



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Isokangas

---

## **Pienten yritysten sosiaalinen vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen**

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Jenni Isokangas

Työn nimi: Pienten yritysten sosiaalinen vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 81

Liitteiden lukumäärä: -

---

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pienten yritysten sosiaalista vastuullisuutta ja vastuullista johtamista. Tarkastelun kohteena oli 15 erilaisilla toimialoilla toimivaa pienyritystä Etelä-Pohjanmaan alueella. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä, ja yritykset myös henkilöstömääriltään erikokoisia. Haastattelut tehtiin hankkeeseen Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä koronan jälkeen. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa lisätietoa hankkeeseen Tiekartta pk-yritysten kestävästä strategisesta liiketoiminnan rakentamiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluun Teamsin välityksellä. Tutkimuskäyttöön saatu materiaali litteroitiin, koodattiin ja analysoitiin. Koska muut henkilöt toteuttivat haastattelut, tämä mahdollisti tutkimusaineiston neutraalin ja puolueettoman tarkastelun. Haastateltavia henkilöitä kohtaan ei ollut ennakkokäsityksiä, koska haastatellut henkilöt tai yritykset eivät olleet opinnäytetyön tekijälle tuttuja.

Tutkimustulosten analysoinnissa viitekehyksenä käytettiin vastuullisen johtamisen teorioita ja erityisesti vastuullisen johtamisen talomallia. Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että vastuullisen johtamisen talomalli sopii sovellettuna käyttöön pienillekin yrityksille. Käytössä tulee kuitenkin huomioida yrityksen koko. Pienissä eteläpohjalaisissa yrityksissä sosiaalinen vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen koetaan kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta lisäävänä tekijöinä.

<sup>1</sup> Asiasanat: pk-yritykset, sosiaalinen vastuullisuus, vastuullinen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration, Business Competence

Author: Jenni Isokangas

Title of thesis: Social responsibility and responsible management of small businesses

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2024

Number of pages: 81

Number of appendices: -

---

The aim of the thesis was to find out the social responsibility and responsible management of small companies. The object of the study consisted of 15 small businesses operating in different sectors in the region of South Ostrobothnia. The interviewees were of different ages, and the companies were also of different sizes in terms of personnel numbers. The interviews were implemented for the project "Small responsible companies: from responsibility to competitiveness after the Covid-19". Another aim of the thesis was to produce additional information for the project "Roadmap for building a sustainable strategic business of small business".

The thesis was carried out using qualitative research, with semi-structured interviews conducted over Teams. The interviews were transcribed, coded, and analyzed. The fact that the interviews were carried out by other people enabled a neutral and unbiased analysis of the data. There were no preconceived notions towards the interviewees because the interviewed people or companies were not familiar to the author of the thesis.

In the analysis of the data, theories on responsible management were used as the reference framework, especially the house model of responsible management. The study reveals that the responsible management house model works well for small businesses. When used, however, the size of the company should be taken into account. Small South Ostrobothnian companies see social responsibility and responsible management as factors increasing competitiveness and attractiveness.

<sup>1</sup> Keywords: SMEs, social responsibility, responsible management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuvioluettelo .....	5
Termistö .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 VASTUULLISUUDEN LÄHTÖKOHDAT .....	11
2.1 Agenda 2030 .....	13
2.2 ESG- eli vastuullisuusraportointi.....	15
2.3 NSRS-standardi .....	18
2.4 Kestävä kasvu .....	18
3 SOSIAALINEN VASTUULLISUUS .....	21
3.1 Eettinen johtaminen.....	26
3.2 Valmentava johtaminen.....	27
3.3 Henkilöstöjohtaminen .....	29
3.4 Työhyvinvointi.....	32
3.5 Työn ja vapaa-ajan suhde .....	35
3.6 Sidosryhmät .....	37
3.7 Paikallisuus .....	39
4 VASTUULLINEN JOHTAMINEN .....	41
4.1 Talomalli.....	44
4.2 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen .....	46
5 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	48
5.1 Laadullinen tutkimus.....	48
5.2 Aineistonkeruu.....	51
5.3 Sisällön analyysi.....	52
5.4 Aineiston analyysi.....	53
6 TULOKSET .....	56

6.1	Sidosryhmäjohtaminen.....	56
6.2	Eettinen organisaatiokulttuuri .....	57
6.3	Eettinen johtajuus.....	58
6.4	Vastuullisuusstrategia .....	60
6.5	Vastuullisuuden prosessit.....	61
6.6	Toimintafilosofia .....	62
6.7	Haasteet.....	63
7	POHDINTA.....	65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
	LÄHTEET .....	74

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Kestävä kasvu.....	19
Kuvio 2. Työuupumukseen vaikuttavat tekijät .....	34
Kuvio 3. Talomalli .....	44
Kuvio 4. Sosiaalisen vastuullisuuden yhteys maineeseen .....	47
Kuvio 5. Analyysin vaiheet spiraalikuviona .....	53
Kuvio 6. Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen pienissä yrityksissä .....	64

## Termistö

<b>ESG-raportti</b>	Vastuullisuusraportti, termi muodostuu sanoista Environmental ('ympäristöön liittyvä'), Social ('sosiaalinen') ja Governance ('hallinto')
<b>GDPR</b>	General Data Protection Regulation eli yleinen tietosuoja-asetus, joka sääntelee henkilötietojen käsittelyä
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative. Raportointistandardi, joka antaa viitekehyksen yritysvastuun raportoinnille.
<b>NSRS-standardi</b>	Vastuullisuusraportoinnin standardi. Termi muodostuu sanoista Nordic Sustainability Reporting Standard eli Pohjoismainen kestävän kehityksen raportointistandardi
<b>SFDR</b>	Sustainable Finance Disclosure Regulation eli kestävän rahoituksen tiedonantoasetus
<b>Taksonomia</b>	Euroopan unionin kestävän rahoituksen luokitusjärjestelmä

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia pienten eteläpohjalaisten yritysten sosiaalista vastuullisuutta sekä vastuullista johtamista. Vastuullisuus tarkoittaa Koipijärven ja Kuvajan (2020, s. 21–23) mukaan sitä, että yritys pyrkii minimoimaan toimintansa negatiiviset vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan, mutta myös ympäristöön ja sidosryhmiin. Yritysten tulisikin auttaa sidosryhmiään vähentämään yhteiskunnallista ja ympäristöllistä taakkaa. Tällöin kyseessä on ekologinen ja yhteiskunnallinen kädenjälki sekä ilmastokysymysten kohdalla hiilijalanjälki. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta maailmanlaajuiset teemat ohjaavat yritysten toimintaa, ja niiden avulla haetaan jopa kilpailuetua. Nykyisin yritykset pyrkivät tarjoamaan kuluttajille kestäviä tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, jotka auttaisivat katkaisemaan kierteen kestävämmästä kulutuksesta. Yrityksen vastuullinen toiminta toimii pohjana yritys vastuulle. Vastuullinen yritys toteuttaa vastuullista toimintaa sosiaalisesti, ympäristöllisesti ja yhteiskunnallisesti.

Hellströmin ja Parkkosen mukaan (2022, s. 40) vastuullisuusvaatimukset muuttuvat yrityksillä jatkuvasti. Tämä johtuu siitä, että ihmisten ymmärrys lisääntyy ja vanhoista tavoitteista vastuullisuuden suhteen tulee arkipäiväisiä. Tiedon lisääntyessä tulevaisuuden tarpeista myös vastuullisuuteen syntyy uusia tavoitteita ja päämääriä. Nouseviksi vastuullisuustrendeiksi ovat nousemassa monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys. Näitä piirteitä yrityksiltä odotetaan myös työmarkkinoilla toimiessa. Nykyään on havaittavissa myös reiluuden korostaminen sellaisia kohtaan, jotka kärsivät ympäristöllisten tavoitteiden toteuttamisen kielteisistä vaikutuksista. Tällä hetkellä vastuullisuus on myös merkittävässä murroksessa, koska ihmiset haluavat kehittää yrityksiään vastuullisimmiksi.

Yritysten halu kehittyä ja kasvaa vastuullisemmiksi on edesauttanut sitä, että yritykset ovat ottaneet käyttöön vastuullisuusraportoinnin, joka antaa tietoa yrityksen toiminnasta sen sidosryhmille. Tämä kuitenkin työllistää yritystä itsessään, koska raportin laatimisessa tulee tuntee yrityksen toiminta. Fredman (2022) avaa vastuullisuusraportointia siten, että ainoastaan hyvin rajallinen osa raportin tiedoista on suoraan kytköksissä tilinpäätöksiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tilintarkastajan lakisääteinen rooli on raportin tarkastamisessa hyvin suppea. Yritykseltä vastuullisuusraportointi vaatii tietämystä, eikä sitä voida tehdä sivutyönä. Raportointi vaatii yrityksen prosessien tuntemista sekä

henkilöstöhallinnon saamaa tietoa ja ymmärtämistä tasa-arvokysymyksistä, sairauspoissaoloista että muista vastaavista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Näissä mittareissa ja raporteissa yritys kartoittaa usein omia lyhyiden ja pitkien aikavälien tavoitteita. Nämä asetetut tavoitteet ja mittarit (kuten hiilijalanjäljen mittaaminen) auttavat yritystä hahmottamaan ja tekemään suunnitelmaa, kuinka tavoitteisiin päästään. Yritys voi halutessaan tukea omaa edistymistään myös erilaisten kyselyiden avulla, ja näin tukea omaa kehitystään vastuullisempana yrityksenä. Kyselyillä voidaan kartoittaa yleistä mielikuvaa yrityksestä brändinä tai mitata talon sisäistä mielikuvaa yrityksen vastuullisuudesta.

Kuvaja ja Koipijärvi (2020, s. 27) tuovat kuitenkin esiin, että yritys vastuun mittarit eivät aina taivu lyhyelle aikavälille tai kvartaaliajatteluun, esimerkiksi ihmisoikeusasioihin on erittäin haastavaa luoda lyhyen aikavälin mitattavia tavoitteita, ja ne vaativat pitkäjänteistä kehittämistä sekä sitoutumista kaikilta sidosryhmien osapuolilta. Taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta yritysten oletetaan taipuvan samoihin työkaluihin ja toimintamalleihin. Olisikin tärkeää huomioida, että yrityksen avainmittarit ovat tulevaisuuteen katsovia ja liiketoiminnan strategiaa tukevia. Avainmittareiden valintaa ei voi siis tehdä siitä näkökulmasta, että mitkä tavoitteet voidaan mitata helposti. Vastuullisuustyön kannalta yrityksen ei myöskään kannata toimia katsoen asioita vain lähelle ja herätä kehittämään toimintaa vasta kriisitilanteiden niin vaatiessa. Vastuullisuustyön tulee siis olla pitkäjänteistä ja tulevaisuutta parantavaa.

Taloudellisen vastuullisuuden ja erityisesti vastuullisen rahoituksen näkökulmasta Euroopan unioni on pyrkinyt puuttumaan tähän paradigmaan. Euroopan parlamentin (2023) verkkosivuilla tuodaan esille, että EU määrittää kriteerejä vihreälle rahoitukselle. Tästä syystä EU on luonut kaikille yhteiset säännöt kestävän rahoituksen määrittelemiseksi. Kestävän kehityksen tavoitteena on säästää luonnonvaroja ja kunnioittaa sosiaalisia oikeuksia ja ihmisoikeuksia. Koska ilmastotoimet ovat huomattava osa kestävää kehitystä, on ilmastomuutoksen hillitseminen yhä kriittisempää. EU on asettanut tavoitteekseen nettonollapäästöt vuoteen 2050 mennessä, ja tähän tarvitaan uusia teknologioita. On huomioita, että julkinen rahoitus ei yksin riitä hankkeen toteuttamiseen ja siksi myös yksityisen sijoittajien olisi hyvä siirtyä tukemaan ilmastoystävällisiä hankkeita. Tämän seurauksena on asetettu selkeät kriteerit sille, mitä voidaan pitää kestävänä ja ympäristöystävällisenä sijoituskohteenä. Kesäkuussa 2020 Euroopan parlamentin jäsenet hyväksyivät taksonomia

asetukset, joka määrittelee sen, mitä sijoituskohteita voidaan pitää ympäristön kannalta kestävinä. Tavoitteena on luoda yhtenäinen eurooppalainen luokittelujärjestelmä, jonka avulla pyritään selkeyttämään tilanne yrityksille ja sijoittajille. Kannustaen yksityisiä sijoittajia tukemaan ilmastoneutraaleja kohteita.

Greenstepin (i.a.) verkkosivut täydentävät taksonomia termiä ja sen kerrotaan olevan osa EU:n kestäväen rahoituksen toimintasuunnitelmaa, jossa on osana vuonna 2021 voimaan tullut rahoituslaitoksia koskeva kestäväen rahoituksen regulaatio eli SFDR, mikä vaikuttaa välillisesti ”kaikkiin rahoitusta nostaviin tai sitä tavoitteleviin yrityksiin”. Rahoituslaitoksia vaaditaan selvittämään rahoittamiensa kohteiden taksonomiakelpoisuudet. Taksonomian ensisijainen tavoite on kuitenkin luokitella, miten yritysten taloudellinen toiminta vaikuttaa ympäristöön, ja mitkä toiminnot voidaan katsoa kestäviksi (Green Building Council Finland, i.a.; Greenstep, i.a.). Tulevaisuudessa yritys voi saada rahoitusta tai jatkaa toimintaansa vain, jos se on taksonomiakelpoinen (Greenstep, i.a.). Tästä syystä myös pk-yritysten tulee kiinnittää huomiota entistä enemmän vastuullisuuteensa. Lisäksi taksonomian raportointivelvoitteet tulevat koskemaan kevennettyinä myös pk-yrityksiä tammikuusta 2027 lähtien (Building Council Finland, i.a.).

Aihoksen diplomityössä (2022, s. 73–75) todetaan, että taksonomia tuo jälleen uuden muuttujan ekologisen kestävyuden yhtälöön, minkä ratkaiseminen jää yritysten vastuulle. Tästä syystä yritysten tulisi perehtyä taksonomiaan ja ottaa se käyttöönsä, koska näin yritys pystyy luomaan kilpailuedun muihin saman alan toimijoihin. Tutkimuksen haastattelusta käy ilmi, että haastateltavat näkevät kuitenkin taksonomian pääasiassa mielekkäänä ja mahdollisuuksia tuovana uudistuksena. Tosin vielä on vaikea tietää, millaiseksi taksonomia kokonaisuudessaan muodostuu, ja johtaako uudistus hyviin vai huonoihin lopputuloihin, koska käytännön kokemusta ei vielä ole. Taksonomian käyttöönotto tulee vaatimaan myös koulutusta, kouluttautumista sekä kokemuksen kerryttämistä.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että vastuullisuuden perustermistä tutkimuksessa siirrytään sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueeseen. Tarkemman tarkastelun kohteeksi ovat valikoituneet sellaiset teemat, jotka nousevat tutkimusmateriaalin kautta tärkeimmiksi osa-alueiksi. Nämä ovat eettinen johtaminen, valmentava johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työn ja vapaa-ajan suhde, sidosryhmät sekä paikallisuus. Edellä mainitut osa-

alueet koskettavat jokaista sosiaalisesti vastuullisesti toimivaa yritystä, mutta erityisesti pienten yritysten kohdalla paikallisuus ja sidosryhmien tärkeys korostuvat. Myös vuorovai-  
kutuksen pienissä yrityksissä on tärkeässä roolissa, että yritys kehittyisi ja johto seisoisi oman  
brändinsä takana. Sívén ja Tuominen (2023, s. 24–25, 31) kirjoittavat, että pk-yrityksiltä ei  
edellytetä vastuullisuusraportointiin liittyvien tekijöiden esittämistä, mutta heidän tulisi huo-  
mioida strategiassaan sosiaalinen vastuullisuus ja kuinka he sitä toteuttavat. Pk-yrityksen  
tunnistaessa sosiaalisen vastuullisuuden painopisteet, se kykenee tunnistamaan tällöin  
myös omat vaikutusmahdollisuutensa ja asettamaan sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet  
itsellensä. Yrityksen kertoessa esimerkiksi tunnusluvuistaan konkretisoituu se suurten yri-  
tysten arvoketjuissa olemisella tai investointirahoitusta hakiessa. Vastuullinen toiminta pa-  
rantaa yrityksen kilpailuetua ja lisää yrityksen vetovoimaisuutta niin rekrytoinneissa kuin  
yritysmielikuvassakin.

Painopiste tutkimuksessa on erityisesti vastuullisessa johtamisessa. Tutkimusmateriaalina  
on käytetty Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä koronan jälkeen -  
hankkeen haastatteluita, jotka on toteutettu Teamsin välityksellä ja ne on litteroitu sekä  
koodattu tutkimuskäyttöön, tutkimus on siis toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuk-  
sen tarkoituksena on tuottaa tietoa pienten yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta sekä  
lisätietoa SeAMK:ssa käynnissä olevaan hankkeeseen nimeltä Tiekartta pk-yritysten kes-  
tävän strategisen liiketoiminnan rakentamiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:  
Kuinka sosiaalisesti vastuullista johtamista toteutetaan pienissä yrityksissä? Pohdinnassa  
käydään keskustelua tehdyistä havainnoista ja kuinka teoria tukee tätä. Lisäksi tarkastel-  
laan Lämsän ym. (2018) talomallin soveltuvuutta pienille yrityksille ja nouseeko heidän  
kohdallaan erityispiirteitä esille. Lopuksi johtopäätöksissä tutkimustyö käydään tiivistetysti  
lävitse.

## 2 VASTUULLISUUDEN LÄHTÖKOHDAT

Elkington kirjoittaa (2008, s. 49), että vastuullisuus jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka luovat pohjan kestäväälle kehitykselle. Osa-alueet ovat taloudellinen hyvinvointi, ympäristön laatu ja sosiaalinen hyvinvointi, jossa keskiössä ovat erityisesti tasa-arvokysymykset sekä sukupolvien välinen tasa-arvo. Elkington tuo myös esiin, että kestävä kehitys on pidetty jopa naamioituneena kommunismina. Termiä kuitenkin edisti World Business Council for Sustainable Development, joka tuki sitä, että kommunismilla ei ollut termin kanssa mitään tekemistä. Staff (2023) täydentää, että ympäristövastuussa huomioidaan ympäristölle aiheutettu kuorma ja minimoidaan omasta toiminnasta syntynyt taakka. Ympäristövastuullisessa tuotannossa käytetään esimerkiksi uusiutuvia energiamuotoja ja kierrätettyjä raaka-aineita. Taloudellisessa vastuullisuudessa yritys puolestaan noudattaa lakia ja toimii sekä eettisesti että läpinäkyvästi. Yritys esimerkiksi harjoittaa Suomen kirjanpitostandardien mukaista toimintaa, johon sisältyy muun muassa raportoinnit toiminnan tuloksista ja se torjuu harmaata taloutta. Lisäksi Elkingtonin tuomien osa-alueiden (taloudellista, sosiaalista ja ekologista) painoarvoa yrityksessä lisää se, että niiden perusteella raportoitavat mittarit kytketään automaattisesti yrityksen tavoitteisiin, joihin yritykset pyrkivät määrätietoisesti (Fredman, 2022).

