensä panostamaan paljon, jotta siitä saataisiin tasalaatuista. Laatujalostukseen on luotava mielikuvia, jotta saadaan asiakkaat huomaamaan se. Mielikuvia voi luoda esimerkiksi markkinoitviestinnällä. (Rope 2005, 102–104.)

Asiakassuhteen hoitoon liittyvä jalostustyö keskittyy niihin taitoihin, joilla luodaan asiakassuhteita. Tavoitteena on luoda asiakassuhde sitoutuneeksi ja kestäväksi liitoksi. Asiakassuhteen hoitoon liittyvä jalostustyö on uusien asiakassuhteiden luomista tai vanhojen asiakkaiden tyytyväisyyden parantamista ja aktivoimista. Sekä laatujalostus että asiakassuhteen hoitoon keskittyvä jalostustyö vaatii asianomaisilta henkilöstöltä ja muilta järjestelmiltä hyvää tasoa. Henkilöstö on oleellisessa roolissa, mutta ilman järjestelmäperustaa näitä asioita ei pystytä toteuttamaan parhaimmalla tasolla. (Rope 2005, 104–105.)

4.1.3 Mielikuvien vaikutus liiketoimintaan

Ropen (2005) mukaan mielikuva voi olla asenteellinen, tunnepohjainen, objektiivisestä totuudesta mahdollisesti irtoava, henkilökohtainen ja omaan arvomaailmaan pohjautuva ilman perusteluja. Mielikuvan merkitys liiketoiminnassa voidaan jakaa kahteen tekijään: välittömään ja välillisiin. (Rope 2005, 179.)

Yleisesti ottaen välittömästi vaikuttavia mielikuvia ovat ne, joiden perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä, ja siihen ei välttämättä vaikuta ollenkaan tuote tai palvelu, vaan pelkästään mielikuvat siitä. Välittömiin mielikuvien vaikutuksiin luetaan myös se, miten yrityksen viestintään esimerkiksi suhtaudutaan ja miten sitä luetaan. Hyvän mielikuvan avulla yrityksen viestintää ei torjuta, vaan se otetaan myönteisesti vastaan. Viestinnällä ja markkinoinnilla on oleellinen yhteys yrityksen menes-

tykseen. Näin ollen välittömällä mielikuvilla voidaan pienentää pitkällä aikavälillä markkinointikustannuksia, jos asiakas on saanut yrityksestä hyvän mielikuvan. Tästä syystä hyvien mielikuvien saavuttamiseen yleisössä kannattaa panostaa. (Rope 2005, 179.)

Välillisiä mielikuvien vaikutuksia ovat esimerkiksi uusien työntekijöiden rekryointi ja mielikuvien vaikutukset siihen. Hyvä mielikuva helpottaa rekryointia, koska ihmiset haluavat hakea tunnettuun, vastuulliseen ja huolehtivaan yritykseen, josta on saatu hyvä mielikuva. Tämä parantaa henkilöstöpotentiaalin määrää ja laatua. Yrityksestä saatu hyvä mielikuva auttaa myös muiden sidosryhmien hoidossa, sillä positiivinen mielikuva luo paremmat edellytykset yhteistyökykyyn. Positiivinen mielikuva myös auttaa puskuroimaan negatiivista julkisuutta. Voidaan siis todeta, että hyvä maine ja mielikuva suojaavat kielteiseltä julkisuudelta. (Rope 2005, 179–180.)

Vastuullinen liiketoiminta voi vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin ja käsityksiin yrityksistä. Yritysten vastuullisuudella on vaikutuksia kuluttajien mielipiteisiin nykyään yhä enemmän. (Könnölä & Rinne 2001, 83–84.) Yleisesti vastuullisuus herättää luottamusta ja kertoo yrityksen avoimuudesta. Yritysten on kuitenkin viestittävä vastuullisuudesta niin, ettei sitä leimata viherpesuksi. Viherpesu-maineen voi välttää rehellisyydellä sekä tekojen todistettavuudella. Vastuullisuuden saralla yritysten olisi ensin lähdettävä liikkeelle perusasioista, kuten lainsäädännön noudattamisesta. Vasta sen jälkeen vastuullista liiketoimintaa voidaan lähteä markkinoimaan ja viestimään yrityksestä ulospäin. (Hovisalmi & Niskala 2009, 27.)

Yleisiä mielipiteitä yrityksistä kantautuu kaikilta yrityksen sidosryhmiltä, joista keskeisimpänä voidaan pitää yrityksen henkilöstöä. Työntekijöillä on vahva rooli yleiseen käsitykseen siitä, millainen yritys on esimerkiksi työnantajana. Jos henkilöstö kokee yrityksen johdon puheiden ja ulkoisen viestinnän sekä käytännön toimenpiteiden olevan ristiriidassa, on yrityksen uskottavuus vaarassa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67.) Aidosti vastuullisesti toimimalla pystytään sekä varjelemaan että vahvistamaan yrityksen mainetta. Aitoudella pyritään siihen, että yrityksen käytännöt ja puheet kohtaavat toisensa. Vastuullinen liiketoiminta edesauttaa positiivisten mielikuvien kehittämistä sidosryhmien keskuudessa sekä rakentamaan

luottamusta ja arvostusta yritystä kohtaan. Yrityksen maineella on vaikutuksia työnantajan rooliin sekä tuotteiden ja palveluiden myyntiin. (Talvio & Välimaa 2004, 153.) Epäeettinen toiminta vaikuttaa puolestaan negatiivisesti yrityksen maineeseen ja mielikuviin. Kielteisiä vaikutuksia yrityskuvaan on vaikea korjata, mikä johtaa sidosryhmäsuhteiden heikkenemiseen ja taloudellisen tuloksen huonontumiseen. (Heiskanen & Salo 2007, 21.)

4.1.4 Vastuullinen liiketoiminnan hyödyt

Vastuullisen liiketoiminnan vaikutusten mittaamista pidetään tärkeänä osana vastuullisuuden kehittämisessä. Vastuullisuuden kannattavuutta on tutkittu muun muassa yritysten liiketoiminnan, yritysten osakekurssin kehityksen sekä erilaisten vertailuindeksien avulla. Monet yksittäiset vastuullisuusinvestoinnit maksavat itsensä nopeasti takaisin, kuten esimerkiksi investoinnit energiansäästöön. Kannattavuuden arvioimisessa tulee kuitenkin huomioida pitkän aikavälin tavoitteet ja yksittäisten toimien suhde laajempiin kokonaisuuksiin. Yleisesti on vaikeaa todeta, että juuri vastuullinen liiketoiminta vaikuttaa esimerkiksi osakekurssien kehitykseen. Yrityksen kestävä kasvun ja taloudellisen hyvinvoinnin edellytys on suunnitelmallisuus ja toimintojen kehittäminen. Kaikki vastuullisuustoimintaan tehdyt investoinnit on perusteltavissa järkeviksi, jos se on taloudellisesti kannattavaa ja samalla yritys noudattaa kestävä kehityksen periaatteita. (Könnölä & Rinne 2001, 104–106.)

Vastuullisuusasioiden hoitaminen voidaan nähdä kilpailuetua, kun taas välinpitämättömyys saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia, yrityskuvan heikkenemistä ja menetettyjä markkinaosuuksia. Vastuullisuuden tulisi olla osa liiketoimintaa ja strategiaa. (Hovisalmi & Niskala 2009, 7.) ASG Ab:n ympäristöjohtaja Magnus Swahnin mukaan ympäristöuskottavuudella on merkitystä liiketoiminnan kehittymisessä. Jo tarjouskilpailuun pääseminen on helpompaa, kun on ylitetty tietyt vaatimukset ja asiakkaiden ehtoihin on vastattu jo ennen kysymistä. Avoimuus vastuullisuudesta onkin selkeä etu liiketoiminnalle. (Swahn 1998, 51.)

Yksi yritysten suurimmista vaikeuksista on kitkeä vanhentuneet menetelmät ja ajatusmaailmat pois liittyen vastuullisuuteen. Monet yritykset tekevät vain yhteiskun-

nan laatimat vaaditut tehtävät tai eivät välttämättä mitään. Parhaimmillaan vastuullisuus voi avata uusia markkinasuuntia ja auttaa yrityksiä varautumaan tulevalta. Kestävyyttä ei tulisi nähdä äkillisenä villityksenä tai ulkopuolisena uhkana. Vastuullisuus ja kestävä yritystoiminta on suhteiden muodostumista muiden yhteiskunnan osa-alueiden kanssa. Sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien huomioonottaminen voi johtaa uusiin innovaatioihin ja hyvän tekemiseen, mikä voi tuottaa säästöjä ja uusia ratkaisuja markkinoille. (Gifford 2011, 216.)

Myös yrityksen maineeseen liittyvät investointikokonaisuudet liittyen vastuullisuuden ovat järkeviä sijoituksia (Könnölä & Rinne 2001, 104–106). FIBS:n (Finnish Business & Society) tutkimuksen mukaan suomalaisia motivoikin eniten vastuullisuuden panostamisessa yritysmaineen ja brändin rakentaminen. Tutkimuksessa todettiin, että sidosryhmiltä saatu kritiikki ja palaute ovat saaneet yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan. Käytännön toimenpiteistä ympäristövastuullisuuden kysymyksiä pidettiin tärkeimpinä. Suurin osa vastanneista yrityksistä kertoi myös asettavansa laadullisia ja määrällisiä tavoitteita yritysvastuullisuudelle. FIBS:n tutkimus osoitti, että vastuullisuuden seuranta ja mittaus on satunnaista eikä kohdistu taloudellisiin mittareihin, vaan työtyytyväisyyteen, asiakastytyväisyyteen, ympäristövaikutuksiin ja yrityksen maineeseen. Liikevaihtoon ja osakkeiden arvoon vaikuttamista ei pidetty erityisen tärkeänä. (Finnish Business & Society 2013.)

Vastuullisen yrityksen maineen lisäksi yritysvastuu nähdään myös tehokkaaksi keinoksi hallita riskejä, lisätä työhyvinvointia ja -turvallisuutta, alentaa kustannuksia ja kasvattaa tuottoja ja lisätä kilpailuetua. Vastuullisuus voi avata uusia keinoja ja väyliä markkinoille sekä tehostaa innovointia ja auttaa yrityksiä rahoituksen saamisessa. Hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin aitoa vastuullisuutta, eli tavoitteiden ja toimenpiteiden on oltava konkreettisia. (Finnish Business & Society 2013.)

Yrityksen henkilöstöllä on myös suuri vaikutus yrityksen maineeseen, minkä takia henkilöstön tulisi olla erityisessä asemassa vastuullisten toimitapojen viestinnässä. Englantilainen tutkimusyhtiö MORI:n (Market & Opinion Research International) tutkimuksen mukaan vain 50 % työntekijöistä puhuu yrityksistä hyvää silloin, kun he eivät ole tietoisia yrityksen vastuuasioista, kun taas vastuuasioista tietoiset työn-

tekijät puhuvat myönteisesti 15 prosenttia enemmän, eli sananviejä on 65 %. Huomattavaa oli se, että jos henkilöstö sai itse osallistua yritysvastuun toteuttamiseen, hyväpuhuvien osuus oli jopa 82 %. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67.)

Tutkimusten mukaan yritysvastuulla ja asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys. Johto kohdistaa intressinsä vastuullisuusasioissa vastuupolitiikkaan ja -strategiaan, sen kilpailukykyyn, tulevaisuuden vaatimuksiin ja yrityksen imagoon. Yrityksen vastuullisuuspolitiikka sisältää usein asiakkaita koskevia tavoitteita, kuten palvelun tai tuotteen hyvä laatu, avoimuus, hyvä palvelu, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Jos yritys on saavuttanut tavoitteensa omissa ja asiakkaiden silmissä, se voi saavuttaa asiakkaansa luottamuksen. Vastuullisuus on yksi maineen muodostamista tekijöistä, ja se vetoaa asiakkaaseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 71.)

Vastuullisesti toimivat yritykset ovat sidosryhmiensä kanssa avoimessa ja säännöllisissä vuorovaikutussuhteissa, jotta yritys voi ymmärtää eri yrityskulttuureja, toimintaympäristöjä ja pystyy havaitsemaan heikot signaalit markkinoilla. Vuorovaikutussuhteista voi muodostua selkeä etulyöntiasema kilpailutilanteissa. Vaikka vastuullisessa liiketoiminnassa haasteena onkin taloudellinen kannattavuuden ja vastuullisen liiketoiminnan yhteensovittaminen, on niihin erilaisia hallintajärjestelmiä. Esimerkkinä ympäristöasioiden hallinta- ja audintointijärjestelmästä on EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), jota täydentää GRI-raportointi. (Könnölä & Rinne 2001, 82.)

4.2 Vastuullisuuden viestintä

Yritysten vastuullisuuden viestinnän tarkoituksena on tietoisuuden lisääminen kestävästä kehityksestä ja yritysvastuullisuudesta. Viestinnällä yritys näyttää sitoumuksestaan vastuullisuuteen ja esittää edistymisensä tuloksia. Vastuullisuuden viestintään vaikuttaa oleellisesti viestinnän kohderyhmät ja kohderyhmien vaatimukset. Viestinnän voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tiedottamiseen, jolloin viestinnän kohderyhmänä toimivat eri sidosryhmät. Yleensä asiakkaat, yrityksen työntekijät, paikalliset yhteisöt, yrityksen omistajat sekä muut mahdolliset yrityksen tärkeät sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten yritys asennoituu vastuullisuuteen. (Eu-

roopan komission yritystoiminnan pääosasto & Yritysten yhteiskunnallinen vastuu 2013.)

4.2.1 Tiedotustoiminta

Viestintä on sanomien lähettämistä ja niiden vastaanottamista. Tapahtuma voi toisinaan olla monimutkainen lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Esimerkiksi odottamattomat tekijät voivat tehdä viestinnästä monimutkaisia. Tällaisia odottamattomia tekijöitä voivat olla esimerkiksi viestintätilanne, mahdolliset virhetulkinnat tai aiemmat kokemukset. Tämän takia on kannattavaa tuntea vastaanottaja, jotta viestin sanoma saataisiin halutussa muodossa perille. Viestintäosaamista odotetaan yrityksessä kaikilta: johdolta ja esimiehiltä, koko henkilöstöltä. Ilman viestintää mikään yhteisö ei pystyisi toimimaan, joten sen on oltava yrityksessä perusedellytys ja voimavara, johon tulisi panostaa. (Ikävalko 1999, 9–12.)

Viestintä ei ole pelkästään virallista sanomaa, vaan on olemassa myös epävirallista, suoraa, epäsuoraa, ymmärrettävää ja sekavaa viestintää. Viestinnän vastakohta on hiljaisuus. Tiedon sääntelystä ja salaamisesta seuraa epäluottamusta, vääristyneitä mielikuvia ja tulosten heikkenemistä. Yrity maailmassa hiljainen tai vajaa kommunikointi ei toimi, sillä viestintä on yrityksen menestyksen edellytys. Viestintä toimii juuri niin hyvin, kuin siitä vastaavat henkilöt huolehtivat siitä. Ei pelkästään riitä, että tietoa lähetetään, vaan on myös huolehdittava viestittävän asian kysynnän tarpeesta sekä oltava valmiina keskusteluun ja tarkkailtava keskustelun suuntaa. Viestintä kannattaa suunnitella helposti ymmärrettäväksi, jotta kaikkien olisi helppo ymmärtää viestinnän sisältö. (Ikävalko 1999, 9–10.)

Yrityksen ulkoisella tiedottamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka suuntaa yrityksen viestejä ulospäin, mutta joka ei ole suoraa mainostamista. Yrityksissä ulkoisen tiedottamisen perusvälineenä pidetään vuosikertomusta. Vuosikertomus on yleensä näyttävä visuaalisesti ja painoteknillisesti. Yritykset panostavat siihen, koska sen ydintehtävänä on antaa yrityksestä hyvätasoinen kuva. Vuosikertomuksessa voidaan kertoa yrityksen taloudellisista ja toiminnollisista asioista sekä yrityksen toiminnan sisällöstä ja sen tasosta, jotka kerrotaan yhteisesti osakkeenomistajille, yhteistyökumppaneille ja ulkoisille tiedotusvälineille. Vuosikertomuksen ohella

tärkeitä ulkoisen yritysviestinnän välineitä ovat erilaiset yritysvideot, diasarjat, esitteet ja muut esittelyt yrityksestä. Ulkoisen viestinnän keskeisin painopiste on näkyvyyden saaminen, julkisuus yritykselle ja sen toiminnoille. (Rope 2005, 362.)

Organisaatioviestinnän professori Leif Åberg on tutkinut yritysten viestintää uralaan. Tulosviestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen ulkoista ja sisäistä viestintätoimintaa. Åbergin mukaan "Tulosviestintä kattaa kaiken sen sanomien välityksen, jonka avulla tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista, tuloksen tekemistä". (Åberg 1989, 62.) Åbergin hahmottamasta viestintäkuviosta (kts. KUVIO 1) huomataan yrityksen ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehtäviä.



KUVIO 1. Åbergin viestintäpizza (mukaillen Åberg 2006, 98)

4.2.2 Yhteiskuntavastuun viestintä

Taloudellisen tilanteen kertominen on ollut jo jonkin aikaa yritysten tavanomainen tapa kertoa edistymisestään ja kannattavuudestaan. Nykyään yrityksillä on velvollisuus toimittaa tilinpäätöskertomus tilikaudeltaan. (Nettilaki 2013.) Sen sijaan yritysten sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien tilanteiden kertominen on vapaaehtoista. Kuitenkaan se, että yritysvastuuarporttiin sisällytetään taloudellisen tilanteen kar-

toittamisen lisäksi ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu, ei ole muuttanut viestinnän perimmäistä tarkoitusta. Yritysten vastuuviestinnän tarkoituksena on olla avoin, aivan kuten kirjanpidossakin. Yritysvastuuraportti on kuitenkin lisännyt ja laajentanut niitä teemoja, joita sidosryhmät ja muu yhteiskunta odottavat yrityksiltä. (Kuvaja & Malmelin 2004, 149.)

Yritysten motiivit yhteiskuntavastuullisuuteen ja sen viestintään vaihtelevat. Useimmat yritykset katsovat brändin ja maineen olevan tärkeitä motiiveja viestinnän kehittämiseen, ja siksi ne ovat investoinnin arvoisia asioita. Jo pelkästään hyvän ja eettisen yrityksen maine tuottaa uusia asiakassuhteita. (Kuvaja & Malmelin 2004, 16.) Dan Keeler on ilmoittanut Golbal Finance -julkaisussa seuraavat asiat merkittäviksi yritysvastuuviestinnän motivaattoreiksi:

- riskien hallinta kilpailevaa yritystä kohtaan tai kilpailijan kriisin tai skandaalin seurauksena
- työntekijöiden houkuttelevuus
- maineellinen arvo; vakuutus hyvästä ja luotettavasta kumppanista
- ulkoiset paineet esimerkiksi lainsäätäjiltä (Kuvaja & Malmelin 2004, 26).

SFS-ISO 14063 kertoo ympäristöviestinnän eduista, mutta standardin asiat on sovellettavissa vastuuviestintään. Standardin mukaan ympäristöviestinnän etuihin kuuluvat viestinnällisyyden tuoma apu sidosryhmille ymmärtää organisaation sitoumuksia, politiikkaa ja suorituskykyä. Etuja viestinnästä syntyy myös viestijälle, sillä viestijäyritys pystyy ymmärtämään sidosryhmiensä tarpeita ja huolenaiheita, kun sidosryhmät ovat tietoisia asioista. Viestintä tarjoaa yritykselle mielipiteitä ja ehdotuksia, joilla voidaan parantaa organisaation toimintoja, tuotteita ja palveluita vastuullisen toiminnan tasolle. Viestinnällä kerrotaan ja mainostetaan yrityksen ympäristöön tai vastuullisuuteen liittyvistä asioista sekä kerrotaan yrityksen tavoitteista ja kehityksestä. Näin viestinnällä voidaan parantaa sidosryhmien käsitystä yrityksestä ja ansaitaan luottamusta. (SFS-ISO 14063 2006, 6–8.)

Jotta voidaan viestiä uskottavasti vastuullisuudesta ja säilyttää sidosryhmien luottamus, Malmelin ja Kuvaja (2004, 53–54) ovat antaneet seuraavia ohjeita yrityksille. Tärkeintä on, että yritys määrittelee itselleen, miten vastuullisuus näkyy nyt ja

tulevaisuudessa ja mitä se yritykselle tarkoittaa. Tämän jälkeen yrityksen on selvennettävä ja arvioitava, miten valittu strategia vaikuttaa yrityksen toimintaan, laatuun ja tulokseen. Vastuullisuutta on toteutettava integroidusti, sisäisesti yrityksen henkilöstön kanssa, ennen kuin siitä voidaan puhua ulkopuolelle. Sidosryhmävuoropuhelun tavoitteista tulisi kertoa avoimesti ja käytävä keskustelua vastuullisuuden motiiveista ja keinoista. Tärkeänä sidosryhmänä pidetään yrityksen henkilöstöä, jota tulisi kuunnella kehitysehdotuksissa ja kannustaa henkilöstöä toimimaan tehtävässään vastuullisesti. Näin yrityksen henkilöstö voi toimia yrityksen vastuullisuuden toimintatavan viestinviejänä jo pelkästään omalla toiminnallaan.

Eri sidosryhmillä ja julkisuudella on vaikutusta viestintään ja keskustelun suuntaan, joita yrityksistä mahdollisesti käydään. Malmelin ja Kuvaja (2004, 54) uskovat, että yritysten viestintä kehittyy entistä vuorovaikutteisemmaksi, koska halutaan seurata yrityksestä käytävää keskustelua ja sen suuntaa. Siksi on hyvä, että sidosryhmät otetaan mukaan vastuullisuuden kehittämiseen ja painotetaan dialogia sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutteisen viestinnän kehittämisen lisäksi sidosryhmät odottavat vastuullisilta yrityksiltä mielipiteitä ja linjauksia vastuullisuuden suhteen ja avoimuudesta omaan toimintaan, niiden vaikutuksiin ja kehittämiseen. Myös Jussilan (2010, 136–137) mukaan yhteiskuntavastuun viestinnässä olennaisena elementtinä on sidosryhmävuorovaikutus, joka edellyttää vuorovaikutteista viestintää. Tämän lisäksi yleensä kaikki yhteiskuntavastuualoitteisiin liittyvät hankkeet vaativat paljon informaatiota ja viestintää. Yrityksen kehitystoimenpiteiden onnistumiseen vaaditaan erityisesti hyvää sisäistä viestintää, minkä takia siihen tulee ensisijaisesti panostaa. Yhteiskuntavastuuraportointi ei saisi pelkästään olla yrityksen merkittävä ulkoinen viestinnällinen toimenpide.

Eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten yrityksen johto suhtautuu yritys vastuukysymyksiin. Kuvajan ja Malmelinin (2004, 45–47) mukaan johdon näkemyksillä on suora yhteys viestinnän uskottavuuteen. Yrityksen tulisi tosissaan pohtia, miten johdon näkemykset tuodaan esiin vastuullisuuden viestinnässä. Yrityksen tulisi miettiä, mitä kautta ansaitaan luottoa, arvostelukykä, hyvää tahtoa ja viestintään johdon henkilökohtaisesta sitoutumisesta. Varsinkin Yhdysvalloissa bloggaava toimitusjohtaja on tavallinen näky internetissä. Mielipiteidensä julkituominen vaatii

paksunahkaisuutta ja oman yrityksensä tuntemista sekä valmiutta erilaisiin keskusteluihin.

On muistettava, että vastuullisuuden viestintä on yritysvastuuraportointia laajempi kokonaisuus. Viestintää tapahtuu eri tasolla harkitusti ja tilapäisesti, esimerkiksi suullisesti asiakaskäynneillä. Pelkkä raportti on yksisuuntaista viestintää, joka ei anna tilaa toiselle osapuolelle osallistua keskusteluun. (Ikävalko 2009, 201.)

4.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)

Tilinpäätöstietojen raportoinnista on otettu mallia yhteiskuntavastuuraportoinnin kehittämiseksi. Erona näillä kuitenkin on yhteiskuntavastuuraportin vapaaehtoisuus. Vastuuasioista kerrottaessa ja raportoitaessa yritys voi itse päättää ne teemat, joista haluaa kertoa, ja sen, miten näkökulmia käytetään. Raportit voivat poiketa toisistaan eri maiden osalta, mutta myös eri yritysten välillä. Koska käytännöt poikkeavat paljon toisistaan, yritykset ja sidosryhmät ovat kaivanneet yhteistä ohjeistusta raportointiin, jotta vertailu olisi helppoa. (Kuvaja & Malmelin 2004, 155.)

Global Reporting Initiative on 1997 muodostunut raportointiohjeisto, joka on asiantuntijoiden, yritysten ja kansalaisjärjestöjen verkostoyhteistyönä muodostunut hanke, joka käsittelee yritysvastuuraportoinnin ohjeita ja indikaattoreita. Tavoitteeksi GRI:tä laadittaessa asetettiin kestävään kehitykseen liittyvien kysymysten raportoinnin nostaminen tilinpäätösraportoinnin tasolle. GRI on kestävä kehityksen mukainen, eli siinä käsitellään tasavertaisesti taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia teemoja. Tätä jakoa kutsutaan vastuullisuuden kolmijaoksi (engl. Triple bottom line). (Rohweder 2004, 218.) Viimeisin ohjeistoversio on julkaistu 2006, ja sen tekemiseen on osallistunut 450 eri sidosryhmien edustajaa. GRI:ssä lakisääteinen tilinpäätösraportointi ja yritysvastuuraportointi linkittyvät toisiinsa tiiviisti. GRI on sovellettavissa oman yrityksen toimintaan ja siitä on mahdollisuus valita yritykselleen sopiva raportointikäytäntö ja määrittää raportin laajuus eri asteikoilla. GRI:ssä yritykset raportoivat todellisista asioista ja luvuista. (Kuvaja & Malmelin 2008, 155–158.) Taulukosta 1 voidaan tarkastella GRI:n kaikkia näkökulmia ympäristö- vastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun kokonaisuuksista.

TAULUKKO 1. GRI-indikaattorien näkökulmat (mukaillen Rohweder 2004, 221–227)

Taloudellisen vastuun näkökulmat	Ympäristövastuun näkökulmat	Sosiaalisen vastuun näkökulmat Työntekijöitä ja työolosuhteita koskevat säännöt
Asiakkaat	Materiaalit	Työvoima
Toimittajat	Energia	Työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet
Henkilöstö	Vesi	Työterveys ja turvallisuus
Pääoman tuottajat	Luonnon monimuotoisuus	Koulutus
Julkinen sektori	Päästöt ja jätteet	Tasa-arvoisuus
Välilliset taloudelliset vaikutukset	Toimittajat	Ihmisoikeudet
	Tuotteet ja palvelut	Strategia ja johtaminen
	Määräystenmukaisuus	Tasa-arvo
	Kuljetukset	Järjestäytymis- ja työehtosopimusoikeudet
	Yhteiset vaikutukset	Pakko- ja rangaistustyö
		Kurinpitokäytännöt
		Turvakäytännöt
		Alkuperäiskansojen oikeudet
		Yhteiskunta
		Paikallisyhteisöt
		Lahjonta ja lahjusten vastaanotto
		Poliittinen vaikuttaminen ja lahjoitukset
		Kilpailu ja hinnoittelu
		Tuotevastuu
		Asiakkaiden terveys ja turvallisuus
		Tuotteet ja palvelut
		Yksityisyyden suojan kunnioittaminen
		Mainonta

GRI-ohjeiden mukaisesti yrityksen tulee valita indikaattoreista ne teemat, joita yritys pitää yritysvastuun kannalta tärkeinä. Yrityksen tulisi kertoa, miten sen toiminta vaikuttaa kestäväan kehitykseen. GRI antaa yrityksille myös alakohtaisia ohjeita olennaisten asioiden määrittelyyn. (Rohweder 2004, 220.) Vuonna 2007 selvitetyyn GRI:n asiantuntijoiden teettämän kyselyn mukaan hyvästä raportoinnista tulee selvittää miten vastuullisuusstrategia ja liiketoiminnan strategiat liittyvät toisiinsa, selvittää yrityksen kestävyden kannalta kriittisiä kysymyksiä ja se, miten yritys ottaa

kyseiset asiat huomioon liiketoiminnassaan ja sen kehittämisessä sekä riskienhallinnassa. (Global Reporting Initiative 2008, 18.)

4.2.4 Yhteiskuntavastuu sosiaalisessa mediassa

Tiedottajan tehtäviin kuuluu markkinointiviestinnässä mediajulkisuuden hyödyntäminen eli julkisuuden hankkiminen yrityksen tuotteille tai palveluille, sen tapahtumille tai nähtävyyksille. Perinteisiä medioita markkinoimiseen ovat esimerkiksi erikois- tai ammattilehdet sekä radio ja televisio. Uutena aluevaltauksena pidetään sosiaalista mediaa. (Juholin 2009, 220.) Olennaisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys ovat yleisesti internetin ja sosiaalisen median esille tuomia asioita. Yritysten sosiaalisen median toimintatapoja ja käytäntöjä luotaessa onkin muistettava yhteiskuntavastuun viestinnän avoin, läpinäkyvä ja vuorovaikutteinen tapa viestiä. (Jussila 2010, 138.)

Sosiaalinen media on viestintää eri ihmisille, jossa luodaan alusta sille, mihin yleisö tuottaa itse sisältöä. Mediajulkisuus tarjoaa mahdollisuuksia informointiin, keskustelun synnyttämiseen ja asenteiden sekä mielikuvien muutoksiin. Yritys voi mediajulkisuudella vaikuttaa omaan maineeseen sekä saavuttaa näkyvyyttä. Mediajulkisutta voi käyttää myös yhtenä markkinointiviestinnän kanavana. (Juholin 2009, 227–228.) Yhteiskuntavastuullisuuden viestinnällä ei pystytä saavuttamaan yritykselle päämääriä ja viestinnän tuomaa lisäarvoa, jos sitä ei pystytä välittämään sidosryhmille oikein. Yritysvastuu muuttuu vahvaksi eduksi, kuten brändiksi, maineeksi, luottamukseksi, jos sidosryhmät kuulevat siitä kiinnostaviksi kokemillaan tavoilla. (Kuvaja & Malmelin 2008, 39.) Sosiaalisen median kautta on mahdollisuus tavoittaa monia eri yhteisöjä ja ryhmiä. Suomessakin sosiaalisen median käyttäjiä on yli 2 miljoonaa. Valtarin (2012) mukaan sosiaalisen median kohderyhmä on niin iso, ostovoimainen ja vaikutusvaltainen, että yritykset eivät enää voi jättäytyä palvelun ulkopuolelle.

Digitaalisella mediallyä tarkoitetaan kaikkea viestintää verkossa, julkisilla sivustoilla, intranet- ja ekstranetpalveluissa, mobiilipalveluissa ja sosiaalisen median verkkopalveluissa. Tavoitteena olisi, että sama yrityksen haluttama viestintä osattaisiin kertoa eri kanavissa omin sanoin, mutta eri tavoilla. Digitaalisen median käyttämi-

nen viestinnässä edellyttää, että jokaista sovellusaluetta digitaalisessa mediassa katsotaan tavoitteiden kautta. Viestinnän sekä brändin rakentaminen ja kehittäminen on suunniteltava hyvin yhteistyössä eri alan osaajien kanssa, jotka voivat koostua yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. (Juholin 2009, 271.)

Yrityksen sisäinen viestintäkanava internet antaa hyviä mahdollisuuksia yritykselle julkaista ja jakaa yksityiskohtaista tietoa sisäisesti. Yrityksen verkkosivuilla on hyvä olla yritysraporttien sähköiset versiot ja ajankohtaiset uutiset vastuullisuuden liittyen. Yhteiskuntavastuullisuuden viestintä tulisi aloittaa yrityksen sisältä, ennen ulospäin suuntautunutta viestintää. Jotta ulkoinen viestintä olisi mahdollisimman kattavaa, tulisi sisäisten palautekanavien olla kunnossa ja palautetta pyytää aktiivisesti. (Kuvaja & Malmelin 2008, 39–40.) Henkilöstön osallistuminen verkkokeskusteluun voi auttaa ongelmien ja sokeiden pisteitten paikantamisessa. Mahdollisuus toimia anonyyminä viestinviejänä on tärkeää, koska nimetön henkilö uskaltaa ehkä antaa suurempaa palautetta kuin kasvokkain. Kannustaminen ja osallistuminen verkkokeskusteluun osoittavat, että yritys ottaa palautteen tosissaan. Näin verkkokeskustelut voivat tiedonkeruun lisäksi muuttaa uskomuksia, arvoja ja asenteita sekä luoda me-henkeä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 44.)

Yrityksen näkyvyys internetissä ja verkon hyödyntäminen kaksisuuntaiseen viestintään ovat viestinnän ajankohtaisia haasteita. Haastavuutta lisää esimerkiksi tiedon seurattavuus, keskusteluiden avaaminen henkilöstölle ja tilannetaju yrityksen esiintyvyydelle. Yrityksen on hankala seurata kaikkea keskustelua siitä, mitä yrityksestä puhutaan, ja ennen kaikkea yritys ei voi päättää, mitä siitä puhutaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 39–40.)

4.2.5 Asiakasviestintä

Asiakasviestintä kattaa kaiken yritystä, yhteisöä, sen tuotteita tai palveluja ja tapah-
tumia koskevaa tietoa, jota tarvitaan asiakkaiden suhteiden luomiseen, ylläpitämi-
seen ja syventämiseen. Muiden sidosryhmien ohella asiakkaat ovat yleisesti kiin-
nostuneita yrityksen ajatuksista, mielipiteistä ja näkemyksistä. Hoidettu asiakas-
viestintä pitää huolta siitä, että asiakkaat ovat jatkuvasti tietoisia näistä asioista, tai
heillä on mahdollisuus päästä tutkimaan tietoja asiasta. Keskeistä on myös kertoa

asiakkaille yrityksessä tapahtuvista muutoksista tietyllä laajuudella, tulevaisuuden suunnitelmista ja kertoa, mihin suuntaan yritys on kulkeutumassa. (Ikävalko 2009, 201–202.) Asiakasviestinnän keinot voi jakaa suoriin ja välillisiin menetelmiin. Suoria keinoja ovat esimerkiksi henkilökohtaiset tapaamiset ja yhteydenotot sekä erilaiset tilaisuudet. Välillisiä menetelmiä ovat taas esimerkiksi verkkoviestintä, raportit, markkinointi, tiedotteet ja kirjeet sekä mediajulkisuus. (Ikävalko 2009, 206–207.)

Lyhyen aikavälin tavoitteena asiakasviestinnällä on säilytetään yrityksen nykyiset asiakkaat ja luoda uusia suhteita. Pitkällä aikavälillä tavoitteena on sellaisen yrityskuvan saavuttaminen, joka tähtää toiminnan jatkuvuuteen. Asiakasviestinnän merkitystä tulee korostaa, koska sen pohjalta asiakkaat luovat mielikuvansa ja mielipiteensä yrityksestä. Asiakkaita tulee informoida jatkuvasti ja säännöllisesti, mutta kohtuudella. (Ikävalko 2009, 201–202.) Sidosryhmäanalyysit auttavat selvittämään, minkälaista tietoa julkaistaan kullekin sidosryhmälle. Sen lisäksi sidosryhmien asettaminen tärkeysjärjestykseen vaikuttaa siihen, että yritys voi olla eniten henkilökohtaisesti yhteydessä niihin sidosryhmiin, jotka sitä eniten haluavat. Mitään selkeää suositusta tiedottamisen määrään ei ole, sillä kaikki lähtee asiakkaiden tarpeista saada tietoa ja mielenkiinnosta. Osa asiakkaista ei välttämättä tarvitse mitään tiedottamista, kun taas toinen haluaa olla koko ajan tasalla yrityksen asioista. (Juholin 2009, 208–212.)

Viestintä asiakkaille on yksi suurimpia ja tärkeimpiä kohderyhmiä yrityksen viestinnässä muiden sidosryhmien lomassa. Asiakasviestintää ei tule nähdä tiedotusvelvoitteisena ajatuksena, vaan mahdollisuutena ja hyvänä resurssina. Asiakkaiden määrittely, luonteiden tutkiminen, vaikuttavuus ja asiakkaiden säännöllinen tarkastelu tulisi sisällyttää viestintästrategiaan ja -ohjelmaan, jotta osataan antaa ajankohdasta ja osuvaa tietoa asiakkaille. Varsinkin, jos yrityksellä on paljon eri alan asiakkaita, on tärkeää luoda erilaisia menettelyvälineitä ja yhteydenottosuunnitelmia kontaktien ylläpitämiseen ja tiedottamiseen. Asiakasviestinnässä tulee ottaa huomioon koko viestijäyrityksen asema. Viestintään ei riitä pelkästään tietyn osaston tai henkilöstön kontaktit, jotka asioivat asiakkaan kanssa. Henkilöstö ja osasto edustavat itsensä lisäksi koko yritystä. (Ikävalko 2009, 195,199.)

Asiakasviestintä jakautuu yleensä neljälle päätasolle. Ensimmäisenä on tutustuminen asiakkaisiin ja yrityksen tunnetuksi tekeminen eli tunnettavuuden luominen. Toisena on suhteen vahvistaminen ja sen ylläpito. Kolmantena on informointi ja neljäntenä keskustelu ja ajatustenvaihto ja sen kehittäminen. Haasteellisin näistä on tunnettavuuden luominen. Ideaalitalanne yrityksille yleensä olisi, että sidosryhmäsuhteet pysyisivät kunnossa pelkällä yksisuuntaisella tiedottamisella, mutta se harvoin riittää. (Ikävalko 2009, 195.) Vuoropuhelu on usein välttämättömyys uusille innovaatioille. Vaikka se ei tuota konkreettisia tuotteita tai palveluja, siinä luodaan kuitenkin se luottamus ja uskottavuus, joiden avulla yrityksen markkinat voivat toimia. Vastuullisen yrityksen tulee pyrkiä dialogisuuteen viestinnässään. Sillä pyritään arvostamaan asiakkaita ja näyttämään haluaan ymmärtää ja hyödyntää asiakkaiden toimintatapoja. Vastuullinen yritys ei luo dialogisia suhteita välttämättä aineellisen hyödyn takia, vaan tähtää yhteiskunnan luottamukseen, joka edistää koko yhteiskunnan menestymistä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 84–86.)

Jussilan (2010) mukaan uusien asiakkaiden hankkimisessa yrityksen yhteiskuntavastuulla ei kuitenkaan ole ratkaisevaa roolia. Valintakriteereihin vaikuttavat perinteiset muuttujat, kuten hinta ja mielikuvat. Yhteiskuntavastuulla on merkitystä toisaalta asiakasuskollisuudessa. Asiakkaat haluavat sitoutua vastuulliseen yritykseen. Koska yhteiskuntavastuun sisältö on monipuolinen, laaja ja aikaavievä, sopivat yhteiskuntavastuun sisällöt paremmin luettavaksi asiakkaille asiakaslehtien tai jonkin muun laajan asiakasviestintäkanavan kautta. (Jussila 2010, 137–138.)

4.2.6 Vastuullisuuden markkinointiviestintä

Vastuullisuuden markkinoinnin ristiriita syntyy siitä, että vastuullisuuden ajatellaan vähentävän yritysten kulutusta, kun taas markkinointi lisää sitä. Vastuullisuuden näkökulma voimistuu markkinoinnissa yhä enemmän talouteen sekä vastuullisten tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Yritysten vastuullisuuden markkinointi vastaa kysyntään lisäämällä tietoa vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. (Peattie 1992, 85.)

Vastuullisuuden markkinointi ei eroa yritysten tavallisesta markkinoinnista sen prosessien suhteen. Erona tavalliseen markkinointiin on vastuullisten arvojen ja tie-

don sisällyttäminen markkinointiprosessiin. Vastuullisuus voidaan ottaa huomioon markkinoinnissa esimerkiksi tuotteiden pakkauksessa tai palvelun saatavuudessa. Myös markkinoinnin viestinnässä otetaan huomioon vastuullisuus viestinnän täsmällisyytenä ja rehellisyytenä sekä avoimuutena. Vastuullisuuden markkinoinnin tavoitteena on vastata kuluttajien ja omistajien tarpeita, edistää tuotteiden ja palveluiden ympäristöosaamista, työntekijöiden turvallisuutta ja vastata kestävä kehityksen linjauksia. (Peattie 1992, 100–104.)

Yritysten markkinointiviestintä perustuu yrityksen markkinointistrategiaan. Markkinointistrategiassa selvitetään, millä teoilla ja periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailussa ja mihin tulevaisuudessa panostetaan. Päätetyn strategian perusteella yritys suunnittelee markkinointiviestintäänsä, jonka kohteena ovat kuluttajat ja jälleenmyyjät. (Kuluttajavirasto 2013.) Internetin mahdollisuuksien avulla haluttu tieto pystytään jakamaan eri sidosryhmille suurissa määrissä ja nopeasti. Verkkopalveluiden edut perinteisiin menetelmiin verrattuna lisäävät vuorovaikutteisuutta asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Hyvän verkoston kautta pystytään luomaan kyselyitä ja palautekanavia, joiden avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa, esimerkiksi vastuullisuusasioissa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 40–41.)