Rangan ym. (2015) kirjoittavat, että useat yritykset ovat harjoittaneet jonkinlaista sosiaalista ja ympäristövastuuta. Näiden termien laaja tavoite on edistää niiden yhteisöjen ja yritysten hyvinvointia, joihin ne vaikuttavat toiminnallaan ja joista he ovat riippuvaisia. Hallamaa (2017, 2) jatkaa, että silloin kun toiminnan tarkoitus on muuttaa asioita vastaamaan paremmin yrityksen arvoja, puhutaan intressistä. Tällöin on tarve vaikuttaa vallitsevaan olotilaan ja muuttaa asioita itselleen merkitykselliseen suuntaan, jolloin voidaankin puhua motiivista, kun henkilöllä on peruste toimia tietyllä tavalla.

Rangan ym. (2015) lisäävät, että paineita yrityksille aiheuttaa yhteiskuntavastuu, jonka vaatimukseen heidän täytyy pyrkiä vastaamaan ja tehdä siitä osa kannattavaa liiketoimintaa. Nämä vaativat yrityksiltä huomattavia resursseja ja häiritsevät usein päätavoitetta, mikä on sosiaalisen ja ympäristöllisen toiminnan linjaaminen yrityksen liiketoiminnan tarkoituksen ja arvojen mukaisiksi. Artikkelissa nostetaan esille tutkimuksessa noussut huomio, että yritykset harjoittavat sosiaalista vastuullisuutta monitahoisesti. Sosiaalista

vastuullisuutta harjoitetaan puhtaasta hyväntekeväisyydestä, ympäristön kestävyteen ja yhteisen arvon aktiiviseen tavoitteluun. Yritysten tulisi kuitenkin koordinoida ja kehitettävä johdonmukaisesti sosiaalisen vastuullisuuden strategioitaan. Laajan näkemyksen hyväksyminen osaksi yritysten yhteiskuntavastuuta haittaa usein huono koordinointi ja logiikka, joissa yhdistyy erinäisiä vastuullisuuden ohjelmia. Tämä on seurausta usein monien sisäisten johtajien aloitteista ja erinäisten hankkeiden käynnistämistä, jotka ovat koordinoimattomia eikä toimitusjohtaja ole näihin sitoutunut aktiivisesti.

McFall (2023) ottaa kantaa taloustieteilijä Friedmanin artikkeliin vuodelta 1970: ”A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase It Profits”. Friedmanin julkaisussa sosiaalista vastuuta verrattiin sosialismiin ja asetettiin standardi, jonka mukaan johtajien tulee asettaa yrityksen tuottavuus kaiken edelle. McFall väittää, että Friedmanin argumentti on vaikuttanut ajattelutapaan, joka kostautui vuoden 2008 finanssikriisissä ja sitä seuranneessa taantumassa. Edelleen brändit kiinnittävät huomiota kiireellisiin asioihin, kuten inflaatioon, työsuhteisiin ja ympäristövaikutuksiin. Hän tuo myös esiin, että yli 90% S&P 500 yrityksistä eli 500 suurta yhdysvaltalaisista yritystä julkaisee vastuullisuusraportteja. Kuitenkin 63% sijoittajista sanoo ostavansa todennäköisesti sellaisten yritysten osakkeita tai rahastoja, jotka vastaavat heidän omia arvojaan. Artikkelissa tuodaan myös esiin pitkän aikavälin vastuullisia ratkaisuja, jotka ovat yhteisöön osallistuminen, ihmisten kehittäminen sekä perinnön harkitseminen. Perinnön harkitsemisella yritysjohtajat voivat huomoida, että heidän tekemillään päätöksillä on positiivinen vaikutus sidosryhmiinsä nyt ja tulevaisuudessa. Se voi pitää sisällään pitkän aikavälin näkemyksen, eettiset käytännöt, sosiaalisen vastuullisuuden ja keskittymisen kestäväan kehitykseen.

Elkington (2018) toi esille vuonna 2008, että kestäväan kehityksen sektori on kasvanut todella nopeasti 1990-luvulta lähtien. Huomattavaa kuitenkin on, että maailmanlaajuisella liikevaihdolla, joka siihen kohdistetaan se ei ole jättimäinen. Markkinatutkimukset kuitenkin osoittavat, että kestäväan kehityksen tuotteilla ja palveluilla tulevaisuuden markkinat voivat olla valtavat. Tätä tukee myös YK:n kestäväan kehityksen tavoitteet, joiden ennustetaan varovaisen arvion mukaan, tuovan yli 12 biljoonaa dollaria vuoteen 2030 mennessä. Elkington kuitenkin muistuttaa, että menestystä tai epäonnistumista ei voida mitata vain voitolla tai tappiolla. Kestäväan kehitystä tulee mitata ihmisten hyvinvoinnilla ja planeettamme terveydellä. Kestäväan kehityksen sektorilla nämä tavoitteet ovat kuitenkin olleet selkeässä

ristiriidassa, vaikka onnistumisia onkin tapahtunut. On kuitenkin muistettava, että tällä hetkellä ilmastomme, vesivaramme, valtameremme, metsämme, maaperämme sekä biologinen monimuotoisuus ovat kaikki uhattuina. Triple Bottom Linen tulo osoittautui aikanaan haarautumispisteeksi. Sitä seurasi sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto, useat pääomamallit, ESG-raportointi ja viimeisenä yhteiskunnallisen kokonaisvaikutuksen viitekehys. Koska raportointimalleja on useita erilaisia tarjolla, yrityksiä ei voida vertailla luotettavasti keskenään. Elkington toteaaakin, että liike-elämässä on haasteellinen kulttuuriongelma niin rahoituksessa kuin markkinoillakin. Yritysjohdajat pyrkivät saavuttamaan voittotavoitteensa, jolloin ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet eivät toteudu.

## 2.1 Agenda 2030

Taksonomia sekä vastuullisuusraportointi pohjautuu Agenda2030:een, joka on YK:ssa vuonna 2015 sovittu kestävä kehityksen globaali toimintaohjelma (Kestavakehitys.fi, i.a.), joka astui voimaan vuoden 2016 alussa (Suomen YK-liitto, i.a.). Kaiken kaikkiaan se pitää sisällään 17 tavoitetta, jotka ovat: ei köyhyyttä, ei nälkää, terveyttä ja hyvinvointia, hyvä koulutus, sukupuolten tasa-arvo, puhdas vesi ja sanitaatio, edullista ja puhdasta energiaa, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, kestävä teollisuutta sekä innovaatioita että infrastruktuureja, eriarvoisuuden vähentäminen, kestävät kaupungit ja yhteisöt, vastuullista kuluttamista, ilmastotekoja, vedenalainen elämä, maanpäällinen elämä, rauhaa ja oikeudenmukaisuutta, yhteistyö ja kumppanuus (Kestavakehitys.fi, i.a.).

Niskalan ym. mukaan (2019, s. 43) *ei köyhyyttä* -tavoite tähtää köyhyyden poistamiseen sen kaikissa muodoissa kaikkialta. *Ei nälkää* -kohdan tavoitteena on saavuttaa ruokaturva, edistää kestävä maataloutta ja parantaa ravitsemusta. *Terveyttä ja hyvinvointia* -tavoite pyrkii takaamaan terveellisen elämän ja hyvinvoinnin kaiken ikäisille. *Koulutus* on kaikille avointa, tasa-arvoista ja laadukasta taaten elinikäiset oppimismahdollisuudet. *Sukupuolten välinen tasa-arvo* vahvistaa sekä naisten että tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia. Kohdan kuusi tavoite on *puhdas vesi ja sanitaatio* varmistaa veden saannin ja kestävä käytön, mutta myös sanitaation kaikille.

Niskala ym. (2019, s. 43) jatkavat, että *edullista ja puhdasta energiaa* -tavoitteen tarkoituksena on varmistaa edullista, luotettavaa ja kestävä energiaa kaikille. *Ihmisarvoinen työ ja*

*talouskasvu* -tavoite, pyrkii edistämään kaikkia koskevaa kestävästä talouskasvua sekä täyttää, tuottavaa työllisyyttä että säällisiä työpaikkoja. *Kestävän teollisuuden, innovaatioiden ja infrastruktuurien kestävä rakentaminen* -tavoite. Kohdan 10 tavoite on vähentää *eriarvoisuutta* sen erilaisissa muodoissa. *Kestävät sekä turvalliset kaupungit ja asuinyhteisöt* -tavoite. *Kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys* -tavoite. *Ilmastotekoja* -tavoitteen, tarkoituksena on toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan. *Merien ja merten* -tavoite, on niiden tarjoamien luonnonvarojen sekä niiden kestävästä käytön edistäminen. *Maaekosysteemi* -tavoitteen tarkoituksena on suojella maanpäällistä elämää ja sen palauttaminen ennalleen, edistäen niiden kestävästä käyttöä esimerkiksi maaperän köyhtymisen pysäyttäminen sekä biodiversiteetin säilyttäminen. Kohdan 16 tavoite on *rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvän hallinto*. Näiden tarkoituksena on edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin eli rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla. Viimeisessä kohdan tavoitteena on *yhteistyö ja kumppanuus*, nämä tukevat vahvimmin kestävästä kehityksen toimeenpanoa sekä globaalia kumppanuutta. Näiden lisäksi tavoitteilla on vielä 169 alatavoitetta (Suomen YK-liitto, i.a.).

Yhdistyneet kansakunnat (i.a.) avaa Agenda2030:en tavoitteiden olevan kaikille maille samat seuraavat 15 vuotta, riippumatta nykyisestä tilanteesta. Huomioiden, että jokaisella maalla on ensisijainen vastuu omasta taloudellisesta ja sosiaalisesta kehityksestään. Agendan kohdassa 56 todetaankin, että jokaisella maalla on erityisiä haasteita kestävästä kehityksen saavuttamiseksi ja haavoittuvaisimmat maat tarvitsevat erityistä huomiota. Eri-tyisiksi maiksi katsotaan kuuluvan muun muassa Afrikan maat sekä pienet saarikehitysvaltiot, että keskituloisten maiden erityishaasteet. Näiden lisäksi konfliktitilanteissa olevat maat tarvitsevat erityistä huomiota.

Yhdistyneet kansakunnat (i.a.) toteaa kestävästä kehityksen tavoitteiden olevan jakamattomia ja integroituvia. Luonteeltaan ne ovat yleisesti sovellettavia, mutta globaaleja ja niissä otetaan huomioon kansalliset realiteetit, valmiudet sekä kehitystasot. Näiden lisäksi niissä kunnioitetaan kansallista politiikkaa ja prioriteetteja. Kukin hallitus siis asettaa omat kansalliset tavoitteet globaalin ja kunnianhimoisen tason ohjaamana, kuitenkin olosuhteet huomioiden. Hallitukset päättävät myös itsenäisesti, kuinka ne pyrkivät tavoitteisiin ja sisällyttävät tavoitteet kansallisiin suunnitteluprosesseihin, politiikkaan ja strategioihin. Erityisen

tärkeää maiden on tunnistaa yhteys kestävän kehityksen ja muiden meneillään olevien talous-, sosiaali- ja ympäristöprosessien välillä.

Agenda2030:een kuuluu tiiviisti myös ISO 26000-standardi, sen tarkoituksena on täydentää YK:n ja sen alajärjestöjen sopimuksia ja julistuksia. Standardin laadinnassa ovat olleet mukana ISO:n yhteistyökumppaneita, joita ovat olleet muun muassa YK:n Global Compact-aloitteen hallinto UNGCO ja lähes jokaisen maan kansallinen komitea. Suomessa tämä oli Suomen standardisoimisliiton TK117 (Joro, 2012). Standardi jakaa yhteiskuntavastuun seitsemään ydinaiheeseen, jotka ovat: ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat, yhteisön toimintaan osallistuminen ja yhteisön kehittäminen sekä organisaation hallintotapa (Niskala ym., 2019, s. 68).

ISO 26000 -standardin (i.a.) mukaan myös sosiaalinen vastuullisuus jaetaan standardissa seitsemään peruseriaatteeseen, jotka yrityksen tulee huomioida aikaisemmin mainittua yhteiskuntavastuuta muotoillessaan. Nämä peruseriaatteet ovat: vastuullisuus, läpinäkyvyys, eettinen käyttäytyminen, sidosryhmien etujen kunnioittaminen, oikeusvaltion kunnioittaminen, kansainvälisten käyttäytymisnormien kunnioittaminen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Standardissa vastuullisuuden kahdeksi perusnäkökulmaksi muotoutuvat sosiaalisen vastuun tunnustaminen ja sidosryhmien sitouttaminen. Sosiaalisessa vastuullisuudessa yrityksen tulee tunnustaa yrityksen omien päätösten sekä toimintojen, että muiden ketjuun ja laajuuteen kuuluvien organisaatioiden vaikutusten tunnustaminen. Yrityksen tulee olla myös tietoinen näiden vaikutuksista omien sidosryhmiensä toimintaan. Sidosryhmien tunnustaminen ja sitouttaminen on siksi tarpeellista, koska he ovat keskeinen osa yrityksen vastuullista toimintaa.

## **2.2 ESG- eli vastuullisuusraportointi**

Taloushallintoliiton mukaan (i.a.-a) vastuullisuusraportissa yritys raportoi toimintansa vaikutuksista yllä mainittujen kategorioiden perusteella eli kuinka toiminta vaikuttaa ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Vastuullisuusraportointi on tällä hetkellä lakisääteinen pakko ainoastaan suurimmille yhtiöille ja pörssiyrityksille. Kuitenkin moni yritys törmää siihen jo käytännössä pakollisena velvollisuutena ilman kirjanpitolain asettamia vaatimuksia. Pk-yritysten kohdalla tämä on alkanut näkymään siten, että Euroopan unionin

taksonomia-asetus vaikuttaa yritysten rahoituskustannuksiin tietyillä toimialoilla yritysten vastuullisuuden ja vastuullisuusraportoinnin perusteella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritykset joutuvat tuottamaan vastuullisuusraportointia saadakseen edullisempaa pankkilainaa.

Liu (2023, s. 245, 253) tuo esiin, että kestävä kehitys kehittyessä ovat maat ja alueet ryhtyneet säätelemään yritysten toimintaa. ESG kattaa monipuolisesti vastuullisuuden eri osa-alueet, yrityksillä on tarve keskittyä ympäristön suojeluun, sosiaalisten vastuiden hoitamiseen sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmien parantamiseen, joiden tehtävä on osoittaa pyrkivätkö yritykset saamaan aikaan myönteisiä vaikutuksia kaikille sidosryhmille. Tästä syystä ESG-raporteilla on alkanut olemaan merkittävä rooli yritysten arvossa. ESG:n suori-tuskyky mahdollistaa yrityksille muun muassa pienemmät rahoituskustannukset lainoille sekä pidemmillä laina-ajoilla sellaisille yrityksille, joilla ESG:n tulos on hyvä. On myös hyvä huomioida, että suori-tuskyky voi merkittävästi kasvattaa yrityksen innovaatiotasoa. Tutki-muksessa selviää, että ESG:n ja yrityksen arvon välillä on merkittävä positiivinen korrelaatio, mikä käytännössä tarkoittaa positiivista vaikutusta yrityksen arvoon, poikkeuksena korkean teknologian yritykset, joilla raportointi ei ollut niin merkittävässä roolissa.

Fredmanin (2022) kirjoituksesta käy ilmi, että nuoremmissa yrittäjissä vastuullisuus on vahvasti osana johtamista eikä sitä välttämättä osata edes erottaa omasta johtamista-vasta. Heiltä löytyy omaehtoista halua esimerkiksi ympäristökysymysten ja sosiaalisten kysymysten parempaan huomioimiseen. Puttonen ja Puttonen (2021, s. 38, 40) tuovat esille puolestaan sijoittajien näkökulman, jossa vastuullisuusarvioita voidaan rinnastaa luottokelpoisuuden arvioihin. Nämä molemmat arvot antavat sijoittajalle käsityksen yrityksen toiminnasta ja kertovat kannattaako sen osakkeisiin tai velkakirjoihin sijoittaminen. Näissä arvioissa on kuitenkin muistettava, että jokaisella yrityksellä on omat motiivit ja tavoitteensa sekä painoarvot, jotka heikentävät kyseisiä arvoja. Vastuullisuuden kohdalla raportoinnit ovat vasta alkuvaiheessa eikä yrityksellä ole niissä rutiinomaisia toimintamalleja.

Lindman (2024a) kirjoittaa, että kestävyysraportointi halutaan asettaa tilinpäätösten kanssa samanarvoiseksi, jolloin kestävyystiedot tuleekin jatkossa raportoida osana toimintakertomusta. Kestävyystietojen luotettavuus tulee myös paranemaan, koska raportit laaditaan yhtenäisten tapojen mukaan ja ESG-tiedot on varmistettava. Uusi

kestävyyseraportointi eli Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), on astunut voimaan 31.12.2023, ja pörssilistattujen suuryritysten tulee julkaista kestävyystietonsa vuodelta 2024 vuonna 2025 (Lindman, 2024b.; Työ- ja elinkeinoministeriö, i.a.). McGowan (2024) kirjoittaa, että 15.3.2024 Eurooppa-neuvosto hyväksyi Corporate Sustainability Due Diligence -direktiivin, kutsutaan myös nimellä CS3D:ksi. Sen tehtävänä on vaikuttaa ympäristönäkökohtiin, ilmastonmuutokseen ja ihmisoikeuksiin yrityksissä. Yritykset voivat jatkossa joutua vastuuseen myös toimittajiensa toimista. Uusi direktiivi koskettaa välillisesti pieniäkin yrityksiä, mutta se ei mennyt alkuperäisenä esityksenä lävitse. Neuvosto ei ole vielä esittänyt lopullista tekstiä, vaan he ovat esittäneet siitä yhteenvedon lehdistötiedotteen kautta.