Hyvä markkinointiviestintä perustuu rehellisyyteen ja toisen osapuolen ymmärtämiseen. Vastuullisuuden markkinoinnissa kannattaa harkita yrityksen vastuullisuuden ilmaisua markkinoinnissaan. Ennen on puhuttu yritysten viherpesusta, jolla tarkoitetaan pintaraapaisua yrityksen ympäristöystävällisyyteen ja yrityksen kuluttajien vakuuttamista sen vihreistä arvoista. Viherpesussa yritys tuo esiin markkinoinnissaan ympäristöargumenttejaan useasti, vaikka sanat eivät välttämättä ole tekoihin verrattavissa. Toimeksiantajat pyytävät markkinointiviestinnän suunnittelijaa liioittelemaan yrityksen kantaa vastuullisuuteen, tai ehkä jopa valehtelemaan. Tällainen toiminta aliarvioi vastaanottajan älykkyyttä. Myös vastaanottaja vaatii tekoja sanojen tueksi. Markkinoivan yrityksen tulee myös tiedostaa, että yhteiskunnalle ei riitä, kun väittää olevansa vastuullinen. Yrityksen tulee omalla käyttäytymisellään osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Markkinointiviestinnän sisältämien lupauksien pitäminen on ehdotonta. Tärkeintä on kuitenkin se, että muistetaan viestiessä ja markkinoidessa viestittävän asian tarkoitusperä. Aina ei vaadita

oikeita ratkaisuja tai oikeaa tapaa viestiä asiasta. Yleensä sidosryhmät tietävät, mitä eroa on yrityksellä, joka yrittää käyttää vastuullisuuskysymyksiä hyväkseen tai joka on oikeasti sitoutunut vastuullisuuteen ja pyrkii toimimaan vastuullisesti. (Rinne & Linnanen 1998, 63–65.)

Markkinointikeinoja on useita, kuten kampanjat, sosiaalisen median käyttäminen ja näkyvyys tapahtumissa. Markkinointikeinojen yhtenä osa-alueena pidetään myös sponsorointia. Perinteisellä sponsoroinnilla yritys tukee tapahtumaa, seuraa tai järjestää rahallisesti, ja vastineeksi saadaan mainostilaa järjestön julkaisuihin. Nykyään sponsoroinnin ohella puhutaan yritysyhteistyöstä, joka on osin rinnastettavissa strategiseen kumppanuuteen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 122–126.)

Vastuullisuusajattelu voi näkyä sponsoroinnissa tai yritysyhteistyössä niiden kohteiden muuttumisena. Perinteisten sponsorointikohteiden ja teemojen rinnalle on tullut muun muassa ympäristö. Eniten yhteistyöhalukkuutta sponsorointiin suositaan kasvattavat ympäristö, yleisurheilu ja yhteiskunta. Vastuullisen yrityksen on suunniteltava sponsorointinsa tavalla, joka sitouttaa kohderyhmiä, tukee brändi-uskottavuutta ja rakentaa tunnesidettä kuluttajiin. Sponsorointi on vastuullisinta silloin, kun arvoa voidaan tuottaa pelkällä läsnäololla vähentämättä toiminnan tai tapahtuman aitoutta. Sponsoroinnissa on myös hyvä miettiä yrityksen arvojen ja sponsorointikohteiden yhteensopivuutta sekä sponsoroitavan vastuullisuutta sponsoroijiin. Yksi oleellisin tavoite sponsoroinnissa on näkyvyyden lisääminen. Vastuullisen yrityksen viestinnässä ja markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon markkinoinnin etiikka, jos kohteena on sellainen yhdistys tai järjestö, joka saattaa hätyytellä eettisiä normeja. Lapset ja nuoret ovat usein keskustelua herättäviä kohteita. (Kuvaja & Malmelin 2008, 122–126.)

5 SOSIAALINEN VASTUU

Yhteiskuntavastuun osa-alueeseen kuuluva sosiaalinen vastuu tarkoittaa yritysmaailmassa työntekijöiden työhyvinvointiin, -terveyteen ja -turvallisuuteen liittyviä asioita sekä kulttuuriin ja työntekijän oikeuksiin liittyviä seikkoja. Työntekijöiden lisäksi sosiaaliseen vastuuseen liittyy vastuu esimerkiksi tavarantoimittajista, alihankkijoista, urakoitsijoista, yhteistyökumppaneista, asiakkaista ja asukkaista sekä suuresta yleisöstä. Sosiaalisessa vastuussa perimmäinen ajatus on lähtöisin ihmisoi-keuksista. Terveystä ja työturvallisuudesta huolehtiminen sekä sosiaalisten, psyykkisten ja taloudellisten tarpeiden huolehtimisen taso vaihtelee laajuudeltaan ja tavoiltaan paljon eri yrityksissä; yritys itse päättää, mihin asiaan keskittyy ja panos-taa. Usein panostukseen vaikuttaa yrityksen alan luonne. Sidosryhmistä huolehtimi-sen lisäksi sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu vastuu palveluista ja tuotteista. (Ketola 2005, 40–41.)

Sosiaalisen vastuun standardeja on käytössä paljon vähemmän kuin ympäristöasioi-den hallintaan liittyvä standardeja. Muita sosiaalisen vastuun muotoja ovat esimer-kiksi hyväntekeväisyys. Välinpitämättömyys sosiaalisesta vastuusta heijastuu yleensä myös ekologisen vastuun välttämisenä ja taloudellisina sekaannuksina. Lait ohjaavat laajemmin taloudellista ja ekologista vastuuta, joten yritysten vapaaehtoi-nen sosiaalisen vastuun toiminta on löyhempää. (Ketola 2005, 42.) Yrityksen sosiaalisen vastuun tavoitteet ja niiden muutokset voivat tulla yrityksessä eri tasoil-ta, kuten johdolta tai alemmilta työntekijöiltä. Työntekijöiden yhteinen kannanotto yrityksen sosiaalisen vastuun tilaan voi vaikuttaa johdon asenteiden muutoksiin. Myös ulkoisten sidosryhmien painostus voi herättää yrityksen sisällä keskustelua. (Juutinen & Steiner 2010, 24.)

Yritykset osallistuvat verovaroin maksettaviin yrityksen ja yhteiskunnan hyvinvoin-tipalveluihin. Verojen lisäksi yritykset osallistuvat palvelutuotantoon ja edistävät myös tällä tapaa hyvinvointipalveluita. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että henkilöstön työhyvinvointiin ja -kykyyn vaikutetaan positiivisesti ja kannusta-vasti. Henkilöstöjohtamisen rooli sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä on merkit-tävä. Yrityksen tulisi varmistaa, että henkilöstöjohtajan tai vastaavan roolissa olevat

olisivat tietoisia vastuullisen yritystoiminnan periaatteista ja osaisivat harjoittaa niitä omassa työssään. (Juutinen & Steiner 2010, 26–27.)

Sosiaalinen vastuullisuuden ajatellaan kohdistuvan ensisijaisesti ihmisiin, jotka ovat yrityksen toiminnan vaikutusten alaisina. Ennen kaikkea sosiaalisen vastuun vaikutuspiiriin voidaan lukea yrityksen johto, henkilöstö sekä asiakkaat. Sosiaalisen vastuun ajatellaan yleisesti sisältävän työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin sekä osaamiseen ja kehittymiseen liittyviä kysymyksiä, mutta laajemmin tarkasteltuna sosiaaliseen vastuuseen voidaan liittää myös vastuu työllistamisestä sekä työpaikkojen säilyttämisestä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20.)

Maailmanlaajuisesti sosiaalinen vastuullisuus perustuu vahvasti ILO:n (International Labour Organization) perusoikeuksien kunnioittamiseen sekä OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) toimintaohjeiden noudattamiseen (Moilanen & Haapanen 2006). Sosiaalinen vastuullisuus ei kuitenkaan perustu pelkästään lakien, säädösten ja ohjeiden noudattamiseen, vaan ennen kaikkea vapaaehtoiseen pyrkimykseen parantaa sosiaalisen vastuullisuuden tasoa (Euroopan yhteisöjen komissio 2001).

Sosiaalisen vastuun asema yhteiskunnassa on muuttunut huimasti viimeisen sadan vuoden aikana, ja etenkin viimeisten vuosikymmenten saatossa. Tähän muutokseen on vaikuttanut ratkaisevasti muun muassa taloudellisen rakenteen muutokset. Valtion yhtiöitä on yksityistetty ja yritystoiminta on muuttunut yhä globaalimpaan suuntaan. Myös ihmisten tietoisuus ja kiinnostus vastuullisuusasioita kohtaan on noussut ratkaisevasti. (Kauppinen 2004, 218–219.)

5.1 Sosiaalisen vastuun ulottuvuudet

Euroopan yhteisöjen komission Vihreässä kirjassa (2001) sosiaalinen vastuu jaetaan yritysten sosiaalisen vastuun sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Sisäinen ulottuvuus kattaa ensisijaisesti yrityksen sisäistä toimintaa koskettaen yrityksen johtoa ja henkilöstöä sekä yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, kuten henkilöresurssien hallintaa, investointeja, työturvallisuutta ja muutostenhallintaa. Sisäinen ulottuvuus on lisäksi jaettu vielä neljään alakohtaan: henkilöstöhallintoon, työterveyteen ja

-turvallisuuteen, mukautumiseen muutoksiin sekä ympäristövaikutusten ja luonnonvarojen hallinnointiin.

Koska yritysten sosiaaliset vaikutukset ulottuvat myös yrityksen ulkopuoliseen maailmaan, on syytä huomioida myös sosiaalisen vastuun ulkoinen ulottuvuus. Yrityksen sosiaalisen vastuun ulkoisen ulottuvuuden voidaan katsoa käsittävän monia yrityksen varsinaiseen toimintaan kuulumattomia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi liikekumppaneita, viranomaisia, paikallisyhteisöjä sekä kansalaisjärjestöjä. Kuten sisäinen ulottuvuus, myös ulkoinen ulottuvuus on jaettu käsittämään neljä alakohdtaa: paikallisyhteisöt, liikekumppanit, hankkijat ja kuluttajat, ihmisoikeudet sekä maailmanlaajuiset ekologiset huolenaiheet. (Euroopan yhteisöjen komissio 2001.)

5.2 Sisäinen ulottuvuus

Kuten yllä mainittiin, voidaan sosiaalisen vastuun sisäinen ulottuvuus jakaa edelleen neljään alakohtaan, joista ensimmäisenä tulee henkilöstöhallinto. Juutisen ja Steinerin (2010, 177) mukaan henkilöstöhallinnolla on keskeinen merkitys siihen, kuinka mielekkääksi työntekijät kokevat työnsä ja kuinka kauan he työskentelevät saman työnantajan palveluksessa. Lisäksi eräs tutkimus (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002) osoittaa, että oikeudenmukaisen ja tasavertaisen johtamisen on koettu vähentävän sairauspoissaoloja sekä sairastumisriskiä. Oikeudenmukaisella johtamisella huomattiin olevan myös myönteinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen sekä yhteistyökykyyn.

5.2.1 Henkilöstöhallinto

Juutisen ja Steinerin (2010, 178) mukaan henkilöstöhallinnon vastuullisuutta voidaan tarkastella parhaiten keskittymällä työsuhteen eri vaiheisiin. Tällöin huomio kannattaa kiinnittää seuraaviin asioihin:

- työhönottoon
- työskentelyolosuhteisiin
- työkyvyn ylläpitoon
- osaamisen kehittämiseen

- palkitsemiseen
- työsuhteen päättämiseen
- irtisanomiseen.

Kun yllä olevaa listaa vertaa Euroopan yhteisöjen komission Vihreässä kirjassa (2001) mainittuihin sisäisen ulottuvuuden osa-alueisiin, voidaan päätellä, että henkilöstöhallinto sisältää suurimman osan sisäisen ulottuvuuden osa-alueista.

5.2.1.1 Työhönotto

Sosiaalisen vastuun näkökulmasta työhönotossa on ennen kaikkea tärkeää läpinäkyvyys sekä monimuotoisuuden kunnioittaminen. Työtehtäviin valittaessa ei saisi ilmetä syrjintää eikä suosimista puoleen tai toiseen. Monimuotoisuutta työpaikalle tuovat muun muassa eri kansallisuuksien, kulttuurien ja uskontojen edustajat. (Juutinen & Steiner 2010, 178.)

Yrityksen henkilöstötarve määritetään yleensä toiminnan vuosisuunnitelman yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on määrittää, millä ominaisuuksilla varustettuja työntekijöitä ja mitä osaamista yrityksessä tarvitaan tulevan vuoden aikana. Suunnitelmat ovat kuitenkin yleensä vain suuntaa-antavia, sillä kaikkia henkilöstössä tapahtuvia muutoksia ja niistä syntyviä henkilöstötarpeita on mahdotonta ennustaa. Tällaisia ennalta arvaamattomia tapauksia ovat esimerkiksi irtisanoutumiset, opintovapaat, vanhempainlomat ja hoitovapaat sekä vuorotteluvapaat. (Kauhanen 2003, 66–68.)

Syrjintäkielto ja tasapuolisen kohtelun vaatimus mainitaan myös työsopimuslaissa. Työsopimuslain mukaan työhönottoon eivät saa vaikuttaa tietyt laissa määritellyt syrjintäperusteet. Laissa määritellyt syrjintäperusteita ovat seuraavat:

- ikä
- terveydentila ja vammaisuus
- kansallinen tai etninen alkuperä, kuten rotu, ihonväri ja yhteiskunnallinen alkuperä
- kansalaisuus
- sukupuolinen suuntautuminen

- kieli
- uskonto
- mielipide tai vakaumus
- perhesuhteet
- ammattiyhdistystoiminta ja poliittinen toiminta
- tai muu edellisiin verrattava seikka (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 8).

Syrjintäkieltoa sovelletaan pääasiassa otettaessa työntekijöitä töihin, mutta lisäksi syrjintäkieltoa sovelletaan myös jaettaessa työtehtäviä, ohjattaessa koulutukseen, kohdennettaessa työsuhde-etuja tai irtisanottaessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 8).

Työhönotto voi käytännössä tapahtua kahdella tavalla: sisäisen- tai ulkoisen rekrytoinnin kautta. Se, kumpaa rekrytointitapaa käytetään, riippuu siitä, mitä paikkaa yrityksessä ollaan täyttämässä, sekä siitä, minkälaisia ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan, että paikka laitetaan sisäiseen hakuun, jolloin yrityksessä jo työskentelevät voivat hakea sitä. Lisäksi paikkaa voidaan tarjota jollekin tietylle yrityksessä jo työskentelevälle henkilölle. Ulkoinen rekrytointi puolestaan tarkoittaa sitä, että työhön haetaan uutta työntekijää yrityksen ulkopuolelta. (Kauhanen 2003, 66–68.)

Avoimen toimen luonne, kilpailutilanne sekä organisaation yrityskulttuuri vaikuttavat pitkälti siihen, kumpaa rekrytointimenetelmää käytetään. Kummassakin tavassa on sekä hyvät että huonot puolensa. Sisäisen rekrytoinnin hyviä puolia ovat muun muassa se, että työntekijä tuntee jo organisaation ja on ennestään tuttu, jolloin kykyjen arviointi on helpompaa. Lisäksi valintaprosessi on huomattavasti nopeampi kuin ulkoisessa rekrytoinnissa ja se voi poikia lisää sisäisiä valintoja. Huonoina puolina sisäisessä rekrytoinnissa on, että se voi aiheuttaa sisäisiä kuppikuntia sekä taistelua uramahdollisuuksista ja näin ollen vaikuttaa valitsematta jääneiden mieli-alan. (Kauhanen 2003, 66–68.)

Ulkoisen rekrytoinnin hyötyinä voidaan mainita uudet näkemykset, joita uudet, muualta tulleet työntekijät voivat tuoda mukanaan. Lisäksi yrityksen ulkopuolelta rekrytoitaessa vältetään sisäisten kuppikuntien syntymistä. Huonoina puolina ulkoi-

sesta rekrytoinnista voidaan mainita pidempi perehdyttämisjakso sekä riski, että työntekijä ei olekaan sellainen kuin haastatteluiden perusteella oletettiin. (Kauhanen 2003, 66–68.)

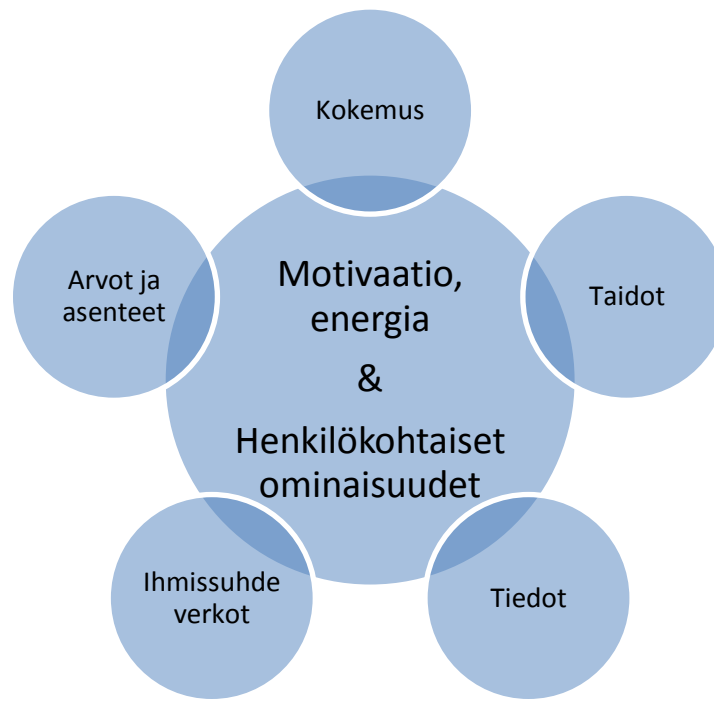
5.2.1.2 Työkyvyn ylläpito ja osaamisen kehittäminen

Työkyvyn ylläpito ja osaamisen kehittäminen kulkevat monesti käsi kädessä, koska on huomattu, että ihminen voi hyvin ja jaksaa työtehtävissä parhaiten silloin, kun työn vaativuustaso on tasapainossa oman osaamisen kanssa. Mielekkääksi työn tekee yleensä juuri se, että työ on riittävän vaativaa, mutta myös palkitsevaa, siten että työnteko vaatii oman osaamistason ylärajoilla liikkumista. Toisaalta on myös muistettava, että jos työn vaativuus on jatkuvasti huomattavasti oman osaamistason yläpuolella tai jos työtehtäviin kohdistuvat odotukset ovat jatkuvasti työntekijän osaamisen tasoon nähden liian korkealla, on työntekijällä suuri riski turhautua. Turhautumisriski on myös suuri, jos työtehtävät ovat työntekijän osaamistasoon nähden liian helppoja tai eivät vaadi varsinaista panostusta, vaan perustuvat päivittäin toistuviin rutiineihin. (Virtanen 2005, 67.)

Suomessa ja koko Euroopassa on siirrytty yhden sukupolven aikana maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskuntaan ja teollisuusyhteiskunnasta informaatioyhteiskuntaan. Informaatioyhteiskunnan katsotaan taas muuttuneen pitkälle kehittyneeksi tietoyhteiskunnaksi, josta nykyisin puhutaan jopa innovaatioyhteiskuntana (Hakkarainen 2005, 1). Kauhanen (2003, 141) kertoo kirjassaan, että muutoksesta on työelämässä tullut pysyvä olotila. Juutisen ja Steinerin (2010, 179) mukaan tämä on johtanut siihen, että vanha käsitys, jonka mukaan ensin opiskellaan ja vasta sitten siirrytään työelämään, on auttamatta vanhanaikainen. Nykyisin oppiminen on osa jokaista työpäivää ja seuraa työntekijää koko uran ajan.

Hakkaraisen (2005, 2) mukaan vaativimpienkin asiantuntijatehtävien oppiminen nyky-yhteiskunnassa tapahtuu pääasiassa käytännön ongelmien ratkaisun kautta. Artikkelissaan Hakkarainen (2000, 87) käyttää työyhteisöstä nimitystä ”osaamis-yhteisö”, ja hän korostaa osaamisen kehittymistä ennen kaikkea työyhteisön kautta. Juutinen ja Steiner (2010, 180) korostavat osaamisen kehittymisen tärkeyttä sekä yrityksen että yksilön kannalta. Yritykselle osaamisen kehittymisestä voi olla huo-

mattavaa taloudellista hyötyä, kun taas toisaalta yksilölle osaamisen kehittyminen antaa kokemusta ja varmuutta työntekoon.



KUVIO 2. Pätevyyteen vaikuttavat tekijät

Kun on kyse henkilöstön kehittämisestä, on keskityttävä ennen kaikkea yksilön, tiimin ja koko työyhteisön kehitystarpeisiin. On mietittävä, millaisia kehitystarpeita työntekijöillä on nykyisiin työtehtäviin nähden sekä millaisia kehitystarpeita on odotettavissa tulevaisuutta silmälläpitäen. Nykyään puhutaan paljon pätevyydestä, joka on itse asiassa monen asian yhteisvaikutus. Kuviossa 2 pätevyys on esitetty siten, että keskellä on ihmisen omat henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio sekä energia. Ulommalla kehällä taas on kuvattu tietoja ja taitoja - pätevyuden eri osia. (Kauhanen 2003, 143–144.)

5.2.1.3 Palkitseminen

Myös palkitseminen on tärkeä osa yritysten sosiaalista vastuuta. Juutisen ja Steinerin (2010, 180) mukaan palkitseminen auttaa työntekijöitä suuntaamaan työpanok-

sensa strategian kannalta keskeisiin asioihin, kannustaa ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet tai parhaimmillaan jopa ylittämään ne. Palkitseminen voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: aineellisiin palkkioihin ja taloudellisiin palkkioihin. Taloudellisilla palkkioilla tarkoitetaan palkkioita, joiden arvo voidaan mitata rahassa, kun taas aineettomien palkkioiden arvoa ei varsinaisesti voida määrittää. (Kauhanen 2010, 97.)

Palkitsemiskulttuuri on syytä kytkeä pysyvästi osaksi yrityksen arvoja ja tavoitteita, jolloin henkilöstön työpanos onnistutaan kanavoimaan oikein yrityksen arvoja tukeväksi. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän tulee olla tasapuolinen ja läpinäkyvä, jotta se ei aiheuta eriarvoisuutta samaa työtehtävää tekeville työntekijöille. Tärkeimpiä elementtejä onnistuneessa palkitsemiskulttuurissa ovat johtamiskäytännöt, palkitsemisperusteiden selkeys sekä mittaamisen yksiselitteisyys. (Juutinen & Steiner 2010, 180.)

Aineettomat palkkiot

Kauhanen (2010, 97) jakaa aineettomat palkkiot vielä kahteen alaryhmään: urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkiot pitävät sisällään muun muassa työn itsessään, kehityspolut, joustavat työajat sekä itsensä kehittämisen. Sosiaaliset palkkiot sen sijaan käsittävät statussymbolit, palautteen, työyhteisön edustamisen sekä julkiset tunnustukset. Pylkkäsen (2011, 23–24) mukaan urapalkkiot liittyvät ensisijaisesti työntekijän urakehitykseen ja organisaatiossa etenemiseen, kun taas sosiaaliset palkkiot tähtäävät työntekijän arvostuksen lisäämiseen työympäristössä.

Työ itsessään on monelle palkitsevaa ja kannustavaa, mutta yleensä työn kiinnostavuus ja työssä viihtyminen vaatii haasteita ja työssä kehittymistä. Tästä syystä työssä kehittymisestä olisi myös hyvä palkita. Monille työmotivaatiota lisäävänä seikkana toimii työn monimuotoisuus ja vaihtelevat työtehtävät, jolloin palkkiona voi toimia uuden, ehkä paremman, vaativamman tai vastuullisemman, työtehtävän saanti. Moni kokee myös palkitsevana, jos pystyy itse vaikuttamaan työnsä sisältöön tai työaikoihin. (Kauhanen 2010, 98)

Yleensä ihmiset kaipaavat myös sosiaalisia suhteita ja verkostoja. Työyhteisö on yksi tärkeistä sosiaalisista verkostoista, joissa tulee avoimesti voida keskustella työhön liittyvistä asioista. Suurin osa ihmisistä kaipaa myös aktiivista palautetta

työstään. Positiivinen palaute auttaa kehittymään työntekijänä sekä omissa työtehtävissä ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin. Lisäksi esimies pystyy palautteen kautta ohjaamaan ja kehittämään työntekijää oikeaan suuntaan; jos palautetta ei saada, jää tulkinta työn onnistumisesta työntekijän oman harkinnan varaan (Hakonen ym. 2005, 243–244). Pylkkäsen (2011, 60) tutkimuksesta ilmenee, että 89 % työntekijöistä on sitä mieltä, että esimiehen antama palaute lisää työntekijöiden halua kehittyä työssään. Positiivisen palautteen lisäksi voidaan antaa myös korjaavaa palautetta. Palautteen hyöty on suurimmillaan, kun se annetaan mahdollisimman pian. Palautteen antamisen paikka ja aika on kuitenkin osattava valita oikein; korjaavaa palautetta ei tulisi antaa muiden työntekijöiden kuullen, kun taas positiivinen palaute voi tuntua vielä palkitsevammalta, jos työtoverit ovat kuulemassa. (Kauhanen 2010, 101–102.)

Niin kutsutut statussymbolit voivat myös toimia kannustimena ja tunnustuksena joillekin työntekijöille. Statussymbolilla tarkoitetaan työntekijän aseman myötä saavuttamaa aineetonta etua (Pylkkänen 2011, 24), joka voi esimerkiksi olla toimimike, suurempi toimisto paremmalla näkymällä tai uudempi ja näyttävämpi työsuuhdeauto. Statussymbolien valinnassa tulisi kuitenkin käyttää harkintaa ja todelliseen tarpeeseen perustuvia jakamisperusteita. Tämänkaltaisen palkitseminen ei toki sovi kaikille, sillä kaikki eivät pidä arvossaan statussymbolien tuomaa lisäarvostusta, mutta toisaalta taas osalle työntekijöistä tittelit ja statussymbolit ovat erittäinkin tärkeitä kannustimia. (Kauhanen 2010, 101–102.)

Työyhteisön edustaminen koetaan monesti myös kannustavana ja arvostusta nostavana tekijänä. Työntekijä voidaan valita osallistumaan esimerkiksi yrityksen sisäisiin kehitysryhmiin tai edustamaan työyhteisöään konferensseihin ja muihin tapahtumiin. (Kauhanen 2010, 103.) Jo pelkkä valikoituminen muiden työntekijöiden joukosta osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. Tämänäyttöinen palkitseminen ei kuitenkaan toimi kaikille työntekijöille, sillä osa työntekijöistä saattaa ajatella ylimääräisten edustustehtävien olevan vain ylimääräinen työtaakka eikä niinkään luottamuksen osoitus. Tästä syystä esimiesten on tunnettava työntekijänsä riittävän hyvin, jotta tarkoitettu palkinto ei kääntyisi työntekijän mielessä rangaistukseksi. (Pylkkänen 2011, 24.)

Taloudelliset palkkiot

Taloudellinen palkitseminen on oleellinen osa työntekoa, koska yleisimmin työstä maksetaan palkka. Sosiaalinen vastuu on kuitenkin huomioitava, kun ryhdytään selvittämään, kuinka paljon palkkaa maksetaan kullekin työntekijälle kustakin työtehtävästä. Taloudellinen palkitseminen pitää sisällään kaiken palkitsemisen, mistä on taloudellista hyötyä työntekijälle. (Kauhanen 2010, 104.) Tässä opinnäytetyössä emme keskity syvemmin peruspalkkoihin vaan tarkastelu keskittyy enemmän työntekijöille tarjottaviin luontoisetuihin ja muihin etuihin.

Eduista on hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijä saa työnantajalta rahanarvoisia etuja, jotka voivat motivoida ja auttaa työnteossa. Työnantajalle taas on eduksi, jos työntekijä viihtyy työssään ja tekee parempaa tulosta. Edut voivat toisaalta olla työnantajalle suurikin menoerä, mutta jos tarjottavat edut ajatellaan investointina, on niistä ennemmin hyötyä kuin haittaa. Työnantaja voi etujen muodossa osoittaa arvostavansa työntekijöitä ja heidän panostaan yritykselle sekä samanaikaisesti parantaa imagoaan ja mainettaan työnantajana. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 140–141.) Kauhasen (2010, 99) mukaan suorittavassa portaassa työskentelevän työntekijän lähteminen maksaa yritykselle keskimäärin 3-6 kuukauden palkan, ja asiantuntijatehtävissä toimivan lähtö puolestaan voi maksaa yritykselle jopa 1-2 vuoden palkan. Palkitsemisella onnistutaan monesti pitämään työntekijöitä pidempään saman työnantajan palveluksessa, ja näin onnistutaan välttämään kalliit rekrytointi ja perehdytys toimenpiteet.

Työnantajan vapaaehtoisesti tarjoamia etuja voivat olla esimerkiksi työsuhdeauto, -puhelin ja -asunto. Lisäksi työnantaja voi tarjota liikuntamahdollisuuksia tai muita vapaa-ajanviettoon liittyviä etuja, kuten firman kesämökin tai muu vapaa-ajanviettopaikan. Lakisääteisiin etuihin puolestaan kuuluu muun muassa terveydenhoito ja loma-oikeus. (Hakonen ym. 2005, 140–141.)

5.2.1.4 Työsuhteen päättäminen

Vastuullisuuden näkökulmasta työsuhteen päättäminen on tärkeä ja huomioitava henkilöstöjohtamisen haaste. Työsuhteet voivat päättyä monesta eri syystä: työntekijä voi itse irtisanoutua, työsuhde voi olla määräaikainen, tai työntekijä voi jäädä

kokonaan pois työelämästä. Etenkin silloin, kun irtisanoutuminen tapahtuu työntekijän itsensä toiveesta, kannattaa työntekijälle pitää jonkinlainen lähtöhaastattelu. Lähtöhaastattelulla pyritään selvittämään työntekijän tyytyväisyyttä yritykseen työnteoajalta sekä irtisanoutumiseen mahdollisesti johtaneita syitä. Lähtöhaastattelussa voidaan saada myös arvokasta palautetta, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen työoloja sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Lähtöhaastatteluista saatua palautetta voi hyödyntää, kun tarkoituksena on edistää työsuhteiden pitkäkestoisuutta. (Juutinen & Steiner 2010, 181.)

Työsuhteen päättäminen voi luonnollisesti tapahtua myös työnantajan toimesta. Tällöin syynä irtisanomiseen voi olla esimerkiksi markkinoiden tai organisaation muutokset, joiden seurauksena henkilöstömäärät muuttuvat. Harmaalan ja Jalilinojan (2012, 102) mukaan erityistä herkkyyttä ja osaamista yrityksen johdolta vaativat tilanteet, joissa työsuhde joudutaan päättämään työnantajan toimesta. Tällöin vastuullisuutta voi osoittaa esimerkiksi muutosten huolellinen perustelu, sekä muutoksen ammattimainen johtaminen. Vastuullisuutta osoittaa myös se, että muutoksiin reagoidaan nopeasti ja oikein mitoitettusti (Juutinen & Steiner 2010, 181). Vaikka henkilöstön vähentäminen ja YT-neuvottelut ovatkin työntekijöiden kannalta useimmiten negatiivisia kehitysaskeleita, ei yrityksen vastuullisuutta voi mitata sillä, käydäänkö YT-neuvotteluita tai irtisanotaanko henkilöstöä. Vastuullisuus YT-neuvottelu- tai irtisanomistilanteissa näkyikin ennen kaikkea tavassa, jolla ne hoidetaan ja kuinka niistä viestitään. (Juutinen & Steiner 2010, 181.)

5.2.2 Työterveys ja -turvallisuus

Työsuojelulla käsitteenä tarkoitetaan toimintaa, jolla ylläpidetään ja edistetään työympäristön ja työolojen terveellisyyttä ja turvallisuutta työpaikoilla. Työsuojelulla pyritään myös ylläpitämään työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä työkykyä. Työsuojelu voidaan jakaa kahteen osaan: työturvallisuuteen ja työterveyteen. Työturvallisuudessa keskitytään tarkastelemaan työympäristöä työntekijän terveyden ja turvallisuuden kannalta, kun taas työterveys keskittyy työntekijän terveyteen suhteessa työhön ja työympäristöön. Tavoitteena työsuojelulla on luoda jatkuvasti kehittyvä ja turvallinen työympäristö, jossa vaaratekijöiden tai vaaratilanteiden synty estetään tai pyritään kokonaan poistamaan. (Työturvallisuuskeskus 2010, 3.)

Suomessa työsuojelulla on pitkä historia, ja ensimmäinen työsuojelulaki onkin annettu jo vuonna 1889. Kyseessä oli keisarin asetus ”Teollisuusammateissa olevain työntekijäin suojelusta”. Samaan aikaan käynnistyi myös kahden ammattientarkastajan toimesta tapahtuva viranomaisvalvonta. Varsinainen työväenliikkeen aktivoituminen alkoi kuitenkin vasta 1900-luvun alussa, jolloin muun muassa työviikko rajoitettiin 47 tuntiin. Ensimmäinen varsinainen työturvallisuuslaki astui voimaan vuonna 1931, ja sitä seurasi ryöppy muita työsuojeluun liittyviä lakeja ja asetuksia 1940- ja -50-luvulla. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009, 21–22.)

1970-luku oli työsuojelun kannalta merkittävä vuosikymmen, sillä silloin luotiin nykyisen toiminnan puitteet ja instituutiot. Viranomaistoimintaa vahvistettiin ja luotiin työsuojelupiiriorganisaatio. Myöhemmin työsuojelun kannalta merkittävä tapahtuma on ollut muun muassa Euroopan unioniin liittyminen sekä 2000-luvulla syntyneet erilaiset työterveyden ja työturvallisuuden johtamisen standardit, kuten OHSAS 18001. (Laitinen ym. 2009, 22–24.)

Jos työtapaturmia tarkastellaan tilastojen valossa, voidaan huomata, että työtapaturmien ja kuolemantapausten lukumäärä on laskenut merkittävästi niiden 70-luvun huippuvuosista. Suurimmillaan työtapaturmalukemat olivat vuonna 1974, jonka jälkeen ne kääntyivät laskuun. Tällä hetkellä kuolemaan johtavan tapaturman riskin arvioidaan olevan noin kymmenesosa siitä, mitä se oli 60-luvulla. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut positiivista kaikkien ammattien kohdalla; kuljetus- ja liikennetyössä tapaturmien riski on edelleen samalla tasolla kuin 60- ja 70-luvulla, kun taas maa- ja metsätaloustyössä riski on jopa kasvanut. (Laitinen ym. 2009, 25–26, 40.)

5.2.2.1 Riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen

Riskien ottaminen on olennainen osa liiketoimintaa, ja niiden ottamiseen liittyy yleensä tavoite saada tulevaisuudessa voittoa. Erilaiset investoinnit ja laajennukset vaativat miltei poikkeuksetta riskinottoa. Liikeriskien lisäksi yritystoimintaan liittyy myös erilaisia vahinkoriskejä. Vahinkoriskeille tunnusomaista on, että niiden toteutuessa ne aiheuttavat yritykselle monesti merkittäviäkin taloudellisia tai maineellisia tappioita. Vahinkoriskit voivat kohdistua ihmisiin, omaisuuteen tai elinympäristöön. (Laitinen ym. 2009, 36–37.)

Yritysten kokonaisvaltainen riskinhallinta on ensisijaisesti liikkeenjohdollinen prosessi, joka sisältää riskien hallinnan periaatteiden määrittämisen, riskien tunnistamisen ja arvioinnin, riskienhallinta politiikan määrittämisen, riskienhallinnan toteutuksen sekä tulosten seurannan. Prosessin ensisijaisena tavoitteena on riskeistä aiheutuvien menetysten minimoiminen sekä tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan takaaminen. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on yksi vastuullisen liiketoiminnan edellytyksistä, joka kattaa kaikki vastuullisuuden osa-alueet: taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöalueen. (Laitinen ym. 2009, 37.)

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, joka käsittää menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtamisen. Turvallisuusjohtamisella pyritään sekä ennakoimaan että korjaamaan toimintaan työympäristön jatkuvaksi parantamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2006, 12.) Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2009, 37) mukaan turvallisuusjohtamisella pyritään turvallisuustason ja kilpailukyvyn jatkuvaan parantamiseen. Keskeinen tehtävä turvallisuusjohtamisessa on vahinkoriskien hallinta, jolla tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää estämään vahinkojen syntymistä, rajoittamaan niiden suuruutta sekä vakuuttamaan niiden varalta. Suojaavan tehtävän lisäksi turvallisuusjohtamisella on suuri rooli yrityksen toiminnan, prosessien, toimintatapojen, työolosuhteiden, henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön sekä työilmapiirin kehittämisessä. (Laitinen ym. 2009, 37–38.)

Turvallisuutta ja turvallisuusjohtamista sekä niiden osa-alueita ohjaavat ensisijaisesti suojelun kohteet. Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2009, 39) mukaan yleisimmin tunnistetut suojelun kohteet ovat ihmiset, omaisuus, ympäristö, toiminta, tieto sekä maine. Omaisuus tässä yhteydessä käsittää muun muassa koneet, laitteet, rakenteet, materiaalit, rahan, ynnä muun konkreettisen omaisuuden. Turvallisuuden osa-alueita ovat seuraavat:

- työturvallisuus ja työterveys
- liikenneturvallisuus
- paloturvallisuus
- tuoteturvallisuus
- ympäristöturvallisuus
- tietoturvallisuus

- rikosturvallisuus
- asiakasturvallisuus
- sekä toimitilaturvallisuus. (Laitinen ym. 2009, 39.)

Yleisellä tasolla ajateltuna riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen keinot ovat melko lailla samat kaikilla turvallisuuden osa-alueilla. Tekniikan kehittyessä teollisuuden aloilla prosessit ovat muuttuneet turvallisemmiksi kuin ennen tietokoneohjattuja varojärjestelmiä, mutta esimerkiksi liikenteen riskit ovat säilyneet ennallaan, koska tekniikka mahdollistaa muun muassa entistä kovempia nopeuksia. Tekniikan ohella katseet kannattaa kääntää myös työntekijöihin. Organisaation ja työntekijöiden käyttäytymisellä ja asenteilla on huomattava vaikutus riskienhallintaan. Työntekijä on samanaikaisesti sekä suojelun kohde että turvallisuustekijä. Tästä syystä työntekijä voi omalla toiminnallaan joko ylläpitää turvallisuutta tai aiheuttaa vaaraa itselleen sekä koko työyhteisölle. Inhimillisen tekijän minimoimiseksi kannattaakin kiinnittää huomiota henkilöstön koulutukseen, valvontaan ja motivointiin. (Laitinen ym. 2009, 38–40.) Avainsanat turvallisuusjohtamisessa ja riskienhallinnassa ovat johdon sitoutuneisuus jatkuvaan parantamiseen sekä johdon ja työntekijöiden välinen luottamus (Työturvallisuuskeskus 2010, 69).

5.2.2.2 Työturvallisuus- ja terveystoiminnan haasteet

Vaikka teknologian kehitys on vaikuttanut työturvallisuuteen positiivisesti suurimmalla osalla teollisuuden aloista, on se tuonut mukanaan myös uusia haasteita. Teknologia ja tietotekniikka kehittyvät kiihtyvää vauhtia, ja näin ollen se vaatii henkilöstöltä jatkuvaa kouluttautumista ja kehittymistä lisäten työn henkistä kuormittavuutta. Erityisesti työuupumus on lisääntynyt 1900-luvun alusta lähtien ja on erityisen yleistä tieto- ja toimihenkilötyössä. Tästä syystä vuonna 2002 uusittu työturvallisuuslaki kattaa entistä paremmin myös työn henkisen rasittavuuden. Työuupumuksesta onkin tullut sittemmin työturvallisuuden johtamisen keskeinen teema. (Laitinen ym. 2009, 40–41.)

Kansainvälinen yhteistyö ja kilpailu ovat arkipäivää monelle nykypäivän yritykselle, mikä mahdollistaa tiedon ja ammattitaidon ja pääoman siirtymisen vaivattomasti jopa mantereelta toiselle. Lisäksi globalisaatio on mahdollistanut monien yritysten

laajan erikoistumisen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 32–33.) Kiristynvä kilpailu tuo kuitenkin myös haasteita turvallisuus- ja terveysjohtamiselle. Kiristynvä kilpailu voi myös johtaa tiukkoihinkin säästöihin työolosuhteiden kustannuksella, mutta toisaalta se voi johtaa myös turvallisuuden paranemiseen, kun nähdään sen vaikutukset työvoiman saantiin sekä tuottavuuden ja laadun paranemiseen. Ulkomainen työvoima tuo myös omat haasteensa turvallisuus- ja terveysjohtamiseen, koska turvallisuuskulttuurit voivat vaihdella eri maiden välillä merkittävästi. Toisaalta haasteita voi aiheuttaa myös mahdollinen kielimuuri, joka saattaa estää turvallisuusohjeiden täydellisen ymmärtämisen. Kansainvälinen verkostoituminen vaatii myös erilaista lähestymistapaa turvallisuusasioiden hoitoon. Jokaisen työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa kuitenkin joko välillisesti tai välittömästi muihinkin työntekijöihin. (Laitinen ym. 2009, 42.)

Väestön ikääntyminen on Suomessa verrattain tuore ilmiö; elinajan odote kääntyi nousuun vasta teollistumisen myötä (Harmaala & Jallinoja 2012, 49). Väestön ikääntyminen ja korkeammat ammattitaitovaatimukset asettavat haasteita etenkin niin kutsutun hiljaisen tiedon siirtymiselle sukupolvelta toiselle. Perinteisen ammatillisen osaamisen rinnalle on enenevässä määrin nousemassa yleiset työelämävaatimukset kuten elämänhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen, innovaatioiden ja muutosten hallinta sekä työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin perusasioiden hallinta. Etenkin viimeksi mainittu kohta on tärkeä oman ja muiden työkyvyn säilyttämiseksi ja kehittämiseksi. (Laitinen ym. 2009, 43.)

Markkinoiden tilanne ja niiden kilpailukyvyille asettamat haasteet vaikuttavat nykyään, ja tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan vielä enemmän, haasteisiin myös turvallisuusjohtamisen toimintamalleissa. Haasteita asettavat muun muassa omistajien tai konsernin sekä asiakkaiden vaatimukset sekä julkisen tiedonvälityksen vaikutus. Monilla turvallisuuskriittisillä aloilla turvallisuusjohtamista ohjaavat pääasiassa tarkat ohjeistukset sekä tiukka valvonta, mutta samanlainen malli ei välttämättä toimi esimerkiksi palvelualan yrityksissä. Tämänkaltaisilla joustavuutta vaativilla aloilla on tarpeen luoda enemmän työntekijöiden osaamisen ja aktiivisuuden varaan perustuvia toimintamalleja. Turvallisuuskulttuuri onkin luotava kussakin yrityksessä yrityksen toimintaa parhaiten tukevaksi kokonaisuudeksi, joka otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. (Laitinen ym. 2009, 44.)

Turvallisuusjohtamisen suurin ongelma onkin tuloksia koskevan ohjaustiedon puute. Tapaturmia ja vakavampia onnettomuuksia tapahtuu niin harvoin, ettei niistä saada kasattua luotettavaa ja käyttökelpoista tilastotietoa turvallisuuskulttuurin kehittämistä varten. Keskeinen haaste turvallisuusjohtamisessa on näin ollen hyvien ennakoivien tulosmittareiden laatiminen. (Laitinen ym 2009, 45.)

5.2.3 Mukautuminen muutoksiin

Muutokset organisaatioissa, toimintatavoissa ja työyhteisöissä ovat nykyään työpaikan arkea ja kehityksen edellytys. Oli muutos sitten positiivinen tai negatiivinen, se aiheuttaa työntekijöissä lähes poikkeuksetta stressitilan. Stressiä muutoksessa aiheuttaa pääasiassa totuttujen käytänteiden muuttuminen johonkin uuteen ja tuntemattomaan, vaikka muutos lähtökohtaisesti olisikin positiivinen. Työhyvinvoinnin kannalta valmistautuminen muutoksiin on ensisijaisen tärkeää, ja näin ollen muutoksiin tulisi valmistautua hyvissä ajoissa etukäteen. (Virolainen 2012, 109–110.)

Muutoksiin varautumisessa erityisen tärkeää on ennakoiva, riittävä ja avoin tiedotus. Lisäksi muutoksen läpiviemisessä auttaa työntekijöiden mielipiteiden ja tunteusten kuunteleminen. Turvallisuuden tunnetta henkilöstölle luo, kun he ovat tietoisia muutoksesta ja heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Lisäksi riittävä tietoisuus tulevista muutoksista vähentää huomattavasti mahdollista muutosvastarintaa, koska henkilöstöllä on tarpeeksi aikaa sopeutua muutokseen. Virolaisen (2012, 110) mukaan muutosten vaikutukset ovat kaksijakoiset. Toisaalta muutos edesauttaa uudistumaan sekä kokemaan ja oppimaan uutta, toisaalta taas muutos voi aiheuttaa stressiä ja työmotivaation alenemista, jos muutos on johdettu huonosti. (Virolainen 2012, 110.)

Sosiaalinen vastuullisuus muutoksessa tarkoittaa kaikkien niiden tahojen huomioimista, joihin muutos vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan. Muutosprosessissa tulisi pyrkiä turvaamaan työntekijöiden oikeudet ja tarjoamaan heille mahdollisuutta ammatilliseen uudelleenkouluttautumiseen. Vastuullisuus muutosten johtamisessa on tärkeää, sillä Euroopan yhteisöjen komission Vihreässä kirjassa (2001, 10) mainitun tutkimuksen mukaan vain alle 25 %:ssa rakenneuudistusoperaatioista saavute-

taan odotetut tavoitteet, eli tuotannon tehostaminen, kustannusten vähentäminen, palvelun laadun ja asiakaspalvelun parantaminen. Suurin syy tavoitteiden saavuttamattomuuteen on muutosprosessista yleensä johtuva henkilöstön motivaation, luovuuden ja tuottavuuden aleneminen. (Euroopan yhteisöjen komissio 2001, 10–11.)

5.3 Ulkoinen ulottuvuus

Sosiaalisen vastuun ulkoisella ulottuvuudella tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisia osapuolia, joihin yrityksen toiminnalla on välittömiä tai välillisiä vaikutuksia. Tällaisia ulkopuolisia osapuolia ovat esimerkiksi asiakkaat, hankkijat, liikekumppanit, erilaiset kansalaisjärjestöt sekä viranomaiset. Lisäksi yrityksen sosiaalisen vastuun katsotaan kattavan myös ihmisoikeuksien noudattamisen sekä ympäristöstä huolehtimisen. (Euroopan yhteisöjen komissio 2001, 12.)

Jotta sidosryhmäyhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta ja hyödyllistä, tulisi ensimmäisenä tunnistaa kaikki sidosryhmät sekä niiden yksilölliset tarpeet ja toiveet. Eri sidosryhmillä on omat odotuksensa yrityksen yhteiskuntavastuusta ja sen toteutumisesta ja näkyvyydestä. Tästä syystä on tarpeellista tunnistaa eri sidosryhmien tarpeet, jotta ne voidaan ottaa huomioon sidosryhmäyhteistyössä. Sosiaalisen vastuullisuuden ja kaikkien muidenkin yhteiskuntavastuun osa-alueiden kehittämisen tulisi perustua sidosryhmien toiveisiin ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. (Jussila 2010, 125–133.)

Sidosryhmien tunnistaminen on hyvä aloittaa tarkastelemalla perus-sidosryhmiä, joita sosiaalisen vastuun ulkoisessa ulottuvuudessa ovat julkishallinto, asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat, media sekä kansalaisjärjestöt. Näitä perusryhmiä voidaan tarvittaessa pilkkoa tai täydentää tapauskohtaisesti. Sosiaalisen vastuun kannalta erityisen tärkeitä sidosryhmiä ovat yleishyödylliset järjestöt ja toimialueen asukkaat. (Jussila 2010, 133.)

6 YMPÄRISTÖVASTUU

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuun ottamista toimintoihinsa liittyvästä ekologisesta ympäristöstä. Keskeisimpiä alueita ovat luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö, ilmastonmuutoksen torjunta ja vastuu tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. (Ekokompassi 2013.)

Palvelualan yrityksissä suurin suora ympäristökuormitus aiheutuu kiinteistöistä, etenkin lämmityksen ja ilmastoinnin aiheuttamasta energiankulutuksesta. Kiinteistöjen lisäksi liikenteen osuus ympäristökuormasta on merkittävä, ja se aiheuttaakin toimistojen toiseksi suurimman suoran ympäristökuorman. (Asikainen 2006, 30, 48.) Ympäristökuormitukseen vaikuttavat myös veden käyttö, paperin ja jätteen määrä sekä hankinnat (126, Asikainen 2006, 30).

Tässä työssä on teoriaosuudessa keskitytty lähinnä tutkimaan kiinteistöihin liittyviä ympäristövaikutuksia energian ja toimitilojen tehostamisen näkökulmasta. Lisäksi työssä on käsitelty tarkemmin liikenteeseen liittyviä ympäristövaikutuksia. Mobiili työ ja sen vaikutukset työtehoon ja ympäristöön on otettu kirjalliseen osuuteen mukaan case-yrityksen työntekijöiden työnkuvan takia. Vesi, jätteet, paperi ja hankinnat jäävät tässä työssä vähemmälle huomiolle.

6.1 Toimitilojen tehokkuus ja käyttöaste

Palvelualalla toimivien yritysten on arvioitu aiheuttavan noin 20 % yhteiskunnan keskeisistä ympäristövaikutuksista, mikä on lähes sama kuin valmistavan teollisuuden osuus (Rosenblum, Horvath, & Hendrickson 2000). Yli puolet palveluorganisaatioiden ympäristövaikutuksista muodostuu toimitilojen käytöstä. Ympäristökuormituksessa on huomioitu rakentaminen, käyttö, ylläpito ja käytettävien tilojen kokonaislaajuus. Yritysten kokonaisbudjettiin verrattaessa ovat toimitiloihin liittyvät kustannukset kuitenkin varsin pienet, vain noin 10 %. (Junnila & Nousiainen 2004, 15, 24.) Vaikka toimitilojen kustannukset eivät ole niin merkittäviä, kilpailun kiristyminen luo yrityksille paineita alentaa myös niihin liittyviä kustannuksia (Tekes 2011, 7). Tehostamalla tilankäyttöä on mahdollista vähentää yrityksen ympäristövaikutuksia ja samalla pienentää toimitiloihin liittyviä kustannuksia entisestään

(Nissinen 2003, 4). Energia- ja ekotehokkaiden tilojen merkitys yrityksen toiminnassa korostuu, sillä jokainen neliö kuormittaa ympäristöä (Tekes 2011, 10).

Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on muuttanut työn tekemisen tapoja. Nykyään tietotyö ei olekaan enää niin sidottua tiettyyn työpaikkaan, vaan tietotekniikka mahdollistaa työn myös esimerkiksi asiakkaiden luona, kotona, kahviloissa ja hotelleissa. (Nissinen 2003, 4.) Tietotyötä tekevien organisaatioiden tilankäyttöä tutkittaessa onkin huomattu työpisteiden käyttöasteen olevan vain noin 46 %. Lisäksi 27 % työpisteistä on keskimäärin tilapäisesti ilman käyttäjää ja 27 % käyttäjistä on kokonaan poissa toimistolta. Useat työpisteet ovatkin tyhjänä merkittävän osan työpäivästä ja työviikosta. (Holttinen 2008, 11.) Syitä työpisteiden vähäiseen käyttöasteeseen ovat muun muassa työmatkat, asiakaskäynnit, neuvottelut, mobiili työ ja lomat (Nissinen 2003, 4). Tyypillisesti toimitiloja on mahdollista vähentää jopa yli 30 % järjeistämällä työpisteiden käyttöä ja määrää, jolloin vältytään muun muassa tyhjien tilojen turhalta lämmitykseltä, jäähdytykseltä ja valaistukselta (Nissinen 2003, 4).

Työtiloja suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon yksittäisen työntekijän tarvitsema tila. Työtilojen suunnittelulle ei ole olemassa yleisesti hyväksytyjä ja standardien asettamia vaatimuksia. Työturvallisuuslaissa on kuitenkin määritelty, että työhuoneen tilavuuden ja pinta-alan on oltava riittävät työn tekemisen ja sen vaatiman liikkumisen mahdollistamiseksi. Lisäksi rakennustietosäätiöllä on olemassa ohjeistukset, jotka sisältävät toimitilojen yleisiä suunnittelu- ja mitoitusohjeita. Ohjeistuksien mukaan esimerkiksi yhden henkilön työhuoneen lattiapinta-alan tulisi olla noin 10–13 neliömetriä ja alle 10 neliömetrin työhuone tulee suunnitella vain poikkeustapauksissa. Mikäli useampi henkilö työskentelee samassa huoneessa, ei kokovaatimus kertaannu suoraan, vaan yhteisten kulkureittien takia esimerkiksi kahden hengen työhuoneen kooksi riittää 15–18 lattianeliömetriä. Työssä, joka vaatii pöytätilaa ja suoritetaan avoimessa tilassa, lattianeliöiden minimiala on 6–8 neliömetriä. Tiloja suunniteltaessa on otettava huomioon muun muassa toiminnan luonne, työvälineet ja varastointitilat. (Ketola 2007, 9–10.)

Tilaratkaisumalleja on tyypillisesti olemassa kolme: toimistohuone, avotoimisto ja kombitoimisto. Nykyään suosiota on lisännyt myös niin kutsuttu monitilatoimisto.

Toimiston pohjaratkaisuista tulisi valita se, joka parhaiten sopii juuri tietyn yksikön, ryhmän ja yksilön työskentelymalliin parhaiten. (Reunanen, Nenonen & Eskelinen 2006, 20.) Tilankäyttöä suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon myös työviihtyvyys, sillä työtehokkuus paranee työntekijöiden viihtyessä töissä (Nissinen 2003, 4).

6.1.1 Toimistohuoneet

Toimistohuoneratkaisussa jokaisella työntekijällä on oma, kiinteillä seinillä eristetty huone, jossa on paljon yksityisyyttä ja rauhaa. Tässä tilaratkaisussa myös aputilat ovat omina huoneinaan. Tilatehokkuus toimistohuoneratkaisussa on työntekijää kohden noin 20–40 huoneistoneliometriä. (Seppänen 2004, Reunasen, ym. 2006, 21 mukaan.)

Parhaiten toimistohuoneratkaisu toimii, kun organisaation työtehtävät vaativat paljon yksityisyyttä eikä joustavuus ole prioriteetti. Lisäksi etuihin kuuluvat myös korkea turvallisuus, visuaalinen yksityisyys, kontrolloitu ympäristö ja fyysinen erottautuminen muista työntekijöistä. Huonoihin puoliin kuuluvat korkeat uudelleen järjestämisen kustannukset, joustavuuden puute ja vaikeutunut kommunikointi muiden työntekijöiden kanssa. (Rayfield 1994, Reunasen ym. 2006, 22 mukaan.)

6.1.2 Avotoimisto

Avotoimistossa työpisteet ja suurin osa aputiloista on sijoitettu avoimeen tilaan ilman kiinteitä tukirakenteita. Avotoimistojen tarkoitus on mahdollistaa toimiston parempi muunneltavuus ja kommunikaatio työntekijöiden kesken. Toimitilojen hyvä muunneltavuus on eduksi esimerkiksi, kun organisaation koko tai rakenne muuttuu. Avotoimiston työpisteet onkin helppo sijoitella uudelleen vähäisin kustannuksin aina vallitsevan tarpeen mukaisesti. Avokonttori on myös kustannustehokas ratkaisu, sillä pieneen tilaan mahtuu paljon työntekijöitä. (Brennan, Chugh & Kline 2002, 280–281.) Seppäsen (2004) mukaan tilatehokkuus avotoimistossa on 10–20 huoneistoneliometriä työntekijää kohden. Jos mahdollista, niin jo rakennusvaiheessa olisi hyvä ottaa huomioon tilan muunneltavuus, sillä myöhemmät muutostyöt voivat nousta korkeiksi (Reunanen ym. 22–23).

Ongelmana avotoimistossa voivat olla työrauhaa häiritsevä melu ja yksityisyyden puute. Avotoimistojen meluhaitan onkin kritisoitu alentaneen työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Brennan, Chugh & Kline 2002, 280–281.) Taloteknisillä ratkaisuilla osa ongelmista on mahdollista poistaa tai minimoida. Tämä onnistuu esimerkiksi käyttämällä sermejä, joilla saadaan luotua yksityisyyden tunnetta. Huoneakustiikkaa parantamalla voidaan puolestaan vähentää melusta aiheutuvia ongelmia. Kaikkia ongelmia ei kuitenkaan voida ratkaista. Tämän takia avotoimistoon ei tulisi sijoittaa paljon keskittymistä tai yksityisyyttä vaativia työtehtäviä suorittavia henkilöitä, kuten laskentatoimen henkilöitä, suunnittelijoita, asiantuntijoita, ohjelmoijia, henkilöasioiden hoitajia, palkanlaskijoita tai johtajia. (Hongisto 2008.)

Toimistohuoneeseen verrattuna avotoimiston työntekijöillä on usein enemmän työtilaa, joka joustavuutensa ja muunneltavuutensa ansiosta voidaan hyödyntää tehokkaasti. Huonetoimistosta siirtyminen avotoimistoon voi kuitenkin olla haasteellista, sillä työntekijät menettävät yksityisyytensä ja monesti myös oman huoneen menetys koetaan statuksen ja arvostuksen laskuna. Parhaiten avotoimisto soveltuu työympäristöön, jossa avoin ja jatkuva tiedonkulku on välttämätöntä. Tällöin työntekijä ymmärtää avokonttorin tarkoituksen esteettömän tiedonkulun helpottaessa omaa työskentelyä. (Seppänen 2004, Reunasen ym. 2006, 22–23 mukaan.)

6.1.3 Kombitoimisto

Kombitoimisto on avotoimisto- ja toimistohuoneratkaisun välimuoto, jossa on sekä avotoimistomaisia työtiloja että toimistohuoneita. Toimistohuoneiden seinät on kommunikaation ja tilantunnon lisäämiseksi usein tehty lasista. Kombitoimistossa tilatehokkuus on sama kuin huoneistomallissa eli 20–40 huoneistoneliometriä työntekijää kohden. Tarkoitus on tarjota työntekijöille moninaisia tiloja, joista jokainen työntekijä voi valita työskentelytavalleen sopivan vaihtoehdon avokonttorityyppisestä tilasta omaan toimistohuoneeseen. Tarkoituksena on välttää avokonttorin ja toimistohuoneistomallin huonot puolet. (Reunanen ym. 2006, 23–24).

6.1.4 Monitilatoimisto

Monitilatoimisto on uusi joustava ja muunneltava tilakonsepti, jonka tarkoitus on tarjota työntekijälle mahdollisuus valita juuri kulloiseenkin työtehtävään soveltuva työtila aina tarpeen mukaan. Toimistossa voi olla esimerkiksi kokous- ja ryhmätyötiloja, hiljaisia työhuoneita ja puheluita varten äänieristettyjä huoneita. Usein monitilatoimiston työntekijöillä ei ole omia työpisteitä, vaan he liikkuvat joustavasti työtilojen välillä työtehtävän vaatimusten mukaan. Monitilatoimisto tukee perinteistä toimistoa paremmin nykyaikaista mobiilia työntekoa. (Työturvallisuuskeskus 2011, 13.)

Monitilatoimistoratkaisu perustuu yleensä vyöhykejakoon, joka tarjoaa rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativille töille sekä ryhmätyötiloja ja erilaisia kohtaamispaikkoja. Monitoimitila voidaan jakaa neljään vyöhykkeeseen, jotka perustuvat yhteistyön ja keskittymisen nelikenttään. (Nenonen, Hyrkkänen, Rasila, Hongisto, Keränen, Koskela & Sandberg 2012, 4–5.) Monitilatoimiston neljä vyöhykettä on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Monitilatoimiston vyöhykkeet (Nenonen ym. 2012, 4–5)

Avoimen vuorovaikutuksen vyöhykkeellä vuorovaikutus- ja yhteistyömahdollisuudet ovat hyviä, mutta keskittyminen yhteistyöhön ja yksilötyöhön on heikompi. Avoin vyöhyke on myös julkista vyöhykettä, jossa siellä olevat tilat ja palvelut ovat

kaikkien käytettävissä sovitun toimintaperiaatteen mukaan. Julkisella vyöhykkeellä on usein niin sisäistä kuin ulkoistakin asiakaspalvelutyötä. Avoimen vuorovaikutuksen tiloja ovat esimerkiksi aulatilat, kahvila ja ravintola sekä aulapalvelun työpiste. (Nenonen ym. 2012, 6, 19.)

Intensiivisen yhteistyön vyöhykkeellä on tarkoitus suorittaa yhteistyötä vaativia tehtäviä, mutta myös yksityisiä tehtäviä, joissa toisten ihmisten läheisyydestä on hyötyä. Tämä perinteinen avotoimistovyöhyke on puolijulkinen, eli sinne pääsevät myös esim. vierailijat organisaation edustajien kanssa. Puolijulkiseen tilaan kuuluvat erilaiset kokous- ja neuvottelukeskukset, ja se on osittain vielä edustustilaa. (Nenonen ym. 2012, 6–7.)

Intensiivisen yksilötyönvyöhykkeellä on mahdollista keskittyä yksin tehtävään työhön. Tähän vyöhykkeeseen voidaan sijoittaa hiljaisia huoneita sekä suljettuja tiloja työntekoa ja levähtämistä varten. Tämä vyöhyke on yksityinen eli sisäinen vyöhyke, jolla liikkuu vain yrityksen oma henkilöstö. Sisäisellä vyöhykkeellä sijaitsevat myös henkilöstön sisäisessä käytössä olevat yhteistilat, kuten puoliavoin tai suljettu taukotila. (Nenonen ym. 2012, 7, 19.)

Lyhytaikaisen keskittymisen vyöhykettä ovat tilat ja paikat, joissa pääasiassa organisaatioon kuuluvat henkilöt ja osittain myös vierailijat viettävät lyhyitä aikoja haikiessaan kahvia, kulkiessaan tiloista toisiin, kopioidessaan tai esimerkiksi varastoidessaan. Lyhyen pistäytymisen tiloissa tapahtuu usein merkittävää vuorovaikutusta. Lyhytaikaisen keskittymisen tiloissa sijaitsevat esimerkiksi naulakot ja tarjoiluautomaatit. (Nenonen ym. 2012, 7, 19.)

Toimistotilojen vyöhykejako voidaan tehdä myös muilla tavoilla. Esimerkiksi osa tiloista voidaan osoittaa pääasiassa yhteisölliseen työhön, osa työhön, joka sietää häiriöitä ja ei vaadi jatkuvaa keskittymistä. Voidaan myös määrittää vyöhyke, jossa on ehdottomasti kiellettyä häiritä muita. Vyöhykesuunnitteluun vaikuttaa paljon työpisteiden käyttötapa ja työn luonne, eli vaatiiko työ omat vakituiset työpisteensä vai voidaanko työpisteiden välillä liikkua joustavasti, työn vaatimusten mukaisesti. (Nenonen ym. 2012, 7.) Yksi vaihtoehto on myös toimia niin sanotun hotelliperiaatteen mukaan, eli työn laatuun sopiva työpiste varataan etukäteen tietyksi ajaksi kerrollaan (Ketola 2007, 14).

Monitilatoimistoa suunniteltaessa on hyvä kartoittaa käyttäjien tarpeita, jotta tilakokonaisuudesta saadaan mahdollisimman toimiva ja työskentelyn kannalta tehokas (Nenonen ym. 2012, 9–10). Monitilatoimistomalliin siirryttäessä onkin hyvä osallistaa työntekijöitä suunnitteluun, viestiä avoimesti ja tutkia tilojen käyttöastetta ja esimerkiksi hiilijanjälkeä. Ennen kaikkea monitilatoimisto tarvitsee kuitenkin vahvaa ja näkemyksellistä johtamista. (Tekes 2011, 11.)

6.2 Mobiili työ

Perinteisesti työn kohde, työssä tarvittavat välineet, materiaalit ja työpanoksen käyttö on keskitetty ajallisesti ja paikallisesti samaan paikkaan eli työpaikalle. Tietotekniikan ja viestintävälineiden kehitys on mahdollistanut uudenlaiset työskentelymuodot etenkin tietotyötä tekevien keskuudessa, kun työtehtävät tai niiden osat on mahdollista suorittaa muualla kuin kiinteällä työpaikalla. Yritysten laajentuminen ja kansainvälistyminen on luonut paineen uudennaisille työnteon tavoille. (Työministeriö 2007, 3.) Modernin työnteon käsitteitä ovat muun muassa etätyö, mobiili työ, monipaikkainen työ, virtuaalinen työ ja hajautettu työ (Työturvallisuuskeskus 2011, 7). Näille termeille on olemassa useita eri määritelmiä ja käsityksiä. Termit voivat olla myös osittain tai jopa kokonaan päällekkäisiä. Monet käyttävätkin samaa termiä, mutta viittaavat eri asioihin. (Heinonen 1998, 11.)

Termi ”etätyö” on perinteisesti tarkoittanut sitä, että työnantaja toimittaa työntekijälle työssä tarvittavat välineet kotiin. Tämä on kuitenkin vanha toimintatapa, jota enää harvoin käytetään. Modernin käsityksen mukaan etätyössä välineiden ja tarvikkeiden sijaan siirtyvät sähköisessä muodossa olevat tietosisällöt. (Työministeriö 2007, 3.) Pääasiassa etätyön määritelmäksi on nykyaikana vakiintunut kotona tai muussa etätyöpisteessä tehtävä työ, jonka sisältö ja toteuttaminen on yleensä määritelty työntekijän ja työnantajan välisessä sopimuksessa (Työturvallisuuskeskus 2011, 6).

Mobiililla työllä tarkoitetaan työtä, jossa työntekijä liikkuu ja työskentelee päätyöpaikkansa ulkopuolella useissa työpaikoissa vähintään kymmenen tuntia viikossa sekä käyttää yhteistyössään sähköisiä viestintävälineitä. Sähköisiä viestintävälineitä ovat muun muassa puhelin ja tietokone, mutta myös erilaiset sähköiset sovellukset.

Mobiilin työn liikkuvuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta tehdä töitä joustavasti teknologian avulla missä ja milloin tahansa. Mobiili työ johtaakin usein monipaikkaiseen työhön. (Työturvallisuuskeskus 2011, 3, 6-7.)

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään työn vaatimalla tavalla eri paikoissa niin, että työpiste saadaan nopeasti kuntoon esimerkiksi asiakasorganisaatioiden tiloissa, hotellihuoneissa tai liikennevälineissä. Juuri monipaikkaisuus erottaa mobiilin työn perinteisestä kotona tai muussa etätyöpisteessä tehtävästä etätyöstä. Mobiilia työtä tehdään usein myös kotoa käsin, mutta koti on vain yksi työskentelypaikka muiden joukossa. Nykyään monipaikkainen ja mobiili työ käsittävät sisälleen myös termit virtuaalityö, hajautettu työ ja etätyö. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6-7.)

Virtuaalisessa työssä työskentely tapahtuu infrastruktuureiden välineiden ja ohjelmistojen rakentamissa virtuaalisissa tiloissa. Virtuaalista työtä on esimerkiksi asian tuntijapalveluiden tarjoaminen tietoverkossa (Heinonen 1998, 12). Hajautettu työ puolestaan perustuu työyhteisöihin, jotka on organisaation hallinnollisten ratkaisujen perusteella sijoitettu alueellisesti erillään oleviin työpisteisiin. Vaikka työntekijät eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa, he tekevät työtä yhdessä saman tavoitteen ja kohteen eteen. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6-7.)

Tässä työssä mobiililla työllä tarkoitetaan varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä, jonka suorittaminen perinteisesti tehtäisiin toimistolla. ”Mobiili työ” -termi pitää sisällään siis perinteisen etätyön, virtuaalisen työn, hajautetun työn ja monipaikkaisen työn.

6.2.1 Mobiilin työn soveltaminen

Siihen, voidaanko mobiilin työn käytäntöjä soveltaa työssä, vaikuttaa työn luonne. Kokoaikainen mobiili työskentely on Suomessa harvinaista. Tyypillisintä on osittainen mobiili työskentely, jossa työntekijä tekee muutamia päiviä viikossa töitä varsinaisen työpaikkansa ulkopuolella sopimuksen mukaan. Osittainen mobiili työskentely soveltuu monenlaisiin töihin, sillä usein työkokonaisuuksissa on osia, jotka on mahdollista suorittaa työpaikan ulkopuolella. Mobiilin työnteon mahdolli-

suuksiin vaikuttavat työn luonteen lisäksi myös esimerkiksi organisaation johtamiskulttuuri sekä viestinnän käytännöt. (Työministeriö 2007, 11.)

Mobiili työskentely vaatii työnantajalta uusia toimintatapoja ja ajatusmaailman uudistamista. Tyypillisesti mobiilia työskentelyä estää työnantajien pelko kontrollin menettämisestä. Mobiili työskentely ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työtä valvotaisi ollenkaan, vaan perinteinen työajan seuranta vaihdetaan työn laadun ja tulosten seurantaan: mobiili työ edellyttää johdon luottamusta työntekijään, mutta ei sokeasti. Hyvän johtamiskulttuurin lähtökohta mobiilissa työympäristössä onkin luottamus ja itsenäisen työskentelyn arvostaminen, mutta myös säännölliset tapaamiset ja palautteen antaminen. Lisäksi mobiilin työntekijän kouluttautumismahdollisuuksista on muistettava huolehtia. Yksilön lisäksi mobiili työskentely vaikuttaa myös koko työorganisaatioon, mikä haasteita johtamiselle: esimiehen tulisi muistaa johtaa kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti työskentelypaikasta riippumatta. Esimerkiksi työnjako mobiilia työtä tekevien ja toimistolla työskentelevien välillä tulisi olla selkeä. Tällä tarkoitetaan sitä, että mobiilin työntekijän työtehtäviä ei siirretä toimistolla työtä tekevälle automaattisesti vain, koska työ vaatii läsnäoloa toimistolla. Mobiilin työnteon johtamiseen liittyy myös olennaisesti mobiilia työtä tekevän työntekijän jaksamisen seuranta, sillä usein mobiililla työntekijällä työ- ja vapaaajan raja hämärtyy. (Työministeriö 2007, 12–13, 18, 21.)

Hyvä verkostoituminen organisaatiossa edistää esimiesten luottamusta mobiileihin työkäytäntöihin. Tehokas verkostoituminen tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä pystyy ja todella hyödyntää tieto- ja viestintätekniisiä sovelluksia työssään. Tällaisia sovelluksia ovat muun muassa sähköposti, puheviestit, internet, intranet, online-keskustelut, online-tukipalvelut, ilmoitustaulut sekä perinteiset tietokone- ja toimistosovellukset. Tehokkaasti verkostoituneessa ja verkossa toimivassa työyhteisössä jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet työprosessiin työskentelypaikasta riippumatta. (Heinonen 1998, 60.) Kaikki materiaali ei kuitenkaan siirry tietoverkoissa, joten esimerkiksi toimistotarvikkeiden saatavuudesta sekä postin vastaanottamisen ja lähettämisen logistiikasta on muistettava huolehtia mobiilissa työympäristössä (Työministeriö 2007, 12.)

Esimiehen ja työntekijän luottamuksen lisäämiseksi mobiilista työstä kannattaa aina tehdä kirjallinen sopimus. Mobiilin työn sopimuksessa tulisi määritellä tarkasti sekä työnantajan että työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Sopimus edistää esimiehen luottoa mobiiliin työntekijään kasvaa, kun selkeä työnjako on olemassa. Mobiilin työn sopimukseen onkin suositeltavaa sisällyttää yksityiskohtaiset tiedot työn säännöistä, määrästä, kustannuksista, aikataulusta, sopimuksen kestosta sekä muista tarpeelliseksi katsotuista asioista. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6–7.)

Mobiilin työskentelyn onnistuminen vaatii myös työntekijältä tiettyjä taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Mobiiliin työhön soveltuvat henkilöt ovat profiililtaan yleensä motivoituneita, ahkeria, luotettavia, organisointikykyisiä, työmoraaliltaan vahvoja, joustavia sekä luovia ongelmanratkojia. Lisäksi mobiiliin työhön soveltuvat henkilöt yleensä nauttivat työstään, viihtyvät tietokoneiden ja tietoverkkojen parissa, toimivat parhaiten tiiviin valvonnan ulkopuolella sekä heillä on henkilökohtainen panos mobiilien työkäytäntöjen onnistumisessa organisaatiossaan. Mobiili työskentely edellyttää työntekijältä myös taitoa ylläpitää sosiaalisia verkkoja työpaikan ulkopuolella, sillä työpaikan sosiaalisia tilanteita on mobiilista työstä johtuen vähemmän. Mobiilin työn onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että mobiiliin työhön eivät ryhdy henkilöt, jotka eivät ole siihen soveltuvia. Valmistelu-, koulutus- ja suunnitteluvaiheessa mobiiliin työhön soveltumattomat henkilöt tulisi saada itse oivaltamaan, etteivät he sovellu mobiiliin työhön. (Heinonen 1998, 12, 53–54.)

6.2.2 Mobiilin työn hyötyjä

Onnistuneisiin mobiilin työnteon etuihin kuuluu yleensä työtehon lisääntyminen. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan mobiilin työntekijän tuottavuuden kasvu on tyypillisesti ollut jopa 20–35 %. Myös IBM:llä tehtyjen kyselyiden mukaan jopa 87 % mobiileista työntekijöistä arveli tuottavuutensa ja työtehonsa lisääntyneen merkittävästi. Tutkimusten mukaan valtaosa mobiileista työntekijöistä kokeekin tuottavuutensa kasvavan ja vain noin 10 % on sitä mieltä, että tuottavuus pysyy ennallaan tai laskee. (Työministeriö 2007, 18.)

Tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu selittyy sillä, että motivoituneet työntekijät työskentelevät tehokkaasti. Mobiilit työntekijät ottavat yleensä enemmän vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, koska työ on itsenäisempää. On myös todettu, että mobiilia työtä tekevät työskentelevät tuntimääräisesti enemmän kuin varsinaisella työpaikalla. Erään tutkimuksen mukaan mobiilit työntekijät tekevätkin jopa kaksi tuntia enemmän töitä päivässä kuin vastaava työntekijä perinteisellä työpaikalla. Moni myös käyttää työmatkoihin kuluneen ajan työntekoon. (Työministeriö 2007, 17.)

On huomattu, että työtehon kasvusta huolimatta mobiili työntekijä stressaantuu kuitenkin vähemmän kuin tavallinen työntekijä. Oletetaan, että tämä johtuu siitä, että työntekijä voi jakaa aikansa vapaammin. Lisäksi mobiili työntekijä voi pohtia työhön liittyviä ongelmia samalla, kun suorittaa jotain muuta tehtävää, ja jatkaa työntekoa ongelman ratkettua. (Heinonen 1998, 12, 90.) Työnteon stressiä voi vähentää ja työtehoa lisätä se, että hyvin suunnitellussa mobiilissa työssä on vähemmän keskeytyksiä ja ajanhukkaa kuin työpaikalla. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus muokata työympäristö itselleen sopivaksi, mikä lisää työviihtyvyyttä ja siten työtehoa. Mobiilit työntekijät pitävätkin tutkitusti vähemmän sairauslomapäiviä kuin tavalliset työntekijät. (Työministeriö 2007, 18.)

Mobiilin työnteon lisääntyminen mahdollistaa myös säästöt vuokra- ja tilankäyttökustannuksissa, kun tilantarve vähenee. Samalla kiinteistöihin liittyvä ympäristökuorma pienenee, kun esimerkiksi valaistuksen ja lämmityksen tarve vähenee. Käytännössä mobiili työnteko voi johtaa toimitilojen käytön vuorotteluun esimerkiksi jaettujen työpisteiden avulla. Mobiili työnteon aloittaminen voi aiheuttaa kustannuksia työnantajalle, etenkin alkuvaiheessa, kun työntekijälle on hankittava mobiilia työntekoa tukeva tietotekninen varustelu ja tietoliikenneyhteydet. Nykyaikana työntekijöillä on kuitenkin usein jo käytössään tehokas kannettava tietokone, joka monessa työssä riittää mobiiliin työntekoon. (Työministeriö 2007, 19.)

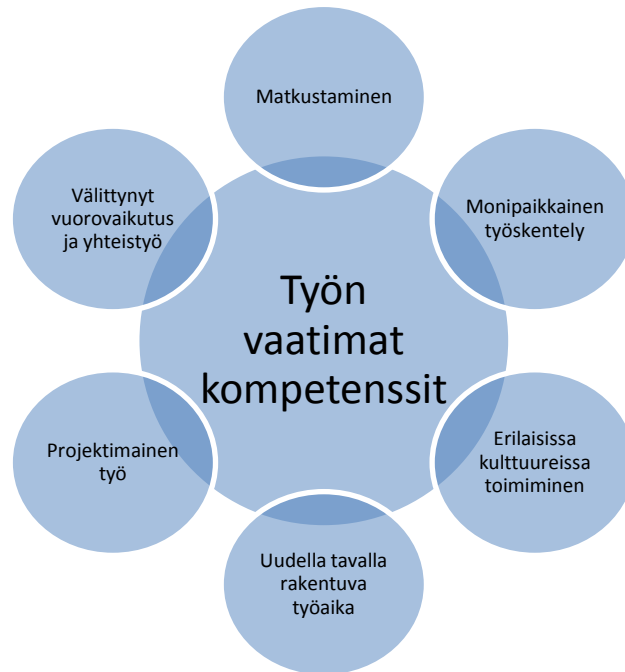
Työn tehostumisen lisäksi joustava työ vähentäisi työasia- ja työmatkaliikennettä merkittävästi, mikä pienentäisi liikenteen päästöjä, vähentäisi teiden kulumista ja ruuhkahuippuja (Autio & Lettenmeier 2002, 52). Mobiilia työtä voidaan käyttää myös yrityksen imagon kohentamiseen markkinoimalla yritystä modernina ja ym-

päristön huomioon ottavana yrityksenä. Lisäksi mobiilin työmallin tarjoaminen työntekijöille voidaan nähdä yhteiskuntavastuullisuuden osoituksena sekä ympäristön että työhyvinvoinnin kannalta. Joustava työmalli voidaan nähdä etuna myös rekrytointitilanteessa. (Työministeriö 2007, 18–19.)

6.2.3 Mobiilin työn haasteet

Mobiili työ on yleensä hyvin liikkuvaa, itsenäistä ja vaihtelevaa työtä. Jatkuvasti vaihtuva ja laajentuva toimintaympäristö luo työntekijälle uudenlaisia paineita tilanteiden hallintaan. Mobiilissa työnteossa on riskejä, jotka liittyvät yleensä sosiaalisiin, psykologisiin, kulttuurillisiin ja organisaattorisiin ongelmiin. Taloudelliset ja tietotekniset ongelmat eivät mobiilissa työssä niinkään nouse esiin. Mobiili työntekijä saattaa kokea sosiaalista eristäytymisen tunnetta, joka kasvaa, mitä useampana päivänä työntekijä tekee töitä poissa varsinaisesta työyhteisöstä. Tehokas työnteke saattaa myös uuvuttaa työntekijää, josta voi seurata jopa loppuun palaminen. Lisäksi tietoturvariskit voivat olla ongelma, mikäli turvajärjestelyitä ei ole suunniteltu huolellisesti. (Työministeriö 2007, 19–20.)

Mobiilin työnteon haasteet voidaan jakaa kuuteen teema-alueeseen, joita kutsutaan vaativuustekijöiksi. Vaativuustekijät perustuvat ajatukseen siitä, että työn vaativuuden vaikuttaa paitsi työ itsessään, mutta myös työn toimintaympäristö. (Työturvallisuuskeskus 2011, 8.) Toimintaympäristö ja työ kuormittavat työntekijää, mikä johtaa joko positiivisiin tai negatiivisiin hyvinvointiseurauksiin. Kuormituksella tarkoitetaan kaikkia niitä työhön sisältyviä ja liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijään työtehtävää suoritettaessa. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 38.) Vaativuustekijöiden kokonaisvaltainen hallinta edistää työntekijän hyvinvointia. Sen sijaan, jos vaativuustekijöitä johdetaan hallitsemattomasti, voi työskentely laajentuneessa toimintaympäristössä johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2011, 8.) Kuviossa 4 on esitetty työn vaativuustekijät.



KUVIO 4. Työn vaativuustekijöiden teema-alueet (Työturvallisuuskeskus 2011, 8)

Mobiilit työntekijät matkustavat työaikanaan paljon, mikä voi kuormittaa työntekijää ja vaikuttaa hyvinvointiin. Tällaisia matkustukseen liittyviä kuormittavia tekijöitä on monia, ja ne vaikuttavat yksilöllisesti kuhunkin työntekijään. Hyvinvointia alentava tekijä voi olla esimerkiksi poissaolo työpaikalta ja kotoa työasiamatkan vuoksi. Poissaolo voi luoda paineita työtehtävien ja vapaa-ajan toimintojen järjestykseen ja lisätä siten työntekijän työmäärää. Myös matkat itsessään voivat aiheuttaa työntekijän hyvinvoinnin heikentymistä, kun työpäivät venyvät ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Matkustusmuodoista etenkin lentomatkustaminen aikavyöhykkeiden yli kuormittaa elimistöä, kun keho yrittää sopeutua vuorokausirytmien vaihteluihin. Lisäksi matkustaminen tai työskentely yön aikana rasittaa työntekijää enemmän kuin päivätyö. (Työturvallisuuskeskus 2011, 9–11.)

Monipaikkainen työskentely luo omia haasteitaan työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Mobiilit työntekijät työskentelevät hyvin erilaisissa paikoissa, ja jatkuva tarve olla yhteydessä kollegoihin ja asiakkaisiin voi luoda paineen työskennellä silloinkin, kun se ei ole hyvinvoinnin kannalta edullista. Esimerkiksi työntekijä voi työaikaansa tehostaakseen käyttää työskentelyyn palaverien taukoja tai päätyä tekemään työtä odotusauloissa, joissa työergonomia ei ole paras mahdollinen. Lisäksi

mobiilit työntekijät saattavat työskennellä pitkiäkin aikoja esimerkiksi sosiaaliseen kanssakäymiseen tarkoitetuissa tiloissa, joita ei ole suunniteltu tietokonetöihin. Työntekijä voi myös joutua työskentelemään ympäristössä, jossa keskeytykset ja melu häiritsevät työntekoa. Työnantaja ei aina pystykään varmistamaan, että mobiilin työnteon tilat ovat keskittymisen ja ergonomian kannalta parhaat mahdolliset. Työhyvinvoinnin ja -tehokkuuden ylläpitämiseksi olisi tärkeää, että mobiilit työntekijät tunnistaisivat ja osaisivat arvioida työskentelyyn sopivia tiloja. (Työturvallisuuskeskus 2011, 9–11.)

Mobiilit työntekijät tekevät usein työtä myös kotona. Kotona työtä voivat haitata perhe ja sopivien työskentelytilojen puute. Myös työpisteen ergonomia on usein huonompi kotona kuin työpaikalla. Kotiolosuhteissa on kuitenkin usein vähemmän keskeytyksiä ja katkoksia aiheuttavia tekijöitä, joten keskittymistä vaativa työ tehdään yleensä mielellään kotona. Kotona työskentely koetaan yleensä positiiviseksi ja työhyvinvointia tukevaksi työmuodoksi. Työnantaja voi huolehtia työntekijöidensä ergonomiasta kotona, esimerkiksi tukemalla työntekijän kalustehankintoja rahallisesti. (Työturvallisuuskeskus 2011, 11.)

Välittynyt vuorovaikutus tarkoittaa tietoteknisten laitteiden avulla tehtävää yhteistyötä. Mobiilin työnteon onnistumisen kannalta pitää työntekijällä olla tarvittavat välineet ja tietotekninen osaaminen mobiilin toimiston pystyttämiseen minne vain. Hyvin toimiessaan näiden välineiden, yhteyksien ja ohjelmien muodostama virtuaalinen yhteistyön tila edistää työn tulosta ja työntekijän hyvinvointia. Huonosti hoidettuna vaikutukset hyvinvointiin ja työtehokkuuteen voivat olla negatiiviset. Lisäksi vuorovaikutuslaitteiden kuljettaminen, esimerkiksi niiden painon vuoksi, voi olla epäergonomista. (Työturvallisuuskeskus 2011, 16).