Alho (2023) kertoo, että EU:n uuden kestävyysraportointidirektiivin avulla yritysten vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön tulevat entistä läpinäkyvämmiksi. Direktiiviä pidetään tärkeänä työkaluna kestävä rahoituksen strategian toimeenpanossa. Sen avulla yksityinen rahoitus ohjautuu entistä paremmin vihreän siirtymän tueksi, näin ilmasto- ja luontotavoitteet ovat myös helpommin saavutettavissa. Ympäristötavoitteista yrityksiä veloitetaan raportoimaan niiden olennaisuuksien perusteella. Ilmastoon liittyvissä asioissa yritysten tulee raportoida muun muassa siirtymäsuunnitelmansa, jossa heidän tulee kuvata kuinka strategia ja liiketoimintamalli sopivat yhteen esimerkiksi EU:n hiilineutraalisuustavoitteen kanssa. Vaikka raportointivelvollisuus koskee toistaiseksi vain suuria yrityksiä, useat pk-yritykset ovat kuitenkin osana suurempien yritysten arvoketjuja. Pk-yritysten onkin huomioitava, että isojen yritysten vahvistaessa kestävyttään voivat he karsia omia toimittajiaan tai alihankkijoitaan, joiden toiminnasta ei ole saatavilla läpinäkyvästi tietoa. Erityisesti pienten yritysten kannattaa olla aktiivinen liiketoiminnan kestävässä kehityksessä ja pyrkiä ottamaan etumatkaa raportoinnissa ja omassa kestävyystyössään. Lindman (2024a) tukee Alhoa tuomalla välillisen tai suoran vaikutuksen pk-yrityksille kestävyysraportoinnin kautta, joiden avulla kestävyysasiat ja raportointi vaikuttavat entistä vahvemmin yritysten toimintaan. Vuonna 2026 CSRD:n porrastus alkaa vaikuttamaan myös suoraan pk-yrityksiin ja pieniin sekä keskisuuriin luottolaitoksiin ja vakuutusyhtiöihin ja heidän tulee tehdä raportointi vuodesta 2027 alkaen.

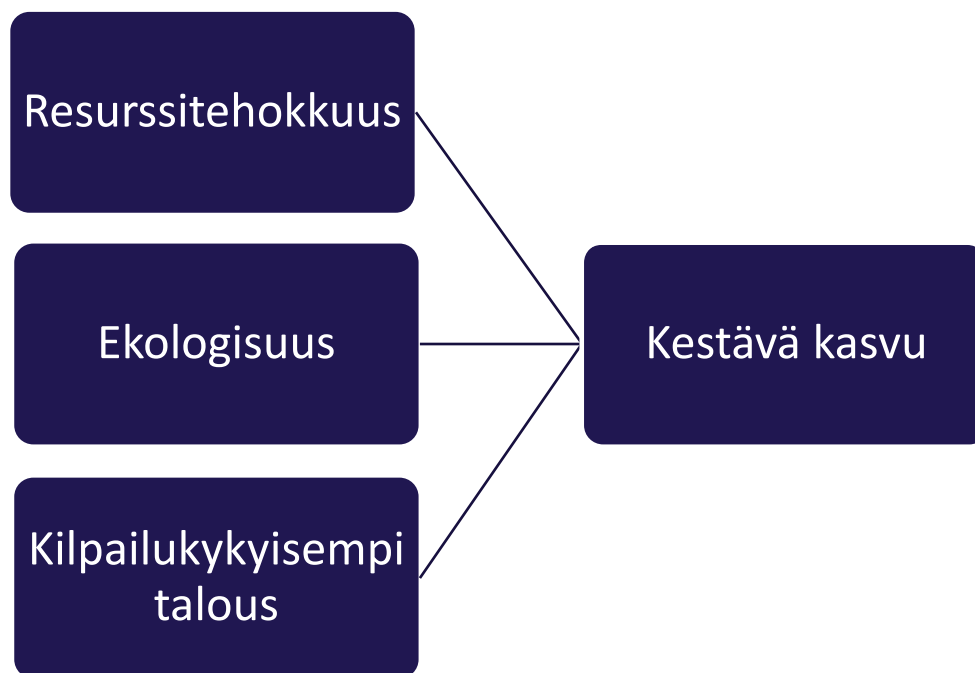
## 2.3 NSRS-standardi

NSRS:n tarkoituksena on auttaa käyttäjiään esimerkiksi mittaamaan kiertokulkuaan sekä dokumentoimaan se vastuullisuusraporteissaan (Nordic Sustainability Reporting Standard, i.a.-a). Standardi on vapaaehtoinen ja kehitetty pienille sekä keskisuurille yrityksille Pohjoismaissa (Taloushallintoliitto, i.a.-b). Staffin (2023) mukaan NSRS koostuu seuraavista asioista, jotka ovat yleiset periaatteet, ydinindikaattorit, toimialakohtaiset indikaattorit sekä raportointiohjeet. Yleisten periaatteiden tarkoitus on ohjata raportoinnin sisältöä, muotoa ja laatua. Ydinindikaattorit kattavat ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen vastuullisuuden. Toimialakohtaisissa indikaattoreissa huomio kiinnitetään eri toimialojen vaikutuksiin ja erityispiirteisiin. Raportointiohjeet antavat standardin käyttäjälle käytännön neuvoja raportoinnin toteuttamiseen.

Nordic Sustainability Reporting Standard -sivuston mukaan (i.a.-b) standardin ajatuksena on siis tukea pk-yrityksiä keskipitkän ja pitkän aikavälin päätöksenteossa, koska jo luodut kestävä kehityksen standardit on suunnattu isoille yrityksille, joita pienten yritysten on haasteellista ottaa käyttöön. Pk-yrityksiltä vastuullisuusraportointia aletaan kuitenkin vaati-  
maan, mikäli isot yritykset asettavat omia vastuullisuustavoitteitaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pienten ja keskisuurten yritysten tulee olla selvillä palveluiden ja tuotteidensa vastuullisuudesta.

## 2.4 Kestävä kasvu

Agenda2030:n tarkoituksena on siis tukea maiden kestävä kasvua ja on asettanut jokaiselle maalle samanlaiset tavoitteet. Harmaalan ja Jallinojan (2012, s. 232) mukaan kestävä kasvua pidetään myös yhtenä ratkaisuna taloudelliselle kasvulle, jonka haasteena on maapallon väestön kasvu. Väestönkasvu puolestaan kuormittaa ympäristöä ja sen rajallista kantokykyä. Kestävään kasvuun vaikuttavat tekijät esitetään alla.



Kuvio 1. Kestävä kasvu (mukaillen Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 232).

Resurssitehokkuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään vähentämään ympäristökuormitusta tuotteiden ja palveluiden kulutuksessa sekä tuotannossa käytettävien raaka-ainesten saamista uudelleen kiertoon, hävittämiseen saakka (Sitra, i.a.). Ekologisella kestävyydellä tarkoitetaan biodiversiteetin säilyttämistä. Ihmisten kohdalla tämä tarkoittaa taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttamista pitkällä aikavälillä luonnon kestokykyyhin (Ympäristöministeriö, 2023).

Niskala ym. (2019, s. 19–20) jatkavat yritysvastuun merkityksen nousevan erityisesti tässä kohtaa, koska YK:n arvion mukaan maapallon väkiluku tulee nousemaan vuoteen 2050 mennessä yli 9,3 miljardiin. Samaan aikaan kehittyvissä maissa ihmisiä nousee keskiluokkaan. Tämän seurauksena kasvava, kaupungistuva sekä vaurastuva väestö kuluttaa maapallon resursseja ja tuottaa päästöjä nopeutuvalla tahdilla. Suurimpana haasteena onkin taloudellisen kasvun irrottaminen luonnonvarojen kestävästä kulutuksesta ja siihen liittyvistä päästöistä. Tämä tuo myös mahdollisuuksia kestävälle liiketoiminnalle muun muassa biotalouden, kiertotalouden, jakamistalouden sekä hiilineutraalin liiketoiminnan muodossa. Harmaalan ja Jallinojan (2012, s. 232) jaottelussa kilpailukykyisempi talous pitää sisällään globaalin kulutuksen kasvun tuhoamatta ympäristöä sekä huomioimalla ihmisten hyvinvoinnin. Kestävää kasvua tukee kestävä kuluttaminen, jolloin kuluttaminen on

tasapainossa luonnon prosessien, monimuotoisuuden sekä luonnonvarojen säilyttämistä ylläpitoperiaatteiden kanssa.

### 3 SOSIAALINEN VASTUULLISUUS

Koipijärvi ja Kuvaja (2017, s. 18–19) nostavat esiin, että yritys vastuuta lähestyttiin 1990–2000-luvun taitteessa Elkingtonin kehittämällä Triple Bottom Line -mallilla. Siinä yrityksen vastuullisen toiminnan päälle rakentuu taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus, jotka yhdessä luovat yritys vastuun. Taloudellisessa vastuullisuudessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi kannattavuuteen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamiseen eli rahavirran suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin. Ympäristöllisessä vastuullisuudessa huomio on tuotteen elinkaareissa, ilmastonmuutoksen torjunnassa sekä tehokkaassa ja säästävässä luonnonvarojen käytössä. Sosiaalisessa vastuullisuudessa tavoitellaan henkilöstön hyvinvointia ja osaamisen tukemista, tuote vastuuta ja kuluttajansuojaa, hyviä toimintatapoja sidosryhmiä kohtaan sekä ihmisoikeuksia. Sosiaalista vastuullisuutta pidetään myös määrittelemättömimpänä osa-alueena, esimerkiksi ympäristö vastuuta on seurattu ja mitattu jo useampi vuosikymmen. Triple Bottom Linesta seuraava siirtymä on strateginen vastuullisuus. Tällöin yritys vastuussa tunnistetaan ne osaamisalueet, jotka mahdollisesti luovat yritykselle kilpailuetua ja edelläkävijyyttä. Edelläkävijyyteen liittyy vahvasti asiakastarpeisiin vastaaminen etukenossa luoden asiakkaille vastuullisia ratkaisuja ja tuotteita. Yritys vastuun luo siis yritykselle lisäarvoa myynnin, kustannusten tai hinnan muodossa. Epäsuorasti se voi myös lisätä henkilöstön sitoutumista, parempaa mainetta, asiakasuskollisuutta ja brändiarvoa.

Singh (2022) kirjoittaa, että yrityskulttuuri muodostuu arvoista, normeista, uskomuksista, asenteista ja oletuksista. Näitä asioita ei ole ehkä ilmaistu, mutta ne muokkaavat tapoja, kuinka ihmiset yrityksessä käyttäytyvät ja miten asiat hoidetaan. Toisin sanoen minkälaiset toimintatavat ja vuorovaikutus yrityksessä on, heijastelee sen kulttuuria. Organisaatiokulttuurin kehittäminen vie aikaa, eikä se muodostu yhdessä yössä eikä heti yrityksen perustamisen jälkeen. Kulttuurin kehittäminen on pitkä prosessi ja siihen kuuluu Singhin mukaan neljä eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat: Johtajat roolimallina, Kriittisten tapahtumien rooli, Tehokkaan työsuhteen ylläpitäminen ja Ulkoinen ympäristö. Johtajien olo roolimallina pitää sisällään arvot, tavoitteet sekä käyttäytymisen, nämä toimivat esimerkkinä työtovereille. Kriittiset tapahtumat toimivat opettajina, jotka muovaavat yrityksen kulttuuria. Tehokas työsuhte luo yrityksen sisällä arvoja ja odotuksia, samalla muokaten yrityskulttuuria.

Ulkoiseen ympäristöön liittyvät muun muassa hallituksen politiikka, sosiaaliset tilanteet ja lainsäädäntö.

Koivula (2021) jatkaa, että sosiaalinen vastuullisuus pitää sisällään sen, kuinka yritys huolehtii koko arvoketjustaan eli työntekijöistään, sidosryhmistään sekä omasta vaikutuksestaan yhteiskunnassa ja poliittisessa ympäristössä. Sosiaalinen vastuullisuus käsittelee ihmisiä ja sidosryhmiä, joista esimerkkeinä mainittakoon kyber- ja asiakasturvallisuus, tasa-arvo, ihmisoikeudet ja vastuullinen toimitusketju. Ympäristöministeriö (2023) toteaa sosiaalisen vastuullisuuden tärkeimpänä tavoitteena olevan hyvinvoinnin edellytysten takaaminen tuleville sukupolville sekä haasteisiin vastaaminen, joka vaatii työtä, niin yksittäisiltä valtioilta kuin kansainväliseltä yhteisöltäkin. Kestävään kehitykseen vaikuttaakin olennaisesti, kuinka taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys edistää maan asukkaiden hyvinvointia. Ihmisten hyvinvointi on edellytys ekologisen kestävyuden edistämiseksi, mutta myös yhteiskunnalliselle hyväksyttävyydelle.

Väätäinen (2024, s. 60–61) nostaa esiin sosiaalisen pääoman ja sen tärkeyden yksilöiden ja organisaation välisissä ihmissuhteissa. Yksilöiden väliset siteet sekä niistä muodostuvat verkostot tukevat usein toisiaan, ja voivat olla myös osittain toistensa kanssa päällekkäisiä. Yksilö- sekä tiimitason monimuotoisuus voivat parhaillaan saada aikaan koko yritystä hyödyntävää vuorovaikutusta. On kuitenkin hyvä huomioida, että rakenteet voivat myös ehkäistä tai edistää yhteisiä tiedon luomisen prosesseja. Johtajan tulisikin osata nähdä johtamisen merkitys kommunikaatiossa ja yhteyksien tukemisessa työntekijöiden välillä. Unohattamatta luottamuksen roolia, työpaikan sosiaalisen pääoman rakentamisessa. Fredman (2022) täydentää Väätäistä lisäämällä, että sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueisiin kuuluu edellä mainittujen lisäksi myös muun muassa työtapaturmien määrä, hankintojen paikallisuus ja hyväntekeväisyysprojektit.

Kurittu ja Rankinen (2023, s. 248–249, 257, 260) tuovat puolestaan esiin, että sosiaalista vastuullisuutta on usein helpompi mitata epäonnistumisten kuin onnistumisten kautta, koska tavoitteena yrityksillä on nolla epäkohtaa tai työstä johtuvaa sairautta. Sosiaalinen vastuullisuus kattaa heidän mukaansa erittäin laaja-alaisesti yhteiskuntaan ja ihmisiin liittyviä asioita, kuten ihmisoikeuksien vaalimisen, säälliset ja turvalliset työolot, hyvinvoinnin kunnioittamisen sekä vastuun omista tuotteista, mutta myös vastuun myynnistä ja

markkinoinnista. He tuovat myös esille, että hyvässä työpaikassa ihminen voi oppia uusia asioita, mutta työntekijöillä jää aikaa läheisilleen ja he saavat korvauksen, jolla pystyy elättämään itsensä sekä perheensä. Esille onkin noussut termi DEI eli diversity, equity & inclusion; suomeksi nämä tarkoittavat monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiota/mukaan ottamista. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten ihmisten palkkaamista, joita tulee kohdella yhdenvertaisesti, ottamalla ja hyväksymällä jokainen työyhteisöön taustasta, iästä tai ihonväristä riippumatta. Choi ja Gray (2008, s. 345) tuovat esille rahoituksen näkökulman ja toteavat, että sosiaalisesti vastuullisten yrittäjien tulee kiinnittää erityistä huomiota rahoituslähteisiinsä. Koska he ymmärtävät, että sellaiset sijoittajat, jotka omaavat perinteisen näkemyksen liiketoiminnasta, voivat estää heitä saavuttamasta muita kuin taloudellisia tavoitteita.

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon (2021) mukaan ymmärryksen kasvaessa sosiaalisesta vastuullisuudesta ovat yritykset ryhtyneet tuomaan esille esimerkiksi rekrytointiprosesseissaan sen, kuinka he kiinnittävät huomiotaan työntekijöidensä hyvinvointiin ja kuinka rekrytointi suoritetaan anonyymina. Julkiseen keskusteluun ovat nousseet myös palkkaerot sekä yhdenvertaisuus. Yrityksistä yhä useammat ovat ryhtyneet raportoimaan myös erilaisista hyväntekeväisyystöistään. Tämä on myös ulkopuolisten tahojen aiheuttamaa painetta yrityksille, koska asiakkaat arvostavat vastuullista brändiä ja läpinäkyvyyttä. Usein asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän sellaisesta tuotteesta, jonka tuotantoketju on vastuullinen. Myös sijoittajat ovat heränneet sosiaalisen vastuullisuuteen ja yhä useammin he sijoittavat sellaisiin yrityksiin, joilla on selkeä vastuullisuussuunnitelma. Vastuullisesti sijoittavat tahot haluavat tietää sijoitetun pääoman tuoton ja riskien lisäksi myös yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Tällöin vastuullisten yritysten arvo korostuu, koska niillä on huomattavasti enemmän menestyspotentiaalia vallitsevassa yhteiskunnassa ja sijoittajat arvostavat tätä ominaisuutta.

Perez-Sanchez ym. (2003) avaa pk-yritysten olevan erityisen herkkiä ympäröiville ongelmille sosiaalisessa vastuullisuudessa. Pienyrittäjä voi herkästi kokea, että alueella, jolla hän toimii, oli kyseessä perhe tai työntekijät, hän jakaa molempien tulokset ja huolet. Sosiaalinen vastuullisuus on pitkälti yrityksen omistajan tai johtajan asenteesta kiinni. Tämän lisäksi pk-yritykset kohtaavat myös täysin erilaisia ongelmia mitä suuret yritykset, esimerkiksi mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä enemmän yrittäjän vastuulle jää sellaisia

asioita, mitä suuremmissa yrityksissä hoidetaan työntekijöiden toimesta (Sinisammal ym., 2014, s. 184).