Projektiluontoisen työn pirstaleisuus voi aiheuttaa ryhmähengen puutetta ja kuormittaa työntekijää. Lyhyissä projekteissa on pystyttävä luomaan nopeasti luottamukselliset ja työtä edistävät suhteet, mikä voidaan kokea kuormittavaksi. Lisäksi projektien toimintatavat ja tavoitteet poikkeavat toisistaan, mihin työntekijän on osattava sopeutua. Projektin päättyessä työntekijän on pystyttävä irtautumaan projektista ja työskentelyyn osallistuneesta ryhmästä, mikä voi olla psyykkisesti todella kuormittavaa. Projektimallinen mobiili työ asettaa esimiehelle myös johtamiseen

uudenlaisia haasteita. Useiden projektien takia työntekijä ja usein myös esimies ovat vain harvoin päätyöpaikallaan, mikä aiheuttaa sen, että esimiehen voi olla vaikea havaita mobiilin työntekijän tuen ja opastuksen tarvetta. (Työturvallisuuskeskus 2011, 18–19.)

Kansainvälisesti mobiili työntekijä voi joutua kohtaamaan erilaisten kulttuurien aiheuttamia haasteita. Esimerkiksi kulttuurillisten eroavaisuuksien takia voi ihmisten välille helposti syntyä väärinkäsityksiä ja informaatiokatkoksia. Globaalissa yritysmaailmassa haasteita syntyy etenkin kielellisistä, lainsäädännöllisistä ja kulttuurillisista eroavaisuuksista. Pahimmillaan monikulttuurisen ryhmän jäsenien välille syntyy luottamusta heikentäviä konflikteja väärinymmärrysten ja oletusten takia. Ehkäistäkseen näitä ongelmia johto ja esimiehet voivat pyrkiä luomaan työympäristön, jossa hyväksytään erilaisuus eikä epäasiallisuutta suvaita missään tilanteissa. Lisäksi vieraalla kielellä kommunikointi voi aiheuttaa kuormitusta mobiilille työntekijälle, etenkin jos työntekijän kielitaito on heikko. Heikko kielitaito voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, omien näkemysten ja ideoiden puolustamisvaikeuksia sekä vaikeuksia esimiestyössä. (Työturvallisuuskeskus 2011, 20.)

Viimeinen kuudesta vaativuustekijästä on uudella tavalla rakentuva työaika. Mobiilit työvälineet ovat laajentaneet työajan käsitettä, ja mobiilin työnteon yhteydessä voidaan tavallisen työajan sijaan puhua työvuorokaudesta. Myös työviikon käsite voi mobiilissa työssä olla joustava. Mobiilit työntekijät eivät välttämättä noudata tiettyä hetkenä alkavaa ja loppuvaa työaika, vaan työtä tehdään työn vaatimana aikana. Globaalissa yritysmaailmassa työaika on pakko sovittaa eri aikavyöhykkeiden rytmien mukaan, jotta esimerkiksi videoneuvottelu aikavyöhykkeeltä toiselle on mahdollista. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 231–233.) Uudella tavalla jaotuneen työajan ei ole kuitenkaan tarkoitus lisätä työntekijän työtunteja. Usein kuitenkin työn kiire, kiinnostavuus tai haasteellisuus voi venyttää työntekijän työpäivää, jolloin palautumis- ja lepoaika työstä jää vähäiseksi. Riittämätön lepo voi kuormittaa työntekijää sekä henkisesti että fyysisesti, mikä pitkään jatkuessaan on tunnettu terveysriski. Hyvä henkilöstöpolitiikka huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja varmistaa, että työntekijöillä on valmiudet ja mahdollisuus säädellä työaikaansa. Esimiehen saattaa olla vaikea havaita mobiilien työntekijöidensä työmää-

rää, mikäli todellisia työtunteja ei esimerkiksi raportoida avoimesti. (Työturvallisuuskeskus 2011, 22–24.)

Onnistuneessa mobiilissa työssä haitat ja riskit on ennakoitu ja mobiilin työn toteutus on suunniteltu niin, että maaperä riskien ja haittojen toteutukselle on mahdollisimman vähäistä. Ennakoiva toiminta on tärkeää, jotta mobiiliin työhön liittyvät riskit saadaan estettyä ja minimoitua. Parhaimmillaan mobiili työ on kannattavaa sekä työnantajalle että työntekijälle. Toimivan mobiilin työn mallin löytyminen vaatii huolellista suunnittelua sekä organisaatiossa että yksittäisen työntekijän kohdalla. Mobiilin työnteon malleja on aina sovellettava sekä työntekijä- että yrityskohtaisesti, jotta tehokkain tapa toimia löydetään. Mobiilia työtä suunniteltaessa ja toteutettaessa on otettava huomioon myös joustavuus ja elinkaariajattelu niin, että mobiilia työtä on mahdollista tehdä aina, kun se on tietyssä elämäntilanteessa ja olosuhteissa tarkoituksenmukaista. (Työministeriö 2007, 20–21.)

6.3 Kestävä liikkuminen työpaikalla

Vuosien 2009–2011 aikana toteutetun henkilöliikennetutkimuksen mukaan suomalaiset tekevät vuorokauden aikana henkeä kohden keskimäärin noin kolme kotimaanmatkaa ja liikkuvat noin 41 kilometriä. Omilla autoilla liikutaan Suomessa keskimäärin noin 17 100 kilometriä ja työsuuhdeautoilla 28 800 kilometriä vuodessa. Henkilöautoilu on suosituin kulkumuoto, ja sen osuus matkoista on noin 58 %. Julkisen liikenteen osuus matkoista on vain noin 8 %. (Liikennevirasto 2012, 17, 31, 44.)

Saman tutkimuksen mukaan suomalaisten matkoista 79 % on kotiperäisiä eli kotoa alkavia tai kotiin päättyviä matkoja. Yleisimpiä kotiperäisten matkojen kohteita ovat työ- tai vierailupaikka ja päivittäistavarakauppojen myymälät. Noin 17 % suomalaisten matkoista on työntekijän itse maksamia työpaikan ja kodin välisiä matkoja. Työmatkojen keskipituus on tutkimuksen mukaan noin 16 kilometriä. Työmatkoista 69 % tehdään henkilöauton kuljettajana ja 6 % matkustajana. Linja-autolla, metrolla ja junalla työmatkoista kuljetaan noin 15 %. Jalankulun osuus on työmatkoista vain noin 1 % ja pyöräilyn 2 %. (Liikennevirasto 2012, 25–27, 34–35.)

Työasiamatkoja tekee päivittäin joka neljäs työntekijä. Työasiamatkoilla käytetään usein henkilö- ja pakettiautoja. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.) Liikenneviraston (2012, 25–26) tutkimuksen mukaan työasiamatkojen osuus kaikista matkoista on noin 4 %. Työasiamatkojen keskipituus matkaa kohden on 41,4 kilometriä ja keskimääräinen matka-aika noin 39 minuuttia.

Kiinteistöjen ohella toimistojen suurin suora ympäristökuormitus muodostuu liikenteestä (Asikainen 2006, 47). Ympäristökuormitus koostuu lähinnä työ- ja työasiamatkoista, jotka suoritetaan lentokoneilla ja henkilöautoilla. Usein lentäen tehtävät työasiamatkat aiheuttavat suurimman osan työpaikkojen hiilidioksidipäästöistä. (Motiva 2012.) Esimerkiksi kahden hengen lentäminen New Yorkiin aiheuttaa 2860 kiloa hiilidioksidipäästöjä, mikä vastaa noin seitsemän kerrostalon sähköntuotannon päästöjä vuoden ajalta (Asikainen 2006, 10). Yksityisautoilun päästöt puolestaan ovat moninkertaiset verrattuna kevyeen liikenteeseen ja joukkoliikenteeseen (Valonia 2013).

Liikkumiseen liittyvää ympäristökuormitusta pienentämällä työnantaja voi luoda kustannussäästöjä, vähentää päästöjä ja edistää työntekijöidensä hyvinvointia. Työmatka- ja työasiamatkaliikenteen suunnittelu tukee myös yrityksen ympäristö-, energiatehokkuus- ja työhyvinvointitavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ympäristö- ja työntekijäystävällisyyttä osaavat yleensä arvostaa myös asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät. (Motiva 2012.)

Liikkumisen ohjaus (Mobility Management) on tehokas, edullinen ja helposti omaksuttava keino tai keinojoukko liikkumisen tehostamiseen. Eurooppalaisen liikkumisen ohjauksen verkoston määritelmän mukaan liikkumisen ohjauksella tarkoitetaan kestävästi liikkumisen edistämistä ja yksityisen autoilun tarpeen vähentämistä asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamalla (EPOMM 2013). Tarkoitus ei ole siis lopettaa yksityisautoilua kokonaan, vaan tehostaa auton välttämätöntä käyttöä. Asenteisiin voidaan vaikuttaa neuvonnalla, markkinoinnilla, palveluiden koordinoinnilla ja kehittämisellä. Liikkumisen suunnittelulla voidaan vähentää autolla tehtyjä matkoja ja samalla tehostaa toimintaa työpäivän aikana, kun turha liikkuminen vähenee. Liikkumisen ohjauksessa korostuvat etenkin kannustavat ja informatiiviset keinot. Työpaikoilla liikkumisen ohjauksella on saatu vähennettyä yksityis-

autoilua 10–30 % työpaikkaa kohti. (Motiva 2013e.) Samalla päästöt ja pysäköinti-
paikkoihin liittyvät kustannukset ovat pienentyneet (Motiva 2012).

6.3.1 Liikenteen ympäristövaikutukset

Liikenne vaikuttaa haitallisesti ihmisiin ja ympäristöön paikallisesti, alueellisesti ja
globaalisti. Suurin osa liikenteen haittavaikutuksista johtuu tieliikenteestä. Saas-
teet, melu, onnettomuudet ja liikennemuutokset maksavat Euroopan unionille vuosit-
tain noin yhden bruttokansantulo-prosentin verran. Maailmanlaajuisesti liikenteen
vaikutukset näkyvät ilmastonmuutoksessa. Ilmastonmuutokseen vaikuttavista hiili-
dioksidipäästöistä noin kolmasosa muodostuu liikenteen päästöistä. Suomessa
liikenteen hiilidioksidipäästöjen osuus on noin 20 %. (Motiva 2013b.)

Ilmaston muutoksen lisäksi liikenne vaikuttaa myös haitallisesti luonnonympäris-
töihin. Liikenteen rikin ja typen oksidien päästöt aiheuttavat esimerkiksi kasvilli-
suusvaurioita, maaperän ja vesistöjen rehevöitymistä sekä happamoitumista (Asi-
kainen 2006, 48). Lisäksi liikennevälineistä pääsee myös monia haitallisia aineita
ympäristöön; maanteiden suolaus sekä öljy- ja liuotinpäästöt pilaavat vesistöjä,
pohjavesiä ja maaperää. Jätevesiä syntyy myös raide- ja vesiliikenteestä. Vuosittain
Suomen alueelta päätyykin Itämereen jätevesiä, joiden vaikutuksia voi verrata pie-
neen öljytankkerionnettomuuteen. (Motiva 2013b.)

Maailmanlaajuisesti noin viidesosa luonnonvaroista käytetään liikennevälineiden ja
-väylien tuotantoon (Motiva 2013b). Suomessa noin puolet käyttöönotetuista kivi-
ja maa-aineksista päätyy liikennesektorin käyttöön. Liikenneväylien rakentaminen
ja ylläpito kuluttavatkin runsaasti luonnonvaroja ja tuottavat suuria määriä jätteeksi
luokiteltavaa materiaalia, kuten ylijäämämaata ja purettuja päällysteitä. (Asikainen
2006, 48). Liikenteen jätemääriä kasvattavat myös romutettavaksi päätyvät autot,
joita Suomessa vuosittain kertyy noin 100 000–140 000. Autojen massasta voidaan
kierrättää noin 85 %. (Motiva 2013b.)

Liikenne aiheuttaa lisäksi useita haitallisia vaikutuksia terveyteen ja viihtyvyyteen.
Teollisuusmaissa yli puolet ilmansaasteista aiheutuu liikenteestä. Suomessa osuus
on hiukan pienempi. Erityisesti autoliikenteen päästöt ovat vaarallisia, sillä ne va-
pautuvat ilmaan ihmisen hengityskorkeudella. (Motiva 2013b.) Etenkin taajamissa

terveysvaivat ovat suuri ongelma. Liikenteen pienhiukkaset ja epäpuhtaudet aiheuttavat muun muassa hengitystieoireita, pahentavat astmaa ja heikentävät sydämen toimintakykyä. (Asikainen 2006, 47–48.) Ilman epäpuhtauksien vuoksi jopa 1300 suomalaista kuolee ennenaikaisesti vuosittain ja noin kaksi miljoonaa kärsii ajoittaisista hengitystieoireista (Motiva 2013b). Lisäksi liikenne kuluttaa myös paljon energiaa. Suomessa liikenteen osuus kokonaisenergiankulutuksesta on noin 20 % ja pelkästään öljyllä tuotetusta energiasta noin 40 %. (Motiva 2013a.)

6.3.2 Työnantajan ohjauskeinot ja niiden hyödyt

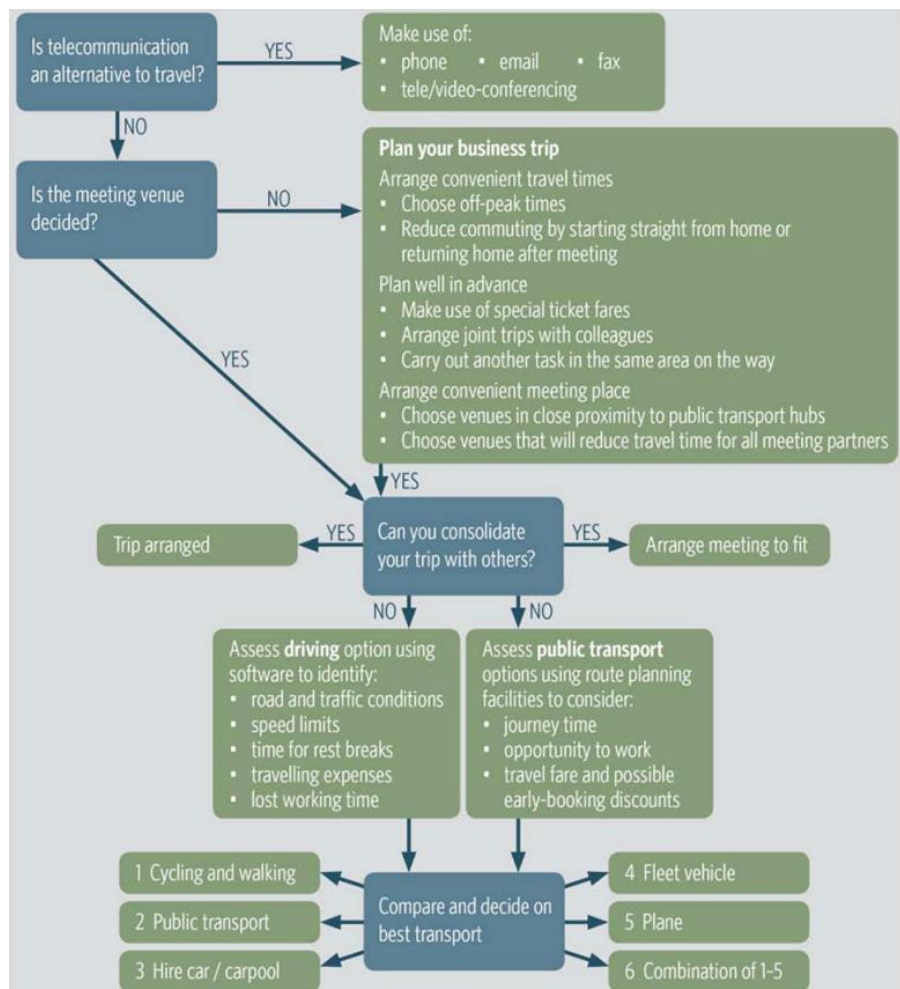
Kun yritys haluaa vähentää liikenteen ympäristövaikutuksia ja luoda säästöjä, on tärkeää tehdä pysyviä muutoksia yrityksen johtamis- ja toimintatapoihin. Johdon näkyvä sitoutuminen motivoi työntekijöitä ja lisäksi helpottaa toimenpiteiden toteutusta. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää asettaa selkeitä ja konkreettisia tavoitteita, jotka voivat koskea esimerkiksi ajokaluston energiankulutusta, päästöjä tai liikenteen kulkutapaosuuksien kehittymistä. Pysyviä muutoksia saadaan aikaan vain sitoutumalla tavoitteisiin ja seuraamalla niiden toteutumista. Tavoitteet ja toimintatavat voidaan määrittää toimintaohjeissa, käsikirjassa, yrityksen politiikassa tai muussa julkisessa dokumentissa. Parhaimmillaan työ- ja työasiamatkoihin liittyvä ympäristövaikutusten minimoiminen on osa jokapäiväistä yritystoimintaa, johon johto sekä henkilöstö ovat sitoutuneet. (Pöllänen, Lind, Kalenoja & Mäkelä 2003, 47, liite 1.)

Pysäköinti, työsuhdeautot, kilometrikorvaukset ja lentomatkat maksavat yrityksille vuosittain huomattavia summia. Esimerkiksi jo yhden maanalaisen autopaikan rakentaminen maksaa noin 50 000 euroa. Autopaikan kuukausivuokrahintakin Helsingissä vaihtelee 100 ja 300 euron välillä. Työ- ja työasiamatkaliikenteen suunnittelulla ja erilaisilla joukkoliikenteen, pyöräilyn ja kimpakyytien kannustinohjelmilla voidaan esimerkiksi parkkipaikkojen määrää ja niihin liittyviä kustannuksia ja ympäristövaikutuksia vähentää. (Mobinet 2013.) Jotta liikkumisesta aiheutuvaa ympäristökuormaa ja kustannuksia voidaan vähentää, kannattaa yrityksessä tehdä liikkumisen nykytilakartoitus. Nykytilakartoituksen avulla voidaan toimenpiteet kohdistaa tehokkaasti. (NZ Transport Agency 2011, 3-2.)

6.3.2.1 Työasiamatkojen optimointi ja etäneuvottelu

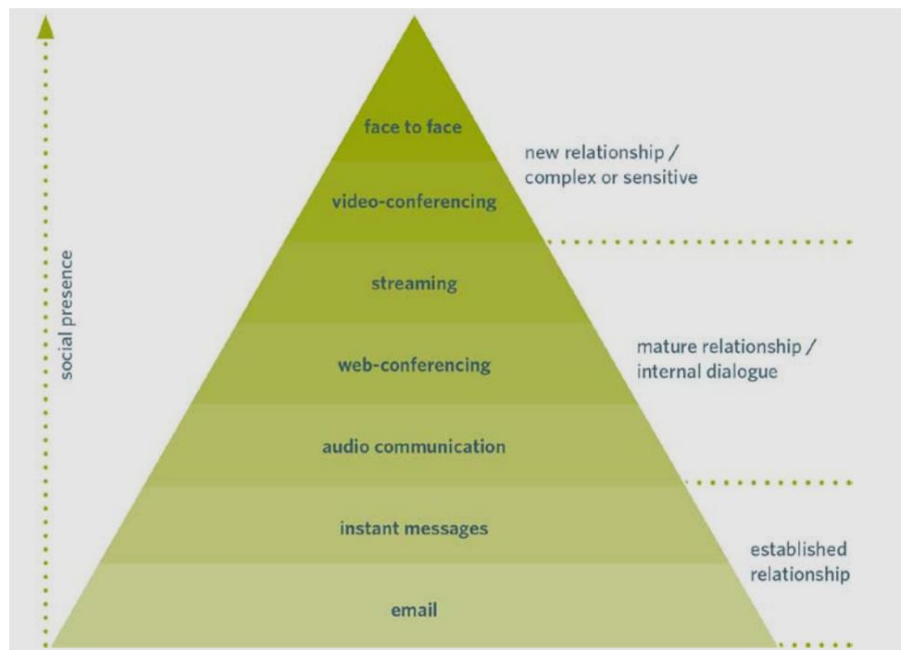
Työntekijöiden turhaa liikkumista, siihen liittyviä kustannuksia ja ympäristövaikutuksia voidaan vähentää työasiamatkojen suunnittelulla. Liikkumisen kustannuksissa tulee ottaa huomioon myös se aika, jonka työntekijät menettävät aktiivista työaikaa istuessaan liikennevälineissä. Eensisijaisesti työasiamatkaa suunniteltaessa tulisikin pohtia, onko työasiamatka ja kasvokkain tapaaminen välttämätöntä vai voitaisiinko tapaamisessa hyödyntää erilaisia etäneuvottelutekniikoita, kuten videokonferensseja ja puhelinneuvotteluita. Liikkumista voidaan tehostaa myös käyttämällä tiivistettyjä työviikkoja ja työskentelyä kotona. Työnantaja voi helpottaa työasiamatkojen suunnittelua luomalla liikkumisen hierarkiataulukon, jonka tarkoitus on tehostaa liikkumista työpäivän aikana. (NZ Transport Agency 2011, 5-2, 4-6.)

Hierarkiataulukko on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Liikkumisen hierarkiataulukko (NZ Transport Agency 2011, 4-6)

Perinteinen ”face-to-face”-tapaaminen on edelleen suosittua, vaikka teknologia mahdollistaa jo hyvin etänevottelut. Kaikkea kommunikointia ei kuitenkaan voida korvata modernin teknologian avulla, vaan henkilökohtaiset tapaamiset ovat joissain tapauksissa jopa välttämättömiä asiakassuhteen luonnin kannalta. Se, käytetäänkö etänevottelua vai ”face-to-face”-tapaamista, riippuu paljon tapaamisen luonteesta ja asian laadusta. Yleisesti on suositeltavaa, että uusissa liikesuhteissa ja arkaluontoisissa asioissa tavataan henkilökohtaisesti. Sen sijaan vakiintuneen liiketumppanin tapaamiset voidaan hyvin hoitaa puhelimitse tai sähköpostitse. (NZ Transport Agency 2011, 4-7.) Kuviossa 6 on esitetty, missä tilanteissa eri kommunikointimenetelmiä on suositeltavaa käyttää.



KUVIO 6. Suositeltavat kommunikointitavat suhteessa asiakassuhteen laatuun (NZ Transport Agency 2011, 5-3)

6.3.2.2 Työsuhdeautot ja yhteiskäyttöautot

Kun palkansaaja tai hänen perheensä käyttää työnantajan henkilö- tai pakettiautoa eli työsuhdeautoa yksityisajoihin, katsotaan verovelvollisen saama etu autoetuksi. Yksityisajoja ovat myös asunnon ja varsinaisen työpaikan väliset matkat. Autoetu voidaan jakaa vapaaseen autoetuun ja auton käyttöetuun. (Verohallinto 2012, 17§.)

Vapaalla autoedulla tarkoitetaan sitä, kun työnantaja vastaa kaikista autoon liittyvistä käyttökustannuksista eli myös polttoainekustannuksista (Verohallinto 2011b). Kun työntekijä maksaa itse polttoainekustannukset, mutta työnantaja vastaa muista kuluista, on kyseessä ajoneuvon käyttöetu (Verohallinto 2011a).

Se, mitä autoetua käytetään, vaikuttaa yritykselle tuleviin kustannuksiin ja autoilukäyttäytymiseen. Esimerkiksi vapaa autoetu ei houkuttele työntekijöitä ajamaan turhia ajokilometrejä kilometrikorvausten toivossa. Toisaalta, se ei varsinaisesti vähennäkään työajon määrää. Yksityisajojen määrä sen sijaan yleensä lisääntyy, sillä työntekijän ei tarvitse välittää polttoainekustannuksista. Ajoneuvon käyttöetu onkin usein suositeltavampi vaihtoehto, sillä se kannustaa työntekijää polttoainesäästöihin eikä yritys joudu kustantamaan työntekijän yksityisajoja. Käyttöetu saattaa kuitenkin lisätä työasiamatkojen ylimääräisiä ajoja jonkin verran, sillä työntekijälle maksetaan näiltä matkoilta kilometrikorvaukset. Eniten turhia ajoja lisää tavallisesti työntekijän oman auton käyttö, sillä auton kilometrikorvaukset ovat suu-remmat kuin käyttöetuauton. (Liikenteen turvallisuusvirasto 2013.)

Työsuhdeauton tarpeen määrittely onkin tärkeää kustannuksia ja ympäristövaikutuksia pohdittaessa. Energiankulutuksen, päästöjen ja liikenneturvallisuuden näkökulmasta työsuhdeauton käyttö on suositeltavaa, sillä yleensä työntekijöiden omat autot ovat vanhempia kuin työsuhdeautot. Mikäli työajoa kuitenkin on vain vähän, on kilometrikorvaukseen perustuva järjestelmä perusteltua. (Liikenteen turvallisuusvirasto 2013.) Työsuhdeautojen määrää voidaan vähentää tiukentamalla niiden myöntämisperusteita sekä käyttämällä enemmänkin tarvehankintaa kuin työntekijän statusarvoa työsuhdeauton hankkimisperusteena (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 47).

Vastuullisella työsuhdeautopolitiikalla voidaan luoda säästöjä, lisätä liikenteen turvallisuutta sekä vähentää energiankulutusta ja päästöjä ympäristöön. Yrityksen kannattaakin luoda ajoneuvopolitiikka, jossa määritellään ajoneuvojen hankintaa ja ominaisuuksia koskevat ohjeet ja vaatimukset, kuten esimerkiksi päästörajat. Tehokkainta turvallisuuden, energiankulutuksen ja päästöjen kannalta on, mikäli autopolitiikka, hankintapolitiikka ja matkustuspolitiikka tukevat toisiaan. Tämän takia autopolitiikkaan kannattaa sisällyttää myös ajotapakoulutus ja ajoneuvon käy-

tönopastus. Lisäksi henkilöstön tiedottaminen ohjeistuksesta ja sen kytkeytymisestä ympäristö- ja turvallisuustavoitteisiin on tärkeää, jotta tavoitteet saavutetaan. Ohjeistuksen noudattamista ja tavoitteiden toteutumista on myös tärkeää seurata kestävien vaikutusten aikaansaamiseksi. (Liikenteen turvallisuusvirasto 2013.)

Yritys voi säästää liikkumiseen liittyvissä kustannuksissa myös hyödyntämällä yhteiskäyttöautoja. Autojen yhteiskäytöllä tarkoitetaan hajautettua ja joustavaa autovuokrausta, jossa rekisteröitynyt asiakas saa ajoneuvon käyttöönsä haluamakseen ajaksi. Toiminta perustuu siihen, että autoja voi noutaa useista paikoista mihin vuorokaudenaikaan tahansa ja varaus on helppoa internetin tai puhelimen välityksellä. Myös ajoneuvon nouto ja palauttaminen sujuu vaivattomasti, sillä auto avataan ja suljetaan joko puhelimella tai sirukortilla. Autovalikoima on yleensä laaja aina pienistä henkilöautoista pakettiautoihin asti, jolloin asiakas voi valita kulloiseenkin tarpeeseensa sopivan ajoneuvon. Kuluja yritykselle aiheutuu yhteiskäyttöautoista yleensä joko kiinteän kuukausihinnan, käyttöajan tai ajokilometrien mukaan. (Motiva 2013c.) Myös työpaikalla voi olla omia yhteiskäyttöautoja, joita työntekijät voivat varata ja käyttää tarpeensa mukaan, mikä vähentää tarvetta oman auton käyttöön työmatkoilla (Motiva 2013f, 19).

Käyttämällä yhteiskäyttöautoja voi yritys säästää pysäköintikuluissa, kun työteki-
jöiden ei ole välttämätöntä tulla töihin omilla autoilla työasiamatkojen takia. Yrityksen omien autojen huolto- ja hankintatarve myös vähenee, kun työasiamatkoja hoidetaan yhteiskäyttöautolla. Yhteiskäyttöauto voi olla myös työsuhde-etu. (Motiva 2013c.) Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että yhteiskäyttöautojen käyttö on kannattavaa, mikäli ajokilometrejä kertyy vuosittain 12 000 tai vähemmän (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 26).

6.3.2.3 Taloudellinen ajotapa

Taloudellisella ajotavalla tarkoitetaan viisasta, sujuvaa sekä turvallista ajamista niin, että kierrosluvut ovat pieniä. Taloudellinen ajotapa vähentää polttoaineen kulutusta, kasvihuonekaasupäästöjä, ilmansaasteita, onnettomuuksia, ajoneuvojen korjaus- ja huoltokustannuksia, renkaiden kulumista, meluhaittoja ja stressiä. Polttoainemääriä ja niihin liittyviä kustannuksia voidaan taloudellisen ajotavan koulu-

tuksella vähentää keskimäärin 5–10 %, niin ettei matka-aika kuitenkaan pitene. Jotkut kuljettajat pääsevät jopa 20 % säästöihin. (Motiva 2006a, 6–8, 15.)

Tutkimusten mukaan noin puolella Euroopan kaikista henkilöautoista on liian matalat rengaspaineet. Rengaspaineen aleneminen lisää vierimävastusta, mikä lisää renkaiden kulumista ja polttoaineen kulutusta. Henkilöauton polttoaineenkulutus kasvaa 0,1–0,3 l/100 km, mikäli rengaspaine laskee 0,5 baria suositeltua pienemmäksi. (Motiva 2013g.) Lisäksi liian pieni rengaspaine heikentää pito- ja jarrutusominaisuuksia, mikä vähentää ajoturvallisuutta. Rengaspaineet onkin suositeltavaa tarkastaa kerran kuussa. (Motiva 2006a, 10.) Talvella on hyvä myös muistaa, että rengaspaine laskee jokaista 10 Celsius-astetta kohden 0,1 baria (Motiva 2013g).

Työnantaja voi edistää taloudellista ajotapaa ja säästää kustannuksissa järjestämällä taloudellisen ajotavan koulutusta. Koulutus tukee työasia- sekä työmatkaliikenteen päästö- ja energiävähennystavoitteita. Koulutus voidaan esimerkiksi järjestää puolen päivän mittaisena. Ajonaikaisten toimien lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota myös muiden ajoneuvon varusteiden, kuten lohkolämmittimien energiataloudelliseen käyttöön. Talvella taloudellisuutta lisäävät pysäköintipaikkojen ajastettavat lämpöpistokkeet, jotka mahdollistavat autojen esilämmittämisen. (Motiva 2013f, 19.) Lämmin moottori kuluttaa yli 40 % vähemmän polttoainetta kuin kylmä. Myös ajoneuvon päästöt vähenevät merkittävästi, kun moottori on esilämmitetty. (Motiva 2013g.)

Jo varusteiden valintavaiheessa kannattaa ottaa huomioon niiden vaikutus polttoaineenkulutukseen (Motiva 2013f, 19). Autoa hankkiessa kannattaakin kiinnittää huomiota autojen energiamerkintöihin, jotka kertovat muun muassa polttoaineen kulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen määrän. Myös ajotietokoneiden, kulutusmittareiden, ajonopeuden säädinten sekä nopeus- ja kierrosrajoittimien on havaittu vähentävän polttoaineen kulutusta sekä lisäävän liikenneturvallisuutta. Näitä lisälaitteita käyttämällä polttoaineenkulutus laskee keskimäärin 5 % ja joillain kuljettajilla jopa 10 %. Kehittyneimpiä, kokeellista palautetta antavia laitteita käyttämällä polttoaineen kulutuksen on havaittu laskevan jopa 20 %. Lisälaitteiden käyttö autossa tukeekin taloudellista ajamista sekä vahvistaa ja optimoi kuljettajan ajotapaa taloudellisen ajotavan koulutuksen jälkeen. (Motiva 2006a, 9.)

6.3.2.4 Työpaikkakiinteistöt

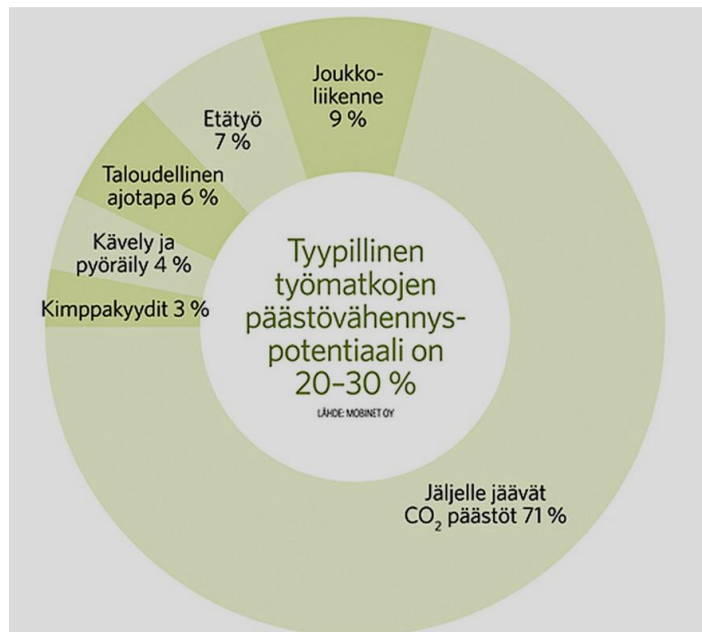
Työntekijöiden liikkumismahdollisuuksiin vaikuttavat etenkin autojen ja pyörien pysäköintitilat sekä sosiaalitilat. Työpaikkakiinteistöjen olosuhteet voivatkin olla merkittävä este jonkin kulkutavan käytölle, joten niiden arviointi eri kulkumahdollisuuksien käytön kannalta on tärkeää. Tiloja arvioitaessa tulee ottaa huomioon määrällisten ja sijainnillisten ominaisuuksien lisäksi myös laadulliset ominaisuudet. Määrällisiä ominaisuuksia ovat muun muassa parkkipaikkojen, pyörätelineiden ja suihkujen määrät. Laadullisiin ominaisuuksiin kuuluvat käytön helppous sekä suoja varkaita, säätä ja ilkivaltaa kohtaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 44–46.)

Sosiaalitilojen toimivuus korostuu etenkin jalan ja pyörällä töihin tuleville. Työmatkaliikunnan houkuttelevuutta lisäävät mahdollisuus säilyttää ja kuivata vaatteita sekä käydä suihkussa riittävän lähellä työntekijän omaa työpistettä. Muutosten tekeminen sosiaalitiloihin on lähinnä kiinteistön omistajan vastuulla, mutta työnantaja voi vuokralaisena esittää toiveita tai nostaa asian esiin uusia toimitiloja etsittäessä. Pyöräilyä edistävät myös kunnolliset pyöräpysäköintimahdollisuudet. Työnantaja voi kiinteistön omistaessaan lisätä pyöräilyn houkuttelevuutta muun muassa hankkimalla varkauksilta hyvin suojaavat, katokselliset telineet lähelle työpaikan sisäänkäyntiä. Vuokralla oleva työnantaja voi ehdottaa kiinteistön omistajalle parannuksia pyöräpysäköintiin. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 44–46.)

Autojen pysäköinti vaatii paljon tilaa ja on usein kallista työnantajalle. Julkisten liikennevälineiden käyttäminen sekä kävely ja pyöräily töihin vähentävät autopaikkojen tarvetta. Työnantaja voi lisäksi rajoittaa pysäköintipaikkojen saatavuutta, mikä yleensä vähentää auton käytön houkuttelevuutta. Myös autopaikkojen hinnoittelu rajoittaa autoliikennettä töihin. Pysäköintipaikkojen hinnoitteluun ja jakamiseen kannattaa työpaikalla laatia yhteiset pelisäännöt, joilla parkkipaikat voidaan ohjata niitä eniten tarvitseville. (Motiva 2013f, 19.) Esimerkiksi pysäköintipaikkoja voitaisiin myöntää pitkää työmatkaa tekeville tai niille, jotka eivät pysty hyödyntämään julkista tai kevyttä liikennettä. Pysäköintipaikkojen tarveharkinnassa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden pienten lasten päiväkotij- ja koulukuljetukset sekä työasiamatkat. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 45–46.)

6.3.2.5 Työmatkaliikenne

Toimiston sijainti vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät kulkevat työpaikalle ja työpaikalta kotiin. Hyvät joukkoliikenneyhteydet ja kevyenliikenteen väylät työpaikan läheisyydessä mahdollistavat joukkoliikenteen käytön sekä kävelyn ja pyöräilyn. Toimitiloja valittaessa kannattaakin kiinnittää huomiota kiinteistön sijaintiin. Työnantaja voi myös ohjata työmatkaliikennettä monin tavoin ja samalla säästää esimerkiksi pysäköintikustannuksissa ja parantaa työntekijöidensä hyvinvointia. (Asikainen 2006, 50–51.) Lisäksi työmatkaliikenteen ohjaus tukee yrityksen ympäristötavoitteita, sillä työmatkojen päästövähennyspotentiaali on yleensä 20–30 % (Motiva 2013). Työmatkaliikenteen päästövähennyspotentiaalien jakauma on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Työmatkojen päästövähennyspotentiaalın jakauma (Motiva 2013)

Noin 40 % suomalaisten työmatkoista on alle kolme kilometriä ja töihin autolla kulkevista noin 43 %:lla työmatka on alle viisi kilometriä. Työmatkaliikunnan kannustaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää työterveyskustannuksia. Myös liikenteen päästöt pienenevät, kun autoilu vähenee. Jo noin 15 minuutin liikunta kävellen tai pyöräillen kaksi kertaa päivässä ylläpitää peruskuntoa. (Asikainen 2006, 51.) Liian vähäinen liikunta vaikuttaa merkittävästi sydän- ja verisuoni-

tautien sekä tyyppi 2 diabeteksen esiintyvyyteen ja kuolleisuuden määriin. Noin miljoona suomalaista aikuista liikkuu kuitenkin riittämättömästi, minkä on vuosittain laskettu kustantavan noin 300–400 miljoonaa euroa. Puolet kustannuksista aiheutuu sairauspoissaoloista ja työn tuottavuuden heikkenemisestä. Onkin laskettu, että yksi sairauspoissaolopäivä maksaa työnantajalle noin 240–380 euroa. (Motiva 2012.) Työmatkaliikunnan tukeminen onkin sekä ekologisesti että sosiaalisesti kestävä (Asikainen 2006, 51).

Työmatkaliikuntaan voidaan kannustaa erilaisilla kampanjoilla ja tempauksilla kuten kuntokisoilla, kilometrikisoilla tai kuntobonusjärjestelmillä. Työnantaja voi kannustaa työmatkaliikuntaan hankkimalla työsuhteepolkupyöriä ja tukemalla työntekijöitä varustehankinnoissa, kuten esimerkiksi polkupyöräkypärien ja sykemittarien hankinnassa. Polkupyöriä on myös mahdollista hankkia leasing-periaatteella. (Helsingin kaupunki 2013.) Lisäksi työnantajan tarjoamat työsuhteepolkupyörät vähentävät autonkäytön tarvetta työntekijöillä, joille auton käyttö työasiamatkoilla ei ole välttämätöntä (Motiva 2013m).

Työnantaja voi vähentää autoilun tarvetta tarjoamalla työntekijöilleen työsuhteetuna joukkoliikennelippuja (Motiva 2013m). Työnantaja voi myös neuvotella liikennöitsijän kanssa joukkoliikennepalveluiden sovittamisesta työaikoihin, sillä usein pienet aikataulu- tai vuorovälimuutokset vaikuttavat suuresti joukkoliikenteen käyttöön. Työajan jousto lisää myös joukkoliikenteen käytön mahdollisuuksia. Työnantaja voi edistää julkisen liikenteen käyttöä myös hyväksymällä pitkillä juna- tai linja-automatkoilla osan matka-ajasta työajaksi, mikäli työntekijä kykenee työskentelemään matkustaessaan. (Motiva 2013f, 18.)

Auton liitännäispysäköintipaikan maksaminen voi olla työnantajalle halvempaa kuin pysäköintipaikan maksaminen työpaikan läheltä. Liityntäpysäköinnillä tarkoitetaan sitä, että ajoneuvo viedään pysäköintipaikalle jonkin julkisen kulkuyhteyden läheisyyteen ja loppu matkasta työpaikalle kuljetaan julkisen liikenteen ajoneuvoilla. Monissa tapauksissa liityntäpysäköintiä käyttämällä matka-aika työpaikalle saattaa lyhentyä. Liityntäpysäköinti sopii erinomaisesti niille työntekijöille, jotka eivät tarvitse omaa autoaan työpäivän aikana, vaan esimerkiksi lasten kuljettamiseen oman kodin lähetyvillä. Liityntäpysäköinnistä kannattaa aina sopia tarveharkinnan mu-

kaan työnantajan ja yksittäisen työntekijän kesken. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 50.)

Työnantaja voi vähentää työmatkaliikenteeseen liittyviä ympäristövaikutuksia ylläpitämällä kimppakyytipörssiä, jossa työntekijät voivat hakea matkaseuraa (Motiva 2013m). Kimppakyytien edistäminen vähentää työpaikalle tulevien autojen määrää, mikä vähentää pysäköintiin liittyviä kustannuksia. Työnantaja voi tukea kimppakyytejä tarjoamalla kimppakyydillä kulkeville pysäköintietuuksia sekä varmistamalla työhön ja töistä kulkemisen esimerkiksi tarjoamalla taksikyytiä, mikäli alkuperäinen kuljetus estyy. (Motiva 2013f, 18.) Kimppakyydit vähentävät auton luonnonvarojen kulutusta, päästöjen määrää sekä hillitsevät ruuhkia. Esimerkiksi, jos kaksi ihmistä matkustaa henkilöautolla töihin sen sijaan, että kumpikin ajaisi omaa autoa, luonnonvarojen kulutus periaatteessa puolittuu. Mikäli kimppakyyti matkustajien noutamisesta aiheutuu lisäkilometrejä, hyöty pienenee tietenkin jonkin verran. (Asikainen 2006, 50–51.)