Massoudin (2010) mukaan suuret yritykset suuntaavat kasvuun ja pyrkivät tai ovat jo globaaleilla markkinoilla. Pk-yritykset usein pyrkivät säilymään vain hengissä ja selviytymään sidosryhmien paineesta, nämä yritykset myös suuntaavat usein tuotteensa paikallisille markkinoille. Vo (2011, s. 91, 93) puolestaan tuo esille pk-yritysten kriittisimmät haasteet, jotka ovat sellaisten työkalujen ja erikoistuneiden teorioiden puute, mitkä on kohdistettu erityisesti heille. Tästä syystä tarvittaisiinkin kokonaan uusia teorioita ja käsitteellisiä työkaluja, joiden avulla he pystyvät vastaamaan ainutlaatuisiin kilpailuhaasteisiin. Siksi he tarvitsevat innovatiivista teoreettista päättelyä. Kysymyksenä onkin, mitä tarkoittaa pk-yritysten sosiaalinen vastuullisuus yhteiskuntavastuussa? Huomioitavaa on, että pk-yritysten tietämys yhteiskuntavastuusta sekä henkilöstöhallinnosta yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseksi voi olla puutteellista, mikä tuo omat haasteensa sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiselle. Tärkeää siis olisikin kehittää johtajataitoja yrityksissä koulutuksilla ja selvittää, miten ne edesauttavat organisaation kehittämisessä sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiseen. Lisäksi niitä ominaisuuksia, joiden avulla pk-yritykset voivat tehokkaasti käsitellä resurssejaan organisaationsa rajojen yli, on kuitenkin kehitettävä edelleen.

Alan ym. toteavat (2016, s. 1880), että yritysten hyvinvoinnista kiinnostuneiden johtajien tulee selvästi ymmärtää sosiaalisen vastuullisuuden merkitys ja sen seuraukset. Näin siksi, että johtajilla tulee olemaan yhä suurempi rooli yritysten sosiaalisen vastuullisuuden politiikassa käytännön sääntöjen luomisessa ja laatisessa. Sosiaalinen vastuullisuus on monipuolinen käsite, joka vaatii johtajilta suurta huomiota. Sosiaalinen vastuullisuus koostuu vastuullisuudesta työntekijöille, asiakkaille, ympäristölle, medialle ja erilaisille järjestöille. Yritysten on huomioitava sosiaalisessa vastuullisuudessa sen kokonaisuus, koska vain yritystä miellyttävien tapojen mukaan toimiminen ei ole eettistä ja sosiaalinen vastuullisuus perustuu juuri eettisiin arvoihin. Tutkimuksessa esitellään myös yksi tapa toimia vastuullisesti. Siinä toimittaja autetaan kehittämään ympäristön kannalta turvallisia tuotteita, prosesseja ja teknologioita. Johtajien tulisikin ymmärtää, että toimittajien kehittäminen on monialainen käsite, mikä pitää sisällään toimittajien arvioinnin, kannustimet sekä suoran osallistumisen ja heidän toimintansa kehitystä tulee dokumentoida. Esihenkilöiden tehtävänä

onkin luoda suotuisat olosuhteet sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiselle sekä siihen liittyville asioille.

Väätäinen (2024, s. 87, 201–202) jatkaakin, että sosiaalista pääomaa tukeva johtaminen voi luoda merkityksellisiä tekijöitä, jotka lisäävät tiedon saavutettavuutta. Keskittyen ihmisen suhteiden johtamiseen sekä yhteistyötä tukevien osa-alueiden kehittämiseen ihmisten välisissä suhteissa. Tärkeässä asemassa ovatkin tällöin esimerkiksi palaverikäytännöt yrityksen sisällä ja niiden kautta tiedon saatavuus. Väätäinen kiinnittää huomiota myös pelon vaikutuksiin työyhteisössä, jotka saavat työntekijät vaikenemaan tai voimakkaiden tunne-myrskyjen vallassa tuomaan esille omia tunteuksia, jolloin rakentavaa palautetta on haastava antaa rakenteellisesti, joka auttaisi lähijohtajia tai työntekijöitä suhtautumaan asioihin positiivisesti. Kyseenalaistaminen ei ole riskitöntä ja usein vaikeneminen koetaankin ”helpompana” ratkaisuna. Jolloin ihminen suojaa itseään vetäytymällä tai välttelemällä uhkaa aiheuttavia tilanteita. Tästä seuraa se, että työntekijät alkavat pitämään itsellään merkitykselliset ideat, mielipiteet ja tiedot suojellakseen itseään.

Hallamaa (2017, s. 8) muistuttaa, että sellainen henkilö, jolta löytyy oikeanlaisia ominaisuuksia, resursseja ja kykyä voi kehittää ilmapiiriä keskustelelevammaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Näitä ominaisuuksia käyttämällä myös yritys voi muuttaa olosuhteita sekä puuttua asioihin ja epäreiluihin käytäntöihin. Edellä mainitut piirteet auttavat myös sosiaaliin ilmiöihin puuttumista, joihin on muuten haasteellista pystyä vaikuttamaan, koska vaikuttamisen edellytyksenä on usein valta. Vallan avulla toimintoja tai toiminnan edellytyksiä voidaan muuttaa haluttuun ja toivottuun suuntaan

Sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueiksi ovat tässä opinnäytetyössä valittu seuraavat: eettinen johtaminen, valmentava johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työn ja vapaa-ajan suhde, sidosryhmät ja paikallisuus (Kangas ym., 2022, s. 3). Kuten Von (2011) tutkimuksessa käy ilmi, että nämä teemat ovat erittäin tärkeässä asemassa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiselle pk-yrityksissä.

### 3.1 Eettinen johtaminen

Heinimäki (2018, s. 35) kirjoittaa, että etiikka liittyy jokapäiväisiin valintoihimme, olivat ne suuria tai pieniä sekä työpäivän tavanomaiseen kulkuun. Etiikka ei myöskään saa olla yritykselle ylellisyshyödyke, josta voidaan luopua silloin kun yrityksessä on esimerkiksi haasteellista. Terzievan (2023) mukaan eettinen johtaminen on puolestaan tullut yhä tärkeämmäksi nykyaikaisille yrityksille tämän päivän erittäin kilpailukykyisessä ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Eettiset johtajat käyttävät usein intuitiotaan päätöksien tekemisessä ja pysyvät uskollisina itselleen inspiroiden näin työntekijöitään sekä muita tiimin jäseniä. Tällöin he edistävät myös työpaikkakulttuuria, jossa arvoina ovat rehellisyys, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus sekä muut inhimilliset ja muita kunnioittavat arvot. Näiden arvojen avulla eettisten johtajien on mahdollista luoda luottamusta kollegoiden välille. Eettisille johtajille on tyypillistä, että he viestivät selkeästi ja käyttävät tunneälyä apuna johtamisessa luoden osallistavia ympäristöjä, joissa huomioidaan monimuotoisuus ja virheitä käytetään oppimiskokemuksina.

Olennainen kysymys eettisen johtamisen kohdalla kuitenkin on, mitä ihmiset todella tekevät joutuessaan kohtaamaan eettisiä ongelmia. Kuten Terzieva esittää, perusajatus eettisessä johtamisessa on selkeä. Myös Bazerman (2020) toteaa filosofien Benthamin, Millin ja Singerin työskentelyyn pohjautuvan näkökulman olevan eettisessä johtamisessa se, että johtaja ei saa valehdella tai huijata. Kuitenkin samaiset tiedemiehet ovat todenneet, että ympäristö ja sen tuomat psykologiset prosessit voivat johtaa meitä eettisesti kyseenalaiseen käyttäytymiseen. Siitäkin huolimatta, että se loukkaa omia henkilökohtaisia arvojamme. Tätä voidaan pitää myös motivoituneena sokeutena (motivated blindness), jolloin toimimme epäeettisesti oman edun vuoksi, emmekä usein tiedä tekevämme niin.

Ratsula (2019, s. 12) toteaaakin, että johtajan tulee myös itse ymmärtää kuinka hänen toimintansa vaikuttaa työyhteisössä ja minkälaisissa tilanteissa hän voi altistua motivoituneelle sokeudelle. Jokaisella johtajalla on suuri vaikutus siihen, kuinka hänen organisaatiossaan nähdään oikea ja väärä. Esimerkiksi onko johtaja valmis sietämään tai sulkemaan silmänsä huonolta käyttäytymiseltä niin kauan kuin tulokset ovat hyviä tai jos yritykselle arvokas työntekijä jäisi kiinni eettisten ohjeiden rikkomisesta? Usein organisaatiot ajautuvat taivuttamaan omia sääntöjään, kun johto luo työntekijöille liikaa painetta saavuttaakseen asetetut tavoitteet.

Lämsä ym. (2018, s. 18) esittelevät Kapteinin kehittämän eettisen organisaatiokulttuurin -mallin, joka tunnetaan myös nimellä Corporate Ethical Virtues (CEV). Malli pohjautuu hyveteoriaan, pitäen sisällään kahdeksan eri kohtaa. Ominaisuudet ovat selkeys eli kuinka muita kohdellaan, lähijohtajan esimerkillisyys eli miten linjakkaasti lähijohtajat toimivat suhteessa eettisiin sääntöihin, ylimmän johdon esimerkillisyys eli heidän eettinen käyttäytymisensä, toteuttavuus eli henkilöstöllä on riittävät resurssit toimia, jotta he voivat toteuttaa työnsä hyvin ja oikein, organisaation tuki eli henkilöstön samaistuminen eettisiin odotuksiin, läpinäkyvyys eli henkilöstön tietoisuus eettisistä ohjeistuksista, keskusteltavuus eli työntekijöillä on oikeus ilmaista mielipiteensä sekä toiminnan seuraukset eli miten hyvin työyhteisössä uskotaan eettisiin sääntöihin. Nämä ominaisuudet tulisi löytyä yritykseltä, joka omaa eettisesti korkean toiminnan, toimintaa tulee myös jatkuvasti kehittää ominaisuuksia vastaavaksi.

### 3.2 Valmentava johtaminen

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 7) kuvailevat, että johtaminen on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, missä yhdistyy arvostava asenne, ajatukset, tunteet sekä tahto. Valmentavan johtamisen voi myös jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat suunnan näyttäjä, taustalla mahdollistajana ja yhdessä oman tiiminsä kanssa. Suunnannäyttäjänä hän kertoo mitä kohti ollaan menossa, hän myös seisoo yrityksen mission ja tavoitteiden takana. Yhdessä oman tiimin kanssa tarkoittaa sitä, että esihenkilö on osa omaa tiimiänsä ja tuntee henkilöt, jotka hänen tiimissään työskentelevät. Hän tuntee heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, eikä jätä huomiotta hiljaisia puurtajiaan, jotka eivät itsestään arjessa tee suurta numeroa. Esihenkilön asema ei tässä osiossa korostu millään tavalla vaan hän on tiiminsä kanssa ns. samalla viivalla. Hän kuitenkin harjoittaa arvostavaa arviointia, jossa ryhmänä haetaan ratkaisuja. Arvostava arviointi tehdään avoimen ja luottamuksellisen dialogin merkeissä, jolloin se ohjaa ja tukee, mutta myös kannustaa tiimiä toiminnassaan. Viimeisessä osiossa eli taustalla olevana mahdollistajana, esihenkilö itse siirtyy sivuun ja antaa muiden loistaa. Esihenkilö luottaa alaisiinsa, että he hoitavat heille osoitetut työtehtävät, mutta alaiset luottavat myös esihenkilöönsä. Tärkeintä kuitenkin on, että esihenkilö näkee toisten potentiaalin ja osaa myös hyödyntää sitä. Hän osaa myös kannustaa alaisiaan tekemään parhaan mahdollisen suoriutuksen sekä luottamaan itseensä niin paljon, että he uskaltavat ylittää itsensä.

Ristikankaan ym. (2019, s. 31) mukaan esihenkilön tulee siis kehittää ymmärrystä myös omasta käyttäytymisestään ja ajattelustaan, samalla haastaen tiiminsä ymmärtämään heidän toimintaansa. Lisäksi esihenkilö kannustaa ja aktivoi myötätuntoa muita kohtaan, haastamalla arvoja, oletuksia sekä asenteita. Tärkeässä roolissa on myös esihenkilön taito kehittää alaiensa syvempää ymmärrystä omasta työidentiteetistään, haluistaan ja myös peloistaan viisaampien päätösten toteuttamiseksi. Viimeisimpänä valmentava johtaja osaa ohjata alaisiaan refleктоimaan ja oppimaan kokemuksista.

Ristikangas ym. (2019, s. 140) vahvistavat, että valmentavassa johtamisessa pääpaino on johtajan kommunikointitaidoissa. Tällöin puhutaan mielentaidoista, jota pidetään vuorovaihtuksen peruselementtinä. Tässä termissä yhdistyvät jo edellä mainitut piirteet mitä valmentavalta johtajalta tarvitaan. Koska jokaisessa yrityksessä on erilaisia henkilöitä, jotka eroavat toisistaan osaamiseltaan kuin myös persoonallisuudeltaankin. Se voi aiheuttaa niin johtajassa kuin johdettavissakin väärinymmärrystä, vihaa sekä ärtymystä. Nämä puolestaan hidastavat tuotteliasta työtä sekä yhdessä työskentelyä. Esihenkilön onkin tärkeää tällaisessa tilanteessa pyrkiä ymmärtämään kaikkia osapuolia ja ohjata keskustelua yhteiseen suuntaan tai tavoitteeseen. Kun johtaja onnistuu tässä, kaikkien osapuolten ajattelu-tapa syvenee ja ymmärrys kasvaa niin itseään kuin muitakin kohtaan. Mielentaidot jaetaan siis kolmeen tasoon, jotka ovat ajattelutaidot, tunneäly ja yhdessä ajattelevinen.

Uutela (2019, s. 79) vahvistaa edellä olevaa teorian. Haastatteluissa korostuu erityisesti esihenkilön läsnäolo ja tuki vaativissa asiakaspalvelutilanteissa. Erityisesti, jos asiakaspalvelussa tuli vastaan uhkaustilanteita, asiakaspalvelijat kokivat tällöin tarvitsevansa esihenkilön ohjausta ja tukea. Tarpeen vaatiessa tilanne tulee läpikäydä esihenkilön kanssa, ettei työntekijälle jäisi psyykkistä kuormitusta.

Uutela (2019, s. 82–101) on tutkinut myös yksilön tukemista. Tällöin valmentavan esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä, työskennellä samassa tilassa, olla saavutettavissa sekä tukee henkilöiden arjessa toimimista. Haastattelun kautta tulee myös esille se, että esihenkilö tuntee alaisensa, kun hän osaa tukea heitä yksilöinä oikein. Hän ei myöskään anna suoria vastauksia ongelmiin, vaan johtaa ohjaamalla ratkaisuihin oivalluksien kautta eli johtaa ohjaavasti. Tällöin puhutaan haastateltavien mukaan myös siitä, että johtaja pyrkii tukemaan ja kehittämään alaiensa itseohjautuvuutta. Se, kuinka esihenkilö kohtaa

hankalissa elämäntilanteissa olevat alaisensa, vaikuttaa myös selkeästi työssä jaksamiseen. Tässä korostuu erityisesti luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, mutta sitä seuraa molemminpuolinen arvostaminen ja positiivinen työilmapiiri. Tutkimuksessa tuodaan myös selkeästi esille keskustelun tärkeyttä. Kehityskeskusteluita käydään, mutta jokaisella keralla halutaan tietoisesti painottaa jotain aihealuetta, toisin sanoen kehityskeskusteluita tulisi kehittää henkilöiden ja yrityksen toiminnan mukaisesti.

### 3.3 Henkilöstöjohtaminen

Ambler ja Barrow (1996) kirjoittavat, että organisaation menestystä määrittelevät ainakin osittain oppiminen organisaatiossa, tiimityöskentely ja reagointinopeus. Hyvät työntekijät tietävätkin, että heillä on kysyntää ja he vaativat kunnioitusta yksilöinä, uratavoitteiden ymmärtämistä, koulutusta ja mentorointia sen saavuttamiseksi. Yritykset myös vaativat työntekijöiltä nykyisin paljon enemmän vastuullisuutta, pitkiä työpäiviä sekä hyviä ihmissuhdetaitoja. Henkilöstöhallinto on tärkeässä roolissa työnantajabrändin johtamisessa. Työnantajamielikuva syntyy ammattimaisista arvoista, toimitusjohtajan johtajuudesta, minkälainen organisaatiokulttuuri on ja minkälaisen näkemyksen johtaja omaa. Nämä näkökulmat keskustelevat keskenään ja luovat yhdessä organisaatiokulttuurin, mikä näkyy myös yrityksen arvoissa. Yrityksen politiikka puolestaan heijastuu mainontaan, tuotteisiin, palveluun sekä brändiin. Yhdessä nämä puolestaan muodostavat työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien mielikuvan ja maineen yrityksestä. Näiden lisäksi mielikuvaan vaikuttavat toimiala, kilpailijoiden toiminta, julkisuus sekä työntekijöiden käsitykset yrityksen yhteistyökumppaneista.

Laaksonen ym. (2022, s. 143, 145) tuovat näkökulman johtajien erilaisiin tukitoimiin ja hyvinvoinnin tukemiseen, joita heille on nykyisin tarjolla. Näitä ovat muun muassa ovat työnohjaus, mentorointi, koulutukset sekä erilaiset johtamis- ja tiimivalmennukset. Esille nousee erityisesti työnohjauksen tärkeys. Parhaimmillaan työnohjaus lisää johtajan voimavaroja, mikä heijastuu hänen itseluottamukseensa siten, että hän tuntee omaavansa paremmat johtamisvalmiudet. Tällöin johtaja itse myös motivoituu työstään ja osaa purkaa haasteellisia tilanteita ammattilaisen kanssa. Motivoitunut henkilöstöjohtaja haluaa lisätä yrityksessä vuorovaikutusta ja antaa palautetta henkilöstölleen. Johtajan voidessa hyvin heijastuu se myös osaltaan yrityksen ilmapiiriin, mikä kasvattaa hyvinvointia koko työyhteisössä.

Laaksonen ym. (s. 146–147) kirjoittavat, että johtajan mentoroinnissa tavoitteet määritellään tarkasti, yritystä rajaavat tekijät huomioiden. Tavoitteina voi esimerkiksi olla henkilöstön sitouttaminen, työhyvinvoinnin vahvistaminen tai hiljaisen tiedon jakaminen. Erityisesti valmentavassa mentoroinnissa pyritään esittämään oikeita kysymyksiä ja jakaa valmentavaa mentorointia jokaisen yksilön hyödyksi. Jotta mentorointi onnistuu, tulee alussa tehdä tavoitekartoitus, mitä mentoroinnilla tavoitellaan ja mentoroitavan tulee olla motivoitunut työskentelyyn sekä itsensä kehittämiseen.