6.3.2.6 Kulkumuotovaihtoehdoista tiedottaminen

Kulkumuotovaihtoehdoista tiedottaminen edistää kestäväää liikennettä työpaikoilla, kun liikkumisvalintoja ei tehdä puutteellisen informaation varassa. Esimerkiksi työsuhdelipuista, joukkoliikenneyhteisistä, kimppakyytijärjestelyistä, pyöräilyyhteisistä ja sosiaalituloista onkin hyvä tiedottaa jo työhönoton yhteydessä. Eri liikkumistapojen vaikutuksista ja mahdollisuuksista voidaan informoida myös hallinnollisissa ohjeissa ja käytännöissä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2002, 45.) Lisäksi julkisen liikenteen houkuttelevuutta voidaan lisätä ja käyttöä helpottaa asentamalla toimitiloihin julkisen liikenteen aikataulunäyttö (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008, 24).

6.4 Toimitilojen energiankulutus

Energiankulutus Suomessa oli 2012 kokonaisuudessaan Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan noin 1 367 PJ (petajoulea) eli noin 380 TWh (terawattituntia) (Suomen virallinen tilasto 2013a). Palvelualojen ja julkisen sektorin osuus sähkönkäytöstä oli noin 22 % (Suomen virallinen tilasto 2013b). Viimeisen 30 vuoden

aikana palvelualojen ja julkisen sektorin sähkönkulutus on nelinkertaistunut. Energiantuotannon ympäristönkuormitus on valtava, ja sen osuus kaikista hiilidioksidipäästöistä onkin noin 80 %. (Motiva 2013h.) Toimitilojen ympäristövaikutuksista noin 70 % aiheutuu kiinteistöjen sähkönkulutuksesta (Junnila & Nousiainen 2004, 15). Toimistoihin liittyvän teknisen sähkönsäästöpotentiaalin on arvioitu olevan jopa 78 % (Asikainen 2006, 10).

Yksinkertainen tapa pienentää toimitilojen ympäristökuormitusta on vaihtaa sähkö-sopimus uusiutuvilla luonnonvaroilla tuotettuun energiaan. Niin kutsuttu ekosähkö ei ole täysin haitatonta, mutta ero on selvä verrattaessa sitä fossiilisiin polttoaineisiin ja ydinvoimaan. (Asikainen 2006, 41.) Ympäristövaikutuksia voidaan pienentää myös vähentämällä sähkökäyttöä rakennuksissa. Palvelualan kiinteistöjen sähkönkulutus muodostuu lähinnä kiinteistösähköstä ja palvelun tuottamiseen käytettyjen laitteiden kulutuksesta. Suurimpia energiankuluttajia toimistoissa ovat ilmanvaihto- ja jäähdytysjärjestelmät, sisävalaistus sekä toimistolaitteet. Muuta kulutusta aiheuttavat muun muassa hissit, keittiöt sekä sähköiset ulkolämmittimet. (Larinkari 2012, 29.)

Sähkönkulutusta voidaan vähentää jo pienillä teoilla. Esimerkiksi sähkönkulutuksen seurannalla pystytään havaitsemaan mahdolliset sähkökäyttöä lisäävät tekniset ongelmat ajoissa, jolloin suuremmilta lisäkustannuksilta vältytään. Myös uusi teknologia auttaa energian säästämässä. Esimerkiksi uusimmalla teknologialla varustetut energiansäästötalot voivat kuluttaa energiaa jopa yli 60 % vähemmän tavallisiin taloihin verrattuna. Mikäli mahdollista, energiasäästöön kannattaakin panostaa jo rakennusvaiheessa. (Asikainen 2006, 31–35.)

6.4.1 Ilmanvaihto, lämmitys ja jäähdytys

Ilmanvaihto tuo rakennukseen raikasta ja puhdasta ilmaa, mutta poistaa myös muun muassa terveydelle haitallisia kaasuja sekä epäpuhtauksia. Se ylläpitää terveellistä, viihtyisää ja turvallista huoneilmaa rakennuksissa. Ilmanvaihtojärjestelmän pumput ja puhaltimet kuluttavat paljon sähköä, ja keskimäärin ilmanvaihdon osuus toimiston sähkönkulutuksesta onkin noin 25–35 %. Ilmanvaihtoa on mahdollista ohjata taajuusmuuttajien tai aikaperusteisen käynnistyksen avulla. Aikaperusteisessa jär-

jestelmässä ilmanvaihto on asetettu menemään päällä tai pois käyttöaikojen mukaan. Huonoa aikaperusteisessa käynnistyksessä on se, että pumppujen ollessa päällä ne käyvät aina täysillä huolimatta todellisesta kuormasta. Sen sijaan taajuusmuuttajien avulla voidaan pumppujen ja puhaltimien nopeutta säätää hetkellisen kuorman mukaan, jolloin säästetään energiaa. Taajuusmuuttajien käytöllä on mahdollista säästää jopa 20 % energiaa. (Larinkari 2012, 30.)

Toimistorakennuksessa sisäilmaa lämmittävät valaistus, auringonsäteily, sähkölaitteet ja tilassa olevat ihmiset. Kesällä tilojen jäähdytykseen ja talvella lämmittämiseen kuluu paljon energiaa. Tilojen jäähdytykseen ja lämmitykseen voidaan käyttää ilma- tai vesikiertoista järjestelmää tai niiden yhdistelmää. Jäähdytysjärjestelmän energiankulutus muodostuu jäähdyttämiseen vaaditusta energiasta ja apulaitteiden sähkönkulutuksesta. (Larinkari 2012, 30.) Kevyessä istumatyössä toimiston lämpötilasuositus on 21 ja 25 asteen välillä (Työsuojeluhallinto 2013). Sopiva lämpötila lämmityskaudella on 20–22 astetta. Huonelämpötilaa kannattaakin tarkkailla, sillä kylmänä kautena yhden asteen lämpötilalaskulla vähennetään energiankulutusta viidellä prosentilla. Lämpökauden kuumimpina hellepäivinä jäähdytyksen energia-kuormaa voidaan puolestaan pienentää sallimalla lämpötilan muutaman asteen nousu (Larinkari 2012, 31). Lisäksi toimitilojen ilmanvaihto voidaan säätää pienemmälle ja lämpötilaa alentaa noin 16 asteeseen viikonloppujen ja juhlapyhien ajaksi. Työntekijät eivät edes huomaa lämpötilan laskua, jos lämpötila ajastetaan nousemaan riittävän aikaisin vapaapäivien jälkeisenä aamuna. (Asikainen 2006, 34.)

Usein huonelämpötilaa säätelee huoneen lämpötilaa mittaava termostaatti.

Energiankulutus voi kasvaa ja työviihtyvyys vähentyä, mikäli termostaatti on piilossa huonekalujen ja verhojen takana, jolloin säätö ei perustu todelliseen huonelämpötilaan. Henkilöstön ohjeistus on myös tärkeää, sillä esimerkiksi ikkunoista tuulettaminen saattaa saada termostaatin lämmittämään huonetta entistä enemmän, kun se havaitsee huonelämpötilan laskua. Mikäli huonelämpötila on liian kuuma tai kylmä, kannattaa ennemmin olla yhteydessä huoltohenkilökuntaan. Energiaa voi säästää myös selvittämällä isännöitsijältä, onko rakennuksessa tehty lämpöverkon perussäätö. Säättämällä lämpöverkkoa optimaaliseksi voidaan lämmityskustannuksissa säästää jopa 20 %. (Asikainen 2006, 33–34.)

Liiallisella lämmityksellä yritetään usein poistaa vedon tunnetta. Tehokkaampi ratkaisu tässä tapauksessa on ikkunoiden tiivistäminen, jolloin lämmitysenergian tarve vähenee. Kylmänä aikana energiahukkaa ja vetoa voivat aiheuttaa myös ovet, tuulikaapit ja muut kylmät tilat, mikäli tiivisteet ovat huonot ja ovet eivät sulkeudu automaattisesti. Ilmastoinnin lämmön talteenottojärjestelmällä, jossa tuloilma lämmitetään poistoilman lämmöllä, pystytään pienentämään energiahukkaa jopa 60–80 %. Remontoinnin yhteydessä kannattaakin panostaa energiasäästöön. (Asikainen 2006, 33–35.)

6.4.2 Valaistus

Tyypillisessä toimistossa valaistuksen osuus sähkönkulutuksesta on 30–50 %. Hyvän suunnittelun ja energiatehokkaiden valaisimien avulla sähköä voidaan säästää jopa 50–75 %. (Motiva 2006b.) Kun valaistus optimoidaan ja sähkönkäyttö vähenee, myös valaistuksesta aiheutuvat kasvihuonekaasupäästöt pienenevät. Paras ja energiatehokkain valaistustulos saadaan, kun otetaan huomioon työntekijöiden työtehtävät, yksilölliset tarpeet sekä työskentelypisteet. (Asikainen 2006, 37.)

Työpisteiden sijainnilla voidaan vaikuttaa valaistukseen. Esimerkiksi työpisteiden sijoittelu sopivasti ikkunoiden läheisyyteen vähentää keinovalon tarvetta. Valaistusta suunniteltaessa onkin hyvä ottaa huomioon luonnonvalo, joka on keinovaloa voimakkaampaa ja miellyttävämpää. Lisäksi luonnonvalo on ilmaista. Kirkkaina päivinä auringonvalo saattaa riittää jopa yleisvalaistukseksi, jota voi täydentää työpisteiden kohdevalaisimilla. Valaistuksen energiankulutusta laskee myös valon heijastaminen katon kautta sekä vaaleat seinä- ja kattopinnat. (Asikainen 2006, 37.) Lisäksi ikkunoiden ja valaisinten puhtaanapito on tärkeää, sillä esimerkiksi pöly ja lika loisteputkissa voi vähentää valaistustasoa jopa 20 % (Motiva 2010b).

Energiaa voidaan säästää myös tehokkaasti hyödyntämällä valaistuksen hallittua ohjausta. Perinteisesti yksittäisiä hehku- ja halogeenivalaisimia on ohjattu säätimien ja himmentimien avulla, joiden toiminta perustuu jännitteen pienentämiseen ja suurentamiseen. Jännitteen säätäminen on säästänyt energiaa ja pidentänyt samalla lampun ikää. (Juslén, Kyröläinen, Leiponen, Martikainen, Nikki & Norhio 2007.) Perinteiset halogeeni- ja hehkulamput ovat kuitenkin poistuneet markkinoilta vuon-

na 2012 (Euroopan komissio 2013a). Loistelamppujen himmennys on myös mahdollista oikealla liitäntälaitteella ja sille sopivalla säätimellä. Valojen himmentäminen säästää energiaa, kun valaistusvoimakkuus voidaan säätää kulloinkin tarvittavalle tasolle. (Motiva 2010b).

Manuaalisen himmentämisen lisäksi valaistusta voidaan ohjata läsnäolo- ja liiketunnistimilla. Tunnistimien avulla valot ohjautuvat päälle ja pois automaattisesti tarpeen mukaan, jolloin turhalta energiankulutukselta vältytään. Liiketunnistimet voi asentaa ohjaamaan joko yhtä tai useampaa valaisinta. Huomattavia säästöjä voidaan saada aikaan, kun käytetään liiketunnistimien kanssa energiatehokkaista loiste- tai pienloistelamppuja. Tunnistimella varustetut valaisimet ovat parhaita tiloissa, joissa ei tarvita jatkuvaa valaistusta, mutta tiloja käytettäessä halutaan täysi valaistustaso. Tällaisia paikkoja ovat muun muassa tuulikaapit, eteiset, autohallit, wc-tilat sekä rappu- ja porraskäytävät. Liiketunnistimet sopivat hyvin myös ulkovalaistukseen. Energiaa voi säästää hyödyntämällä hämäräkytkintä, joka ohjaa valaistuksen päälle vain pimeään aikaan, kun tunnustusalueella on liikettä. Toimistolosuhteissa läsnäolotunnistimella toimiva valaistus on tehokas ratkaisu energiansäästön kannalta. Lisäksi läsnäolotunnistimeen liitetty vakiovalo toiminto säästää energiaa, sillä se säätää valaisimesta tulevan valon määrän ulkoa tulevan valon mukaan. Tämä toiminto säästää energiaa etenkin silloin, kun ulkoa tuleva päivänvalo on voimakasta. (Juslén ym. 2007.)

Työntekijät voivat myös omalla toiminnallaan työpäivän aikana vähentää energiankulutusta. Jotta lamppujen käyttöä voi ohjeistaa oikein, on tunnettava toimistossa käytössä oleva tekniikka. Esimerkiksi elektronisilla liitäntälaitteilla varustettuja loistelamppuja voi sammuttaa ja sytyttää tiheästi, ilman että lamppujen käyttöikä lyhenee. Nämä lamput kannattaakin energiansäästön kannalta sammuttaa aina toimistosta poistuessa. Loistelamput, jotka toimivat elektronisilla liitäntälaitteilla, kuluttavat lisäksi 20–30 % vähemmän energiaa kuin vanhanaikaisilla kuristimilla toimivat loistelamput. Uuden teknologian loistelamppujen etuihin kuuluu myös tehokkaampi valoteho ja pidempi elinikä. Elektroniset liitäntälaitteet ovat luultavasti käytössä, jos toimiston valaistus on asennettu 1990-luvun lopulla, loisteputket ovat kapeita malleja tai lamput syttyvät vilkkumatta täsmälleen samaan aikaan. (Asikainen 2006, 38.)

Kuristinliitännällä varustettuja loistelamppuja ei sen sijaan pitäisi laittaa yhtenäen päälle ja pois, sillä tällainen toiminta lyhentää niiden käyttöikä. Näiden vanhan tekniikan lamppujen sytyttäminen ei kuitenkaan aiheuta kulutuspiikkiä, vaikka toisin yleisesti uskotaan. Lamput, jotka on varustettu kuristinliitännällä, on energiatehokkainta jättää päälle, mikäli tilaan aikoo palata alle 10 minuutin kuluttua. Mikäli poissa on pidempään, valot on suositeltavaa sammuttaa aina. Kymmenen minuutin periaate perustuu keskiarvolaskelmiin, joissa on otettu huomioon lamppujen eliniän vähenemisen ja energiankulutuksen yhteisvaikutukset. Valoja sammuttelemalla voidaan valaistuksen energiankulutuksen päästöjä pienentää jopa 25 %. (Asikainen 2006, 38.)

Energiaa voidaan säästää myös yhteistiloissa, vaikka toimistossa ei olisikaan liiketäi läsnäolotunnistimilla toimivaa valaistusta. Henkilökunta kannattaa ohjeistaa sammuttamaan toimiston yleisvalaistus päivinä, jolloin luonnonvalo riittää yleisvalaistukseksi. Viimeisen lähtijän tulisi huolehtia, että käytävävalot ja muiden yhteisten tilojen valot on sammutettu. Lisäksi valokatkaisijoiden yhteyteen kannattaa liittää pieni ohjeistus valojen oikeaoppisesta käytöstä. (Motiva 2010b.)

6.4.3 Toimistolaitteet

Tietokoneet ja muut sähköiset toimistolaitteet ovat kasvattaneet sähkönkulutusta toimistoissa 1990-luvun alusta lähtien. Nykyään toimistolaitteiden osuus toimiston kokonaissähkönkulutuksesta on noin 30–50 %. Tästä kulutuksesta jopa 10–50 % on niin sanottua piilokulutusta, jota syntyy laitteiden ollessa valmiustilassa tai sammutettuna. Piilokulutuksen lähteitä ovat etenkin tietokoneet, tulostimet ja modeemit. Toimistolaitteiden energiankulutus on laitekohtaista ja vaihtelee paljon, eli jo laitteita hankittaessa kannattaa kiinnittää huomiota energiamerkintöihin. Sähkönkulutusta saadaan vähennettyä paljon jo yksinkertaisesti sammuttamalla toimiston laitteet, kun niitä ei tarvita. Esimerkiksi tietokoneen sammuttaminen työpäivän päätyttyä vähentää koneen energiakulutusta kolmannekseen. Energiatehokkaassa toimistossa myös melun ja hukkalämmön määrä ovat pienempiä, mikä parantaa työskentelyoloja ja vähentää ilmastointikustannuksia. Toimistolaitteiden sähkönsäästöpotentiaalin on arvioitu olevan jopa 50–70 %. (Asikainen 2006, 83, 86–88.)

Toimistolaitteista eniten sähköä kuluttaa kopiokone. Valmiustilan kulutus voi olla jopa yli 90 %, jolloin vain 10 % sähkönkulutuksesta kuluu varsinaiseen kopiointiin. Kopiokoneiden, tulostimien ja monitoimilaitteiden energiansäästöominaisuuksilla voidaankin säästää huomattavasti energiaa. Yksinkertainen tapa on asettaa kopiokoneeseen kaksipuolinen tulostus, jolla voidaan säästää paperin lisäksi energiaa. Kopiokone, tulostin ja monitoimilaite on myös kannattavaa asettaa menemään automaattisesti energiansäästö- ja valmiustilaan. Lisäksi monitoimilaitteet on suositeltavaa asettaa sammumaan ja heräämään automaattisesti työpäivien alkamis- ja loppumisajan mukaan. Jos laitteissa on virransäästöominaisuus, henkilökuntaa kannattaa kouluttaa tulostamaan työnsä keskitetysti, sillä tulostimen siirtyminen lepotilasta käyttötilaan kuluttaa energiaa. Jos laitteiden energiansäästöasetuksia ei voi säätää automaattiseksi, kannattaa henkilökunta ohjeistaa asettamaan tulostimet, kopiokoneet ja monitoimilaitteet energiansäästötilaan aina käytön jälkeen. (Motiva 2013h.)

Tietokoneet ja niiden oheislaitteet voivat käyttää jopa yhtä paljon sähköä kuin toimiston valaistus (Motiva 2010a). Kannettavat tietokoneet kuluttavat vähemmän energiaa kuin perinteiset pöytämalliset koneet. Käyttämällä telakointiasemalla varustettua kannettavaa tietokonetta pöytämällisen sijaan voidaan energiaa säästää jopa 50–90 %. (Motiva 2013h.) Lisäksi tietokoneiden energiakulutusta voidaan vähentää optimoimalla koneen virransäästöasetukset. Työasemien sähkönkulutuksen virransääjärjestelmät voidaan asettaa kattaamaan koko laiteympäristö, tai jokin sen tietty osa. Energiansäästö muodostuu, kun laitteet menevät virransäästötilaan tietyn ajanjakson kuluttua. (Motiva 2010a.) Virransäästöautomaatiikalla näytön sähkönkulutusta on mahdollista vähentää jopa 50–80 % (Motiva 2013h). Automaatiikan lisäksi myös henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sähkönkulutukseen. Henkilökunta kannattaakin esimerkiksi ohjeistaa sammuttamaan tietokoneen näyttö kokonaan taukojen ajaksi. (Asikainen 2006, 87.)

Virransäästöön liittyy myös paljon väärinymmärryksiä. Esimerkiksi usein luullaan, että liikkuvat näytönsäästäjät kuuluvat myös virransäästötoimintoihin. Todellisuudessa näytönsäästäjät estävät myös kovalevyä siirtymästä virransäästötilaan, jolloin energiansäästöä ei synny. (Asikainen 2006, 87.) Harhaluuloja voi myös liittyä siihen, milloin on energiatehokasta sammuttaa toimistolaitteita. Tästä syystä henkilökunnan ohjeistaminen virransäästöasetuksien ja -toimintojen oikeaoppisesta käytös-

tä on tärkeää energiansäästön kannalta. Suullisen koulutuksen lisäksi on ohjeistus suositeltavaa toimittaa työntekijöille myös kirjallisena, esimerkiksi intranetin välityksellä tai sähköpostilla. Energiansäästön kannalta on hyvä olla yhteydessä myös ATK-tukihenkilöön, joka voi muokata energiasäästöasetukset kullekin työntekijälle sopivaksi. (Motiva 2013h.)

6.4.4 Muut kohteet

Toimistorakennuksissa on aina myös edellä esitettyjen laiteryhmiä ulkopuolista kulutusta. Tämä kulutus saadaan, kun kiinteistön kokonaiskulutuksesta vähennetään ilmanvaihdosta, lämmityksestä ja jäähdytyksestä sekä toimistolaitteista ja valaistuksesta johtuva energiankulutus. Tällaista muuta kulutusta aiheuttavat esimerkiksi edustussauna ja autopaikat. Toimialasta riippuen erilaisia sähköä kuluttavia laitteita voi toimistorakennuksessa olla satoja, joten niiden tarkka määrittely on hankalaa. Lisäksi myös kiinteistösähkössä voi esiintyä energiankulutusta, joka ei sisälly aikaisemmin esitettyihin päälaiteryhmiin. Tällaista kulutusta aiheuttavat muun muassa vesikiertojärjestelmän pumput, hissien sähkömoottorit sekä ulkotilojen sähkölämmitykset. Muu energian kulutus voikin olla merkittävä osa kiinteistön sähkökäytöstä. (Larinkari 2012, 32.)

6.5 Toimiston vedenkulutus

Suomessa keskimääräinen vedenkulutus henkilöä kohti on noin 155 litraa vuorokaudessa (Motiva 2013j). Veden säästämisellä on monia ympäristöetuja, kuten raakaveden hankinta- ja puhdistustarpeen väheneminen ja jäteveden määrän pieneminen. Lisäksi myös energiaa säästetään, kun veden pumppaustarve vähenee. Kuluttajalle veden säästäminen näkyy selvimmin vesilaskussa vesi-, lämmitys- ja jätevesikustannusten pienentyessä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010.) Yksityissektorilla vedensäästöpotentiaali on keskimäärin 8 % (Asikainen 2006, 35).

Suomessa vesivarastot ovat runsaat, joten suurin toimiston vedenkulutukseen liittyvä ympäristötekijä on paljon energiaa vaativa veden lämmitys (Asikainen 2006, 43). Lämmitykseen tarvittavaa energiamäärää lisäävät kiertojohtojen lämpöhäviöt, jotka usein ovat merkittäviä. Vanhoissa taloissa veden lämmitykseen tarvittava

energiämäärä ja lämpöhäviö voivat olla jopa samansuuruisia. (Motiva 2013d.) Lämmitykseen kuluvasta suuresta energiämäärästä johtuen lämmin vesi maksaakin kaksi kertaa enemmän kuin kylmä vesi (Paavolan vesi Oy 2013).

Toimistorakennuksessa vettä kuluu suhteellisen vähän, ja juomisen lisäksi vettä käytetään lähinnä käsien- ja astioiden pesuun, wc-pönttöjen huuhteluun sekä suihkuissa ja siivouksessa (Asikainen 2006, 43). Keskimäärin toimistotyöntekijä kuluttaa noin 50 litraa vettä päivässä, josta suurin osa kuluu wc-pönttöjen ja pisaarien huuhteluun. Wc-käynneistä aiheutuva vedenkulutus onkin toimistokeskeisillä aloilla yleensä noin 63 % kokonaisvedenkulutuksesta. Toiseksi eniten vettä kuluu käsienpesuun, jonka osuus on noin 27 % kokonaisvedenkulutuksesta. (South Staffs Water 2013.)

Vesikalusteiden ominaisuudet ja kunto vaikuttavat olennaisesti vedenkulutukseen (Motiva 2013j). Normaali wc-istuin esimerkiksi kuluttaa vettä kuusi litraa huuhtelua kohden. Vuotta 1976 vanhemmissa malleissa määrä on yhdeksän litraa ja vieläkin vanhemmissa wc-istuimissa jopa 12 litraa huuhtelukerralla. Uusimmissa malleissa sen sijaan on vettä säästävä ominaisuus, niin sanottu kaksoishuutelu, jonka ansiosta käyttäjä voi valita tarpeen mukaan, käyttääkö huuhtelussa neljä vai kaksi litraa vettä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010.) Uusi astianpesukone puolestaan kuluttaa keskimäärin 15 litraa vettä pesukertaa kohden, kun astioiden käsinpesu altaassa kuluttaa noin 35 litraa. Pesu ja huuhtelu juoksevan veden alla voi kuluttaa jopa yli 140 litraa vettä. (Rautia 2013.) Vettä voidaan myös säästää erilaisilla virtaaman säätimillä sekä hanoihin ja suihkuihin asetettavilla säästöpäillä ja älyhanoilla, joissa on liiketunnistimet (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010). Hankkimalla nykyaikaiset laitteet ja vesikalusteet voidaan säästää huomattavia summia vesikustannuksissa (Motiva 2013k).

Vesikalusteiden vuodot kuluttavat yllättävän paljon vettä ja voivat lisätä vesilaskua huomattavasti. Mikäli kaluste vuotaa vettä yhden tipan sekunnissa, kokonaismääräksi muodostuu lähes kymmenen kuutiota vuodessa. Parsineulan kokoinen vuoto putkistossa voi maksaa noin 750 euroa vuodessa, kun taas yksi jatkuvasti vuotava wc-pönttö saattaa aiheuttaa 7500 euron lisälaskun. Säännöllisellä vedenkulutuksen

seurannalla voidaan havaita ja korjata ajoissa mahdolliset vuodot, mikä voi estää suuremmat vesivahingot ja taloudelliset menetykset. (Asikainen 2006, 44.)

Käyttötottumuksilla on myös suuri vaikutus kulutettavaan vesimäärään. Esimerkiksi viiden minuutin suihkun aikana kuluu keskimäärin 60 litraa vettä, kun taas ammekylvyssä sitä kuluu viisi kertaa enemmän. (Motiva 2013j.) Vettä voidaan säästää pienillä teoilla, kuten pesemällä vain täysiä astianpesukoneellisia ja välttämällä turhaa vedenjuoksutusta (Motiva 2013k). Toimistossa vedenkulutusta voidaan vähentää opastamalla henkilökuntaa oikeaoppiseen vedenkäyttöön. Myös ohjetaulut ja -laput vesipisteiden lähetyvillä ja wc-tiloissa auttavat säästämään vesikustannuksissa. (Water Use It Wisely 2013.)

6.6 Toimiston jätteet

Suomessa arvioidaan vuosittain syntyvän yli 70 miljoonaa tonnia jätettä. Vuonna 2007 kokonaisjättemäärä oli 74 miljoonaa tonnia, mikä tarkoittaa 14 000 kiloa jätettä jokaista suomalaista kohden. (Suomen ympäristökeskus 2011.) Kokonaisjättemäärästä yhdyskuntajätteen osuus on vain noin neljä prosenttia, josta puolet on asuin- ja liikekiinteistöillä syntyvää jätettä. Vaikka suhteessa kokonaisjättemäärään yhdyskuntajätteen määrä on pieni, on sen käsittelyllä ja kierrätyksellä merkitystä, sillä yhdyskuntajätteet sijoitetaan Suomessa yleensä kaatopaikalle. Kaatopaikkojen tilantarve kasvaa koko ajan, mutta se ei ole ainoa ongelma. Kaatopaikat aiheuttavat myös hajuhaittoja, houkuttelevat tuholaiseläimiä ja niistä vapautuu metaania, joka on yksi haitallisimmista kasvihuonekaasuista. Jätteiden kuljettaminen kuluttaa myös energiaa ja aiheuttaa päästöjä ilmakehään. Lisäksi kaatopaikoille päätyy helposti ongelmajätteitä, joiden sisältämät myrkyt voivat sateen mukana kulkeutua pinta- ja pohjavesiin. Kaatopaikoille päätyy myös käyttökelpoisia luonnonvaroja ja raaka-aineita, kuten metalleja ja paperia. Lisäksi yhdyskuntajätteiden turvallinen käsittely ja nykyaikaisten ympäristölle turvallisten kaatopaikkojen rakentaminen on kallista, mikä nostaa jätemaksuja. (Asikainen 2006, 94.)

Suomessa jätteiden käsittelyä säädellään jätelaeilla ja asetuksilla. Jätelain perustana on niin sanottu etusijajärjestys. Ensisijaisesti siis kaikessa toiminnassa on pyrittävä vähentämään syntyvän jätteen määrää ja haitallisuutta. Mikäli jätteen syntyä ei voi-

da estää, on jätteen haltija velvollinen lajittelemaan ja kierrättämään jätteet. Jos jätteen kierrättäminen ei ole mahdollista, on jätteenhaltijalla lupa hyödyntää jäte muulla tavoin, mukaan lukien hyödyntäminen energiana. Vasta jos jätettä ei voida hyödyntää millään tavoin, on jäte loppukäsiteltävä. (Jätelaki 646/2011, 8 §.) Jokaisella kunnalla on myös omat jätehuoltomääräyksensä, jotka tarkentavat jätelakia ja lajitteluohjeita kunnan alueella (Suomen kuntaliitto 2012).

Jätteen lajittelu ja synnyn ehkäisy on myös jätteen haltijalle kannattavaa, sillä sekajättemaksut ovat selvästi korkeampia kuin lajitellun jätteen maksut. Sen sijaan hyötyjätteestä joutuu yleensä maksamaan vain keräyskulut. Kun sekajätteen määrä vähenee, voidaan jäteastioita myös vähentää ja tyhjennysväliä pidentää, jolloin tyhjennyskustannukset pienenevät. (Asikainen 2006, 95, 99.)

Toimistotyöntekijä tuottaa vuodessa keskimäärin 108 kg sekajätettä, 60 kg jätettäpaperia, 12 kg jätettäpahvia ja 11 kg ongelmajätettä (Motiva 2013i). Toimiston jätemäärän vähentämisen kannalta keskeisimpiä ovat hankinnat, mutta suuri merkitys on myös käyttötottumuksilla. Värikasettien, paperien ja muiden toimistotarvikkeiden käyttöä voi jokainen työntekijä vähentää kuluttamalla niitä harkiten. Sekajätteen määrää on mahdollista toimistossa vähentää jopa 90 % oikein lajittelemalla ja käyttötottumuksia muuttamalla. Jätteesynnyn ehkäisy alentaa paitsi jätehuoltomaksuja myös hankinta- ja käyttökustannuksia. Hankintakustannukset vähenevät tyypillisesti kymmenkertaisesti verrattuna jätehuoltokustannuksiin. (Asikainen 2006, 95.)

Jätteiden lajittelu toimistossa onnistuu vain, mikäli siitä tehdään tarpeeksi helppoa. Paperinkeräysastioita tulee sijoittaa jokaiseen työskentelytilaan ja muut lajitteluastiat voidaan sijoittaa tarpeen mukaan. Keittiöön kannattaa sijoittaa ainakin biojätteistä, sekajätteistä ja keräysastioita pakkauskartongille. wc-tilojen paperiset käsipyyhkeet voidaan hävittää biojätteenä. Jotta lajittelu saadaan toimimaan, toimiston jätehuolto- ja lajitteluohjeet kannattaa olla selkeästi näkyvillä, esimerkiksi ilmoitustaululla tai intranetissä. Lisäksi jokaiseen lajitteluastiaan kiinnitetään lajitteluohje. Vaikka ohjeet toimitettaisiin henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle, tämä ei yleensä riitä. Etenkin alkuvaiheessa on tärkeää opastaa henkilökuntaa lajittelussa. Lajittelun toimivuuden tarkkailu sekä yleinen palaute ovat hyviä keinoja ylläpitää ja

kehittää lajittelun toimivuutta. Koulutusta ja neuvontaa kannattaa järjestää aina tarvittaessa. (Asikainen 2006, 100.)

6.7 Toimiston paperinkulutus

Toimiston jätteestä valtaosa on paperia. Paperin valmistus kuluttaa paljon energiaa ja aiheuttaa kasvihuonekaasupäästöjä ilmakehään. Suomessa metsäteollisuuden osuus kasvihuonekaasupäästöistä on noin kuudesosa. (Asikainen 2006, 84.) Paperin valmistukseen kuluu paljon luonnonvaroja. Eurooppalaisen MIT-kertoimen mukaan laskettuna esimerkiksi yhden papeririisin (500 arkkia) valmistukseen tarvitaan noin 28 kiloa luonnonvaroja. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden A4-arkin luonnonvarojen kulutus on 56 grammaa. Lukuun ei ole laskettu mukaan kopioinnin ja tulostuksen osuutta. (Suomen luonnonsuojeluliitto 2013.) Länsimaissa lähes kaikki metsät ovat jo talouskäytössä, mikä lisää painetta käyttäjä sademetsiä ja Venäjän taigaa sekä muita vanhoja metsiä paperin valmistusmateriaaliksi. Uhkana on myös laittomien hakkuiden lisääntyminen. Lisäksi metsien hakkaaminen köyhdyttää luonnonympäristöä, mikä niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin on uhka eliölajeille. (Asikainen 2006, 84.)

Suomalainen kuluttaa keskimäärin yli 200 kiloa paperia vuodessa, mikä tekee Suomesta yhden paperinkulutuksen kärkimaista (Asikainen 2006, 84). Suomalaiset toimistotyöntekijät kuluttavat YTV:n (2002) mukaan keskimäärin vuodessa noin 60 kiloa paperia. Kopioita kullekin työntekijälle kertyy vuosittain jopa noin 7000 kappaletta (Suomen luonnonsuojeluliitto 2013). Yhden työpäivän aikana toimistohenkilö ottaa keskimäärin 35 kopiota. Yhteensä tämä tarkoittaa sitä, että toimistoissa kuluu paperia 2 300 000 riisiä eli 57 120 000 kiloa vuosittain. Paperinkulutus on vastoin odotuksia vain lisääntynyt tietotekniikan kehityksen myötä, kun tulostamisesta ja kopioinnista on tullut itsestään selvää ja helppoa. Usein tulosteet ovat oikolukuversioita ja sähköposteja, jotka muutaman minuutin lukemisen jälkeen heitetään roskiin. (Asikainen 2006, 10, 84.) WWF:n (2013) mukaan jopa 45 % tulostetusta ja kopioidusta paperista heitetään roskiin päivän päätteeksi. Useimmilla työpaikoilla paperia voitaisiin säästää 20–30 % jo yksinkertaisilla toimenpiteillä, mikä tarkoittaisi myös huomattavia säästöjä yritykselle. Kun paperinkulutusta ja siihen

liittyviä kuluja halutaan vähentää, on yrityksen asetettava selkeitä tavoitteita ja seurattava niiden toteutumista (Auvinen 2003, 6).

Tehokas ja helppo tapa säästää paperia on asettaa tulostimiin oletukseksi kaksipuoleinen tulostus, mikä puolittaa paperin ympäristökuormituksen. Myös useamman sivun tulostaminen tai kopioiminen yhdelle paperille säästää paperia huomattavia määriä. Kopiokoneen viereen kannattakin sijoittaa ohjetauluja esimerkiksi pienennösten ja kaksipuolisten kopioiden tekemisestä. Kustannustehokasta voi olla hankkia monitoimilaitte, joka vaatii jokaiselta työntekijältä tunnistautumista erillisen avaimen tai pin-koodin avulla. Tunnistautumisen jälkeen työntekijällä on mahdollisuus vielä valita, tulostaako hän monitoimilaitteeseen lähettämänsä dokumentin vai ei. Näin vältetään vahinkotulosteilta. Laite myös poistaa tulostamattomat dokumentit tietyn ajan kuluttua. Lisäksi tunnistautumisen etuna on, että tietosuoja paranee, kun tiedostot eivät tulostu koneesta ennen kuin dokumentin lähettänyt työntekijä on tunnistaunut monitoimilaitteeseen. (Esty & Simmons 2011, 128–129.)

Työntekijöiden motivoiminen ja kouluttaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta paperinkulutusta saadaan vähennettyä. Tästä syystä henkilökunnan tulee olla tietoisia paperia säästävistä työtavoista ja keinoista sekä paperin säästöön liittyvistä motiiveista. Työntekijöitä voidaan esimerkiksi opastaa sijoittelemaan teksti tehokkaammin ja rohkaista käyttämään pienempää fonttia paperinkäytön tehostamiseksi. (Esty & Simmons 2011, 128–129.) Lisäksi heitä voidaan kehottaa käyttämään vanhat tulosteet muistilappuina, suosimaan elektronista arkistointia ja erilaisia oikolukuohjelmia. Sähköinen postitus- ja laskutusjärjestelmä vähentää paperin määrää ja samalla postituskuluja. (Asikainen 2006, 90–91.) Toimiston ympäristöystävällisyyttä voidaan myös parantaa käyttämällä ympäristöystävällistä paperia (Auvinen 2003, 6).

6.8 Hankinnat työpaikalla

Toimiston suoraa ja epäsuoraa ympäristökuormaa voidaan alentaa merkittävästi kiinnittämällä huomiota hankintoihin. Suora kuormitus muodostuu esimerkiksi toimiston jätemäärästä ja energiankulutuksesta. Yritysten hankintojen välilliset vaikutukset muodostuvat tuotteiden tuotantoketjun aiemmista vaiheista. Suurina kulut-

tajina yritykset ja julkishallinto voivat edistää merkittävästi ekotehokkuutta lisäämällä ympäristöystävällisten tuotteiden kysyntää ja siten edesauttaa niiden markkinoille pääsyä. Harkituilla hankinnoilla voidaankin vaikuttaa suurempiin ympäristökysymyksiin, kuten otsonikatoon tai ilmastonmuutokseen. (Asikainen 2006, 63.)

Usein uskotaan, että ympäristöystävälliset tuotteet ovat kalliita. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Tutkimusten mukaan ympäristömerkityt tuotteet ovat yleensä samassa hintaluokassa kuin muut vastaavat tuotteet. Lisäksi ympäristömyönteisille tuotteille asetetut laatuvaatimukset takaavat korkean tason. Ympäristömyönteisen tuotteen ei kuitenkaan tarvitse aina olla ekotuote, sillä luonnonvaroja säästää jo tuote, joka on laadukas, pitkäikäinen ja monikäyttöinen. Pitkällä aikavälillä ympäristöystävälliset tuotteet ovat kuitenkin usein edullisempia kuin muut vastaavat tuotteet. Matalan energian tuotteet esimerkiksi voivat maksaa muita samanlaisia tuotteita enemmän, mutta säästö energialaskussa kustantaa mahdollisen kalliimman hankintahinnan takaisin. Tämän takia tuotteiden kustannusvaikutuksia kannattaa arvioida useamman vuoden ajalta, jolloin tuotteiden todellinen kustannusero saadaan selville. (Asikainen 2006, 63.) Hankintoja tehdessä kannattaa kiinnittää myös huomiota erilaisiin ympäristö- ja energiamerkkeihin, joiden avulla tuotteiden tulevia kustannuksia ja ekologisuutta voidaan arvioida (Asikainen 2001, 7).

Toimiston ympäristöystävällisyyttä voidaan parantaa kuluttamalla harkiten. Tällä tarkoitetaan sitä, että jo hankintavaiheessa pohditaan, ovatko tuotteet välttämättömiä ja tuotteita ostetaan vain todellisen tarpeen mukaan. Esimerkiksi, jos tuote vanhenee nopeasti, kannattaa sitä hankkia pienissä erissä. palvelun ostaminen voi olla edullinen vaihtoehto, mikäli kyseessä on esimerkiksi harvoin käytettävä laite. Tuotteiden käyttöä voidaan tehostaa muuttamalla totuttuja käytäntöjä ja menetelmiä. Lisäksi jo hankittuja tuotteita voidaan opetella käyttämään tehokkaammin. Kartoittamalla lähtötilannetta vältytään turhilta hankinnoilta ja voidaan säästää hankintakustannuksissa. (Asikainen 2001, 8.)

Mikäli todetaan, että hankinta on välttämätön, kannattaa huomioida lähiaikojen muut hankintatarpeet. Hankintoja voidaan minimoida esimerkiksi hankkimalla monitoimilaite tai varmistamalla, että laite täyttää myös muiden työntekijöiden tarpeet ja soveltuu siten yhteiskäyttöön. Hankintoja tehtäessä on suositeltavaa varmistaa,

että laite on pitkäikäinen, laadukas ja korjattavissa. Myös laitteen huoltomahdollisuudet on hyvä ottaa huomioon. Hankintakustannuksen lisäksi kannattaa myös selvittää tuotteen käyttö-, huolto- ja hävittämiskustannukset. Hävittämistilanteessa hankitut tuotteet kannattaa ensisijaisesti kierrättää, jolloin hävittämiskustannuksissa säästetään ja samalla pienennetään jätteistä johtuvaa ympäristökuormaa. Hankintavaiheessa kannattaakin kiinnittää huomiota kierrätettävyyteen. (Asikainen 2006, 64–65.)

Hankinnat kannattaa keskittää, jolloin turhilta hankinnoilta vältytään ja kilpailuttaminen voidaan hoitaa tehokkaasti. Keskittäminen mahdollistaa sen, että hankintavastaavat voivat perehtyä eri tuotteiden ympäristöominaisuuksiin ja kilpailutuksen yksityiskohtiin. Hankintaosasto tai yksittäinen toimiston hankinnoista vastaava henkilö tarvitsee selkeän ohjeistuksen siitä, miten ympäristöystävällisyys vaikuttaa hankintatilanteessa muihin hankintakriteereihin, etenkin hintaan. (Asikainen 2006, 63.)

7 TALOUDELLINEN VASTUU

Taloudellisen vastuun kirjallinen osuus jää tässä työssä vähemmälle huomiolle, koska taloudellisen vastuun käsittely ei sisältynyt toimeksiantoon. Työssä on kuitenkin lyhyesti esitelty taloudellinen vastuu, koska se on oleellinen osa yhteiskuntavastuuta.

Yritykset pyrkivät tuottamaan voittoa toiminnallaan, jotta ne voisivat jakaa taloudellista tuottoa omistajilleen ja kasvattaa yrityksen omaa taloudellista pääomaa. Suomalaisen yhteiskuntajärjestelmän mukaisesti yritysten kuuluu maksaa veroja ja rahoittajien korkoja sekä lyhennyksiä. Taloudelliseen vastuuseen liittyy yrityksen taloustoiminta, riskienhallinta ja hallintakäytännöt. Vastuullinen taloustoiminta perustuu siihen, että taloudellinen kasvu on saavutettu eettisesti hyväksyttävillä tavoilla. Kestävää kehitystä on se, että taloudellista hyvinvointia kehitetään yhteiskunnan osa-alueilla. (Rohweder 2004, 97–99.) Yritysten taloudellisen pääoman tavoittelulle on asetettava yrityksen sisällä jonkinlaiset rajat, jotta voittoa ei saataisi vastuuttomilla tavoilla. Länsimaissa asetetuilla rajoilla tarkoitetaan yleensä taloudellisen vastuun tarkastelun lisäksi sosiaalisen ja ekologisen kannan huomioinnon. (Ketola 2005, 32–37.)

Taloudellinen vastuu näkyy yrityksissä välillisesti ja välittömästi. Välillisillä vaikutuksilla tarkoitetaan esimerkiksi palkanmaksamista työntekijöille ja verojen maksamista yhteiskunnalle. Välittömillä vaikutuksilla taas tarkoitetaan yrityksen kansantaloudellisia vaikutuksia, yhteiskunnallisten riskien hallintaa, alihankintojen vaikutuksia työllisyyteen ja kyseisten alueiden hyvinvointiin. Yrityksen taloudellisen vastuun tarkastelun apuna on käytössä muodollinen tilinteko- ja raportointivollisuus, joka on määritelty osakeyhtiö-, kirjanpito-, vero- ja arvopaperimarkkinalainsäädännössä. Yrityksen taloudellisen tarkastelun ongelmana on, ettei siitä näy yhteyttä sosiaalisiin ja ympäristöön liittyvistä seikoista, joilla on kuitenkin taloudellisia vaikutuksia. Kolmoistilinpäätöstarkastelulla tarkoitetaan, että taloudellisten tunnuslukujen rinnalla esitetään myös sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät kokonaisuudet ja niiden tunnusluvut. Rohwederin (2004) mukaan ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu ovat tulossa taloudellisen tuloksen tarkastelun rinnalle pysyvästi. (Rohweder 2004, 97–99.)

8 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

8.1 Tutkimuksen tausta

Inspectassa vastuullisuus on jo pitkään ollut ohjaava tekijä, mutta siitä ei juurikaan ole viestitty ulospäin. Jatkossa Inspectan tavoitteena on kehittää vastuullisuudesta viestimistä ja samalla viedä yrityksen toimintaa näkyvämmiin vastuullisempaan suuntaan. Tämän takia Inspecta teetti vastuullisuuteen liittyvän opinnäytetyön Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoilla.

Opinnäytetyöprojektin alussa keskityttiin tutkimaan viestinnän, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun laajempia kokonaisuuksia. Tarkoituksena oli löytää Inspectan kannalta keskeisimmät kehityskohteet, joita yritys voi lähteä kehittämään. Inspectan toimintaan tutustuttiin muun muassa haastattelemalla eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja osallistamalla työntekijöiden normaaliin työpäivään yhden päivän ajan. Haastattelujen ja kokemusten pohjalta nousi esiin muutamia kehityskohteita, jotka esiteltiin opinnäytetyön toimeksiantajille. Toimeksiantajan tapaamisessa valittiin tarkemmin tutkittaviksi aihekokonaisuuksiksi vastuullisuuden viestintä yritysasiakkaiden näkökulmasta, vastuullinen lähiesimiestyöskentely ja toimitilojen tehostaminen.

8.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on kehittää Inspectan vastuullisuutta liittyen toimitilojen tehostamiseen, johtamiseen ja viestintään.

Viestinnän osuuteen liittyvän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Inspectan asiakasyritysten suhtautumista yhteiskuntavastuullisuuteen ja sen raportointiin sekä tutkia vastuullisuuden vaikutuksia brändikuvaan, kilpailuun ja hankintapäätöksiin. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää asiakasyritysten näkökulma yhteiskuntavastuullisuuteen sekä asiakkaiden näkökulma Inspectan tämänhetkisestä vastuullisuudesta. Tutkimuksen perusteella tehdään kehitysehdotukset ja suunnitelma siitä, miten Inspecta voi kehittää vastuullisuuttaan ja sen viestimistä.

Sosiaalisen vastuun osalta tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten toimintatapoja ja käytäntöjä sekä niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää haastatteluiden perusteella, kuinka vastuullisesti työntekijät kokevat esimiehensä suoriutuvan tehtävästään. Tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia varten haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan, minkälainen olisi täydellinen esimies. Tutkimuksen pohjalta tehdyt kehitysehdotukset pohjautuvat pääasiassa haastateltujen työntekijöiden kokemuksiin ja mielipiteisiin vastuullisesta johtamisesta.

Ympäristövastuuseen liittyvän tutkimusosuuden tarkoituksena oli kartoittaa Inspectan mahdollisuuksia tehostaa toimitilojensa käyttöä. Tavoitteena oli selvittää henkilöstön mahdollisuuksia ja halukkuutta siirtyä käyttämään jaettuja työpisteitä. Tutkimuksen tarkoitus oli myös selvittää sitä, mitkä tekijät estävät työntekijää luopumasta omasta, henkilökohtaisesta työpisteestään, vaikka hän ei sitä työnkuvansa vuoksi tarvitsisi. Haastattelujen avulla oli lisäksi tarkoitus kartoittaa työntekijöiden mobiilin työntöön määrää, käytäntöjä ja kehitysmahdollisuuksia. Toimitilojen tehokkuuteen liittyvän tutkimusosuuden pohjalta luodaan kehitysehdotukset toimitilojen tehostamiseksi.

8.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48, 66) mukaan teemahaastattelu tarkoittaa haastattelutekniikkaa, jossa yksittäisten kysymysten sijaan edetään keskeisten teemojen varassa. Teema-alueet ovat suurempia aihekokonaisuuksia, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdentuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana runkona. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä, vaan esimerkiksi haastatteluteemojen järjestys voi vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Teemahaastattelun tarkoitus on tuoda haastateltavan ääni kuuluviin ja vähentää tutkijan näkökulman vaikutusta, kun tarkkoja kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja ei ole.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tarkoituksena oli tuoda haastateltavien omia mielipiteitä ja näkemyksiä esiin. Teemahaastattelu soveltui

tekniikaksi hyvin, koska se antaa haastateltavien omille näkemyksille tilaa rajamatta keskustelua vain tiettyjen kysymysten ympärille. Lisäksi teemahaastattelussa haastateltavan tärkeänä pitämät aiheet nousevat hyvin esille. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden keskittyä tiettyihin aihepiireihin toisia syvällisemmin.

8.4 Tutkimuksen toteutus

Vastuullisuuden viestinnän tutkimuksen haastateltavat olivat Inspectan yritysasiakkaita, joita Inspectan myyntijohtaja sekä viestintäpäällikkö suosittelivat haastateltaviksi. Yritysasiakkaiden haastatteluun kartoitettiin yrityksiä, joilla oletettiin olevan näkökulmia vastuullisuuteen. Haastateltavat valittiin eri aloilta, koska tuloksiin halutaan saada mahdollisimman laaja kuva asiakkaiden vastauksista. Asiakkaat valikoituivat eri alan yrityksistä, joita olivat energiayhtiö, kemikaalialan yritys, muoviteollisuusalan yritys, kone- ja tuotantoalan yritys sekä konepajateollisuuden yritys.

Vastuullisen lähiesimiestyöskentelyn tutkimuksen ja toimitilojen tehostamista koskevan tutkimuksen haastateltavat olivat Inspectan työntekijöitä pääkaupunkiseudulta ja Lahdesta. Haastateltavia valittiin Inspectan toimesta yhteensä kymmenen. Kolme haastattelua ei toteutunut. Haastateltavista neljä oli tarkastajia, yksi tekninen asiantuntija, yksi palvelupäällikkö sekä yksi tiimityönjohtaja. Samoja henkilöitä haastateltiin sekä esimiestyöskentelyä koskevaan tutkimukseen että toimitilojen tehostamista koskevaan tutkimukseen.

Kaikki haastattelut toteutettiin aina parityöskentelyinä. Lähiesimiestyöskentelyyn ja toimitilojen tehostamiseen liittyvät haastattelut suoritti edellä mainituista osaluista vastaavat henkilöt yhdessä. Viestinnän haastatteluissa oli aina viestintäosuudesta vastaavan lisäksi mukana yksi muu opinnäytetyöntekijä.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy riskejä. Tutkimustulokseen on saattanut vaikuttaa haastattelijoiden kokemattomuus ja kiireinen aikataulu. Kiireisen aikataulun takia haastattelujen valmistelu-aika jäi lyhyeksi. Lisäksi tutkimusotanta (7) on aika pieni laajempien johtopäätösten tekemiseksi. Lisätutkimukset ovatkin suositeltavia

luotettavien tulosten saamiseksi. Tuloksiin on saattanut myös vaikuttaa se, että haastateltavat ovat kaunistelleet totuutta tai eivät ole halunneet kertoa arkaluontoisia asioita haastattelutilanteessa. Haastattelujen koonti- ja tulkintavaiheeseen liittyy myös kokemattomuuteen liittyviä riskejä.

9 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

9.1 Ulkoinen vastuullisuuden viestintä

9.1.1 Yhteiskuntavastuu ja raportointi

Yhteiskuntavastuun ymmärtäminen -osiossa tutkittiin sitä, miten Inspectan asiakkaat käsittivät vastuullisuuden ja yhteiskuntavastuun yritystoiminnassa. Kysymykset koskivat yleisesti yritystoimintaa sekä haastateltavien edustamia yrityksiä.

Haastateltavilta kysyttiin myös yrityksen tilannetta vastuullisen liiketoiminnan todentamisesta raportoinnin muodossa.

TAULUKKO 2. Yritysten vastaukset yhteiskuntavastuusta ja raportoinnista

	Yhteiskuntavastuu ja raportointi
Kemikaalialan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisuus käsitettiin yritys vastuun kolmijaon* mukaisesti, joista jokaisesta osa-alueesta on muodostunut yritykselle kehitystä mitattava indikaattori - on julkaissut yritys vastuuraportin
Kone- ja tuotantoalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - yritys vastuun jaettu kolmijaon mukaisesti, joille yritys on määritellyt kaikille omat johtajansa - tunnistanut ympäristöasiat megatrendiksi - yritys vastuuraporttia on julkaistu vuodesta 2008
Energia-alan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisessa liiketoiminnassa halutaan pitää sosiaalinen vastuu, ekologinen ja taloudellinen vastuu tasapainossa - on julkaissut vastuuraporttia 10 vuotta - ollut pitkään mukana vastuullisessa liiketoiminnassa
Muoviteollisuusalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiskuntavastuun kolme osa-aluetta ovat yrityksellä menestystä mittaava indikaattori - erityisesti ympäristöpuolella on paljon mittareita - jonkinlainen vastuuraportti, ainakin ympäristöselonteko

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

Konepajateollisuuden yritys	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisuus sisällytetty yrityksen toimintapolitiikkaan vahvasti. - haastateltava ei ollut varma, onko yrityksellä vastuuraporttia
-----------------------------	---

*Kolmiojaolla tarkoitetaan yhteiskuntavastuullisuuden jakamista taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen.

Kone- ja tuotantoalan yritys näki yhteiskuntavastuun niin, että se koski jokaista toimittajaa, alihankkijaa ja työntekijää. Yrityksen yhteiskuntavastuu käsittää taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun, joita yrityksessä ohjaa omat osastonsa. Yrityksen edustaja kertoi, että vastuullisuus on integroitu yrityksen strategiaan vahvasti. Edustaja myös totesi, että yrityksen henkilöstölle, toimittajille ja alihankkijoille on määritelty eettiset ohjeet, joita tulee noudattaa. Kone- ja tuotantoteollisuuden haastateltava totesi, että hyvinvoiva yhteiskunta takaa osittain myös yritysten hyvinvoinnin. Mahdollisuus elää hyvässä yhteiskunnassa edesauttaa ihmisten työskentelymahdollisuuksia ja työkyvykkyyttä. Haastateltava kertoi, että yrityksen hyvinvointiin vaikuttaa myös se, että kaikki ovat tasa-arvoisia ja kaikilla on samat oikeudet. Haastateltavan mukaan henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja hyvinvointiin, koska hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin ja on motivoituneempi. Samalla myös hyvinvoiva yritys tukee yhteiskunnan hyvinvointia tarjoamalla esimerkiksi työpaikkoja, maksamalla veroja ja tukemalla työhyvinvointia.

Kolme vastaajista (kts. taulukko 2) kertoi, että yritysvastuuraportoinnin on huomattu helpottavan kysyntää ja auttavan tietoisuuden lisäämistä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tarkastelemalla taulukkoa voidaan huomata, että varsinkin kone- ja tuotantoteollisuuden yritykselle on erityisen tärkeää viestiä ja tuottaa luotettavaa tietoa yritys vastuullisuudestaan. Kone- ja tuotantoteollisuuden haastateltava kertoi, että alihankkijat vaativat vastuullisuutta. Kyseisillä yrityksillä toimii alihankkijoina paljon rakennus- ja teollisuusalan yrityksiä, joiden asiakkaat vaativat ekotehokkaita ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Haastateltava kertoi, että asiakkaille ympäristöystävällisyys voi taata laadukkaita tuotteita ja tästä johtuen suurempaa ostohintaa.

Yrityksen edustaja totesi, että yritys tekee yritysraporttia yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa ja seuraa kilpailijoiden tilannetta, jotta pysyvät kilpailussa mukana.

Energia-alan haastateltava totesi, että yrityksen on oltava taloudellisesti kannattava ja samalla yrityksen on pystyttävä torjumaan ympäristön kuormitus omilla toiminoillaan. Haastateltava kertoi edustamansa yrityksen panostavan myös työturvallisuuteen ja koulutukseen. Energia-alan yritys näkee yhteiskuntavastuun kolmen osa-alueen tasapainossa toistensa kanssa ja yrityksen edustaja toteaa, että ne ovat myös toisistaan riippuvaisia. Haastateltavan mukaan yrityksellä on tavoitteena olla vastuullisuudessa toimialansa huipulla. Kyseisen yrityksen strategiaan on integroitu vastuullisuus jo alusta asti ja myöhemmin sen painotusta on lisätty. Energia-alan yritys on toteuttanut vastuullista liiketoimintaa jo yli kymmenen vuotta ja ollut pitkään mukana vastuullisessa yritystoiminnassa. Yrityksessä halutaan jatkossakin panostaa vastuullisuuteen, sillä haastateltava näkee, että vastuullisuus on nykyajan trendi yritysmaailmassa. Haastateltava toteaa, että pitkällä tähtäimellä vastuullisuuden harjoittaminen on kannattavaa, vaikka se vaatiikin aluksi isoja investointeja. Yritys seuraa myös muiden liiketoiminnan vastuullisuutta ja hankintoja, jotta pysyvät itse mukana kilpailussa.

Lisäksi energia-alan yritys on julkaissut yritysraporttia kymmenen vuoden ajan. Yritysraporttia lukevat haastateltavan mukaan omistajat ja erityisesti asiakkaat, koska energia-alan tuotanto on näkyvää toimintaa ulkopuolisille. Haastateltavan mukaan asiakaskunta haluaa olla tietoisia energiantuotannon käytännöistä, jotta voivat itse tehdä valintoja ympäristöystävällisistä vaihtoehdoista. Haastateltava totesi, että yritysraportti on lähinnä nykyään vain tapa, jolla yritykset kertovat toiminnastaan. Raportoinnin laajuuden ja suunnan määräävät markkinat.

Myös kemikaalialan yritys on kertonut vastuullisuudestaan toimittamalla yritysraporttia julkisesti internetissä. Haastateltava kertoi, että kertomuksia ja raportteja lukevat lähinnä asiakkaat ja tuotteiden loppukäyttäjät, jotka haluavat varmistaa, että tuote on puhdasta ja valmistettu ekotehokkaasti. Kemikaalialan yrityksen edustaja käsitti vastuullisuuden myös yritysraporttiin kolmijaon mukaisesti, joista jokaisesta osa-alueesta on muodostunut yritykselle KP-mittari (eng. Key Point Indica-

tor). Kp-mittareilla mitataan yrityksen menestystä ja tuottavuutta. Tällä hetkellä vastuullisuuden hyödyt näkyvät yritykselle lisäarvon tuottamisena, riskien hallintana ja niiden minimoimisena. Haastateltava arveli, että jatkossa vastuullisuuden hyödyt tulevat kasvamaan yrityksessä sen harjoittamisen myötä.

Kemikaalialan yritys on mukana myös erilaisissa kampanjoissa, kuten Itämeren kunnostamisessa. Haastateltava totesi, että lakien noudattaminen on ehdotonta yrityksen toiminnan kannalta, mutta myös sen lisäksi yritys haluaa tehdä enemmän. Esimerkiksi ympäristöpäästöissä yritys on päässyt alle määrättyjen raja-arvojen. Haastateltavan mukaan yritys haluaa olla edelläkävijänä yritysvastuun sosiaalisella ja ympäristövastuun saralla sekä toimia turvallisena ja hyvänä työpaikkana. Haastateltavan mukaan asiakassuhteet ja vastuullisuus on hyvin tärkeää yritykselle. Vuosien varrella yritys on toteuttanut mielikuvien parannuksia, jotta negatiivisia ajatuksia ja keskustelunaiheita voidaan muuttaa positiiviseen suuntaan.

Yritys on tehnyt vastuullisuuden saralla suuria investointeja ja toiminut näkyvästi. Kemikaalialan yritys on järjestänyt lähiasukkaille kyläkokouksia ja avoimien ovien päiviä selittääkseen yrityksen toimintaa ja tehdäkseen toimintaansa tutummaksi yhteiskunnalle. Haastateltavan mukaan yrityksessä on koettu, että avoimuudella on ollut hyötyä yrityskuvaan positiivisesti. Haastateltava totesi, että investointeja tehdessä vastuullisuuteen on otettava huomioon kuitenkin yrityksen resurssit ja taloudellinen tilanne, koska investoinnit voivat aiheuttaa suuria kuluja. Pitkällä tähtäimellä vastuullisuus tuo kuitenkin yritykseen hyötyä. Positiivinen yrityskuva lisää myyntiä ja tuottavuutta.

Muoviteollisuuden alan yrityksen edustaja kertoi haastattelussa, että kaikki yhteiskuntavastuun osa-alueet on sisällytetty yrityksessä KP-mittareiksi. Yrityksellä on sisäisiä projekteja ja kampanjoita, jotka myös edistävät vastuullista liiketoimintaa. Erityisesti ympäristövastuun KP-mittareita yrityksessä on paljon, koska muoviteollisuuden alan päästöt ovat näkyviä. Lisäksi ympäristömittareilla pyritään kustannusäästöihin, joista henkilöstöä palkitaan erilaisilla bonuksilla. Lisäksi yritys noudattaa päästökauppa-sopimusta, jonka tavoitteena on vähentää haitallisia päästöjä ympäristöön. Yritys tekee myös yhteistyötä yhteistyöyrityksien kanssa jätevesien

päästöjen vähentämiseksi. Päästökaupalla pyritään vähentämään haitallisia päästöjä ympäristöön.

Muoviteollisuuden alan edustaja ei tiennyt, onko yrityksellä yhteiskuntavastuureporttia. Haastattelija löysi internetistä englanninkielisen CSR-yhteiskuntavastuureportin (Corporate Social Responsibility). Haastateltava kertoi, että vastuullisuus on näkynyt ja selkeytynyt ajan myötä henkilöstölle esimerkiksi koulutuksien kautta, jotta henkilöstö olisi tietoinen yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Haastateltava pitääkin raportointia ja vastuullisuuden viestimistä tärkeänä henkilöstön tietoisuuden lisäämiseksi kyseisellä tavalla. Muoviteollisuuden alan yrityksen ympäristöraportoinnista ja -politiikasta ovat kiinnostuneita erityisesti Turvallisuus ja kemikaalivirasto (TUKES) ja Suomen ympäristökeskus (SYKE), koska kyseisellä alalla on päästöjä ympäristöön.

Konepajateollisuuden yritys on sisällyttänyt vastuullisuuden yrityksen toimintapolitiikkaan vahvasti. Vastuullisuus näkyy yrityksen sisällä jokaisen henkilöstön toiminnissa sekä asiakkaille että alihankkijoille. Asiakkaiden ja alihankkijoiden tulee noudattaa yrityksen eettisiä ohjeita. Kyseisen alan haastateltava ei itse ollut varma, tuottaako yritys yhteiskuntavastuureporttia, mutta heidän kotisivuillaan vastuullisuus on vahvasti esillä.

Tulosten perusteella vastuullinen liiketoiminta on jokaisessa haastatellussa yrityksessä ajankohtainen tema. Yrityksistä neljä julkaisi varmasti yhteiskuntavastuureporttia, joista kaksi oli sisällyttänyt yhteiskuntavastuun strategiaansa. Vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan tarkoittaa, että yritys on sitoutunut yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ja on valmis tekemään suuriakin investointeja vastuullisuuden saralla. Yhteiskuntavastuureportin julkaiseminen tarkoittaa yrityksille avoimuutta liiketoiminnan kertomisesta sekä tiedon jakamisesta ja sen lisäämisestä niin yhtiön sisälle kuin ulkopuolellekin. Yhteiskuntavastuureportoinnin avulla toimintaa pystytään todentamaan vastuulliseksi ja moraalisesti hyväksi.

Vastuullisuudella voidaan saada paljon positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Haastatteluiden perusteella vastuullisuuden hyödyt liittyivät eniten aineettomaan pääomaan, kuten yrityskuvaan, henkilöstöön ja asiakkaisiin. Yrityskuvan muokkaaminen myönteisemmäksi houkuttelee uusia asiakkaita ja työntekijöitä.

Hyvämaineisella yrityksellä on myös etuja kilpailun suhteen ja kilpailukykyinen yritys takaa toiminnan jatkuvuuden. Vastuullisuuden nähtiin myös liittyvän konkreettisiin hyötyihin, kuten laatuun ja riskeihin. Tulosten perusteella vastuullisuuden negatiiviseksi puoleksi voidaan laskea sen aiheuttamat suuren kustannukset, jotka kuitenkin pidemmällä tähtäimellä muuttuvat yritykselle voitoksi.

9.1.2 Vastuullisuus hankintapäätöksissä

Yritysten edustajilta kysyttiin, mitä he vaativat yhteistyöyrityksiltään yleensä hankintapäätöksissä. Kysymyksissä keskityttiin siihen, mitä asiakasyritykset vaativat erityisesti Inspectalta hankintapäätöksissä ja kilpailutilanteissa. Lisäksi asiakasyrityksiltä kysyttiin, minkä haastateltavat yritykset katsovat olevan eduksi hankintapäätöksissä ja mitä palvelualueiden yrityksiltä odotetaan vastuullisuusasioissa.

TAULUKKO 3. Yritysten vastaukset hankintapäätöksistä

	Vastuullisuus hankintapäätöksissä
Kemikaalialan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyökumppaneille tehdään markkina-analyysit - käytössä IDD-mittarit (integrated Duty License), joiden tavoitteena on tarkastaa yrityksen eettisyyttä ja lainmukaisuutta - eettiset ohjeet tulee täyttää ja niihin sitoudutaan - vastuullisuus on positiivinen asia hankinnassa
Kone- ja tuotantoalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - eettisiä toimintaohjeita tulee noudattaa - strategisille toimittajille on vieläkin tiukemmat vaatimukset - nähdään eduksi, jos on vastuullisuuteen liittyvää näyttöä ja kehityssuunnitelmia - vastuullisella yritystoiminnalla on vaikutus hankintapäätökseen
Energia-alan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullista yritystoimintaa odotetaan yrityskumppaneilta - harmaa talous torjutaan ja yhteistyöyrityksiltä odotetaan puhtaita papereita - yritykset ovat ymmärtäneet, että vastuullisuutta vaaditaan, jotta voidaan olla mukana kilpailussa

(jatkuu)

TAULUKKO 3. (jatkuu)

Muoviteollisuusalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - hankintapäätökset ovat pitkälti henkilöidonnaisia - hankintatilanteessa vastuullisuus voisi olla ratkaiseva tekijä
Konepajateollisuuden yritys	<ul style="list-style-type: none"> - tarkistaa tarvittaessa toimittajayrityksen taustat - vastuullisuus voi vaikuttaa hankintapäätökseen, mikäli yrityksen oma asiakas sitä vaatii

Hankintapäätöksissä ja kilpailutilanteissa kaikki haastateltavat katsoivat vastuullisuuden olevan eduksi, mikäli palvelun hinta olisi sopiva. Toisaalta kaikki haastateltavat totesivat, että varsinkin tulevaisuudessa vastuullisuuden merkitys hankintapäätöksissä tulee korostumaan ja se tulee myös vaikuttamaan palvelun hintaan. Kolme haastateltavista painotti hankintapäätöksissään eettisten ohjeiden noudattamista. Neljä yritysasiakkaista tarkastavat yrityksen taustat kilpailutilanteessa, koska haluavat toimia vain hyvämaineisten yritysten kanssa. Kaikki yritysasiakkaat kertoivat yrityksensä toimivan vain sellaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden taustat ovat kunnossa. Kuten taulukosta 3 voidaan todeta, erityisesti kone- ja tuotantoalan yrityksellä sekä kemikaalialan yritysten vaatimukset hankintapäätöksissä olivat korkeimmat. Kemikaalialan yritys käyttää jokaisessa hankinnassaan IDD-kyselyä, joka tarkastaa yrityksen toimintaa lainmukaisuuden näkökulmasta. Kemikaalialan yritys painotti myös, että toimittajayritys ei saa aiheuttaa mitään vaaraa heille itselleen ja toimittajan taloudellinen tilanne tulee olla kannattava, koska muuten se ei pysty kehittämään yrityksen omaa toimintaa. Jokaisella asiakasyrityksellä oli erilliset hankintaohjeet, jotka pätevät myös Inspectaan. Kone- ja tuotantoteollisuuden alan yrityksellä on toimittajaohjeet luettavissa julkisesti yrityksen yritysraportista.

Tuloksien perusteella hankintapäätöksiin vaikuttaa usein eniten palvelun laatu, hinta, toimittajayrityksen hyvämaineisuus sekä eettisten toimintaohjeiden täyttäminen. Hankintapäätöksien yhteydessä tarkistetaan edellä mainitut asiat. Sen sijaan esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvät tekijät eivät ole jokaisessa yrityksessä merkittävä

vaikuttaja hankintapäätöksissä. Yhteiskuntavastuun merkitys hankinnoissa riippuu usein kuitenkin kohdeyrityksen omasta arvomaailmasta suhteessa vastuullisuuteen. Hankkijayrityksen omat toimintamallit, arvot ja ohjeistukset saattavat vaikuttaa toimittajien hankintapäätökseen. Oman vastuullisen toiminnan lisäksi vastuullisuus otetaan huomioon myös monien yritysten hankintaketjussa ja yhteistyökumppaneiden valinnassa. Esimerkiksi yrityksille saattaa tulla painostava tarve valita vastuullisia yhteistyökumppaneita, jos yrityksen omat asiakkaat sitä vaativat.

Haastattelujen mukaan toimittajayrityksiltä vaaditaan hyvin vähän yhteiskuntavastuuraporttia hankintatilanteissa. Yritysvastuullisuuden ja sen todentaminen raportoinnin muodossa katsotaan kuitenkin luovan myönteisiä mielikuvia yrityksestä. Myönteiset mielikuvat edesauttavat taas kilpailussa ja vaikuttavat kohdeyrityksiin positiivisesti hankintapäätöksissä.

Yritysten eettisyys voi liittyä esimerkiksi ympäristöön, tuotantoon, asiakkaisiin tai työntekijöihin. Eettinen liiketoiminta on rinnastettavissa vastuulliseen liiketoimintaan. Haastattelutuloksien mukaan hankintapäätöksissä odotetaan yhteistyöyrityksiltä eettisiä toimintaperiaatteita ja niiden täyttymistä. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, mitä eettiset toimintaohjeet sisältävät kohdeyrityksillä. Jos kohdeyrityksien eettiset toimintaperiaatteet sisältävät saman kolmijaon, kuin mikä on yhteiskuntavastuussa, vaativat yritykset kuitenkin jonkinlaista näyttöä vastuullisuudesta. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan ei tarvitse tulla esille siis pelkästään yritysvastuuraportin kautta, vaan yritys voi julkaista eettisiä toimintaohjeita. Yritysten vastuullisuuden kehittämisprojektit ja sen kehitys on yleensä luettavissa yritysvastuuraportin kautta. Haastatteluiden mukaan yritykset haluavat hankintapäätöksissä todennusta eettisistä toimintatavoista, mutta toiminnan kehittämistä ei tarvitse todistaa, vaikka se kuitenkin katsotaan eduksi.

9.1.3 Mielikuvat Inspectasta

Tässä osiossa haastateltavilta kysyttiin mielikuvia Inspectasta, käsityksiä heidän toiminnasta ja vastuullisuudesta. Mielikuvat perustuvat haastateltavien henkilökohtaisiin mielipiteisiin. Taulukossa 4 on esitetty keskeisimmät mielikuviin liittyvät tulokset.

TAULUKKO 4. Asiakkaiden vastaukset käsityksiin Inspectasta

	Mielikuvat Inspectasta
Kemikaalialan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - ei ole Inspectaa kohtaan puolesta eikä vastaan - Inspecta on samanarvoinen muiden kilpailijien kanssa - asiakassuhteiden laatu vaikuttaa mielikuvaan, erityisesti palveluosaaminen
Kone- ja tuotantoalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - toimittajan täytyy olla luotettava, jos se itsekin tarkastaa - Inspecta on näkyvä toimija - Inspecta nähdään lähes puoliviranomaisena
Energia-alan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - Inspecta on alansa huippua - Inspecta nähdään viranomaisena tarkastustoiminnan kautta sekä palveluntarjoajana
Muoviteollisuusalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - Inspecta on kasvava yritys - Inspecta on rehellinen yritys - Inspecta on ammattitaitoinen
Konepajateollisuuden yritys	<ul style="list-style-type: none"> - Inspecta nähdään lähes viranomaisena - Inspectalla on korkea moraali - Inspectan toiminnan tulee olla oikeudenmukaista ja kaikin puolin hyväksyttävää, jos itsekin myöntää sertifikaatteja

Kaikkien haastateltavien mielikuvat Inspectasta olivat positiivisia. Inspecta oli yritysten edustajien mielestä vastuullinen toimija, koska Inspectan työnkuvaan kuuluu muun muassa tarkastus- ja sertifiointipalvelut. Tarkastustoiminta ja sertifiointi antoivat haastateltaville mielikuvan siitä, että jos on oikeus tehdä kyseistä toimintaa, myös omien asioiden tulee olla kunnossa. Kolme haastateltavista kertoi Inspectan tarjoavan alansa parasta palvelua, kun taas loput kaksi totesivat Inspectan kilpailevan muutamien muiden vastaavan alan yritysten kanssa.

Neljä vastaajista totesi, että Inspecta nähdään lähes viranomaisena tarkastuspuolensa vuoksi. Inspectan lakisääteinen tarkastustoiminta nähdään osittain muiden toimintaa ohjaavana liiketoimintana. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli tarkastus-

palvelun lisäksi hankittuna jotain muuta Inspectan tarjoamista palveluista. Palveluiden osalta Inspectalta odotetaan korkeaa palvelu- ja ammattiosaamista sekä korkeaa moraalista käyttöä toiminnoissaan. Suurin osa haastateltavista totesi myös, että toiminnan luotettavuus ja työosaaminen kannattaisi näkyä Inspectan asiakaspalvelussa. Inspectalla on kilpailijoita markkinoilla, minkä takia työosaamisen tulee kilpailukykyyn säilymisen kannalta olla ensiluokkaista. Inspectan yrityskumppaneille ei riitä pelkästään hyvä yrityskuva, vaan hyvä asiakaspalvelu on myös pystyttävä todistamaan käytännössä. Inspecta nähdään myös kasvavana yrityksenä, jonka tavoitteena on tuottaa taloudellista hyvinvointia sidosryhmilleen.

Kaksi yritystä vastasi, että Inspectan kanssa tehdään pitkiä sopimuksia, joissa palveluhankinta on usein henkilösidonnaista. Kaikissa haastatteluissa painotettiin erityisesti Inspectan palveluosaamista. Yritysassiakkaiden mielestä vastuullisuuden tulisi erityisesti näkyä palvelualan yrityksissä palvelun osaamisen ja laadun kautta. Yritysassiakkaita neljä vastasi, että he toivovat palveluosaamisen perustason ylittämistä asiakaskäynneillään. Asiakasyrityksille ei riitä peruspalvelun saaminen, vaan vaativat Inspectan tarjoaman työn olevan peruspalvelua laadukkaampaa. Haastateltavien mukaan Inspectan kannattaisi kehittää kohdeyrityksien toimintaa ja auttaa heitä kehittämään toimintaa tavalla, jota asiakas ei ole vielä itse ymmärtänyt. Myös Inspectan henkilöstön kouluttamiseen suositellaan panostusta, jotta asiakaspalvelu olisi johdonmukaista ja luotettavaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että Inspectan tulisi panostaa työvoiman saatavuuteen ja jatkuvuuteen, jotta palvelu olisi tasalaatuaista ja hyvin saatavilla. Tasalaatuisen palveluun voi keskittyä esimerkiksi osittain henkilösidonnaisilla asiakaskohtaamisilla. Henkilösidonnaisten palvelun huonoihin puoliin kuuluu, että sen saatavuus ei ole aina paras mahdollinen. Yksi haastateltavista oli ollut osittain tyytymätön Inspectan uusien työntekijöiden työn laatuun ja osaamiseen, mutta toteaa, että vastaavat ongelmat ovat kaikilla yrityksillä uusien työntekijöiden kohdalla.

Tässä osiossa haastateltavilta kysyttiin myös mielipiteitä siitä, pitäisikö vastuullisen liiketoiminnan olla tiukemmin määritelty lainsäädännöstä. Kaikki haastateltavat arvioivat, että lainsäädäntö tulee ajan myötä tiukkenemaan ja siihen on varauduttava. Haastateltavien mukaan ainakin kilpailu- ja hankintatilanteissa vastuullisuuden osoittaminen tulee korostumaan. Haastateltavat vastasivat varauksella vastuullisuu-

den raportoinnin pakollisuuteen, koska mahdollisesti lain tiukentuvat vaatimukset tulevat kuitenkin ohjaamaan sitä.

Tulosten perusteella Inspectaa pidetään luotettavana ja lähes viranomaisena yrityksenä. Haastateltavien mielikuvien perusteella Inspectalta odotetaan hyvää vastuullisuuden tasoa, mikä voi luoda paineita Inspectalle luoda ja kehittää omaa vastuullisuuttaan. Julkisella yritysraportilla on merkitystä yrityskuvan muodostumiseen. Vastuuraportti kertoo yrityksen halusta olla avoin ja rehellinen yritys, jota yhteiskunnassa arvostetaan. Kirjallisen todentamisen ohella yritykseltä odotetaan myös ammattitaitoista näyttöä asiakaskohtauksissa. Inspectan tulisi varautua mielikuvien paikkansapitävyyteen osoittamalla palveluidensa ja yritystoimintansa laatu käytännössä ja teoriassa. Tutkimuksen perusteella ajatellaan, että vastuullisen liiketoiminnan merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa, minkä takia myös Inspectan tulisi varautua sen tuomiin muutoksiin toimittamalla yritysraporttia ja sitoutua vastuullisuuteen.

9.1.4 Yhteiskuntavastuun viestiminen verkkoviestintäympäristöissä

Tässä osiossa yritysasiakkailta kysyttiin, miten ja missä he viestivät yritys vastuullisuudestaan ja minkä takia. Kysymykset esitettiin neljälle yritysasiakkaista, joista vain kolme vastasi kysymykseen. Yhdelle haastateltavista kysymystä ei esitetty, koska haastattelurunkoon lisättiin sosiaalisen median osuus ensimmäisen haastattelun jälkeen. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijät ovat etsineet tietoja yrityksen viestintäkeinoista internetistä. Taulukossa 5 on esitetty keskeisimmät tulokset sosiaalisen median käytöstä.

TAULUKKO 5. Yritysten vastaukset sosiaalisesta mediasta

	Verkkoviestintäympäristöt
Kemikaalialan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - ei vastannut kysymykseen - yritys kuitenkin on löydettävissä sosiaalisesta mediasta

(jatkuu)

TAULUKKO 5. (jatkuu)

Kone- ja tuotantoalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - mukana sosiaalisessa mediassa (LinkedIn, Twitter, Facebook) - haluaa seurata keskustelua
Energia-alan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - yritys näkyy sosiaalisessa mediassa - haluaa seurata keskustelua
Muoviteollisuusalan yritys	<ul style="list-style-type: none"> - ei tiennyt näkykö yritys sosiaalisessa mediassa
Konepajateollisuuden yritys	<ul style="list-style-type: none"> - ei kysytty

Energia-alan yrityksen edustaja kertoi, että kyseinen yritys on mukana sosiaalisessa mediassa. Yritys on nähnyt, että sosiaalisessa mediassa tulee näkyä. Haastateltava kertoi myös, että yritys on hyötynyt siitä, koska sosiaalisessa mediassa kuka tahansa voi aloittaa tai osallistua keskusteluun. Energia-alan toiminta näkyy ulkopuoliselle, minkä takia se herättää myös yhteiskunnassa keskustelua. Haastateltava kertoi, että yritys haluaa seurata keskustelua, ohjata sen suuntaa myönteisemmäksi ja osallistuu siihen myös itse. Sosiaalinen media on energia-alan yritykselle ollut hyvä tapa korjata virheellisiä käsityksiä yrityksestä. Energia-alan edustajan mukaan vastuulliselle tielle lähteminen tarkoittaa myös jatkuvien aloitteiden tekemistä. Aloitteellisilla teoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi keskustelun aloittamista, vastuullisuuden mainostamista ja markkinointia sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalista mediaa käyttää myös kone- ja tuotantoteollisuuden yritys. Kyseinen yritys näkyy LinkedIn-palvelussa, Twitterissä ja Facebookissa, jotka ovat kaikki luettavissa sosiaalisen median palveluihin. Kone- ja tuotantoteollisuuden alan edustaja näkee sosiaalisen median hyväksi puoleksi sen tuoman edun tavoittaa suuria määriä ihmisiä kustannustehokkaasti. Haastateltava kertoi myös, että yritykselle on tärkeää seurata yrityksestä käytävää keskustelua. Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeää yritykselle kaikkien sidosryhmien kanssa.

Tulosten perusteella suurille ja näkyville yrityksille on tärkeää olla mukana sosiaalisessa mediassa. Yritykset kokevat, että vastuullisuuden yksi tärkeimmistä teemoista on avoimuus, jota toteutetaan sosiaalisessa mediassa. Vastuullisuus ja yritysten sosiaalisen median käyttö on yrityksille tämänhetkisiä trendejä. Tutkimuksen mukaan pääsyyksi sosiaalisen median käytölle on asiakkaan ja yrityksen välisen sidoksen voimistuminen. Sosiaalisen median hyödyiksi osoittautuivat markkinoiden lisääntyminen, brändikuvan rakentuminen ja ulkoisen viestinnän tavoitettavuus.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös, tiedotetaanko vastuullisuusasioista yrityksen sisällä. Haastattelujen mukaan kaikilla yrityksillä on käytössä yrityksen sisäinen intranet. Neljä haastateltavista kertoi vastuullisuuden ja vastuullisuuteen liittyvien tiedotteiden näkyvän yrityksen omassa intranet-palvelussa. Intranet-palvelun kautta saadaan helposti tietoa välitettyä yrityksen sisällä henkilöstölle ja tarvittaessa keskusteluun pystyy myös osallistumaan. Kaksi yrityksiä edustajista oli sitä mieltä, että yrityksestä tiedotetaan huonosti sisäisesti ja ulkoisesti. Kyseisten yritysten edustajat pitivät sitä huonona asiana, koska se vaikuttaa yrityskuvaan ja tietoisuuteen negatiivisesti sisäisesti ja ulkoisesti. Avoin tiedottaminen medialle on oleellista, jotta yrityskuva säilyisi myönteisenä ja rehellisenä. Vastuullisesta yritystoiminnasta on hyvä saada palautetta eri sidosryhmiltä, jotta se kannustaa ja auttaa yritystä kehittämään toimintaansa pitkällä tähtäimellä. Palautteen saaminen onnistuu esimerkiksi sidosryhmä haastatteluilla ja kyselyillä.

9.2 Vastuullinen lähiesimiestyö

Haastatteluiden tulokset on avattuna alla teemoittain. Tarkemmin tulokset on esitetty taulukoituna liitteessä 1.

9.2.1 Lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus

Esimiehen oikeudenmukaisuudesta keskusteltaessa syvennyttiin siihen, miten esimies suhtautuu eri työntekijöihin, sekä siihen, kuinka oikeudenmukaisesti esimies kohtelee kaikkia johdettaviaan. Keskustelussa pyrittiin ensisijaisesti selvittämään suhtautumista eri sukupuolten, eri-ikäisten sekä eri kokemustaustan omaavien työntekijöiden johtamiseen.

Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuudesta keskusteltaessa kaikki seitsemän haastateltavaa oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä toimii oikeudenmukaisesti ja kohtelee kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti. Kaksi haastatelluista ilmoitti, että esimiehen oikeudenmukaisuutta on vaikea kommentoida, koska esimies on toiminut tehtävässään vasta lyhyen ajan tai koska esimiehen kanssa on niin vähän tekemisissä. Kumpikin kuitenkin kertoi, että tämänhetkisten kokemusten perusteella esimiestyöskentely on oikeudenmukaista. Kolme (43 %) haastatelluista ei ollut huomannut epäoikeudenmukaista käytöstä myöskään muita työntekijöitä kohtaan. Yksi haastatelluista painotti, että eri-ikäiset työntekijät joilla on eri kokemustausta vaativat omanlaisensa johtamistavan.