Liappis ym. (2019, s. 171–172) kirjoittavat yrityksen oman henkilöstön kuuluvan yritys vastuun keskeisimpiin yritys vastuun sidosryhmiin, mistä syystä yritys vastuullisuuden toteutumiseen henkilöstön osalta on kiinnitettävä huomiota. Sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueen kohdat tulee liittää tiiviiksi osaksi henkilöstöhallintoa yrityksissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sosiaalisen vastuullisuuden huomioimista henkilöstöhallinnon strategiassa, tavoitteiden asettamisessa, toimintasuunnitelmissa sekä kaikessa käytännön tekemisessä. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen merkitys näkyy vastuullisuuden toteuttamisessa selkeästi niin rekrytoinnissa, työsuhteen aikana kuin myös työsuhteen päättämistilanteissa.

Viitala ym. (2016, s. 96–97) toteavat työpaikan ilmapiirin muodostuvan yhteisistä arvoista ja merkityksistä. Siitäkin huolimatta, että se on työyhteisön näkökulma työpaikan sosiaalisen todellisuuden luonteeseen, vaikkakin se on aina subjektiivisesti koettu asia. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä ovat organisaation rakenne, johtamisjärjestelmä, kulttuuri sekä johdon ja henkilöstön vuorovaikutus. Tutkimuksesta selviää, että esihenkilöasemalla on selkeä vaikutus mielikuvaan yrityksen ilmapiiristä ja he kokivat sen positiivisemmaksi mitä heidän alaisensa. Esille nousi joka viidennen kokevan, että pk-yrityksissä ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä. Kyselyssä saatu arvo oli negatiivisista ilmapiiriä kuvaavista tekijöistä kaikista korkein. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuksessa esiintyy hajontaa väittämien sisällä. Noin joka kuudes koki, että työpaikoilla oli melko paljon ristiriitaisuutta sekä eripuraa, mutta 70% koki sen olevan melko vähäistä tai olematonta.

Viitala ja Luoma (2017, luku 5.1) toteavat henkilöstöjohtamisen jääneen erinäisten tutkimusten perusteella liian vähälle huomiolle pk-yrityksissä. Siitäkin huolimatta, että yhteiskunta odottaa juuri pk-yrityksiltä positiivista kasvua valtion talouteen. Viitala ym. (2016, s.

104) nostavat myös tutkimuksessa esiin valmentavan johtajuuden, jossa keskeistä on muun muassa yksilöiden ja ryhmien suoriutuminen, itseohjautuvuus sekä osaamisen kehittäminen. Pk-yrityksissä kehittämistä olisi erityisesti työsuorituksista keskustelemisessä, osaamisesta huolehtimisesta ja puutteellisesta tiedosta mitä esihenkilö ajattelee työsuorituksista. Työntekijät eivät myöskään antaneet korkeita arvosteluja palautteen saamisesta. Henkilöstöjohtamisessa olisi selkeästi kehitettävää pk-yrityksissä, jonka pitäisi toimia vuorovaikutuksessa valmentavan johtamisen kanssa. Tätä voidaan pitää myös kasvun edellytyksenä, jossa uudet sukupolvet arvostavat joustavaa työaika ja hyvää työhyvinvointia sekä ilmapiiriä työpaikoilla.

Diaz-Carrion ym. (2018, s. 1146–1147) tuovat esiin kansainvälisen näkökulman ja eri maiden homogenoitumisesta vastuullisuusraporteissa. Tämä selittyy standardien, periaatteiden sekä yritysten sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaattien lisääntymisellä maailmanlaajuisesti. Vastuulliseen henkilöstöhallintoon liittyy olennaisesti GRI, Kansainvälinen raportointistandardi 26000 (ISO26000), Työterveys- ja työturvallisuusarviointisarja terveyden ja turvallisuuden hallintajärjestelmille (OSHAS18001), Sosiaalinen vastuu 8000 (SA8000) ja Yhdistyneiden kansakuntien globaali sopimus (UNGC). Tutkimuksessa löydettiin kirjallisuudesta, vastuullisuusraportoinneista sekä yhteiskuntavastuun standardeja analysoimalla yhteensä 98 kestävää henkilöstöressurssin käytäntöä ja kuusi menettelytapaa. Näiden aihealueita ovat henkilöstö, koulutus, suoritusarviointi ja urajohtaminen, palkitseminen, työn ja perheen tasapainon edistäminen, monimuotoisuuden edistäminen ja ammatillinen toiminta sekä viimeisenä terveys ja turvallisuus. Havaittiin myös, että työterveys- ja turvallisuuspolitiikan tulee kattaa kaikki tarkastellut sosiaaliset yritys vastuun standardit. Henkilöstöpolitiikka, joka kokoaa yhteen kaikki valintaan, irtisanomiseen ja ekspatriaatteihin liittyvät käytännöt kattavat kaikki standardit paitsi OSHAS18001. Kyseinen standardi on kehitetty koskettamaan ainoastaan terveyden ja turvallisuuteen liittyville toimille. Koulutuspolitiikan kattaa GRI ja ISO26000. Palkkauspolitiikka, työn ja perheen välinen tasapaino sekä monimuotoisuuden edistäminen ovat mukana GRI:ssä ja SA8000:ssa. Suoritusarviointi ja uranhallinta löytyvät vain GRI:stä. Yllä mainittujen tietojen perusteella GRI on sosiaalisen yritys vastuun standardi, joka käsittelee monipuolisista näkökulmista henkilöstöhallintoa. Näin siksi, että se kattaa kaikki menettelytavat kirjallisuudessa sekä vastuullisuusraportoinnissa eritellyistä toimintamalleista.

### 3.4 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a.) määrittelee termin siten, että työhyvinvointi muodostuu työstä sekä sen mielekkyydestä, mutta se kattaa myös turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin. Työhyvinvointia lisää esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito ja vallitseva ilmapiiri työpaikalla. Työhyvinvointiin liittyy myös tiiviisti Työturvallisuuslaki (738/2002), jonka tarkoituksena on parantaa sekä työolosuhteita että työympäristöä työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden haittoja. Työorganisaatiot ovat myös kiihtyneessä kilpailutilanteessa ryhtyneet kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin kustannustekijänä, mutta toisaalta tuottavuuteen vaikuttavana kilpailutekijänäkin.

Yrityksiä on myös kannustettu huomioimaan sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeiden huomattavat kustannukset (Laine, 2013, s. 24). Tätä tukee myös työterveyshuoltolaki (1383/2001), jonka tarkoituksena on yhteistoimin edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn sekä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Laine (s. 28–29) toteaa, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehdittaessa sovelletaan kestävän kehityksen periaatteita yritysten henkilöstöpolitiikkaan. Tästäkin huolimatta ihmiset kokevat olevansa lopulta itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, terveydestään ja elämäntavoistaan. Tämä on havaittavissa myös julkisessa keskustelussa, jossa esimerkiksi uupumista käsitellään yksilötasolla, mutta ei yhteiskunnallisena ongelmana.

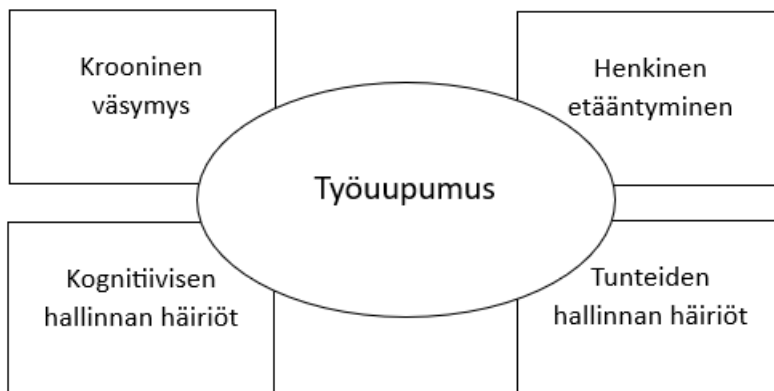
Tämä nousee huolestuttavana ilmiönä esille myös Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -seurantatutkimuksessa, jossa todetaan hieman useamman kuin joka neljännen kokeneen työuupumusoireilua loppuvuonna 2022. Vastaajat ovat lisäksi kokeneet työkyvyn heikentyneen samalla, kun työuupumuksen oireilu on kasvanut. Nuorten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa yhteisöllisyydellä, arvostuksella ja onnistumisten huomioimisella. Tutkimuksessa on myös havaittu, että koulutuksella on vaikutusta siihen, kuinka tyytyväinen henkilö on työhönsä. Sosioekonomisia eroja on aina ollut, mutta nyt ne ovat kasvaneet. Lisäksi yleinen tyytyväisyys elämään on laskenut erityisesti alemman koulutason työntekijöillä,

elämiseen liittyvien kulujen noustessa ja sen aiheuttamista muutoksista elintasossa (Hakaniemi & Kaltiainen, 2023).

Sinisammal ym. (2014, s. 188–191) avaavat yrittäjille teetettyä Työn imu 9 -kyselyä, joka kartoitti yrittäjien hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä tekijöitä. Kysely selvitti yrittäjien arvostavan työnkuvaan liittyvää vapautta, lisäksi sidosryhmien kanssa työskentely koettiin positiivisena seikkana ja työn tarjoavan haasteita sekä onnistumisen tunteita. Negatiivisena piirteenä pidettiin työn sitovaa luonnetta, esimerkiksi lyhyitä lomiakin on haasteellista järjestää, työpäivät ovat pitkiä ja työtä varjostaa taloudellinen epävarmuus. Taloudellista epävarmuutta pyrittiin minimoimaan säästöillä ja vähentämällä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä riskejä. Tutkimuksesta käy selvästi esille se, että yrittäjät pitävät läheisiään tärkeänä stressiä lievittävänä tekijänä, mutta myös kotieläimiä ja harrastuksia. He myös kokivat, että saavat läheisiltään tarvitsemansa tuen. Yleisesti työn ja vapaa-ajan tasapaino koettiin erittäin haasteelliseksi tutkimuksessa ja yrittäjät arvostavatkin vähäistä vapaa-aikaansa suuresti. Keskeisimmäksi haasteeksi kuitenkin nousee työntekijän palkkaaminen, joka helpottaisi työkuormaa, mutta usein se koettiin mahdottomaksi kalleuden takia. Yrittäjän tulee myös tulla kaikenlaisten ihmisten kanssa toimeen, vaikka kemiat eivät aina kohtaisikaan.

Kuten Työn imu 9 -kyselyssä kävi ilmi, yrittäjien arvostavan työrauhaa (Sinisammal ym., 2014, s. 189), myös Ora (i.a.) toteaa, että ihminen ajattelee parhaiten, kun hän voi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Nykyiset työskentelymallit vaativat kuitenkin tekijöiltään jatkuvaa tarkkaavaisuutta, keskittymistä ja henkistä vireyttä, jopa yksittäiset työtehtävät ovat kognitiivisesti huomattavasti kuormittavampia. Erityisesti pk-yrittäjien tulisikin kiinnittää huomiota kognitiiviseen ergonomiaan, joka käsittää työympäristön, työtavat ja työvälineet siten, että niissä on otettu huomioon ihmisen mieli ja työn teon sirpaloitumista pystyisi minimoimaan. Kognitiivista toimintakykyä tukevat terveelliset elämäntavat niin henkisesti kuin fyysisestikin, mutta erityisesti hyvä stressinhallinta.

Työterveysliiton (i.a.) mukaan työstressiä lievittävinä tekijöinä pidetään hyvinvoinnin ja oireiden aiheuttaman haitan arviointi, työolosuhteisiin tarvittavat muutokset, työntekijöiden/yrittäjän voimavarojen vahvistaminen ja muutosten vaikutusten seuraaminen. Työuupumus puolestaan muodostuu kuviossa 2 esiteltujen oireiden ilmentymisestä.



Kuvio 2. Työuupumukseen vaikuttavat tekijät (Työterveysliitto, i.a.).

Työterveyslaitoksen (i.a.) verkkosivuilla kerrotaan, että työuupumus on pitkittyneestä työstressistä kehittyvä häiriö. Sen oireiksi luokitellaan kroonistunut väsymys, henkinen etääntyminen työstä, kognitiiviset hallinnan ja tunteiden hallinnan häiriöt. Työasenne muuttuu hiljalleen kielteiseksi eikä oman työn arvoa nähdä vaan sitä vähätellään. Tätä voidaan myös pitää suojautumiskeinona vaikkakin sellaisenaan se on epätarkoituksenmukainen ja syventää entisestään väsymystä sekä sen kautta henkilön työuupumusta. Työuupumukseen altistavat jatkuva kiire ja aikataulupaineet sekä kuormittavuus, keskeytykset, toimimaton tietotekniikka, työn emotionaalinen kuormittavuus esim. yrittäjillä hankalat ja epäkunnioittavat asiakastilanteet sekä siitä seuraavat tunteiden esittämiset, joita ei aidosti koe. Työuupumusta voi kuitenkin ehkäistä, mutta samalla parantaa myös työhyvinvointia siten, että tekijä näkee työnsä tuloksen, saa onnistumisen tunteita, tukea työyhteisöltä, tiedonkulku on avointa ja riittävää, palautetta, mutta myös arvostusta.

Työterveyslaitoksen tekstiä tukee Vänskän (2022, s. 128–129) tutkimus, jossa todetaan pitkäkestoisen ylikuormituksen heikentävän työkykyä, mikä lisää sairauspoissaoloja ja sen kautta yritykselle aiheutuvia kustannuksia. Näihin siis tulee puuttua työpaikalla välittömästi. Tutkimuksessa (s. 143) työhyvinvointia on kehitetty hankkeen avulla ja sitä voidaan myös yleisesti kehittää organisaatiolla ja tarvittaessa tehdä siihen kehittäviä muutoksia, johtamisella ja esihenkilötyöllä (johtamiskoulutukset, esihenkilöinfot), työyksikön toiminnalla sekä vuorovaikutuksella (esim. perehdytykset, kehityskeskustelut ja varhaisen välittämisen - malli), huomioimalla työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto (osaamisen johtaminen, koulutukset), työkyky, ergonomiaongelmat sekä ylikuormitus (esim. jo aikaisemminkin mainitut tietojärjestelmät, työtilat, prosessit, lisä- ja ylityöt), häiriötekijät (perehdytys,

henkilöstö), sitoutuminen ja motivaatio (ammatillisen kehittymisen tukeminen). Näiden lisäksi yrityksen tulee huomioida resurssit, ettei kenenkään työntekijän kuorma kasva liian suureksi. Yrittäjän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työkuorman kasvaessa liian suureksi työvoiman kasvattamisesta tulee lähes välttämätöntä.

Näätänen (2024, s. 40, 42) toteaa, että lähiesihenkilön tehtävänä on tunnistaa työntekijän oireilu sekä haettava keinoja työkykyongelmien ratkaisuun. Varhaiseen tukeen sisältyvät erilaiset keskustelut kuten kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun avulla pyritään ehkäisemään sairauspoissaolojen uusiutumista sekä lyhentämään poissaolojen kestoja. Lähiesihenkilön huomattaessa vaikeuksia työssäjaksamisessa tulee hänen tehdä varhaisen tuen keskustelu työntekijän kanssa, ja tehdä tarvittavia muutoksia työolosuhteisiin tai työn sisältöön. Keskustelussa esihenkilö ja työntekijä yhdessä määrittelevät sekä kirjaavat työssä suoriutumista haittaavat tekijät. Heidän välisensä keskustelu ja siihen sisältyvä kuunteleminen on tärkeässä roolissa vuorovaikutussuhteessa.

Viitala ym. (2016, s. 99) toteavat, että työympäristöllä on selkeä vaikutus hyvään työsuoritukseen. Toimivassa työpaikassa resursointia on riittävästi työn määrään nähden, toisin sanoen työt on organisoitu ja työntekijöiden kehittämisehdotukset huomioidaan. Kyselyyn vastanneet ovat todenneet, että työpaikan toimivuus ja joustavuus ovat hyvällä tasolla pk-yrityksissä, mutta organisoimisessa olisi parantamista.

### **3.5 Työn ja vapaa-ajan suhde**

Bakker ja De Vries (2020) kirjoittavat työn tärkeästä roolista useimpien ihmisten elämässä. Työ tarjoaa rakenteen, tarkoituksen ja merkityksen. Työn kautta yksilöllä on mahdollisuus todelliseen vaikuttamiseen, mutta myös positiiviseen vaikuttamiseen toimeksiantajien, asiakkaiden sekä työyhteisön näkökulmasta. Esimerkiksi opettaja voi toimia oppilaiden inspiroijana, mutta samaan aikaan työ voi olla erittäin stressaavaa. Jokaisella työllä on sekä positiiviset että negatiiviset puolensa. Työstressi voi syntyä työn toiminnoista, negatiivisten piirteiden toistumisesta, työpaineista, byrokratiasta tai rooliristiriidoista. Vaihtoehtoisesti elämäntapahtumat, kuten avioero tai perheenjäsenen sairaus, voivat häiritä työvoimavarojen tehokasta käyttöä ja heikentää tehokasta toimimista työssä. Kun työstressi on korkealla, ihminen voi alkaa heikentämään itseään, mistä seuraa huonoa kommunikaatiota,

huolimattomuusvirheitä sekä ihmisten välisiä konflikteja. Itsensä heikentäminen vaikuttaa työn suorituskykyyn ja johtaa stressitekijöiden kasvamiseen, jotka osaltaan täydentävät jo olemassa olevaa kuormitusta.

Gronow (2020) tuo esille, kuinka hyvällä esihenkilötyöllä ja avoimella keskustelukulttuurilla on positiivisia vaikutuksia ihmisten jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Esille tulevassa case-yrityksessä on otettu muun muassa käyttöön valmennus itsensä johtamiseen, jossa on mukana työvalmentaja. Tämän avulla henkilöiden on helpompi lähteä käsittelemään asioita ongelmatilanteissa, mutta heillä on tukenaan myös Auntie -palvelu, joka antaa ammattimaista tukea haasteellisissa tilanteissa. Erilaiset variaatiot työajoissa ovat myös saaneet positiivisen vastaanoton ja auttaneet henkilöitä työssä jaksamiseen. Artikkelissa tuodaan esille vertauskuvauksellinen jakkara, jossa ensimmäinen jalka on työpaikka ja sen johtamiskulttuuri, toisena on työntekijöiden perhe-elämä, kolmantena huolenaiheet ja viimeisenä yhteiskunnallinen tilanne.