Kysymys esimiehen oikeudenmukaisuudesta sivuutettiin haastatteluissa yleensä muutamalla sanalla todeten, että esimies toimii täysin oikeudenmukaisesti. Vastauksista voi päätellä, että moni työntekijä pitää oikeudenmukaisuutta miltei itsensänselvyytenä, mitä ei tarvitse sen enempää miettiä. Ainoastaan muutama haastateltava pysähtyi miettimään kysymystä syvemmin ja päätyi siihen tulokseen, että ei kommentoi asiaa, koska oma esimies on työskennellyt vasta niin vähän aikaa tai koska omaa esimiestänsä näkee sen verran harvoin. Kaikista haastatteluista kuitenkin jäi sellainen mielikuva, että esimies toimii oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Tuloksiin voi vaikuttaa myös se, että esimiehen oikeudenmukaisuutta on vaikea arvioida, koska päivittäinen työskentely on todella itsenäistä eikä vaadi jatkuvaa esimiehen läsnäoloa. Toisaalta epäoikeudenmukainen käytös herättää nopeasti huomiota työntekijöissä ja voi alkaa näkyä työyhteisön välien kiristymisenä. Jos kaikki ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan eikä kukaan mielestään tunne tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, voidaan päätellä, että esimiestyöskentely on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

9.2.2 Palautekulttuuri

Kun keskusteltiin palautekulttuurista, tavoitteena oli saada yleiskuva erilaisista käytössä olevista palautekulttuureista ja käytännöistä. Lisäksi haastateltavien kanssa keskusteltiin palautteen merkityksestä sekä sen roolista työnteossa. Keskusteluissa

pyrittiin ennen kaikkea selvittämään haastateltavien henkilökohtaisia tottumuksia ja mielipiteitä palautekulttuurin toimivuudesta ja mahdollisista ongelmakohdista.

Palautekulttuurista keskusteltaessa viisi haastateltavista oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi palautetta työstään. Yksi haastatelluista ei muista saaneensa palautetta, mutta oli sitä mieltä, että palautetta voi antaa vaivattomasti. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että toimiva palautekulttuuri voisi parantaa työmotivaatiota ja auttaa ohjaamaan oikeanlaisiin toimintatapoihin. Kyseisen haastateltavan mielestä palautekulttuurin puuttuminen on Suomessa yleinen ongelma, jonka kehittämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Yleisesti haastateltavien mukaan palautetta tulisi antaa ja ottaa vastaan vapaamuotoisesti. Yhden haastateltavan mielestä voisi olla hyvä, jos olisi mahdollisuus antaa palautetta myös anonyymisti, jolloin kynnys antaa palautetta arkaluontoisemmista asioista madaltuisi ja käytävillä kuultavat epäkohdat kantautuisivat myös johdon korviin.

Vaikka haastatteluista kävi ilmi, että minkäänlaista vakiintunutta palautekanavaa ei olekaan olemassa, suurin osa haastateltavista tuntui olevan tyytyväisiä vallitsevaan käytäntöön, jossa palautetta voi antaa molempiin suuntiin vapaamuotoisesti ja avoimesti. Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa palautteen antamisen helpoksi ja luontevaksi. Suurin osa haastatelluista kertoi myös saavansa tarpeeksi palautetta työstään, eivätkä kaivanneet mitään varsinaista palautekulttuuria. Suurin syy siihen, että palautekulttuuria ei kaivata, voi olla työn itsenäinen ja vastuullinen luonne – suurin osa kenttätyöntekijöistä suunnittelee itse työpäivänsä ja aikataulunsa, eivätkä he kaipaa sen suurempaa puuttumista työntekoon.

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut nousivat myös esille suurimmassa osassa haastatteluista. Kehityskeskustelut miellettiin yleensä parhaaksi paikaksi antaa ja ottaa vastaan palautetta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluita järjestetään tarpeeksi ja että kerta vuoteen riittää asioiden läpikäymiseen. Kehityskeskusteluista puhuttaessa päällimmäisenä mieleen jäi, että se miellettiin vuosittaisena rutiinina, jossa käydään aina systemaattisesti samat kysymykset läpi ja keskustellaan tulevasta.

9.2.3 Esimiehen tarjoama apu, tuki, koulutus ja ohjeistus

Esimehen tarjoamasta avusta, tuesta, koulutuksesta ja ohjeistuksesta keskusteltaessa tarkoitus oli kartoittaa esimiehen osallistumista haastateltavien jokapäiväiseen työskentelyyn. Pää tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, miten esimiehet osallistuvan työntekoon. Lisäksi haastattelun tarkoituksena oli selvittää haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä koulutuksen ja ohjeistuksen riittävydestä sekä avun saannista ongelmatilanteissa.

Keskustelussa esimiehen tarjoamasta avusta, suurin osa (71 %) ilmoitti kääntyvänsä päivittäiseen työhön liittyvissä ongelmissa johtavan asiantuntijan tai kokeneempien kollegoiden puoleen. Kaikki haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että tarvittaessa myös esimieheen saa helposti yhteyden. Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelmatilanteissa apu on aina helposti saatavilla joko esimieheltä tai kollegoilta. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muiden alojen asiantuntijoiden tunteminen voisi helpottaa ja nopeuttaa avun saantia.

Neljä haastateltavista (57 %) kertoi saavansa tarpeeksi tukea, koulutusta ja ohjeistusta esimieheltään. Lisäksi kolme haastatelluista (43 %) oli sitä mieltä, että koulutuksia järjestetään tarpeeksi. Yksi haastatelluista oli myös sitä mieltä, että ei tarvitse tukea eikä koulutusta työssään, mutta ongelmatilanteissa apu on aina saatavilla. Yksi haastatelluista myös ehdotti, että olisi hyvä saada kertauskoulutuksia esimerkiksi Microsoft Officen käytöstä, koska opitut taidot unohtuvat nopeasti, jos niitä ei jatkuvasti joudu käyttämään.

Etenkin kenttätyö Inspectalla on erittäin omatoimista ja itsenäistä. Työntekijät aika-auluttavat ja suunnittelevat itse työpäivänsä kuten parhaaksi näkevät. Enemmistö haastateltavista kertoi ongelmatilanteissa ottavansa yhteyttä ensimmäisenä johtavaan asiantuntijaan tai kokeneempaan kollegaan. Tämä kertoo siitä, että työ on pääasiassa teknisesti vaativaa ja vaatii erityisosaamista, mutta myös siitä, että esimiehen rooli päivittäisessä työskentelyssä on melko pieni. Esimiehen rooli on lähinnä kokonaisuuden hallintaa ja taustatukena olemista. Vaikka esimiehen rooli päivittäisessä työskentelyssä on melko pieni, suurin osa haastatelluista piti tärkeänä, että esimiehen saa tarvittaessa kiinni ja että esimies on ajan tasalla kentällä tapahtuvasta työskentelystä.

Haastatteluiden perusteella työhön liittyviä koulutuksia ja ohjeistuksia järjestetään tarpeeksi. Lainsäädäntö ja toimintaohjeet muuttuvat jatkuvasti, joten ammattitaidon on pysyttävä ajan tasalla. Lisäksi kertaavaa ja ylläpitävää koulutusta ja ohjeistusta on suositeltavaa järjestää, jotta toiminta varmuus ja palvelun laatu pysyvät korkealla tasolla.

9.2.4 Esimiehen läsnäolo työssä

Esimiehen läsnäolosta keskusteltaessa tarkoituksena oli selvittää esimiesten läsnäoloa haastateltavien jokapäiväisessä työssä, sekä kartoittaa yleisimpiä yhteydenpito-kanavia. Lisäksi keskusteltiin siitä, onko yhteydenpito ja esimiehen läsnäolo työssä riittävää ja tarpeellista.

Keskustelussa esimiehen läsnäolosta, kaksi haastatelluista kertoi, että esimies toimii eri paikkakunnalla, ja kaksi ilmoitti, että työ on itsenäistä, eikä siitä syystä ole kovinkaan paljon yhteydessä esimieheensä. Kahden haastateltavan esimies työskentelee samassa toimipisteessä. Tästä syystä he näkevät esimiestä usein ja ovat hänen kanssaan tekemisissä päivittäin tai lähes päivittäin. Kaikista haastatelluista 86 % oli sitä mieltä, että yhteydenpito esimieheen on riittävää. Ainoastaan yksi haastatelluista toivoi enemmän kahdenkeskisiä tapaamisia esimieheensä kanssa. Haastateltavat, jotka eivät työskentele esimieheensä kanssa samassa toimipisteessä tai joiden työ on muuten liikkuvaa ja itsenäistä (71 % haastatelluista), kertoivat näkevänsä esimiestään kerran tai kaksi kuukaudessa. Keskusteluissa ilmeni, että tarvittaessa kaikki haastateltavat saavat helposti yhteyden esimieheensä.

Suurin osa haastateltavista oli täysin tyytyväisiä esimieheensä läsnäoloon työssään. Vaikka enemmistö kenttätöitä tekevästä näkee esimiestään ainoastaan muutaman kerran kuukaudessa, he kokivat, että se on riittävää. Esimieheen yhteydenpito hoiduu pääasiassa puhelimella tai sähköpostilla. Suurin osa haastateltavista pitää työstään juuri itsenäisen ja vastuullisen työnkuvan takia. Haastateltavista muutama työskentelee enemmän toimistolla kuin kentällä, ja näin ollen he ovat enemmän yhteydessä esimieheensä. Ero kenttätöitä tekevien ja toimistotöitä pääasiassa tekevien keskuudessa oli melko selkeä; kenttätöitä tekevät haluavat toimia itsenäisesti eivätkä kaipaa jatkuvaa yhteydenpitoa esimieheensä. Toimistolla pääasiassa työs-

kentelevät puolestaan ovat tyytyväisiä, kun ovat enemmän yhteydessä esimieheensä.

9.2.5 Työntekijöiden ja esimiehen välinen keskinäinen luottamus

Keskustelussa esimiehen ja työntekijöiden keskinäisestä luottamuksesta, tarkoituksena oli selvittää, kuinka haastateltavat kokevat keskinäisen luottamuksen toteutuvan. Lisäksi pyrkimyksenä oli selvittää, kuinka tärkeänä haastateltavat pitävät luottamusta ja miten se ilmenee jokapäiväisessä työssä.

Työntekijöiden ja esimiehen väliseen luottamukseen liittyen kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden ja esimiesten välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Kaksi haastateltavaa mainitsi luottamuksen näkyvän muun muassa siten, että esimies ei puutu itsenäiseen työskentelyyn, ellei siihen ole aihetta. Kaksi haastateltavaa oli myös sitä mieltä, että avoin ilmapiiri työpaikalla on erittäin tärkeä kaikkien työntekijöiden kannalta. Luottamuksen merkitys nousi vahvasti esille kahdessa haastattelusta.

Haastatteluiden mukaan työntekijöiden ja esimiesten välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Etenkin kentällä työskentelevien työntekijöiden mielestä esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on ensisijaisen tärkeä. Inspectan esimiehillä on yleensä useita johdettavia, ja ilman keskinäistä luottamusta johdettaviin työntekoihin olisi käytännössä mahdotonta. Lisäksi luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä lisää työntekijöiden motivaatiota ja itseluottamusta työntekoon. Keskinäinen luottamus mahdollistaa myös avoimen kokemusten jakamisen ja ongelmien käsittelyn.

9.2.6 Tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Tarkoituksena keskustelussa tyytyväisyydestä esimiehen toimintaan oli selvittää, mitkä ominaisuudet tekevät esimiehestä hyvän, sekä siitä, miten esimiehen tulisi toimia, jotta tyytyväisyys esimiestoimintaan säilyisi. Ensisijaisesti keskustelimme haastateltavien kanssa heidän henkilökohtaisista mielipiteistään siitä, kuinka tyyty-

väisiä he ovat esimiehensä toimintaan ja mitkä ovat hyvän esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia.

Kaikki haastateltavista kertoivat olevansa tyytyväisiä esimiehiensä toimintaan. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että on liian aikaista kommentoida kysymystä, koska oma esimies on toiminut tehtävässään niin lyhyen ajan. Lisäksi haastateltava toivoisi enemmän yhteisiä tapaamisia esimiehensä kanssa. Yksi haastateltavista kertoi olevansa erittäin tyytyväinen esimiehensä toimintaan ja korosti erityisesti luonteen ja persoonan vaikutusta. Ainoastaan yksi haastatelluista mainitsi, että välillä esimiehen kova kiire saattaa aiheuttaa asioiden unohtumista ja hajamielisyyttä. Haastateltava myös kertoi, että kyseisissä tilanteissa muistutus riittää korjaamaan asian.

Haastatteluiden perusteella Inspectan työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestensä toimintaan. Työnjako esimiesten ja työntekijöiden välillä tuntuu olevan melko selkeä: työntekijät hoitavat käytännön toteutuksen itsenäisesti, ja esimies pitää kokonaisuuden kasassa ja katsoo, että kaikki työt tulevat tehtyä. Niin kauan, kun kumpikin osapuoli hoitaa oman osuutensa, on tyytyväisyys taattu. Esimiehen luonne ja persoona myös vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tulee toimeen johdettavien kanssa, mutta loppujen lopuksi ratkaisevaa on kuitenkin se kuinka työnsä hoitaa.

Keskustelussa esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista jokaisella haastateltavalla oli melko lailla erilaiset käsityksensä hyvästä esimiehestä. Ainoat ominaisuudet, jotka mainittiin kahteen kertaan, olivat tasapuolisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi hyvän esimiehen ominaisuuksina pidettiin muun muassa rauhallisuutta, johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Selkeiden ominaisuuksien lisäksi esimieheltä odotettiin kykyä keskustella kaikista asioista tyynesti ja asiallisesti, sekä kykyä hoitaa asiat suunnitellusti loppuun.

Hyvältä esimieheltä haastateltavat odottavat tasapuolisuutta, avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta. Haastatteluissa nousi esille myös monia muita ominaisuuksia, mutta kolme edellä mainittua olivat vahvimmin esillä, ja niiden puolesta puhui enemmistö ainakin jossain vaiheessa keskustelua. Esimiehestä puhuttaessa on melko luonnollista, että esille nousseet ominaisuudet ovat kaikki johtamistapaan liittyviä, eikä niinkään esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kaikki esille nousseet

ominaisuudet olivat käytännössä esimiehen toimintaa ja johtamistapaa kuvaavia ominaisuuksia. Esimiehelle tämä aiheuttaakin haasteita, kun on tunnistettava, min-käläinen johtamistapa kullekin johdettavalle on sopivin.

9.2.7 Yhteishenki

Yhteishengestä keskusteltaessa pyrittiin saamaan esille haastateltavien omia kokemuksia yhteishengen toteutumisesta ja sen tärkeydestä sekä sen mukanaan tuomista haasteista. Lisäksi haastateltavilta kyseltiin omakohtaisia mielipiteitä siitä, kuinka yhteishenkeä tulisi ylläpitää ja kuinka sitä voitaisiin parantaa.

Viisi haastateltavaa (71 %) oli sitä mieltä, että heidän omissa työyhteisöissään vallitsee joko hyvä tai erittäin hyvä yhteishenki. Kaksi muuta haastateltavaa olivat sitä mieltä, että yhteishenkeä on vaikea arvioida, koska työ on todella itsenäistä eikä kollegoita näe jokapäiväisessä työssä kovinkaan paljon. Lisäksi viisi (71 %) haastateltavaa oli sitä mieltä, että kollegoiden tapaaminen työn merkeissä sekä työn ulkopuolella on ensiarvoisen tärkeää työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Kolme haastateltavaa (43 %) toivoisi enemmän kanssakäymistä myös muiden alojen työntekijöiden kanssa, jolloin oppisi tuntemaan eri alojen asiantuntijoita ja mahdollisesti hyödyntämään heidän asiantuntemustaan. Kolme haastateltavaa kertoi, että virkistystoimintaa ja muuta yhdessä olemista on riittävästi, kun taas kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteistä toimintaa voisi olla enemmän. Kolme haastateltavaa korosti, että esimiehet ovat avainasemassa ryhmähengen luomisessa ja ylläpitämisessä, vaikka yhteishenkeen toki vaikuttaa kaikkien työntekijöiden yhteispanos. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteishenkeä voisi parantaa, jos kaikki pääkaupunkiseudun työntekijät toimisivat samassa toimipisteessä. Tällöin myös muiden toimialojen työntekijät tulisivat paremmin tutuiksi.

Vaikka suurimman osan mielestä työyhteisöissä vallitsee hyvä yhteishenki, muutamman mielestä työn itsenäinen luonne ja suuri liikkuvuus haittaavat yhteishengen muodostumista. Yhteishenki on erittäin tärkeä etupäässä työssä jaksamisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon kannalta. Saman alan työntekijät ovat monesti levittäytyneet ympäri Suomea, joten on tärkeää, että yhteisiä tapaamisia järjestetään tarpeeksi. Hyvä yhteishenki mahdollistaa avoimen ja välittömän työympäristön, jossa

kokemuksia ja ajatuksia voidaan jakaa vaivattomasti ja varauksetta. Yhteiset tapaamiset myös muiden alojen työntekijöiden ja asiantuntijoiden kanssa voivat olla hyödyksi uusien suhteiden ja yhteistyön kannalta.

Yhteishenki muodostuu kaikkien työyhteisön jäsenten yhteisen panoksen kautta ja vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista, mutta esimiehellä on ratkaiseva rooli yhteisten tapaamisten järjestämisessä. Esimies on myös ratkaisevassa osassa mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja sovittelussa. Yhteishengen ylläpitäminen vaatii esimieheltä hyvää kokonaisuusien ja ihmisten johtamistaitoja.

Yhteisten tilaisuuksien, kuten koulutusten ja virkistyspäivien määrän osalta mielipiteet jakautuivat melko paljon. Osan mielestä tilaisuuksia on riittävästi, kun taas osan mielestä niitä voisi olla enemmän. Kaikille sopivaa mallia tilaisuuksien järjestämisessä on varmasti vaikea kehittää, koska eriäviä mielipiteitä voi olla paljon. Tilaisuuksien määrän lisäksi keskustelua yleensä herättää tilaisuuksien luonne: toisille sopii paremmin asiapohjainen tilaisuus, kun taas toiset suosivat vapaamuotoisempaa virkistyspainotteisempaa yhdessä oloa. Tilaisuuksien määrän ja luonteen suhteen onkin usein tyydyttävä kompromissiin, joka miellyttää suurinta osaa työntekijöistä.

9.3 Toimitilojen tehostaminen

Haastatteluiden tulokset on avattuna alla teemoittain. Tarkemmin tulokset on esitetty taulukoituna liitteessä 2.

9.3.1 Työajan jakautuminen

Tässä osuudessa selvitettiin, missä haastateltavat työskentelevät työaikanaan ja kuinka paljon. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan työaikansa jakautumista eri työnteon paikkojen suhteen. Teeman aikana keskusteltiin myös haastateltavien työnkuvasta ja -tehtävistä.

Tarkastajista kaksi (liite 2: tarkastusinsinööri 2, paloilmotintarkastaja) kertoi tekevänsä toimistotöihin verrattavat työt pääasiassa kotoa käsin. Yksi tarkastaja (liite 2: tarkastusinsinööri 1) arveli työskentelevänsä noin 10 % työajastaan kotona ja 10 %

toimistolla. Kentällä kaikki kolme tarkastajaa (tarkastusinsinööri 1, tarkastusinsinööri 2, paloilmoitintarkastaja) arvioivat työskentelevänsä noin 80 % työajastaan. Yhden tarkastajan, jäljennetarkastajan, työajan jakautuminen poikkesi muista tarkastajista selvästi. Kesäisin hän työskentelee lähinnä kentällä ja on toimistolla silloin vain noin viikon yhteensä. Talvisin haastateltava puolestaan työskentelee pääasiassa toimistolla lukuun ottamatta muutamia asiakaskäyntejä ja tarkastuksia. Kotona hän kertoi tekevänsä töitä syksyllä ja talvella sekä keväällä vain noin kaksi päivää kuussa.

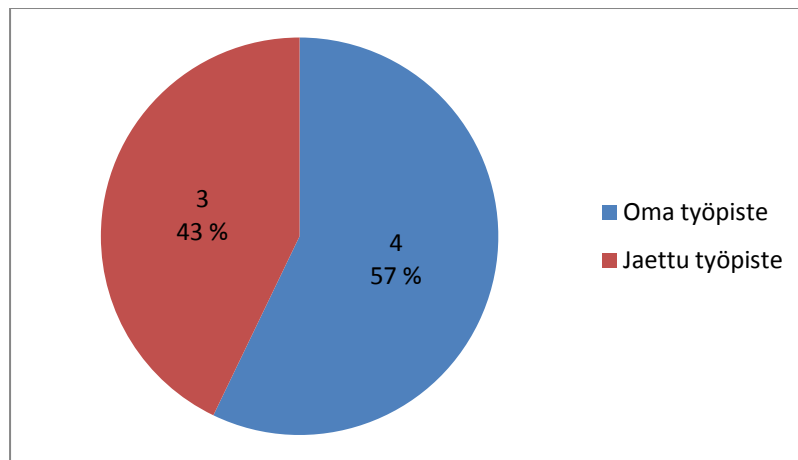
Haastateltavista kolme (tekninen asiantuntija, palvelupäällikkö, tiimityön johtaja, ks. liite 2) työskenteli muissa kuin tarkastajan tehtävissä. Tekninen asiantuntija ja tiimityönjohtaja arvioivat työskentelevänsä työajastaan noin 90 % toimistolla ja vain noin 10 % kentällä. Noin kerran vuodessa tiimityön johtaja kertoi olevansa mukana suuremmassa kenttäprojektissa, jolloin hän työskentelee pääasiassa asiakasyritysten tiloissa. Palvelupäällikkö puolestaan arvioi työskentelevänsä noin 40 % työajastaan toimistolla, 30 % kotona ja 30 % kentällä.

Työajan jakautumisessa on havaittavissa selkeitä eroja tarkastajan työtä tekevien sekä muiden haastateltavien välillä. Tarkastajat toimivat pääasiassa kentällä ja käyttävät vain hyvin vähän toimiston tiloja. Muiden tarkastajien ja jäljennetarkastajan eroavaisuus toimiston käytössä ja työajan jakautumisessa selittyy jäljennetarkastajan erilaisella työnkuvalla. Kolmen muun tarkastajan työ koostuu läpi vuoden lähinnä tarkastuskäynneistä ja rutiininomaisesta toimistotyöstä. Jäljennetarkastajan työajan jakautuminen sen sijaan on selkeästi erilainen, sillä se on jaottunut kahteen erilaiseen työkauteen: kesä- ja talviaikaan. Lisäksi hänen työhönsä sisältyy tarkastusten lisäksi muita tarkastajia enemmän toimistotöitä kuten keskittymistä vaativaa tarkastussuunnitelmien tekoa ja raportointia.

9.3.2 Työskentelypaikka

Työskentelypaikkaan liittyvässä haastatteluosuudessa selvitettiin sitä, millainen työpiste työntekijöillä on käytössään varsinaisella työpaikalla. Lisäksi teeman aikana keskusteltiin muun muassa tyytyväisyydestä työpisteeseen ja työskentelytiloihin.

Kuviossa 8 on esitetty omien työpisteiden ja jaettujen työpisteiden jakauma haastateltavien keskuudessa.



KUVIO 8. Omien ja jaettujen työpisteiden määrä haastateltavien keskuudessa

Muuta kuin tarkastustyötä tekevillä (liite 2: tekninen asiantuntija, palvelupäällikkö, tiimityönjohtaja) oli kaikilla käytössään oma työpiste. Tarkastajista vain jäljennetarkastajalle oli toimistossa osoitettu oma työskentelypaikka. Kolme muuta tarkastajaa jakoivat työpisteen yhden tai useamman henkilön kanssa. Kaksi heistä (liite 2: tarkastusinsinööri 2, paloilmoitintarkastaja) kuitenkin kertoi tekevänsä toimistotyöt pääasiassa kotona, jolloin jaettua työpistettä tuli käytettyä vain harvoin. Yhden tarkastajan (liite 2: tarkastusinsinööri 1) työpiste oli vakiintunut vain hänen käyttöönsä, joten työpiste oli jaettu vain nimellisesti. Kaikki kolme tarkastajaa (liite 2: tarkastusinsinööri 1, tarkastusinsinööri 2, paloilmoitintarkastaja) olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että jaettu työpiste oli toiminut hyvin, ja tarvittaessa tilaa työskentelylle oli toimistolla aina löytynyt. Pääasiassa työpisteiden kokoon ja säilytystilan riittävyyteen oltiin tyytyväisiä.

Yhteinen piirre kaikille työpisteille oli niiden sijainti avotoimistossa. Avotoimiston melu koettiin keskittymistä haittaavaksi tekijäksi niiden neljän haastateltavan keskuudessa (liite 2: jäljennetarkastaja, tekninen asiantuntija, palvelupäällikkö, tiimityönjohtaja), joilla oli virallisesti oma työpiste. Lisäksi heistä kaksi (jäljennetarkastaja, tekninen asiantuntija, ks. liite 2) mainitsi muiden työntekijöiden keskeytysten avotoimistossa häiritsevän keskittymistä vaativaa työntekoa. Tekninen asiantuntija kertoi myös siirtyvänsä neuvotteluhuoneisiin, mikäli tarvitsi työrauhaa. Kaksi avo-

toimistossa enemmän työskentelevää (liite 2: palvelupäällikkö, tiimityönjohtaja) kertoi käyttävänsä paljon puhelinta työaikanaan, mikä heidän arvioidensa mukaan nosti avotoimiston melutasoa ja siten saattoi häiritä muita työntekijöitä. Työrauhaa he pyrkivät turvaamaan siirtymällä mahdollisuuksien mukaan kokous- tai kahvi-huoneeseen puheluiden ajaksi. Jatkuva siirtyminen pois työpisteestä on heidän mukaansa pidemmän päälle kuitenkin mahdotonta, sillä puhelimesta puhuminen on suuri osa työnkuvaa. Yksi haastateltava (liite 2: tekninen asiantuntija) kertoi myös, ettei mielellään puhuisi asiakkaiden arkaluontoisista asioista avotoimistossa.

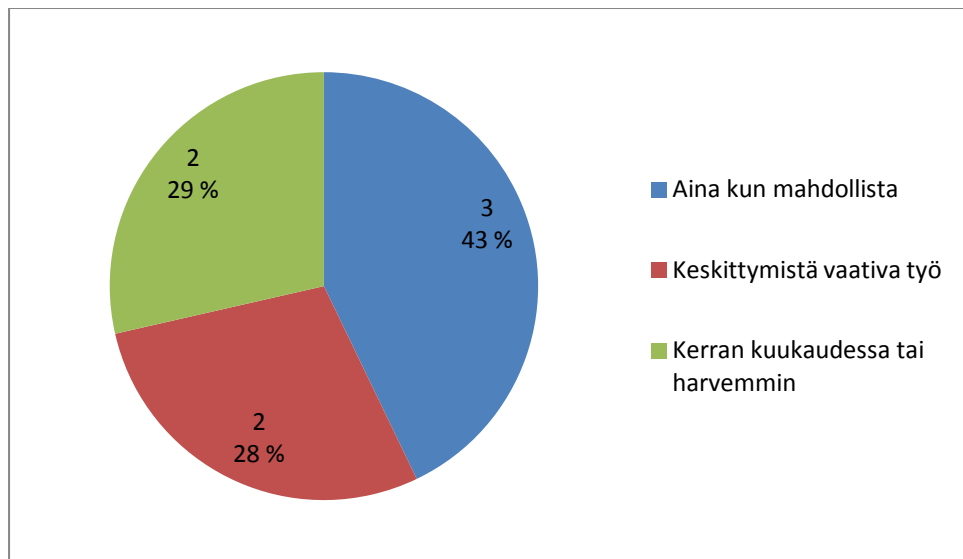
Eroja tarkastajien ja muiden haastateltavien välillä löytyi myös haastatteluosuudessa, joka keskittyi työpisteisiin. Tarkastajilla on yleisimmin käytössään jaettu työpiste. Etenkin tarkastajilla työpisteen jakaminen on järkevää, koska työntekijät ovat vain harvoin toimistolla. Yhteinen työskentelypaikka vähentää toimiston tilantarvetta ja lisää sen käyttöastetta, kun tyhjiä paikkoja on toimistolla harvemmin. Muut kuin tarkastajat käyttävät työpistettään enemmän ja heillä kaikilla onkin toimistolla oma työskentelypaikka.

Avotoimiston häiriötekijöiden pääasiallisiksi syiksi mainittiin muiden työntekijöiden keskeytykset ja melu. Avotoimistossa työ- ja keskittymisrauhaa etsitään neuvotteluhuoneista. Paljon puhelinta työaikanaan käyttävät siirtyivät myös puhumaan puhelunsa mahdollisuuksien mukaan neuvottelu- tai taukotiloihin. Siirtymiin kuluu kuitenkin työaika ja muistiinpanojen tekeminen puhelun alkuhetkillä voi vaikeutua. Kuten jo mainittu, siirtyminen pois työpisteestä ei aina ole mahdollista tai järkevää. Tällöin ympäröivien työntekijöiden työnteke voi häiriintyä puhelusta muodostuvan melun takia. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että työntekijät tarvitsisivat nykyistä enemmän erilaisia työtiloja toimistolle, niin ettei esimerkiksi taukotiloja tarvitsisi käyttää työtehtäviä hoidettaessa.

9.3.3 Mobiili työ

Työntekijöitä haastateltiin myös mobiiliin työntekoon liittyen. Tässä osuudessa selvitettiin sitä, kuinka paljon työntekijät tekevät mobiilia työtä ja milloin sitä tehdään. Lisäksi teeman aikana käsiteltiin mobiilin työnteon kiinnostavuutta ja mobiili-

lin työnteon paikkoja. Kuviossa 9 esitetään haastateltavien kotona tehtävän mobiilin työnteon yleisyyttä.



KUVIO 9. Kotona tehtävän mobiilin työn yleisyys haastateltavien keskuudessa

Tarkastajista kolme (liite 2: tarkastusinsinööri 1, tarkastusinsinööri 2, paloilmoitin-tarkastaja) kertoi tekevänsä kaikki toimistotyöt kotona aina kun se oli mahdollista ja he olivat kokeneet sen toimivaksi konseptiksi. Yksi tarkastaja (jäljennetarkastaja, ks. liite 2) ja palvelupäällikkö kertoivat pyrkivänsä tekemään keskittymistä vaativat työt aina kotona, koska avotoimistossa oli liikaa häiriötekijöitä. Palvelupäällikön mukaan kotona työskentely oli jopa välttämätöntä keskittymistä vaativassa työssä. Kotona työskentelyn eduksi nähtiin työrauhan lisäksi myös ajan säästö.

Haastateltavista vain kaksi (tekninen asiantuntija, tiimityön johtaja, ks. liite 2) kertoi tekevänsä keskittymistä vaativan työn toimistolla. Tiimityönjohtajan työskentelyä kotona rajoittivat oleellisesti pienet lapset. Kotona hän kertoi työskentelevänsä vain noin kerran kuukaudessa. Tekninen asiantuntija ei työskennellyt paljon kotona, koska hän ei kokenut kotona työskentelyä mielekkääksi. Tekninen asiantuntija teki toimistotyöt mieluummin toimistolla. Mobiilia työtä hän teki kotona vain joskus, kun asiakaskäyntien ajankohdan takia ei ollut järkevää lähteä toimistolle.

Kolme haastateltavista (tarkastusinsinööri 1, tarkastusinsinööri 2, tiimityönjohtaja ks. liite 2) kertoi tekevänsä mobiilia työtä myös muualla kuin kotonaan. Tarkastusinsinööri 1 arvioi työasiamatkoihin liittyviä hotelliöitä kertyvän vuodessa noin

80 kappaletta. Yöpymistä vaativilla työasiamatkoilla hän kertoi tekevänsä toimistoihin verrattavat työt hotellihuoneessa kenttätyöpäivän jälkeen. Tarkastusinsinööri 2 kertoi myös tekevänsä tarkastusten jälkeen toimistotöitä hotellilla, mikäli työasiamatka vaati hotelliyöpymistä. Tiimityönjohtaja kertoi olevansa noin kerran vuodessa mukana pidempiaikaisessa kenttäprojektissa. Tällöin hän työskentelee pääasiassa projektilaitosten tiloissa ja tekee myös työskentelyyn vaadittavat toimitustyöt asiakasyrityksen tiloissa.

Suurin osa haastateltavista (71 %) kertoi tekevänsä mielellään mobiilia työtä kotoa käsin. Lisäksi jäljennetarkastaja kertoi olevansa kiinnostunut lisäämään työntekoa kotona, etenkin talviaikaan, kun lapset ovat koulussa. Palvelupäällikön mielestä kotona työskentely on sopivassa määrin hyvä asia. Omassa työssään hän kokee, että liika poissaolo toimistolta aiheuttaa sen, ettei tiimin asioista pysy ajan tasalla ja monia pieniä työasioita pääsee kasautumaan.

Mobiili työnteko on tutkimuksen mukaan yleisintä tarkastajien keskuudessa. Tämä selittyy tarkastajien työnkuvalla, joka on hyvin liikkuvaa eikä varsinaisesti vaadi toimistolla työskentelyä. Usein tarkastajat lähtevät kotoaan suoraan tarkastuskäynneille ja palaavat kenttätöiden jälkeen kotiin kirjoittamaan pöytäkirjat ja raportit. Toimistolla käynti tässä välissä lisäisi vain turhia ajoja ja kuluttaisi työaika. Myös muut työntekijät näkivät mobiilin työntekoa hyvänä lisävaihtoehtona toimistolla työskentelylle. Etenkin keskittyminen oli monen mukaan helpompaa kotona, kun avotoimiston melu ja muiden työntekijöiden keskeytykset eivät häiritse keskittymistä vaativaa työntekoa. Mielikuvaksi haastatteluista jäikin, että kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että työtä voi tehdä aina siellä, missä se on työntekijän kannalta järkevintä ja tehokkainta.

Mobiili työ ei kuitenkaan välttämättä sovi kaikille. Mobiilia työtä suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijän työnkuva ja mobiilin työntekopaikkojen olosuhteet. Esimerkiksi pienet lapset kotona voivat olla este mobiilille työntekolle. Toisaalta, jos työntekijä asuu kaukana toimistolta, voi olla järkevää lisätä mobiilia työntekoa. Tällöin työntekijällä ei välttämättä tarvitse olla omaa työpistettä toimistolla ja työntekijä säästää aikaa työmatkoissa. Työntekijällä voi olla myös muita henkilökohtaisia syitä, jotka voivat joko estää mobiilin työskentelyn tai lisätä sen

houkuttelevuutta. Halukkuus mobiiliin työhön on työntekijäkohtaista ja jokaisen tilanne kannattaakin kartoittaa aina erikseen.

9.3.4 Mobiilin työn mahdollisuudet ja tukeminen

Mobiilin työnteon mahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, millaiset henkilökohtaiset mahdollisuudet työntekijällä on tehdä mobiilia työtä ja miten yritys tukee mobiilia työntekoa. Tässä osuudessa selvitettiin työntekijöiden tietoisuutta Inspectan tarjoamista mobiilin työnteon etuuksista. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyisiin etuuksiin ja sitä, pitäisikö yrityksen tukea mobiilia työskentelyä henkilöstön näkökulmasta vielä enemmän.

Inspectan viestintäpäällikön mukaan yritys tukee mobiilia työskentelyä tarjoamalla kaikkien käyttöön kannettavan tietokoneen. Hänen mukaansa tulevaisuuden IT-ratkaisuihin ollaan siirtymässä yhä enemmän, kuten älypuheliin ja tabletteihin. Osalle työntekijöistä on Inspecta tarjonnut käyttöön myös matkaprintterit. Lisäksi mobiilia työtä tuetaan osallistumalla laajakaistamaksuihin tai vaihtoehtoisesti tarjoamalla kannettavaan tietokoneeseen 3G-kortti. Myös työvälineiden säilytyksestä kotona on mahdollista saada korvauksia. Varsinaista mobiilin työn politiikkaa ei heillä ole, vaan käytännöt vaihtelevat hieman liiketoiminnoittain. (Harjula 2013.)

Yrityksen tarjoama kannettava tietokone oli kaikkien haastateltavien käytössä. Vain kaksi haastateltavaa (liite 2: tarkastusinsinööri 1, paloilmoitintarkastaja) oli hyödyntänyt Inspectan tarjoamia etuuksia: toista oli tuettu laajakaistamaksuissa ja toisella oli kotona käytössään yrityksen kustantama tulostin. Lisäksi kaksi tarkastajaa (jäljennetarkastaja, tarkastusinsinööri 2, ks. liite 2) osasi nimetä muutamia etuja, joita mobiili työntekijä voi saada. Jäljennetarkastaja mainitsi työpaikan tarjoamaksi eduksi 3G-verkkokortin. Lisäksi hän muisteli, että työhuoneesta on mahdollista saada verovähennyksiä. Tarkastusinsinööri 2 oli tietoinen mahdollisuudesta saada työtarvaiden kotona säilyttämisestä korvauksia, sillä työtoverille oli korvauksia maksettu. Itse hän ei kuitenkaan ollut korvauksia koskaan saanut ja koki tämän epätasa-arvoiseksi. Suurin osa haastateltavista (57 %) ei osannut mainita yhtäkään yrityksen tarjoamista mobiilin työn etuuksista. Yksikään haastateltava ei tiennyt kaikkia etuuksia.

Kun kysyttiin, pitäisikö työpaikan tukea mobiilia työtä, mielipiteet jakautuivat taiseesti puolesta ja vastaan. Yhdeltä haastateltavalta ei kysymystä epähuomiossa kysytty (liite 2: tiimityönjohtaja). Kolme haastateltavaa (liite 2: tarkastusinsinööri 1, jäljennetarkastaja, palvelupäällikkö) oli sitä miltä, että yrityksen ei tarvitse tukea mobiilia työntekoa erityisemmin, sillä mobiili työ on itsessään etu ajansäästön ja työrauhan vuoksi. Kolme muuta kysymykseen vastannutta (liite 2: tarkastusinsinööri 2, paloilmotintarkastaja, tekninen asiantuntija) piti mobiilin työn tukemista hyvänä motivoivana tekijänä mobiilille työlle.

Eniten mobiilia työtä tehdään haastattelujen mukaan kotona. Kuudella haastateltavalla seitsemästä olikin kotona oma kotitoimisto, jossa oli hyvät mobiilin työn teon mahdollisuudet. Kaksi heistä (liite 2: jäljenne tarkastaja, tekninen asiantuntija) kuitenkin kertoi, ettei juuri käytä kotitoimistoaan. Yhdellä haastateltavalla (liite 2: tiimityönjohtaja) ei kotona ollut kotitoimistoa ollenkaan. Lisäksi hänellä on myös pieniä lapsia kotona, mikä rajoitti kotona työskentelyä entisestään. Työnantaja ei ollut kannustanut erityisesti ketään mobiiliin työntekoon, vaan kotona tai muualla toimiston ulkopuolella työn tekeminen oli lähtenyt työntekijöistä itsestään.

Useimmilla haastateltavilla oli erinomaiset mahdollisuudet tehdä töitä kotona, sillä lähes kaikilla (86 %) oli kotona käytössään kotitoimisto. Kaikilla Inspectan työntekijöillä ei kuitenkaan varmasti samanlaista mahdollisuutta ole. Haastateltaville kaikille oli yhteistä se, ettei kukaan tiennyt Inspectan tarjoamista mobiilin työskentelyn eduista kovinkaan paljon. Mobiilin työn etuuksista tiesivät parhaiten tarkastajat, mikä saattoi johtua siitä, että he työskentelevät paljon mobiilisti ja ovat sitä kautta päätyneet selvittämään joitain etuuksia. Mobiilin työn tukeminen jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan. Mobiilin työn tukeminen, siihen kannustaminen ja etuuksien laajempi tiedottaminen voisi kuitenkin lisätä mobiilista työstä kiinnostuneiden määrää. Tämä voisi tuoda säästöjä toimitilakustannuksissa jaettujen työskentelypaikkojen lisääntyessä. Lisäksi ajansäästön myötä työn tehokkuus voisi lisääntyä.

9.3.5 Mobiilin työn kehittäminen

Tässä osuudessa selvitettiin haastateltavien mahdollisuuksia tehostaa työntekoaan ja sitä, miten mobiilia työtä voitaisiin kehittää. Keskustelun aihepiireihin kuuluivat muun muassa mobiilin työn sopimus sekä modernin teknologian hyödyntäminen työpäivän aikana.

Tällä hetkellä Inspectalla ei ole käytössä mobiilin työn sopimusta, jossa erikseen määritettäisiin yrityksen ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Yksikään haastateltavista ei kokenut sopimuksen tekemistä tärkeänä, koska heidän mukaansa työn tuloksesta näkee, onko työt tehty vai ei. Liika valvonta nähtiin vain työtä haittaavana ja rasittavana tekijänä. Työntekijät pitivät hyvänä nykyistä käytäntöä, jossa työn teon kannalta parhaan työskentelypaikan ja -ajan voi päättää itse.

Työntekijöiltä kysyttiin myös, voitaisiinko modernilla teknologialla parantaa ja tehostaa heidän päivittäistä työntekoaan. Kaksi haastateltavaa (liite 2: tarkastusinsinööri 2, tiimityönjohtaja) kertoi olevansa tyytyväisiä nykyisiin työvälineisiinsä. He eivät kokeneet esimerkiksi tabletin käytön helpottavan olennaisesti työntekoa. Päivittäisessä työssään he käyttivät lähinnä puhelinta ja kannettavaa tietokonetta. Tabletinkäyttö kentällä oli kahden haastateltavan (liite 2: tarkastusinsinööri 1, tekninen asiantuntija) mukaan mahdotonta työskentelyolosuhteista johtuen, joten muistiinpanot on jatkossakin tehtävä käsin. Tällaisia olosuhteita ovat esimerkiksi likainen työympäristö ja kemikaalitehtaiden olosuhteet. Kolme työntekijää (jäljennetarkastaja, paloilmoitintarkastaja, palvelupäällikkö ks. liite 2) sen sijaan koki, että tabletin käyttö työpäivän aikana voisi tehostaa heidän työskentelyään. He kertoivat, että esimerkiksi pöytäkirjat olisi mahdollista syöttää valmiiseen elektroniseen pohjaan, jonka he voisivat tulostaa samantien asiakkaalle tarkastuksen jälkeen. Tämä säästäisi aikaa, kun käsinkirjoitettuja muistiinpanoja ei tarvitsisi erikseen siirtää tietokoneelle ja asiakas ei joutuisi odottamaan dokumenttien saapumista

Moderni teknologia voisi helpottaa ja tehostaa monien Inspectan työntekijöiden työntekoa. Elektronisten työvälineiden käyttöä olisi suositeltavaa selvittää vielä tarkemmin, niin että Inspectan työntekijöiden keskuudesta voitaisiin kartoittaa ne ammattiirit, joissa moderneilla välineillä pystyttäisiin tehostamaan työntekoa.