Allen (2001, s. 414–415) kirjoittaa, että työ- ja perhe-edut ovat yrityksille kilpailukeino, jolla he voivat myös säilyttää kilpailuedun muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Perheystävällisiksi eduiksi katsotaan kuuluvan muun muassa joustavat aikataulut, lomat ja poissaolot. Näiden avulla yritykset voivat houkutella työntekijöitä, mutta samalla pitää kiinni jo olemassa olevista työntekijöistä. Tämän lisäksi yrityksen joustavuus nostaa työntekijöiden motivaatiota. Perheystävälliset edut helpottavat työntekijöiden tasapainottelua työtehtävien ja työn ulkopuolisten vastuiden välillä. Täytyy kuitenkin huomioida, vaikka yritys mahdollistaisi erilaisia helpotuksia esim. liukuvat työajat, ei se aina ole ratkaisu sopivan tasapainon löytämiseen työn ja vapaa-ajan välille. Tähän vaikuttaa yrityksen normit ja arvot sekä esihenkilön suhtautuminen työntekijän vapaa-ajan velvollisuuksiin, esim. perhe-elämään.

Allenia (2011) tukee myös Pensar (2023, s. 94–95) joka tuo esille, kuinka yrityksiä olisi kannustettava tarjoamaan riittävästi yhteisiä käytäntöjä sekä työ- ja perhe-etuja. Yksilöiden tulisi kuitenkin ennen kaikkea hyödyntää myös näitä tarjolla olevia etuja. Covid-19-pandemian myötä etätyöt lisääntyivät ja myös työt siirtyivät monilla kotiin, perheellisille tämä loi uudenlaisia haasteita, kun päiväkodit ja koulut menivät kiinni ja vanhemmat joutuivat työpäivän aikana vaihdella vanhemman ja kollegan roolin välillä. Tämä toi uusia

mahdollisuuksia, mutta myös uudenlaisia haasteita. Perheettömille henkilöille ja yksinasuville työn ja vapaa-ajan raja hämärtyi, jolloin työ alkoi häiritsemään vapaa-aikaa.

Kallunki (2021) kirjoittaa, ettei kaikki vapaa-aika saisi olla työstä toipumista niin, että sitä jaksetaan tehdä lisää. Tämän lisäksi työ ei saisi jatkuvasti viedä työntekijöiden kaikkea jaksamista, jolloin esimerkiksi tärkeät ihmissuhteet kärsivät. Voimia pitäisi riittää myös siviililämälle. Artikkelissa tuodaan esille myös psykologinen palautuminen, mikä ehkäisee työstressin kasaantumista. Psykologista palautumista tapahtuu silloin, kun henkilö pystyy uppoutumaan ja keskittymään kokonaisvaltaisesti itselleen mieluisaan aktiiviseen tekemiseen, esimerkiksi metsäkävelyyn, lukemiseen tai metsälenkkiin. Psykologisen palautumisen näkökulmasta palautumista tulisi tapahtua jo työpäivän aikana, mikä tarkoittaa sitä, että työpäivään kuuluu taukoja ja pieniä hengähdystaukoja. Kallunkin artikkeli tukee, mutta myös täydentää Pensarin väitöskirjaa, tuomalla esiin rajanvedon tärkeyden työn ja vapaa-ajan välille. Etätöitä tekeville henkilöille haasteeksi on noussut työpäivän selkeä päättyminen, koska työmatka ei katkaise työntekoa ja vapaa-aikaa. Henkilöiden omat rutiinit ovatkin avainasemassa työpäivän päättymisessä, jolloin oman mielen saa ymmärtämään, koska työpäivä päättyy ja on aloitettava vapaa-aika. Tiivistetysti kehon ja mielen palautuminen on tärkeää ihmisen työssä jaksamisen näkökulmasta.

### 3.6 Sidosryhmät

Juutinen (2016, s. 124–125) määrittelee yrityksen sidosryhmiksi ne tahot, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa. Sidosryhmiksi luetaan myös ne, jotka vaikuttavat vastavuoroisesti yrityksen toimintaan tai voivat mahdollisesti vaikuttaa siihen esim. yrittäjä, viranomaiset ja päättäjät, henkilöstö, rahoittajat ja osakkeenomistajat, mediat sekä henkilöstö. Juutinen toteaa (s. 129–130), että sellaisiin sidosryhmiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota, joilla on suuri mahdollisuus vaikuttaa vaikka he eivät olisi tällä hetkellä aktiivisessa roolissa yrityksen arkielämässä. Hyvän yrityksen tunnusmerkkinä voidaan pitää sen aktiivisuutta selvittää näitä avainsidosryhmiä heidän tilastaan riippumatta, koska tällöin he ennakoivat tulevaa ja mahdollisia tulevaisuuden muutoksia.

Ruotsalaisen (2011, s. 156, 158) tutkimuksessa käy ilmi, että kyselyyn vastanneet ovat yksimielisiä vuorovaikutuksen tärkeydestä, neuvottelutaidoista sekä muista sosiaalisista

taidoista, kun neuvotellaan yritysasioista eri toimijoiden ja yrittäjien kanssa. Kuntapäätäjät puolestaan toivoivat itselleen enemmän yritystoiminnan yleistä tuntemusta sekä ymmärrystä yrittäjien arjesta, että heidän toimialoistaan. Huolenaiheeksi tutkimuksessa nousi myös kuntapäätäjien heikko tietämys globaalitalouden piirteistä ja heidän tulisi tunnistaa toimintaympäristön muutokset herkemmin. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että kunnan ja seudun sijainnilla on selvä vaikutus yrityksen kehittymiseen, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä. Sijainnista katsotaan olevan etua muun muassa logististen kustannusten näkökulmasta, mahdollisten toimitilojen vuokratilaisuuksissa, verkostoitumisessa sekä yhteistyösuhteissa. Mikäli yritys toimii esimerkiksi maaseudulla sitä ei pidetä vetovoimaisena ja yrityksillä onkin pulaa saada ammattitaitoista työvoimaa, jolla on erityisosaamista esimerkiksi markkinoinnista tai tuotteiden suunnittelusta. Tästäkin huolimatta sijaintia ei pidetä keskeisenä tekijänä ja globaaleilla markkinoilla toimivilla yrityksillä sijainnin merkitys pienenee.

Tutkimus on tehty myös vuonna 2011, jolloin siihen voidaan kohdistaa kyseenalaistamista tietotekniikan kehittymisen myötä, esimerkiksi suunnittelutyön ei välttämättä tarvitse tapahtua samoissa tiloissa tuotannon kanssa. Myös Covid-19 on vuosien aikana muuttanut ihmisten työskentelytapoja, joista suurimpana muutoksena on etätyön yleistyminen ja siihen vaikuttavat toimintatavat kehittyneet. Lisäksi verkkokauppojen suosion kasvaminen on tuonut myös pienille yrityksille uusia kasvumahdollisuuksia, mutta myös auttanut selviytymään haasteellisista vuosista. Sidosryhmien kanssa käytävää vuorovaikutusta voidaan varmasti edelleen pitää yhtenä tärkeimmistä tekijöistä pk-yrityksillä. Erityisesti tässä esille nousee selvästi sosiaalisen median merkitys ja sen kasvu. Ihmiset pystyvät olemaan yritysten kanssa helposti vuorovaikutuksessa, mutta myös tuomaan esille omaa arvopohjaansa ja vastuullisuutta. Sosiaalinen media pystyykin helposti nostamaan yrityksen tunnetuksi, mutta on myös erittäin kriittinen ja mahdollisesti myös tuhoava alusta yrityksille, jotka eivät hallitse johtamistaan tai markkinointiaan.

Myllykangas (2009, s. 170–172) kirjoittaa, että johdon, henkilöstön, mutta myös sidosryhmien on kyettävä muuttamaan ajatteluaan ja oppimaan uutta yrityksen arvon luomisen muutoksessa. Näin siksi, että suhteet erityisesti asiakkaisiin saataisiin kehittämään. Kun esimerkiksi yritys ottaa käyttöön täysin uuden kokonaispalvelun vaatii se kaikilta osapuolilta uudenlaista osaamista. Väitöskirjan tutkimuksessa on saatu myös tälle vahvistus eli

liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa myös sidosryhmiltä vaaditaan muutosta. Sidoryhmien tulee siis ymmärtää uudet roolinsa, motivoitua osaamisen kehittämiseen sekä yhdistää aiempaa osaamistaan. Myllykangas toteaa myös sen, että sidoryhmäsuhteessa tavoitteen ei tarvitse olla yhteinen haluttujen muutosten aikaansaamiseksi. Tutkimus tukee osaltaan myös Ruotsalaisen tekemää tutkimusta vuorovaikutuksen osalta ja sen tärkeyttä eri sidoryhmien kanssa. Myllykangas nostaa esille myös kahdenkeskisten neuvotteluiden asemaa ja tiedonjakamisen arvoa. Sidoryhmäsuhteissa on myös kuusi ominaisuutta ja näiksi piirteiksi on nimetty historia, sidoryhmäsuhteen tavoitteet, vuorovaikutus suhteessa, tiedon jakaminen suhteessa, osaamisen kehittäminen ja luottamus.

Vaikka tavoite ei ole samanlainen yrityksen ja sidoryhmien kanssa, voivat he silti tukea toistensa tavoitteita. Kuitenkin kun sidoryhmien ja yrityksen tavoite on samankaltainen, kehittyminen yhdessä varmasti helpompaa. Yhteinen historia ja alussa määritetyt yrityksen arvot ovat luoneet yritykselle ja sen brändille sellaisen tilanteen, että he seisovat tukevalla pohjalla ja haasteellisten ratkaisujen tekeminen on helpompaa, päämäärän ollessa yritykselle toiminnassaan selkeä.

### **3.7 Paikallisuus**

Salminen (2012, s. 39) tuo esille sosiaalisten suhteiden merkitystä paikallisuudessa. Hän toteaa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen olevan olennainen osa sosiaalisten rakenteiden muodostumisessa ja ihmisten yhdistämisessä. Se myös rakentaa paikallisten yhteisöjen normit vaikuttamisen tavoille. Paikkakunta ei myöskään ole aina peritty, vaan se voi perustua esimerkiksi yrittäjän valintaan. Valinta voi olla kompromissi omien pyrkimysten ja mahdollisuuksien välillä, ei niinkään henkilökohtaisten preferenssien mukainen. Tällöin myös pienet yritykset voivat vaikuttaa oman alueensa vastuullisuuteen ja kuluttajien kulu-  
tustottumuksiin. He voivat myös omien vastuullisten arvojensa avulla edesauttaa ja kannustaa muita paikallisia yrityksiä ottamaan käyttöön vastuullisia toimintatapoja. Kotaja (2008, s. 41–42) tukee tutkimuksessaan yllämainittuja seikkoja. Yritykset voivat toimia mahdollistajana luomalla uusia työpaikkoja alueelleen, mutta samalla yrityksen on vastattava omien sidoryhmiensä tarpeisiin. Yritykseltä kuitenkin vaaditaan toimivaa yritysra-  
kennetta ja sujuvaa yhteistyötä ympäristöönsä.

Kotaja (2008, s. 44) nostaa esiin myös sosiaalisen pääoman tärkeyden alueellisesti. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella rakenteellisena tekijänä, joka luo toimivat sekä luottamukselliset verkostot, mitkä puolestaan takaavat toimivan tiedonkulun ja -vaihdon yhteistyökumppaneiden välillä. Tämä puolestaan mahdollistaa yrityksen omien resurssien suuntaamisen ja jakamisen omiin tavoitteisiin sekä edesauttaa omien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista. Kotaja toteaaakin, että mitä laajempi luottamuksellinen verkosto on ja kuinka paljon toimijoita siihen kuuluu, sitä enemmän yrittäjällä on tietoa omien päätösten tueksi ja toiminnan pohjaksi. Kotajan tutkimuksessa selviää (s. 177–178), että pk-yritykset luovat ympäristöönsä hyvinvointia. He voivat esimerkiksi vahvistaa alueensa identiteettiä ja tunnettavuutta. Tämän lisäksi kannattava yritys mahdollistaa itsensä toteuttamisen, vaikuttamisen ja osallistumisen, kuten työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, mutta myös sosiaaliset kontaktit ympäristöönsä. Parhaimmillaan yritykset tuottavat ympäristöönsä aineellista, henkistä ja sosiaalista pääomaa.

## 4 VASTUULLINEN JOHTAMINEN

Maak ja Pless (2006, s. 99) kuvailevat vastuullisen johtamisen sosiaalisrelatiivisena ja eettisenä ilmiönä, mikä esiintyy vuorovaikutuksen sosiaalisissa prosesseissa. Vaikka johtamiskirjallisuudessa se on keskittynyt suurimmaksi osaksi johtajien ja johdettavien väliseen suhteeseen organisaatiossa. Johtajuus kuitenkin tapahtuu vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa, jotka ovat yrityksen sidosryhmiä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Vastuullisessa johtamisessa on huomioitava, että nykyajan johtajat toimivat globaalissa, monimutkaisessa, epävarmassa ja toisiinsa liittyvässä liiketoimintaympäristössä. Haasteeksi tässä onkin muodostunut tarve vähentää monimutkaisuutta, ihmisten epävarmuutta ja tarjota toivottavaa kuvaa tulevaisuudesta, mikä on johdettavien ihmisten kanssa yhteinen.

Brandt (2020) puolestaan kirjoittaa vastuullisen johtamisen tarkoittavan muun muassa sitä, että vaikeita asioita ja keskusteluita ei vältellä. Mikäli työyhteisö esimerkiksi pitää sisällään henkilön, jonka käytös ei ole toivottua vaan aiheuttaa häiriötä ja häntä voisi kuvailla muutenkin hankalaksi. Vastuullinen johtaja puuttuu tähän ja asiasta keskustellaan. Valitettavasti työyhteisöt kuitenkin liian usein hiljaa sallivat tällaisen käytöksen, mistä seuraa kollegoiden työhyvinvoinnin heikentymistä ja psykologinen turvallisuus heikkenee.

Myös Lämsän (2021) mukaan vastuulliseen johtamiseen kuuluu sääntöjen, odotusten ja lupauksen mukaan toimiminen. Johtamiseen kuuluu vaikeiden valintojen tekeminen, koska monet odotuksen ja vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Esille tuodaankin, että vastakkain asettuvat usein tuloksen tavoittelu ja henkilöstöön liittyvät panostukset, riittävät henkilöstöresurssit sekä hyvinvoinnin edistäminen. Näiden lisäksi henkilöstön asettamia odotuksia ovat mielekäs työ, palkka, turvallinen työympäristö, työyhteisö, onnistumisen kokemukset, arvostava ja oikeudenmukainen kohtelu. Henkilöstön odotuksia ei pidä väheksyä, koska he ovat yrityksen ja johtamisen tärkeä sidosryhmä. Ihmisten kohtelusta työpaikalla voidaan myös päätellä yrityksen ja johtamisen kehityksen tasosta. Kehittyneisyyden taso voidaan jaotella väärinkohteluun, välinpitämättömyyteen, oikeudenmukaisuuteen, välittämiseen ja kehitettävään kohteluun. Väärinkohteleva johtaminen on moraalisesti, mutta mahdollisesti jopa laillisten odotusten vastaista toimintaa. Välinpitämättömyydessä henkilöstöä ei arvosteta ja kohtelu on ylimielistä. Oikeudenmukaisuudessa virallisten tahojen

toimintaan ja lupauksiin voidaan luottaa. Välittävä toiminta kiinnittää huomion ihmisten aitoon välittämiseen sekä huolehtimiseen. Viimeisessä kohdassa eli kehittävässä kohtelussa henkilöstön itsekunnioitusta vahvistetaan, kuten myös luovuuden tukemista, voimaantumista ja uudistumista.

Miskan ja Mendenhallin (2015, s. 130) tutkimus tukee Lämsän kirjoitusta toteamalla, että vastuullinen johtaminen on sidottu yrityksen vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen. He myös tukevat Brandtia sidosryhmien tärkeydessä ja painottavat, että asioiden katsomista heidän näkökulmastansa huomioimalla ideologinen, eettinen sekä moraalinen moninaisuus. Shi ja Ye (2016, s. 877) nostavat myös esiin viime vuosina yrityksiin kohdistuneet yritysskandaalit. Esimerkiksi he nostavat Kiinassa vuonna 2008 kohua aiheuttaneen pilaantuneen maitojauhe -skandaalin, jossa noin 300.000 vauvaa tunnistettiin sairastuneeksi äidinmaitokorvikkeesta, joka on sisältänyt melamiinia. Vauvoille tästä aiheutui muun muassa munuaiskiviä sekä munuaisvaurioita. Tästä on seurannut huomion kiinnittyminen johtajien etiikkaan ja vastuuseen, jotka ovat erittäin tärkeitä nykyisessä yhteiskunnassamme. Artikkelissa tuodaan esille Maakin ja Plessin ehdotus, jossa organisaatioiden avainjohtajat muuttaisivat perinteistä johtamiskäsitettä osakkeenomistajien ensisijaisuudesta, aktiiviseen välittämiseen yritystä koskettaviin sidosryhmiin. Tarkoittaen niin sisäisiä kuin ulkoisiakin sidosryhmiä, täyttäen yrityksen sosiaaliset vastuut.

Maak ja Pless (2006, s. 100) toteavat vastuullisten johtajan tehtäväksi varmistaa, että tuotteet ja palvelut, jotka päätyvät alihankkijoille ja asiakkaille vastaavat heidän tarpeitaan. Tämän lisäksi tuotteiden tulee olla turvallisia eivätkä ne saa sisältää haitallisia ainesosia kuten asbestia, jotka voivat aiheuttaa kuluttajille vaaraa. Todellisista sekä mahdollisista riskeistä tiedotetaan avoimesti ja läpinäkyvästi. Johtajan tehtävänä on myös tehdä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä kuluttajien hyvinvoinnin takaamiseksi, eikä missään liiketoiminnan olosuhteissa asiakasturvallisuutta saisi vaarantaa.

Shi ja Ye (2016, s. 882) täydentävät Maakia ja Plessin (2006) tekstiä sillä, että vastuullinen johtaminen voi motivoida kaikkia yrityksen sidosryhmiä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin, mistä seuraa yrityksen taloudellisen suorituskyvyn parantuminen ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttaminen. Esille tuodaan myös, kuinka vastuullisella johtamisella on suora vaikutus organisaation suorituskykyyn, vaan se lisää tämän lisäksi yrityksen suorituskykyä

sosiaalisen pääoman välittäjänä. Vastuullinen johtaminen voidaan aikaisempien tutkimusten perusteella jakaa kahteen erilaiseen näkökulmaan, jotka ovat psykologinen ja tietoon perustuva näkökulma. Näiden avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen suorituskykyyn. Vastuullisessa johtamisessa tulee myös tarkastella sitä, mikä on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää. Näkökulmina tässä voidaan pitää moraalista, realistista sekä psykologista näkökulmaa. Yritys siis käy vuoropuhelua omien sidosryhmien kanssa monipuolisesti, tiedottaen yrityksen käytännön toimista vahvistaen psykologisesti yhteiskunnallisesti hyväksyttävää toimintaa esimerkiksi mainonnallaan. Moraalinen näkökulma tarkoittaa sitä, että vastuullinen johtaja tekee päätökset eettisten periaatteiden pohjalta. Näiden toimien avulla vastuullinen johtaja voi ylläpitää ja rakentaa organisaation legitimitettä eli luotettavuutta.

Shi ja Ye (2016, s. 881) mukailee ja tukee myös Lämsää (2021) nostamalla esille liikevaihdon merkityksen, työtyytyväisyyden, organisaation sitoutumisen, epäeettisen käytöksen ja työssä suoriutumisen. Vastuullinen johtaja voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, esim. palkkauksella, työympäristöllä ja työyhteisöllä. Lämsä jatkaa, että tärkein huomio on kuitenkin siinä, että vastuullinen johtaja on huolissaan sidosryhmistään, kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti, auttaa houkuttelemaan työntekijöitä ja pitämään kiinni työntekijöistään. Näillä edellä mainituilla seikoilla on myös tärkeä käytännön merkitys yrityksen näkökulmasta. Työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijöiden positiivista asennetta työhön. Vastuullinen johtaja puolestaan välittää työntekijöiden vaatimuksista sekä huomioi työntekijöiden mielipiteet, jotka vaikuttavat suoraan positiivisesti työtyytyväisyyteen, tätä tukevat useat tutkimukset, artikkelissa todetaan.

Lämsän (2021) mukaan organisaation sitoutuminen tarkoittaa motivoivaa ja edistävää johtamista, joka jälleen tukee työntekijöiden positiivista asennoitumista työhön. Epäeettinen käytös tukee eettistä johtamista, jossa johtaja käyttäytyy eettisten periaatteiden mukaisesti ja näin tarjoaa eettisen roolimallin työntekijöilleen. Työntekijät pitävät johtajiaan usein roolimalleinaan ja oppivat heiltä. Vastuullinen johtaja voi siis muokata ja parantaa työntekijöiden eettistä käyttäytymistä. Työssä suoriutumisessa vastuullinen johtaja voi parhaimmillaan motivoida työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti ja parantaa heidän suorituskykyään. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien avulla voidaan yhteensovittaa työntekijöiden ja yrityksen etua, esihenkilöt ovat myös tutkitusti tietoisia siitä, että epäoikeudenmukainen kannustinjärjestelmä voi johtaa työntekijöiden epäeettiseen käyttäytymiseen

(Szczepańska-Woszczyzna ym., 2015, s. 550). Lämsä (2021) nostaa myös esille johtajan roolimallina olemisen, ja työntekijöiden mahdollisuuden osallistua aktiivisesti siihen, mitä organisaatiolta tai työnkuvalta vaaditaan. Eli vastuullinen johtaja voi parantaa työntekijöidensä suoritusta omalla toiminnallaan ja roolimalliudellaan.

#### 4.1 Talomalli

Lämsä ym. (2018, s. 10) kirjoittavat, että johtajana toimivan henkilön tulee käyttää asemansa mukana tulevaa valtaa lain mukaisesti, mutta myös hyvin oikein ja oikeudenmukaisesti. Vastuullisuuteen kuuluu olennaisesti odotuksenmukainen toiminta, toimivalta, johon katsotaan kuuluvaksi laillinen oikeus toimia sekä viimeisenä vapaus. Vapauteen kuuluu toiminnan eettisyys, koska se edellyttää itsenäistä harkintaa, arviointia ja perustelua. Vastuullisuus tarkoittaa siis sitä, kuten esille on tullut, että johtaja osaa toimia monipuolisesti harkiten, perustella päätöksensä ja toimintansa, hän osaa myös sopeutua erilaisiin tilanteisiin aina työn sen hetkisten vaatimusten mukaisesti. Vastuullisesta johtamisesta on käytössä myös talomalli, joka kuvaa johtamistapaa kokonaisvaltaisesti ja käytännönläheisesti (mts. 15).



Kuvio 3. Talomalli (Lämsä ym., 2018, s. 14).

Lämsä ym. (2018, s. 15–17) kirjoittavat, että talomallin avulla pystytään havainnollistamaan selkeästi vastuullisen johtamisen tavoitteet. Yrityksen oman toiminnan tulee olla vastuullista, jotta vastuullinen toiminta on vastuullisesti uskottavaa myös yrityksen sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Talon rakentuu kahdesta kerroksesta, ensimmäisessä kerroksessa olevat asiat ovat päivittäisiä sekä konkreettisia eli operatiivisen toiminnan taso. Toisessa kerroksessa olevat asiat koskevat yrityksen strategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita. Kerrokset muodostavat neljä huonetta, jotka rakentuvat yrityksen toiminnan perustalle.

Lämsä ym. (s. 15–17) mukaan huoneiden nimet ovat Vastuullisuusstrategia, Eettinen organisaatiokulttuuri, Vastuullisuuden prosessit ja Eettinen johtajuus. Näiden huoneiden on oltava yhdenmukaisia ja tukea toisiaan. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että huoneiden keinot eivät ole staattisia, vaan ne elävät ja kehittyvät jatkuvasti. Vastuullisuuden prosesseihin kuuluvat olennaisesti myös standardit, kuten ISO27000 ja laatujohtamisen työkalut sekä vastuullisuusraportointi, kuten GRI. Muita olennaisia toimintaprosesseja ovat esimerkiksi vastuullisuuskoulutukset, auditoinnit ja toiminnan tarkastukset. Talon pohjaan merkitään yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteet esitellään yleensä vision muodossa, joihin yritys pyrkii omilla vastuullisilla teoilla ja niiden kehittämällä. Talon pohja muodostuu yrityksen perimmäisen tarkoituksen lisäksi sen arvoista ja arvokkaiksi koetuista asioista, joita yritys tavoittelee.

Lämsä ym. (s.15–17) toteavat, että talomalli määrittelee yrityksen perimmäiseksi tarkoitukseksi sen arvon itsessään. Tällöin yrityksen tulee määritellä tarkoituksensa muun muassa terveyden, koskemattomuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, oppimisen, yhdessäolon sekä voimaantumisen mukaan. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, että yrityksessä ei tavoiteltaisi taloudellista menestystä, koska sen avulla yritys pystyy toteuttamaan erinäisiä asioita, kuten työpaikkojen luomisen, hyvinvoinnin edistämisen sekä kehittämisen. Voiton tuottamista voikin siis kutsua välinearvoksi, kohti yrityksen tavoitteita. Talomallia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, että huoneiden keinot eivät pysy paikallaan, vaan ne kehittyvät jatkuvasti ja ovat dynaamisia.

Choi ja Gray (2008, s. 343–347) tuovat esille, että yrittäjät perustavat usein yrityksiä erilaisista kunniallisista syistä, joita voivat esimerkiksi olla halu lisätä itsenäisyyttä ja merkittävää roolia, taloudelliset syyt tai tyytymättömyys nykyiseen asemaan. Tutkimuksessa

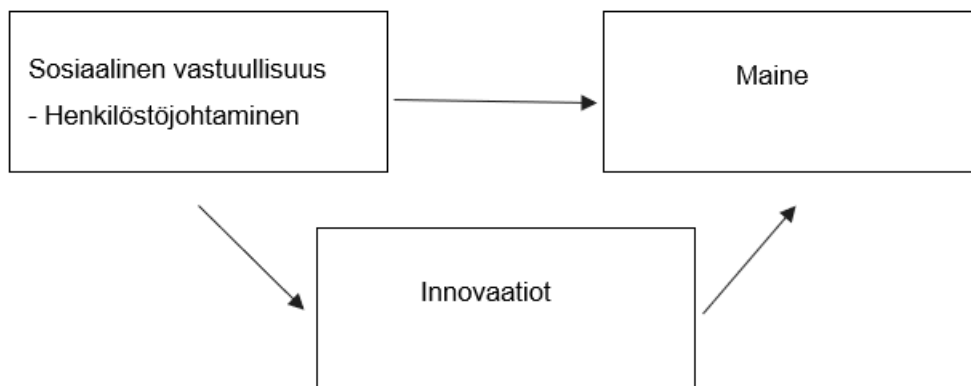
käykin esille, että sosiaalisesti vastuulliset yrittäjät pitävät yritystään välineenä saavuttaa omat henkilökohtaiset taloudelliset tavoitteensa, mutta myös yrityksen avulla he pystyvät vaikuttamaan heidän vahvoihin sosiaaliin ja ympäristöön liittyviin arvoihinsa. Esimerkkinä he käyttävät kalifornialaista yrittäjää, joka halusi luoda realistisen harmonian puutyöläisen toimeentulon ja metsänsuojelun välille. Perinteisesti yrittäjät palkkaavat henkilöitä monenlaisilla kriteereillä, näitä ovat ammatillinen pätevyys, henkilökohtainen yhteys sekä yhteiset kiinnostuksen kohteet.

Choi ja Gray (s. 343–347) jatkavat, että tutkimukseen osallistuneet sosiaalisesti vastuulliset yrittäjät pitivät ammatillisen osaamisen ja muiden tavanomaisten ominaisuuksien lisäksi suuressa arvossa henkilökohtaista arvomaailmaa. Itseasiassa useat yrittäjät painottivat henkilökohtaista arvomaailmaa jopa enemmän kuin ammatillista osaamista. Patagonian Yvon Chouinard on jopa tuonut esille, että hän haluaa palkata työntekijöiksi ennemminkin keskeneräisiä henkilöitä ja saada heidät oppimaan bisnestä kuin että hän palkkasi liikemiehiä ja yrittäisi heidät saada sopimaan Patagoniaan. Yritykset siis asettavat etusijalle vahvan ja yrittäjien arvoja heijastavan organisaatiokulttuurin luomisen. Usein yrittäjät ovat myös ylpeitä yhtenäisestä organisaatiokulttuurista, joka tukee yrityksen tehtävää ja sen kasvua. He myös käyttivät luovia sekä epätavallisia menetelmiä ansaitakseen työntekijöiden uskollisuutta sekä vahvistaakseen sitoutumista ja motivaatiota organisaatiossa (esimerkiksi ylimääräisiä palkallisia vapaita).

## 4.2 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Ramos-González ym. (2021) esittävät, että yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden pohjana on henkilöstöhallinnon politiikka, joka pitää sisällään työn joustavuuden, toistaiseksi voimassa olevat sopimukset, työsuorituksen arvioinnin ja palautteen, tasa-arvoisen palkan, tulokseen sidotut palkkiojärjestelmät sekä jatkuvat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet. Sosiaalinen vastuullisuus rakentuu näiden päälle objektiivisuudella, oikeudenmukaisuudella, läpinäkyvyydellä, syrjimättömyydellä sekä valtuuttamisilla. Yhdessä nämä rakentavat yrityksen maineen. Maineenhallinta riippuu myös yrityksen kyvystä edistää yrityksen arvoja, joita voivat olla esimerkiksi sitoutuminen, rehellisyys, luottamus ja reilu käytös. Nämä heijastuvat yrityskulttuuriin, jossa työntekijät ovat suoraan mukana. Sosiaalisen vastuullisuuden ja innovaatioiden yhteys on myös tärkeässä asemassa yrityksen kilpailukyvyyn

edistämiseksi. Artikkelissa tuodaan myös esille väitös, jossa todetaan, että yritykset, joiden kulttuurit ovat läheisessä linjassa innovaatioiden kanssa, voivat kasvattaa arvoaan jopa 30 % kilpailijoihin verrattuna. Innovaatioita voidaankin pitää erittäin tärkeässä roolissa kilpailukyvyyn sekä maineen saavuttamisessa, erityisesti yrityksen alkuvuosina. Yrityksen maine toimii myös moderoina muuttujana palveluinnovaatioiden sekä ostoaikeiden välillä. Innovaatioiden avulla hyvän maineen saavuttaneet yritykset ovat lisänneet myös houkuttelevuutta ja näin kasvattaneet muun muassa ulkoista imagoaan. Voidaankin todeta, että sosiaalisen vastuullisuuden johtamistavalla on suora vaikutus yritysten maineeseen ja välillinen vaikutus innovaatioihin. Tämä on havainnollistettu myös alla olevassa kuviossa.



Kuvio 4. Sosiaalisen vastuullisuuden yhteys maineeseen (Ramos-González ym., 2021).

Del Castillo-Feito ym. (2022, s. 2–3, 7) tuovat myös esille työntekijöiden kriittisen roolin organisaation menestyksessä, koska he ovat läsnä päivittäisessä toimintastrategioiden toteuttamisessa. Tästä syystä kestävä ja sosiaalisesti vastuullinen lähestymistavan noudattaminen henkilöstöjohtamisessa parantaa selkeästi työntekijöiden suorituskykyä sekä sitoutumista, joka johtaa jo aiemmin todetusti organisaation parempaan tulokseen. Sosiaalisen vastuullisuus politiikan onnistunut toteuttaminen korreloi vahvasti sen kanssa, missä määrin sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista sovelletaan organisaatiossa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen soveltamisella on myös kriittinen rooli yhteiskunnallisen hyväksynnän saavuttamisessa. Tämän lisäksi tutkimuksessa todetaan, että sidosryhmät arvostavat yritysten monimuotoisuutta, mahdollisuuksia sekä syrjimättömyyttä. Sidosryhmät haluavat myös tukea organisaatioita, jotka koetaan eettisiksi ja sosiaalisen vastuullisuuden periaatteiden mukaisiksi.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmateriaalina käytetään Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä koronan jälkeen -hankkeen haastatteluita. Haastatteluissa kartoitettiin pienten yritysten näkökulmia vastuullisuuteen. Haastattelun teemoina ovat olleet erityisesti: vastuullisuuden merkitys, minkälaisena johtajana haastateltavat pitävät itseään, työntekijöiden viihtyvyyden merkitys, mitä vastuullinen johtaminen merkitsee, yhteistyöverkoston vaatimukset, ajanpuutteen vaikutukset, tavoitteet ja haasteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisäksi tuottaa lisätietoa SeAMK:issa käynnissä olevaan ”Tiekartta pk-yritysten kestävänsä strategisen liiketoiminnan rakentamiseksi” -hankkeen toimenpiteitä varten. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 2.3) tuovat esiin, että jokainen laadullinen tutkimus pitää sisällään eettisen ongelman, jota haastaa ihmisen omat uskomukset. Näihin uskomuksiin ihminen usein pyrkii päämääräkeskeisesti yrittäen perusteluillaan osoittaa uskomuksensa todeksi. Vaikka havainnoissamme on aina olettamuksia omista aikaisemmista kokemuksista, on tärkeää, että tutkijalla ei ole ns. lukkoon lyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimustuloksista tai tutkimuksen kohteesta (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 2.4) jatkavat, että laadullinen tutkimus on kuitenkin kehittynyt aikojen saatossa, ja vielä 1980-luvulla näkökulmana oli aineiston keruun pohdinnat, kun taas 1990-luvulla on ryhdytty keskittymään aineiston analyysin ongelmiin. Tapahtunut muutos on vaikuttanut tutkimustapaan siten, että nykyään tutkimusotetta ei pidetä ensisijaisesti aineistonkeruuna, vaan se nähdään analyttisenä tutkimuksena. Alasuutari (2011, luku 2–3) kuvailee laadullisen tutkimuksen vaiheita siten, että ensiksi pelkistetään havainnot eli keskitytään olennaiseen ja yhdistetään havainnot. Sen jälkeen ratkaistaan arvoitus eli selitetään asiat ymmärrettävästi. Alasuutari huomioi myös termin kulttuurintutkimus, se käsittää jonkin yhteisön tai yhteiskuntaluokan piirissä omaksuttua elämäntapaa. Näiden lisäksi termi kattaa myös maailman hahmottamisen, ja tavan kuinka asiat koetaan mielekkääksi. On syytä myös huomioida kulttuurin ja kulttuurituotteiden heijastuminen sen hetkestä yhteiskunnan tilanteesta ja ihmisten arkielämästä.

Eskola ja Suoranta (1998, luku 1) esittävät laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi muun muassa aineistonkeruumenetelmää, tutkittavien näkökulmaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysia ja hypoteesittomuutta. Pelkistetysti laadullinen tutkimus pitää sisällään aineiston, joka on ilmaisultaan tekstiä, esimerkkinä mainittakoon erimuotoiset haastattelut, havainnot tai äänimateriaali. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa korostuu tutkimuksen erilaisten vaiheiden yhteen kietoutuminen ja vaiheiksi voidaan katsoa kuuluvaksi aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi. Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma myös elää tutkimushankkeen mukana, ja näin tutkijan on mahdollista saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. Tutkimusmenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään esimerkiksi haastatteluita, mikä puolestaan mahdollistaa niiden analysoimisen perusteellisesti. Tieteellisen kriittisyyden näkökulmasta tärkeämpää onkin materiaalin laatu eikä määrä. Aineistolähtöinen analyysi on avainasemassa silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tarkan ilmiön olemuksesta. Käsitteenä olemus tarkoittaa sitä, että mitä jokin asia on perusolemukseltaan ja mitä se merkitsee. Tässä on hyvä huomioida erityisesti alueelliset ja kulttuurilliset erot. Hypoteesittomuudessa tutkijan tulisi oppia tutkimuksen kuluessa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiedostetaan muodostuneet ennako-olettamukset ja mahdollisesti niiden vaikutukset omaan ajatteluun. Asiaa voisikin tarkastella siitä näkökulmasta, että aineistojen tarkoitus on positiivisesti vauhdittaa tutkijan ajattelua. Laadullinen tutkimus antaa siis tutkijalle tietynlaisia vapauksia, joka mahdollistaa joustavan toteutuksen ja tutkimuksen suunnittelun. Tätä mahdollisuutta ei ole määrällisessä tutkimuksessa, mikä korostaa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asemaa.