9.3.6 Monitilatoimisto

Monitilatoimistoon liittyvässä haastattelusuudessa kysyttiin, miten työntekijä suhtautuu ajatukseen monitilatoimistossa työskentelystä ilman henkilökohtaista työpistettä. Haastattelusuuden alussa työntekijälle kuvailtiin monitilatoimistomallia, jossa on erillisiä hiljaisen ja aktiivisen työskentelyn alueita sekä kokous- ja puhelinhuoneita. Esitetyssä mallissa toimisto oli jaettu hiljaisen ja aktiivisen työn alueisiin, joissa kaikki työpisteet olivat jaettuja työpisteitä. Haastateltaville kerrottiin, että monitilatoimitossa oli tarkoitus tarjota erilaisia työtiloja, niin että työntekijät voisivat liikkua työskentelemään aina työnteon kannalta tehokkaimmalle alueelle.

Kaksi tarkastajista (liite 2: tarkastusinsinööri 2, paloilmotintarkastaja) piti monitilatoimistomallia toteuttamiskelpoisena vaihtoehtona. Kummallakin haastateltavalla oli jo käytössään jaettu työpiste ja toimistolla he kävivät vain hyvin vähän. Neljä haastateltavaa (liite 2: tarkastusinsinööri 1, jäljennetarkastaja, tekninen asiantuntija, palvelupäällikkö) arveli voivansa tottua jaettuihin työpisteisiin ja työskentelyyn monitilatoimistossa. Mielikuvaksi jäi, että kaksi heistä (liite 2: tarkastusinsinööri 1, palvelupäällikkö) ei kuitenkaan mielellään luopuisi omasta työtilastaan. Yksi työntekijä (liite 2: tiimityön johtaja) toivoi omaa työhuonetta eikä nähnyt jaettua työpistettä hyvänä vaihtoehtona oman työnkuvansa vuoksi.

Tärkeimpänä tekijänä monitilatoimistomalliin siirryttäessä työntekijät pitivät toimivia säilytysratkaisuja. Toivomukset säilytysratkaisumalleista vaihtelivat haastateltujen kesken. Esimerkiksi yksi työntekijä (liite 2: tekninen asiantuntija) arveli, että toimiva säilytysratkaisu voisi olla liikkuva säilytyskaappi yhdistettynä hyvään kirjastotilaan. Toisen haastateltavan (liite 2: jäljennetarkastaja) mielestä oma kaappi toimistolla olisi riittävä säilytysratkaisu ja mahdollistaisi työpisteen jakamisen. Työntekijöiden mukaan monitilatoimistoon siirtyminen vaatisi lisäksi hyvää tila- ja äänisuunnittelua, jossa kokonaisuus olisi otettu huomioon. Haastatteluissa ilmeni myös, että työntekijät kaipaisivat sekä aktiivisen että hiljaisen työn alueita toimistolle. Tärkeänä pidettiin erilaisten tilojen tarpeen kartoitusta ja työntekijöiden kuuntelua ja osallistamista suunnitteluvaiheessa.

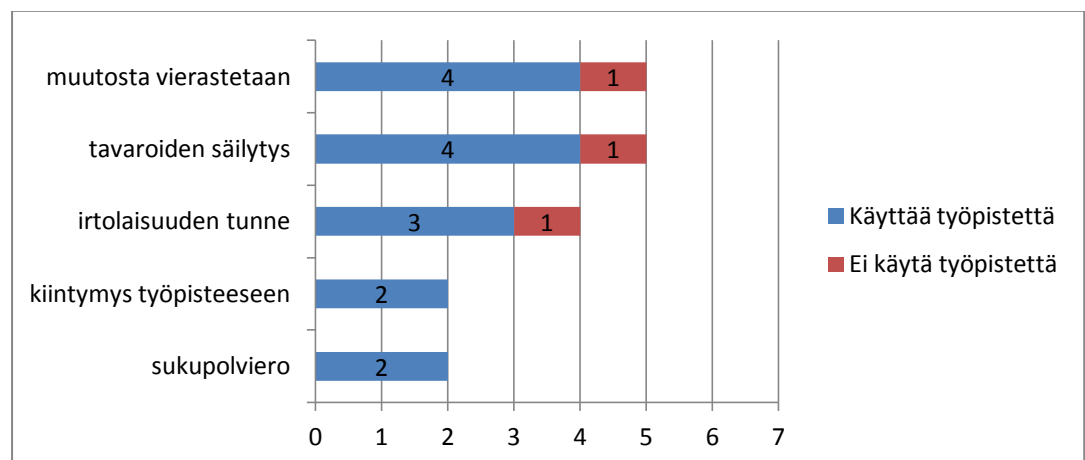
Suurin osa haastateltavista (86 %) joko piti monitilatoimistoa hyvänä ajatuksena tai kertoi voivansa tottua siihen. Vaikka tutkimuksen mukaan moni on valmis luopu-

maan omasta työpisteestään ja siirtymään monitilatoimistokonseptin käyttöön, niin käytännössä vastustusta olisi varmasti enemmän. Monitilatoimistoa suunniteltaessa onkin tärkeä tehdä laajempia tutkimuksia toimiston yleisestä käyttöasteesta sekä siellä työskentelevien työntekijöiden työnkuvasta ja tila- ja säilytystarpeista. Haastatelluille kuvailtu monitilatoimisto on vain yksi esimerkki, joka on muokattavissa kuhunkin toimistoon sopivaksi.

9.3.7 Työpisteestä luopumisen esteet

Inspectan työntekijöistä suuri osa on tarkastajia, jotka työskentelevät pääosan työajastaan kentällä. Toimistolla työskennellään ja käydään monesti vain hyvin vähän. Siltikin osalla on toimistolla oma työpiste, joka on suuren osan ajasta tyhjiään. Tässä haastattelusuudessa kartoitettiin sitä, mikä estää ihmistä luopumasta omasta työpisteestään, vaikkei hän sitä periaatteessa tarvitsisi. Kaksi haastateltavaa (tarkastusinsinööri 2, paloilmotintarkastaja, ks. liite 2) ei käyttänyt toimiston jaettua työpistettä, vaan työskentelivät pääsääntöisesti kotona. Heitä pyydettiin arvioimaan, mikä syy voisi olla. Heistä paloilmotintarkastaja ei osannut mainita yhtään syytä, miksi ei haluaisi luopua työpisteestään.

Tulokset on esitetty kuviossa 10, jossa on havainnollistettu työpisteestä luopumisen esteiden esiintyvyyttä haastatteluissa. Sininen alue kuvastaa työpistettä käyttävien mielipiteitä. Punaisella merkitty alue ilmaisee tarkastusinsinööri 2. arvelut syistä, jotka estävät työpisteestä luopumisen.



KUVIO 10. Työpisteestä luopumisen esteet ja vastausjakauma

Kuten kuviota 10 nähdään, niin työntekijöille suurin kynnys työpisteestä luopumiseen on ylipäättään muutos entisestä johonkin uuteen. Monet haastateltavista (86 %) kuitenkin arvelivat voivansa tottua monitilatoimistomalliin, mikäli johto päättäisi ottaa konseptin käyttöön. Toinen suuri huolenaihe liittyi siihen, että jaetuissa työpisteissä ei voisi säilyttää omia tavaroitaan. Lähinnä ongelmaksi koettiin se, että työtavarat olisi sijoitettu monitilatoimistossa kauas työpisteistä. Haastateltavien mukaan monitilatoimiston säilytysratkaisuiden täytyisikin olla hyvin suunniteltuja, jotta konsepti voisi toimia. Työpisteitä suunniteltaessa tärkeää olisikin ottaa huomioon työntekijöiden toiveet tilaratkaisumalleista.

Muita tekijöitä, jotka nousivat esiin haastatteluissa, olivat irtolaisuuden tunne, kiintymys työpisteeseen ja sukupolvierot. Irtolaisuudella tarkoitettiin lähinnä sitä, että mikäli kenttätöitä paljon tekevällä ei toimistolla ole omaa työpistettä, voi hän kokea irtolaisuuden tunnetta. Tällä hetkellä saman ammattiryhmän edustajien kontaktin ottaminen toisiinsa on helppoa, sillä heidän työpisteensä sijaitsevat lähekkäin. Jaettujen työpisteiden pelättiin haittaavan ryhmähenkeä, jos kollegat työskentelevät kaukana toisistaan. Toisaalta mielikuvaksi haastatteluista jäi, että tarkastajat ovat vain hyvin harvoin samaan aikaan toimistolla. Irtolaisuuden tunne liittyy läheisesti myös siihen, että omaan työpisteeseen voi olla olemassa kiintymys. Haastatteluissa esimerkiksi kerrottiin, että jotkut tekevät omasta työpisteestään viihtyisän esimerkiksi tuomalla perheenjäsentensä kuvia työpisteeseensä. Omasta työpisteestä luopuminen voidaankin kokea arvon alenemisena tai etujen karsimisena. Myös sukupolvierot nostettiin esiin pohdittaessa omasta työpisteestä luopumista. Haastateltavista kaksi (liite 2: tarkastusinsinööri 1, tekninen asiantuntija) arveli, että eri sukupolvilla on erilainen suhtautuminen monitilatoimistomalliin; nuoremmat työntekijät tottuvat ja omaksuvat helpommin uuden toimistomallin kuin vanhemmat.

10 YHTEENVETO

Yhteiskuntavastuun ja yritysten vastuullisuuden merkitys on viime vuosina ollut suuressa nousussa, ja näyttää siltä, että sama trendi tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Yhteiskunta odottaa yrityksiltä vastuullista toimintaa, johon yritysten on vastattava. Toimiva ja vastuullinen liiketoiminta edellyttää sidosryhmäyhteistyötä, joka puolestaan ohjaa ja kehittää yritysten toimintaa ja palveluita. Tulevaisuudessa yritysten on huomioitava vastuullisuus toiminnoissaan ja mahdollisesti vastuullisten arvojen on näyttävä myös yrityksen strategiassa ja arvoissa asti. Tästä syystä yhä useampi yritys on herännyt vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen ja niistä viestimiseen.

Yhteiskuntavastuu nähdään sosiaalisten, taloudellisten ja ympäristöön liittyvien asioiden tasapainoisena hallintana. Myös viestintä vastuullisuudesta nähdään nykypäivänä ja yhteiskuntavastuun olennaisena osana. Yritysten tulisi toteuttaa vastuullisuudesta viestintää pysyäkseen kilpailussa mukana. Vaikka kuluttajat eivät välttämättä vaadi palveluntarjoajalta yritysraporttia tai vastuullisuudesta viestintää, pidetään silti vastuullista ja eettistä liiketoimintaa tärkeänä. Tulevaisuudessa yritysten vastuullisuus vaikuttaa yhä enemmän hankintapäätöksiin, minkä takia yritysten on hyvä varautua siihen julkaisemalla yritysraporttia. Yleisesti yritykset vaativat kumppaneiltaan rehellistä ja luotettavaa liiketoimintaa, koska se vaikuttaa myös hankkijayritykseen, esimerkiksi maineen kautta.

Myös Inspectalta odotetaan hyvää vastuullisuuden tasoa, koska yritys on näkyvä ja palveluiltaan vastuullinen yritys. Inspectan palveluiden tavoitteena on kehittää ja turvata asiakkaan toimintaa. Yrityksiltä voidaan siis odottaa vastuullista suhtautumista jo pelkästään sen takia, mitä yritys tarjoaa tuotteinaan tai palveluinaan. Inspecta nähdään viranomaismaisena ja luotettavana yrityksenä, jolla on ammattitaitoa ja pätevyyttä alansa. Asiakkaiden näkökulmasta vastuullisuuden kannattaisi erityisesti näkyä Inspectalla palveluosaamisena ja työturvallisuutena. Tärkeää on myös asiakkaan toiminnan kehittäminen sekä pitkä kumppanuus.

Yrityksille on tärkeää olla mukana sosiaalisessa mediassa, jotta voidaan toteuttaa avointa keskustelua yrityksestä. Yritykset näkevät, että vastuullisuus ja sen näkyminen sosiaalisessa mediassa on tämänhetkisiä trendejä. Sosiaalisen median käyt-

tämisen tärkeyden syynä on kuluttajien ja yrityksen suhteen voimistuminen. Sosiaalisen median käyttämisellä yritys voi hyötyä sen tuomista eduista, kuten uusista markkinasuunnista, brändikuvan muutoksista sekä ulkoisen viestinnän tavoitettavuudesta ja sen vuoropuhelusta. Tärkeää on myös saada palautetta yritysten vastuullisen toiminnan toteuttamisesta, jotta sitä voidaan jatkossakin kehittää. Ulkoisen viestinnän lisäksi pidettiin tärkeänä myös yritysten omaa sisäistä tiedottamista, jotta yritysten oma henkilöstö olisi tietoinen vastuullisuuteen liittyvistä seikoista.

Kun puhutaan sosiaalisen vastuun sisäisestä ulottuvuudesta, johtaminen nousee selkeästi avainasemaan. Selkeällä sekä johdonmukaisella ihmisten ja toimintojen johtamisella onnistutaan parhaiten saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät, oli kyseessä sitten työturvallisuus, työssä jaksaminen tai vaikka henkilöstöhallinnolliset asiat. Johtamiseen ja hyvän johtamistavan löytämiseen liittyy kuitenkin monia haasteita – sama johtamistapa ei sovellu kaikille.

Jotta esimies pystyy löytämään oikean johtamistavan jokaiselle työntekijälle, nousevat kehityskeskustelut avainasemaan. Kehityskeskusteluissa on annettava tarpeeksi tilaa vapaaseen keskusteluun ja mielipiteiden vaihtamiseen. Jokaisen työntekijän kanssa tulisi yhdessä sopia tavoitteista, joihin pyritään, sekä tarvittaessa keskustella niiden toteutustavoista. Kun selkeät tavoitteet on asetettu, on myös helpompi tukea tavoitteiden saavuttamista sekä antaa palautetta tehdystä työstä.

Inspectalla suurimmat haasteet tiimi-, ja yksilöjohtamiselle asettaa työntekijöiden suuri liikkuvuus ja eri toimipisteissä toimiminen. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota riittävään kanssakäymiseen ja sekä tarvittavan tuen tarjoamiseen. Liikkuva työ rajoittaa myös huomattavasti työntekijöiden sosiaalisia verkostoja työelämässä. Esimiehen suurimpia haasteita onkin mahdollistaa tarpeellinen ja riittävä määrä sosiaalisia tapaamisia ja kohtaamisia työntekijöiden kesken, jotta suhteet pysyvät kunnossa ja yhteishenki säilyy.

Yhteishengellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, ja tästä syystä sosiaaliset tapahtumat ja kohtaamiset ovat erittäin tärkeitä. Sosiaaliset tapahtumat mahdollistavat myös vapaamman tiedonvaihdon työntekijöiden kesken, joka puolestaan lisää tietotaitoa ja kokemusta. Tiedonvaihdon kannalta on tärkeää pitää suhteita yllä myös

muiden toimialojen työntekijöihin, jolloin tietopohja laajentuu ja voi syntyä jopa uusia yhteistyömahdollisuuksia.

Kaikessa toiminnassa johtaminen on ensiarvoisen tärkeä elementti, mitä ilman toiminnot leviävät käsiin. Hyvä esimiestyö vaatii johtajalta kokonaisuuksien hallintaa, paineensietokykyä sekä ihmistuntemusta. Loppupelissä työn lopputulos on aina kiinni siitä, miten työntekoa on johdettu.

Palvelualan yritysten suurin suora ympäristökuormitus muodostuu toimitiloista ja niiden käytöstä. Moderni teknologia on muuttanut työnteon tapoja ja perinteinen toimistotyö varsinaisella työpaikalla on vähentynyt. Nykyään työntekijät työskentelevät usein mobiilisti useissa eri paikoissa ja oma työpiste toimistolla saattaa olla suuren osan ajasta tyhjillään. Toimitiloihin liittyviä ympäristövaikutuksia voidaan vähentää tehostamalla toimitilaneliöiden käyttöä. Tyypillisesti toimitiloja on mahdollista vähentää jopa yli 30 % järkeistämällä työpisteiden käyttöä ja määrää.

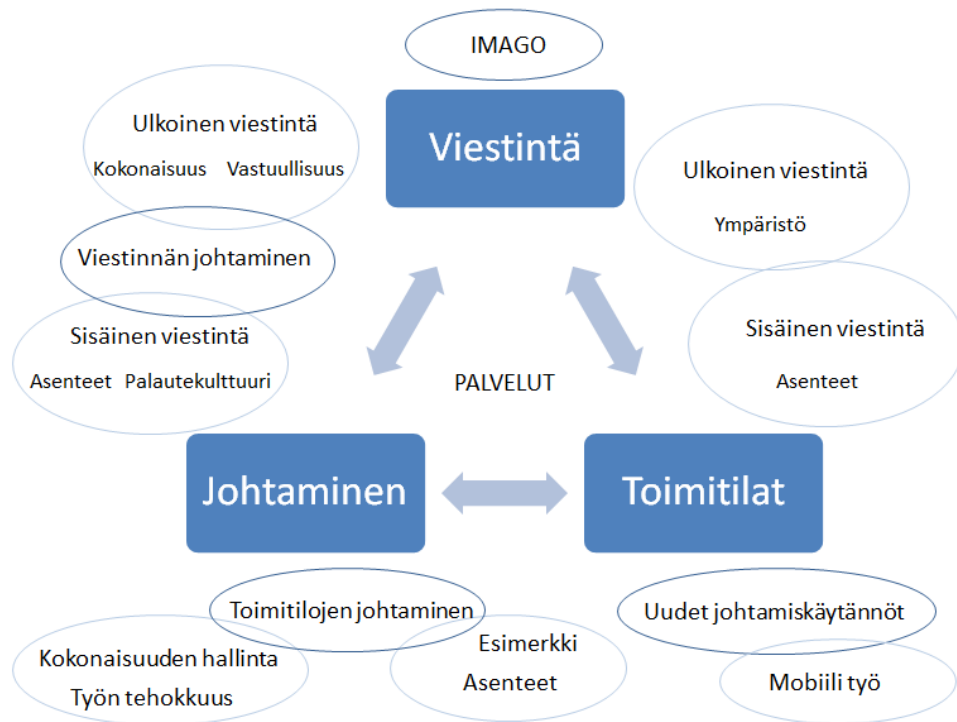
Tilaratkaisumalleja on olemassa useita, joista monitilatoimistoratkaisu tarjoaa monipuolisesti erilaisia työnteon tiloja ja on muokattavissa kullekin yritykselle sopivaksi. Toimitilaneliöiden tehostamisen ja työnteon kannalta paras tulos saavutetaan, kun tutkitaan toimiston ja työpisteiden todellista käyttöastetta ja kartoitetaan työntekijöiden erilaisten tilojen tarvetta. Lisäksi monitilatoimistoa suunniteltaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota äänisuunnitteluun ja säilytysratkaisujen toimivuuteen.

Monitilatoimiston jaettuihin työpisteisiin siirtyminen saattaa herättää muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa: muutosta johonkin uuteen totutusta vierastetaan. Lisäksi työpisteestä luopuminen voi aiheuttaa irtolaisuuden tunnetta, etenkin niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka jo valmiiksi työskentelevät vain vähän toimistolla. Muutosta voidaan helpottaa osallistamalla työntekijöitä monitilatoimiston suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen, jolloin uuden tilaratkaisun vastaanotto työntekijöiden keskuudessa on helpompaa ja esiin nouseviin ongelmiin voidaan löytää ratkaisuja.

Toimitilojen käyttöä voidaan myös tehostaa lisäämällä mobiilia työntekoa. Mobiilin työn tukeminen ja siitä viestiminen saattaa kasvattaa mobiilien työntekijöiden määrää, jolloin yrityksen toimitilaneliöiden tarve ja siihen liittyvät ympäristövaikutuk-

set pienenevät. Sekä mobiiliin työhön että monitilatoimistoon siirtyminen vaatii hyvää muutosjohtamista, jotta käytännöistä saadaan pitkällä tähtäimellä toimivia ja tehokkaita.

Viestintä, johtaminen ja toimitilojen tehostaminen linkittyvät toisiinsa tiiviisti. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että muutoksia johdetaan ja niistä viestitään. Hyvällä viestinnällä ja johtamisella voidaan vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Jatkuva uudistuminen ja muutokset asettavat haasteita viestinnälle ja johtamiselle, minkä takia yrityksen on kehityttävä muutoksen mukana menestyäkseen. Aihekokonaisuuksien välinen yhteys on nähtävissä kuviossa 11.



KUVIO 11. Viestinnän, johtamisen ja toimitilojen tehostamisen väliset yhteydet

11 KEHITYSEHDOTUKSET

Sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

11.1 Ulkoinen vastuullisuuden viestintä

Sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

11.2 Vastuullinen lähiesimiestyöskentely

Sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

11.3 Toimitilojen tehostaminen

Sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

12 JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

Sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Asikainen, H. 2001. Toimiston ympäristötalkoot. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Asikainen, H. 2006. Toimiston ympäristöasiat. Teoksessa Sarkkinen, S. (toim.)
Ympäristövastuu työpaikalla. Helsinki: Edita Prima Oy, 10–117.

Cooperman, E. & Brost, E. 2011. Measuring costs and benefits. Teoksessa Andreas,
F., Cooperman, E., Gifford, B. & Russel, G. A simple path to sustainability: Green
business strategies for small and medium-sized businesses. Santa Barbara, CA :
Praeger.

Esty, D. & Simmons, P. 2011. The Green to Gold Business Playbook: How to Im-
plement Sustainability Practices for Bottom-Line Results in Every Business Func-
tions. New Jersey: John Wiley & Sons, Ink.

Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous. Helsinki: Talentum.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti –
Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Heinonen, S. 1998. Suomalaisen etätöypotentiaalin analyysi. Helsinki: Oy Edita
Ab.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja
käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hjerppe, R. 2003. Luottamus yhteiskunnan moraalien ilmentymänä ja sen vaikutus
talouden menestykseen. Etiikka & Talous. Vantaa: WSOY.

Hovisalmi, S. & Niskala, M. 2009. Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi –
toimintamalli ja työkalut. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Infroviestintä Oy.

- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Infor Oy.
- Juutinen, S. & Steiner, M.L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauppinen, I. 2004. Moraalitalous. Tampere: Vastapaino.
- Ketola, R. (toim.) 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä - Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda
- Mätäsaho, R., Niskala, M. & Tuomala, J. 1999. Ympäristölaskenta johdon apuvälineenä. Porvoo: WSOY.
- Peattie, K. 1992. Green marketing. London: Pitman publishing.
- Rinne, P. & Linnanen, L. 1998. Ympäristöviestintä - ja raportointi. Helsinki: Elin-kaari ry, Gaia Network Oy.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

- Russel, G. 2011. Introduction. Teoksessa Andreas, F., Cooperman, E., Gifford, B. & Russel, G. A simple path to sustainability: Green business strategies for small and medium-sized businesses. Santa Barbara, CA: Praeger.
- SFS-ISO 14063. 2006. Ympäristöasioiden hallinta. Ympäristöviestintä. Ohjeita ja esimerkkejä. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Sjöblom, H. & Niskala, M. 1999. Ympäristöraportointi - Luotettavan ympäristöinformaation tuottaminen ja hyödyntäminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Swahn, M. 1998. Ympäristömaine liiketoiminnan edistäjänä. Teoksessa Rinne, P & Linnanen, L. (toim.) Ympäristöviestintä- ja raportointi. Helsinki: Elinkaari ry, Gaia Network Oy, 51.
- Tekes. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat: Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Kirjapaino Markprint Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. 3. korjattu painos. Salpausselän Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2010. Työturvallisuus ja työterveys työpaikalla. Helsinki: Painojussit Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2011. Mobiililyö: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on demand.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Elektroniset lähteet

Autio, S. & Lettenmeier, M. 2002. Ekotehokkuus – Business as Future: Yrityksen ekoteho-opas. Dipoli-raportit/Dipoli reports C, Ympäristökoulutus. Espoo: Teknillinen korkeakoulu [viitattu 11.10.2013]. Saatavissa: <http://www.sll.fi/mita-me-teemme/tuotanto-ja-kulutus/mips/materiaaleja/ekotehokkuusopas.pdf>

Auvinen, K. 2003. Toimistopaperin yksinkertaistettu elinkaari ja siihen sitoutuvat luonnonvarat. WWF [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa: http://www.wwf.fi/wwf/www/uploads/pdf/GO_paperiLCAtiivistelma.pdf

Brennan, A., Chugh, J. S. & Kline, T. 2002. Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study, *Environment & Behavior* [viitattu 19.8.2013]. Saatavissa: <http://eab.sagepub.com.aineistot.phkk.fi/content/34/3/279.full.pdf+html>

Ekokompassi. 2013. Yrityksen ympäristövastuu ja -johtaminen [viitattu 23.10.2013]. Saatavissa: <http://www.ekokompassi.fi/ymparistotietoa/yrityksen-ymparistovastuu-ja-johtaminen/>

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/215098454/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

EPOMM, European Platform on Mobility Management. 2013. Mobility Management [viitattu 29.7.2013]. Saatavissa: <http://www.epomm.eu/index.php?id=2590>

Euroopan komissio. 2013a. Energiansäästölamput: Mikä muuttuu [viitattu 27.6.2013]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/energy/lumen/overview/whatchanges/index_fi.htm

Euroopan komissio. 2013b. Yritysten sosiaalinen vastuu [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>

Euroopan komission yritystoiminnan pääosasto & Yritysten yhteiskunnallinen vastuu. 2013. Tiedotusopas [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_fi.pdf

Euroopan yhteisöjen komissio. 2001. Vihreä kirja, yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2001/com2001_0366fi01.pdf

Finnish Business & Society. 2013. Yritysvastuututkimus [viitattu 1.7.2013].

Saatavissa:

http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBSin_yritysvastuututkimus2013.pdf

Global Reporting Initiative. 2008. Count me in [viitattu 1.7.2010]. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Count-Me-In-The-Readers-take-on-Sustainability-Reporting.pdf>

Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina [viitattu 25.6.2013]. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/kasvatustieteet/valinnat2010/A7_hakkarainen.pdf

Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia [viitattu 25.6.2013]. Saatavissa:

<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>

Heikkinen, R. 2002. Ympäristöliikkeiden vaihteita Suomessa [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa: <http://www.reijoheikkinen.fi/yliikkee.htm>

Helsingin kaupunki. 2013. Kävelyn ja pyöräilyn lisääminen [viitattu 7.8.2013]. Saatavissa: <http://www.hel.fi/hel2/ymk/luovastitoin/kavelyjapyoraily.htm>

Holtinen, T. 2008. Toimitilojen ympäristövaikutus on merkittävä. Senaatti-kiinteistöt [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa:

http://www.senaatti.fi/tiedostot/Ymparistovaikutus_Kontrahti_2_08.pdf

Hongisto, V. 2008. Avotoimiston äänimaailman hyvät ratkaisut. Työterveyslaitos [viitattu 19.8.2013]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/melu/toimistoaanilosuhteet/avotoimiston_akustinen-suunnittelu/Documents/Avotoimiston_aanimaailman_hyvät_ratkaisut.pdf

- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M.. 2005. Mobiilisyys ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus, nro 293. Työministeriö [viitattu 11.10.2013]. Saatavissa: http://www.avoimettyopaikat.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt293.pdf
- Inspecta Group. 2013a. Historia [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/Historia/#.Umk6BfmpUrK>
- Inspecta Group. 2013b. Tietoa Inspectasta [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/#.UmkPI_mpUrK
- Inspecta Group. 2013c. Trust & Quality [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/trust-quality/#.Um4bQvmpUrK>
- Inspecta Group. 2013d. Visio & Strategia [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/Visio-ja-strategia/#.UmlAY_mpUrK
- Inspecta Group. 2013e. Yritystiedot [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: <http://www.inspecta.com/fi/Tietoa-Inspectasta/Yritystiedot/#.Umk4xvmpUrK>
- Junnila, S. & Nousiainen, M. 2004. Toimitilojen ympäristöjohtaminen: Laskennallinen tarkastelu toimitilan käyttäjän keskeisistä ympäristönäkökohdista ja niiden ohjaamisesta. Teknillinen korkeakoulu [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa: http://bes.aalto.fi/en/publications-002/reports/raportti_225/
- Juslén, H., Kyröläinen, P., Leiponen, M., Martikainen, M., Nikki, M. & Norhio, M. 2007. Valaistuksessa on helppo säästää energiaa [viitattu 27.6.2013]. Saatavissa: http://www.sahkoala.fi/ajankohtaista/artikkeleita/valaistus/fi_FI/valaistus_energia/
- Jätelaki 646/2011. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110646#Pid1917406>
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2010. Eko-ostajan opas: Veden säästö säästää ympäristöä ja rahaa [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/eko-ostaja/energia-ja-vesi/veden-saasto/>

Kuluttajavirasto. 2013. Kuluttajakasvatus [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/markkinointiviestinta/>

Larinkari, J. 2012. Palvelusektorin sähkökäytön tutkiminen tuntimittaustietojen avulla. Espoo: Aalto-yliopisto. Sähkötekniikan korkeakoulu [viitattu 16.7.2013]. Diplomityö. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2012/urn100724.pdf>.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2002. Uutta liikkumiskulttuuria suomalaisille työpaikoille – työmatkaliikenteen ohjausta Suomeen [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: http://www.lvm.fi/files/22_2002.pdf

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2008. Liikkumisen palvelukeskus: Liikkumisen ohjauksen organisointi Suomessa [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: <http://www.lvm.fi/files/2708.pdf>

Liikennevirasto. 2012. Henkilöliikennetutkimus 2010–2011: suomalaisten liikkuminen [viitattu 9.7.2013]. Saatavissa: http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lr_2012_henkiloliikennetutkimus_web.pdf

Liikenteen turvallisuusvirasto. 2013. Työsuhdeauton hankinta [viitattu 1.8.2013]. Saatavissa: http://www.trafi.fi/tieliikenne/ekoautoilu/auton_valinta/tyosuhdeauton_hankinta

Mobinet. 2013. Säästä työn kustannuksissa ja paranna työn tuottavuutta [viitattu 1.8.2013]. Saatavissa: <http://www.mobinet.fi/hyodyt/kustannussaastot/>

Moilanen, L. & Haapanen, A. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt299.pdf

Motiva. 2006a. Taloudellinen ajaminen- älykäs ajotapa [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa: http://www.motiva.fi/files/2130/Taloudellinen_ajaminen_-_alykas_ajotapa.pdf

Motiva. 2006b. Toimiston sähkökäyttö: Sähkönkulutus on kasvussa [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/files/1776/Toimistonsahkonkayttokalvot_final.pdf

Motiva. 2010a. Työasemat ja näytöt [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/julkinen_sektori/energiankayton_tehostaminen/toimistolaitteet/tyoasemat_ja_naytot

Motiva. 2010b. Sisävalaistus [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/julkinen_sektori/energiankayton_tehostaminen/valaistus/sisavalaistus

Motiva. 2012. Kulje viisaasti – työpaikalle, kotiin ja työssä: Vähemmän kustannuksia ja päästöjä – enemmän hyvinvointia [viitattu 22.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/files/6617/Kulje_viisaasti_tyopaikalle_kotiin_ja_tyossa.pdf

Motiva. 2013a. Liikenteen energiankulutus ja pakokaasupäästöt [viitattu 22.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/perustietoa_liikenteesta_ja_ymparistosta/liikenteen_energiankulutus_ja_pakokaasupaastot

Motiva. 2013b. Liikenne: Vaikutukset ihmiseen ja ympäristöön [viitattu 22.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/perustietoa_liikenteesta_ja_ymparistosta/vaikutukset_ihmisiin_ja_ymparistoon

Motiva. 2013c. Autojen yhteiskäyttö [viitattu 1.8.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/viisaan_liikkujan_valinnat/autojen_yhteiskaytto

Motiva. 2013d. Laskukaavat: Lämmin käyttövesi [viitattu 12.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/julkinen_sektori/energiankayton_tehostaminen/kiinteistojen_energianhallinta/kulutuksen_normitus/laskukaavat_lammin_kayttovesi

Motiva. 2013e. Liikkumisen ohjaus – Käsite, sisältö ja tausta [viitattu 29.7.2013].

Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/viisaan_liikkumisen_edistaminen/viisaan_liikkumisen_edistamisesta/liikkumisen_ohjaus_kasite_sisalto_ja_tausta

Motiva. 2013f. Liikkumisen ohjaus -valintoja liikkumiskäyttäytymiseen [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/files/1857/Liikkumisen_ohjaus_valintoja_liikkumiskayttaytymiseen.pdf

Motiva. 2013g. Taloudellinen ajotapa: Vinkit ennen ajoon lähtöä [viitattu 31.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/henkiloautoilu/taloudellinen_ajotapa/vinkit_ennen_ajoon_lahtoa

Motiva. 2013h. Toimiston sähkönkäyttö –kalvosarja [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/files/1777/toimistonsahkonkayttotataustatekstit_final.pdf

Motiva. 2013i. Toimiston ympäristöohje 2013 [viitattu 14.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/files/6898/Ymparistooohje_2013.pdf

Motiva. 2013j. Vedenkulutus [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/koti_ja_asuminen/mihin_energiaa_kuluu/vedenkulutus

Motiva. 2013k. Vesi [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/koti_ja_asuminen/nain_saastat_energiaa/vesi

Motiva. 2013l. Viisas liikkuminen työpaikoilla [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/viisas_liikkuminen_tyopaikoilla

Motiva. 2013m. Viisas liikkuminen työpaikoilla: Työnantajan keinoja [viitattu 7.8.2013]. Saatavissa:

http://www.motiva.fi/liikenne/viisas_liikkuminen_tyopaikoilla/tyonantajan_keinoja

Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto: ohjeita käyttöön ja suunnitteluun [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_suunnitteluohje_toti_03092012.pdf

- Nettilaki. 2013. Osakeyhtiön tilintarkastus on pakollinen toimitus [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa: <http://www.nettilaki.com/a/osakeyhti%C3%B6n-tilintarkastus-on-pakollinen-toimitus>
- Nikinmaa, T. 2013. Ympäristönsuojelu ja kilpailukyky [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=25529>
- Nissinen, K. 2003. Toimitilojen tehokkuuden ja toimivuuden mittaaminen työpistetarkastelun perusteella: Yhteenvetoraportti. VTT rakennus- ja yhdyskuntatekniikka [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa: http://www3.vtt.fi/liitetiedostot/cluster6_rakentaminen_yhdyskuntatekniikka/Workplace%20VTT%20raportti.pdf
- Norden. 2013. Teollistuminen, demokratisoituminen ja nationalismi (n. 1810–1920) [viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: <http://www.norden.org/fi/tietoa-pohjoismaista/pohjoismaiden-historia/teollistuminen-demokratisoituminen-ja-nationalismi-n.-1810-1920>
- Nuori Yrittäjyys Ry. 2013. Vastuullisuudesta Viestintä - tee toiminta näkyväksi [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa: <http://ny-yritys.fi/vastuullinen-liiketoiminta/vastuullisuudesta-viestinta-tee-toiminta-nakyvaksi/>
- NZ Transport Agency. 2011. Business travel efficiency guidelines: Helping businesses of all shapes and sizes to better manage their travel by reducing the amount of travel , improving the efficiency of the travel and reducing the cost per kilometre of travel [viitattu 22.7.2013]. Saatavissa: <http://www.nzta.govt.nz/resources/travel-planning-toolkit/docs/business-travel-efficiency-guidelines.pdf>
- Opetushallitus. 2013. SWOT – analyysi [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Paavolan vesi Oy. 2013. Veden mittaus [viitattu 12.6.2013]. Saatavissa: http://www.paavolanvesi.fi/veden_mittaus_ja_laskutus.htm

Pylkkänen, J. 2011. Palkitsemisen vaikutus työntekijän työmotivaation paranemiseen – Tutkimus henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Sastamalan perusturvakuntayhtymässä (SASPE). Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu – tutkielma [viitattu 10.7.2013]. Saatavissa:

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04804.pdf>

Pöllänen, M., Lind, S., Kalenoja, H. & Mäkelä, T. 2003. Työ- ja työasiointimatkojen turvallisuus- ja ympäristöriskien hallinta yrityksissä ja organisaatioissa. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 7.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.tut.fi/verne/wp-content/uploads/liityraportti.pdf>

Rautia. 2013. Veden säästö [viitattu 13.6.2013]. Saatavissa:

<http://www.rautia.fi/ymparistojaturvallisuus/pages/vedens%C3%A4%C3%A4st%C3%B6.aspx>

Reunanen, J., Nenonen, S. & Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Teknillinen korkeakoulu [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa: http://maa.aalto.fi/fi/reg/reunanenym_julkaisub117.pdf

Rosenblum, J., Horvath, A. & Hendrickson, C. 2000. Environmental Implications of Service Industries. American Chemistry Society [viitattu 19.6.2013]. Saatavissa: <http://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/es9914083>

South Staffs Water. 2013. Water Use In Your Business: Advice & tips for saving water [viitattu 12.6.2013]. Saatavissa: http://www.south-staffs-water.co.uk/publications/your_business/WaterUseBusiness.pdf

Suomen kuntaliitto. 2012. Jätelainsäädäntö uudistui 1.5.2012 alkaen: Uusi jätelaki [viitattu 14.6.2013]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/yty/jatehuolto/jatelakiuudistus/Sivut/default.aspx>

Suomen luonnonsuojeluliitto. 2013. Toimistopaperin käytön tehostaminen [viitattu 24.6.2013]. Saatavissa: <http://www.sll.fi/mita-me-temme/tuotanto-ja-kulutus/mips/tietopankki/paperi>

Suomen virallinen tilasto. 2013a. Energian hankinta ja kulutus ISSN=1799-795X. 4. Vuosineljännes 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 24.6.2013]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/ehk/2012/04/ehk_2012_04_2013-03-22_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto. 2013b. Sähkön kulutus sektoreittain. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat [viitattu 25.6.2013]. Saatavissa: <http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp>

Suomen ympäristökeskus. 2011. Jätteet [viitattu 14.6.2013]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=103&lan=fi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009a. Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/32542/Vastuullinen_yrittajyys_pkyrityksissa.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009b. Yritysvastuun raportoinnin ensiaskeleet [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/32543/Yritysvastuun_raportoinnin_ensiaskeleet.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Työsopimuslaki - työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan [viitattu 2.7.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Yhteiskuntavastuu [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa: <https://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu>

Työministeriö. 2007. Etätyöopas työnantajille [viitattu 11.10.2013]. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/etatyopas_tyonantajille.pdf

Työsuojeluhallinto. 2013. Lämpöolot [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/lampoolot>

Työturvallisuuskeskus. 2009. Turvallisesti työliikenteessä – Toimintamalleja ja vinkkejä työyhteisöille [viitattu 24.7.2013]. Saatavissa: <http://www.liikenneturva.fi/www/fi/liitetiedostot/liikennekasvatus/tyoliikenne1.pdf>

- Valonia. 2013. Kestävä liikenne ja liikkuminen [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: <http://www.valonia.fi/public/default.aspx?nodeid=14093&culture=fi-FI&contentlan=1>
- Valtari, M. 2012. Facebook sivun avulla yritys tavoittaa ja osallistaa asiakkaitaan [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: <http://someco.fi/blogi/facebook-sivun-avulla-yritys-tavoittaa-ja-osallistaa-asiakka/>
- Water Use It Wisely. 2013. We're all in the Business of Saving Water [viitattu 13.6.2013] Saatavissa: <http://www.wateruseitwisely.com/100-ways-to- conserve/business-tips/>
- Verohallinto. 2011a. Auton käyttöetu [viitattu 1.8.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Auton_kayttoetu\(13339\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Auton_kayttoetu(13339))
- Verohallinto. 2011b. Vapaa autoetu [viitattu 1.8.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Vapaa_autoetu\(13542\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Vapaa_autoetu(13542))
- Verohallinto. 2012. Verohallinnon päätös vuodelta 2013 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista [viitattu 29.7.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_paatokset/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2013_toimi\(25138\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_paatokset/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2013_toimi(25138))
- WWF. 2013. WWF julkaisi oppaan vastuullisesta paperinhankinnasta [viitattu 24.6.2013]. Saatavissa: <http://wwf.fi/jarjesto/viestinta/uutiset-ja-tiedotteet/WWF-julkaisi-oppaan-vastuullisesta-paperinhankinnasta-816.a>
- Ylitolva, M. 2013. IT:n avulla enemmän vähemmällä [viitattu 4.11.2013]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/itn+avulla+enemman+vahemmalla/a2211140>
- Yrittäjäkasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. 2013. 3. Arvot luovat perustan [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/images/oppimateriaali/arvot-luovat-perustan.pdf>

Yrityssuomi. 2013. Tuote- ja palvelukehitys [viitattu 1.7.2013]. Saatavissa:
<http://www.uudistus.yrityssuomi.fi/web/guest/tuote-ja-palvelukehitys>

Muut lähteet

Harjula, H. 2013. RE: Mobiilin työn tukeminen [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kauhanen, M. Lähetetty 15.8.2013.

Okkonen, T. 2013. Maajohtaja. Inspecta Oy. Palaveri 25.7.2013.

Roine, J. 2013. RE: Inspectan henkilöiden määrät toimistoittain [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Kauhanen, M. Lähetetty 4.7.2013.

LIITTEET

- LIITE 1. Haastattelutulokset: vastuullinen lähiesimiestyöskentely
- LIITE 2. Haastattelutulokset: toimitilojen tehostaminen
- LIITE 3. Kolmen vuoden toimintasuunnitelma Inspectan vastuullisuuden viestinnän kehittämiseksi

Kaikkien liitteiden sisältö poistettu toimeksiantajan pyynnöstä