Opinnäytetyössä tutkimusmateriaalina on hankkeen haastattelut, jotka on toteutettu teemahaastatteluina. Hyvärinen ym. (2021, luku Haastattelut) kertovat haastattelun olevan yleinen tapa kerätä tutkimusmateriaalia. He toteavat, että tutkimushaastattelun tapoja on paljon ja tutkimusta varten tehty haastattelu on aina eri asia, kuin esimerkiksi työpaikka-haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on tuottaa tietoa ja materiaalia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelijan tehtävänä on rajata kysymyksillään, muotoilullaan ja tyyllillään sitä, minkälaisia vastauksia sekä keskusteluja aineistoon saadaan. Tallennettu vuorovaikutus, jopa haasteellinen, on osa aineistoa ja tutkimusmateriaalia. Se tulee ottaa myös huomioon jo tutkimuksen suunnittelussa, haastattelutilanteessa, aineistoa järjestettäessä, analyysissä ja lopulta tulosten raportoinnissa. Tässä tutkimusmuodossa haastattelijan on

tärkeä miettiä mitä tietoa hän tavoittelee, sekä minkälaiset rajat hän haluaa haastattelulleen asettaa.

Puusa ym. (2020) kirjoittavat, että haastattelijan tulee tunnistaa haastattelijan ja haastattelun vaikutus toisiinsa, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Onnistuneessa haastattelussa haastattelijan on mahdollista päästä välillisesti kiinni haastateltavien henkilöiden mieltymyksiin, ajatuksiin, odotuksiin sekä kokemuksiin. Onkin tärkeää, että haastattelut tallennetaan ja niiden avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitseekin toisten tekemiä havaintoja. Puusa ym. tuovat myös esiin, että haastatteluiden avulla kerätty materiaali on siihen osallistuneiden henkilöiden subjektiivinen näkemys tapahtumista ja ilmiöistä. Haastatteluaineisto on myös aina tilannesidonnainen, johon vaikuttaa haastateltavan sen hetkinen elämäntilanne.

Eskola ja Suoranta (1998, luku 2) tuovat esiin kysymysten eettisyyden ja korostavatkin sitä, että osapuolten välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta, mikä voi vaikuttaa tietojen vapaaehtoisuuteen. Haastattelijan tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta sekä tavoitteesta. Vastaaminen on myös aina vapaaehtoista, osallistuvaa havainnointia käytettäessä tästä voidaan kuitenkin poiketa, mutta tällöinkin anonymiteetti tulee varmistaa. Tiivistetysti tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja anonyymisti. Eettinen haastattelu rakentuu vastuullisuuteen ja perusteltuun tapaan toimia. Tällöin haastattelijalla ei aiheuta vaikeaa ja asioita ei kysellä silkasta uteliaisuudesta, vaan toimii haastateltavaa henkilöä kohtaan kunnioittavasti. Teemahaastattelussa teema-alueet on määritelty etukäteen, ja siinä kaikki teema-alueet käydään lävitse haastateltavien kanssa. Järjestys ja laajuus voi kuitenkin muuttua jokaisessa haastattelussa.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 48) kertovat teemahaastattelun eduksi sen, että se ei sido haastattelua tiettyyn kategoriaan, kuten haastattelujen määrään tai miten syvälliseksi haastattelu muodostuu. Haastattelussa on selkeä teema, jonka kautta keskustelua käydään. Tällä tavoin tutkittavien ääni on mahdollista saada kuuluviin ja ihmisten tulkinnat sekä heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeisessä roolissa. Merkityksien arvo nouseekin parhaiten esille vuorovaikutuksen kautta, tutkijan näkökulman jäädessä taka-alalle ja vapauttaen keskustelun luonteen.

## 5.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen kohteena on pienten yritysten sosiaalinen vastuullisuus, sen johtaminen ja kuinka yritykset Etelä-Pohjanmaalla sitä toteuttavat. Haastateltavat henkilöt ovat olleet eri kokoisten pienten yritysten yrittäjiä, jotka ovat kertoneet heidän vastuullisuustavoitteistaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälilläkin, mutta myös nykyhetken tilanteesta. Haastateltavia yrityksiä on ollut yhteensä 15 kappaletta, ja yritykset toimivat erilaisilla toimialoilla. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat siis erittäin heterogeeninen joukkio. Joukon ikäkauma on laaja, kuten myös osallistujien jakautuminen sukupuolittain. Opinnäytetyössä yrityksiä tarkastellaan ensisijaisesti jo esille tulleiden teemojen kautta, jotka ovat **eettinen johtaminen, valmentava johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, työn ja vapaa-ajan suhde, sidosryhmät ja paikallisuus**. Haastattelijat ovat haastattelun alussa pyytäneet haastateltavia kuvailemaan yrityksiään ja minkälaisia ajatuksia johtaminen heissä herättää. Lisäksi haastateltavat ovat kuvailleet yrityksiensä toimintaa ja mitä vastuullisuus heille merkitsee yrityksen toiminnassa sekä sidosryhmien kanssa työskennellessä. Keskustelussa on kartoitettu ajatuksia työhyvinvoinnista, työympäristöstä ja mikä haastateltavaa työssä motivoi. Oma kohtanaan on ollut erityisesti se, kuinka vastuullista johtamista halutaan yrityksessä kehittää ja keskustelua on käyty lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteiden muodossa. Haasteiden näkökulmasta näkökulmana on ollut ajanpuute ja kriisit, mitä yrityksellä on tai on ollut sekä mitkä seikat näihin ovat vaikuttaneet tai vaikuttavat. Keskusteluissa on kartoitettu myös julkisen tuen ja rahoituksen vaikutusta toimintaan. Haastattelut ovat siis kartoittaneet yritysten vastuullisuus näkökulmaa ja arvoja monipuolisesti.

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, joten haastatteluaineisto on litteroitu eli muutettu tekstimuotoon. Hyvärinen ym. (2017, s. 21) kertovat, että tekstiksi puretut äänitiedostot muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Litteroinnin tarkkuustasoon vaikuttavat erityisesti ne seikat, mikä on tutkimuskysymys. Kun tutkitaan tiettyä asiaa, huomio kiinnitetään puheensisältöön eikä tapaan kuinka haastateltava sitä tuottaa. Tällöin huomiota ei tarvitse siis kiinnittää haastateltavan huokauksiin tai äänenpainoihin. Litteroinnit tukevat sisältöanalyysiä, jolloin haastattelut käydään lävitse sanatarkasti, täytesanoineen. Litteraatioon merkitään myös haastateltavan tunnus, jolloin käy selkeästi ilmi

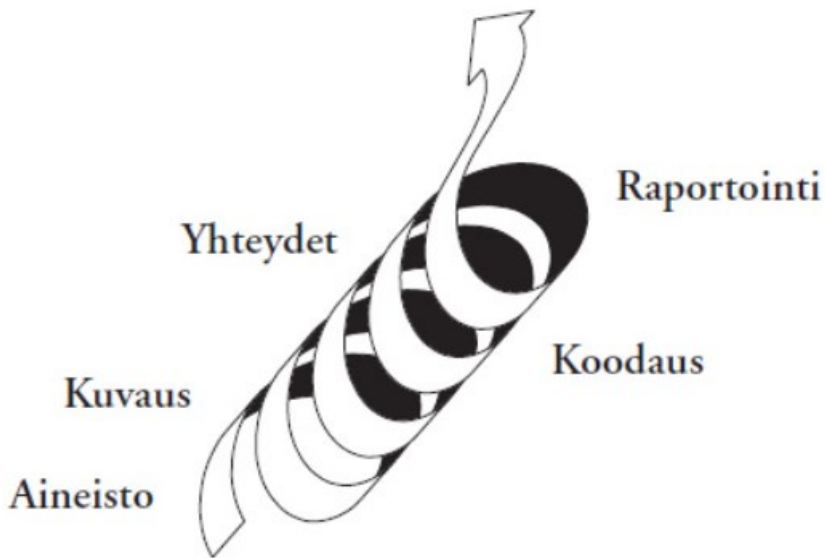
tutkimusmateriaalin laaja käyttö. Tämän avulla voidaan myös osoittaa aineiston monipuolinen hyödyntäminen.

### 5.3 Sisällön analyysi

Alasuutari (2011, luku 2) kertoo, että analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on selittää jonkin loogisen kokonaisuuden rakennetta. Aineiston koostuessa esimerkiksi yksilöhaastatteluista, argumentaatiota ei voi rakentaa haastattelujen eroihin suhteessa tilastollisiin muuttujiin. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 135) tuovat esiin, että vaikka haastateltavien määrä olisi pienehkö eli noin 10–15 henkilöä, ei se tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän. He myös toteavat, että teemahaastattelun muodossa kerätty tutkimusmateriaali on usein runsas, ja mitä syvällisempää dialogi on ollut, sitä rikkaampaa myös materiaali on. Alasuutari (2011, luku 2) jatkaakin, että kvalitatiivinen analyysi vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Eikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmateriaalin suuri määrä ja tilastollinen tutkimustapa ole mahdollinen.

Nikander ym. (2010, s. 12) esittävät analyysin vaiheiksi seitsemän eri kohtaa. Heidän mukaansa analyysi lähtee liikkeelle tutkimusongelman asettamisesta ja tutkimuskysymysten tarkentamisesta. Sitä seuraa aineiston keruutavan valinta sekä aineiston keruu. Materiaalin keräämisen jälkeen aineistoon tutustutaan, järjestetään ja rajataan. Neljännessä kohdassa aineisto luokitellaan eli tutkija etsii teemat ja ilmiöt. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan, teemoja/ilmiöitä vertaillaan ja muodostetaan tulkintasääntö. Analysoimisen jälkeen saadut tulokset kootaan, tulkitaan, mutta myös suhteutetaan aineistoon sekä sen ulkopuolelle. Viimeisenä tehdään teoreettinen dialogi, uudelleenahmottaminen tilanteesta, arvioidaan käytännön vaikutukset ja tehdään jatkotutkimuksen identifiointi.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 143–144) toteavat analyysin sisältävän monia vaiheita, keskeisessä roolissa ovat kuitenkin analyysi ja synteesi. Analyysillä tarkoitetaan aineiston erittelyä ja luokittelua. Synteesi puolestaan pyrkii luomaan kokonaiskuvan ja esittämään ilmiön uudenlaisessa näkökulmassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen riskinä on se, että tulkinnan osuus jää vähäiseksi, eikä ilmiötä ole saatu tuotua synteessin tasolla, jolloin tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen syvällisemmin.



Kuvio 5. Analyysin vaiheet spiraalikuviiona (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 144).

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 147, 149) tuovat esiin, että olennainen osa analyysiä on aineiston luokittelu. Sen tarkoituksena on luoda kehys aineiston tulkitsemiselle ja yksinkertaistamiselle. Luokittelussa tutkittavaa ilmiötä vertaillaan aineiston eri osiin ja näitä osioita toisiinsa. Näin saadaan selville myös aineistomassasta keskeiset ja tärkeät piirteet. Luokilla on myös yhteys analyttiseen kontekstiin ja niille on löydettävissä empiirinen pohja. Lopullinen tavoite ei ole luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin, vaan niitä voidaan kutsua välivaiheiksi. Yhteyksien tarkoituksena on puolestaan löytää esiintymisten välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Aineiston käsittely tutkimuksessa etenee siis kietoutumalla aina seuraavaan vaiheeseen yhdistämällä ne sulavasti keskenään. Näin saadaan lisättyä tietämystä tutkittavasta ilmiöstä ja laadittua tutkimusraportti.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyössä aineistona käytetään valmiita haastatteluita, jotka on toteutettu teema-haastatteluna. Haastateltaville on etukäteen annettu lomake, jossa he ovat pohtineet omia ajatuksiaan yritysvastuullisuudesta ja siihen liittyvistä teemoista. Tämän jälkeen haastatellijat ovat käyneet vielä avoimia kysymyksiä lävitse, joita haastateltavat eivät ole etukäteen tienneet vaan antavat vastauksia haastattelun aikana. Myös näiden kysymysten teemat ovat pyörineet vastuullisuuden ympärillä, koskien yritysten vastuullisuuteen liittyviä ratkaisuja sekä tulevaisuuden suunnitelmia niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Koska

haastattelut on toteutettu Teamsin välityksellä, tutkimuksessa materiaali on kuunneltu lävitse ja muutettu tekstimuotoon siten, että haastattelujen keskeinen sisältö on tullut esille. Materiaalin läpikäyntiin liittyy vahvasti myös muistiinpanot Word-tiedostoon, joita on rakennettu litteroinnin yhteydessä. Nostaen jo esille noteerattavia kohtia materiaalista. Tämä auttaa tutkimuksen jäsentelyyn, mutta myös auttaa tärkeimpien kohtien löytymistä varsinaisesta tutkimusmateriaalista.

Analyysissä tutkimusmateriaaliin palattiin ja haastattelut käytiin uudelleen lävitse tehden muistiinpanoja Excel-tiedostoon, johon nostettiin toistuvat aiheet esiin ja niihin saadut vastaukset. Aiheina olivat:

- 1. minkälaisiksi johtajiksi henkilöt kokivat itsensä,
- 2. miten he näkivät vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen,
- 3. työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät,
- 4. julkisen tuen ja rahoituksen roolin,
- 5. sidosryhmien vaikutukset,
- 6. ajanpuute johtamiseen ja mitkä siihen vaikuttavat,
- 7. vastuullisuutta hidastavat tekijät,
- 8. mahdolliset kriisit,
- 9. tavoitteet ja
- 10. tulevaisuuden suunnitelmat vastuullisuudessa sekä
- 11. yleisesti muuta-kohta.

Muuta-kohdassa on nostettu esiin muuten toistuvia teemoja haastatteluissa tai vastuullisuuden aihepiiriin liittyen tehtyjä hyviä huomioita.

Haastattelut on numeroitu analyysissä, minkä avulla niihin pystytään tarpeen vaatiessa palaamaan ja etsimään kommenttien alkuperäisiä kohtia. Läpikäymisen jälkeen on Excel-tiedostoon tehty yhteenvetosarake, johon on tuotu esiin toistuvat teemat haastatteluissa, näin materiaali on saatu koodattua. Tämän jälkeen niistä on luotu vielä erillinen taulukko, johon materiaalia on tiivistetty entisestään, ja esiin on saatu selkeästi nostettua haastatteluissa esille tulevia yhdenmukaisuuksia ja toistuvia teemoja huomioimatta aihesarakkeita. Näin tutkimuksesta on myös pyritty saamaan mahdollisimman luotettava, jolloin yrityksiä koolla

tai toimialoilla ei ole vaikutusta analyysiin vaan tärkeimmässä roolissa ovat aineistossa toistuvat piirteet. Esille nousi erityisesti arvot ja arvomaailmojen kohtaaminen niin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden, kuin oman henkilöstönkin kanssa. Omia arvoja halutaan myös kunnioittaa ja arvostaa.

Yleisesti koettiin, että vastuullisuudella on positiivisia vaikutuksia, ja se lisää yrityksen vetovoimaisuutta, työhyvinvointia ja kilpailukykyä. Sidosryhmien näkökulmasta viestintä koettiin tärkeäksi ja sen avulla on mahdollista saavuttaa luottamus niin omaan henkilöstöön kuin ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. Luottamus auttaa puhumaan haasteellisista asioista työympäristössä ja tuo esihenkilöitä lähemmäksi alaisiaan, mikä edistää ilmapiiriä ja hyvinvointia työyhteisössä. Työhyvinvoinnista esille nousi erityisesti turvallisuus, työntekijöiden jaksaminen sekä henkisestä työkuormasta huolehtiminen ja kouluttaminen. Haastatteluista kävi myös ilmi yritysten intressit vastuullisuusraportoinnin aloittamiseen, vaikka sidosryhmiltä ei ole painetta tai vaatimuksia vielä asian suhteen tullut.

Hidasteina vastuullisuuden kehittämiseen koettiin talous, ja erityisesti vastuullisista ratkaisuista aiheutuvat kulut. Lisäksi resurssipula aiheuttaa haasteita ja vähäinen johtamisaika. Monet yritykset toivoivat tulevaisuudelta hallittua ja vastuullista kasvua, minkä haasteena ovat esimerkiksi juurtuneet toimintamallit, joiden muuttaminen on hidasta ja saattaa aiheuttaa myös tunnistamatonta vastarintaa. Excel-tiedoston jälkeen aineistoa analysoitiin vielä Lämsän ym. (2018) talomallin mukaisesti, ja materiaali käytiin lävitse sitä hyödyntäen. Näin mahdollistettiin monipuolinen tutkimusnäkökulma vastuulliseen johtamiseen.

Opinnäytetyössä suurin painoarvo on vastuullisella johtamisella ja siihen liittyvillä tekijöillä. Materiaalissa esiintyy myös muita vastuullisia tekoja, mitä yritykset ovat tehneet, mutta analyysissä nämä rajautuvat pois. Analyysiä kuvaakin parhaiten aineistolähtöinen analyysi, jolloin aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, eikä esille käyvät analyysiyksiköt ole etukäteen harkittuja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tulokset kohdassa tutkimuksessa tullaan käymään lävitse haastatteluista kerättyä tietoa sekä nostamaan esille tärkeimpiä seikkoja. Spiraalikuvion tavoin teoria ja materiaali tulevat siis kiertoutumaan yhteen tehden työstä selkeän kokonaisuuden.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Sidosryhmäjohtaminen

Yritysten halu vastata vastuullisuuteen ilmeni mielenkiinnosta ryhtyä toteuttamaan vastuullisuusraportointia sekä hiilijalanjäljen laskentaa, mitkä puolestaan kasvattavat omalta osaltaan vastuullista viestintää yrityksen ulkopuolelle. Monet yritykset pitivätkin tärkeänä viestintää niin talon sisällä kuin ulkopuolella.

Asiakkaiden johtaminen, niin se on sitä semmoista herkällä korvalla kuulemista ja kuuntelemista, ja tota sieltä nappaamista niinku mitä kukakin toivoo, ja yritetään niihin sitten löytää mahdollisimman hyvät ratkaisut. (H5)

Sidosryhmäjohtamisessa myös suunnitelmallisuus toimia omien arvojen ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti oli tärkeässä asemassa.

Samanlaiset arvot pitää olla ja heidän tulee toimia lainpuitteissa. (H7)

Suunnitelmallisuudesta ja toimintamallista voikin siis puhua samassa lauseyhteydessä, koska ne tukevat toisiaan. Nämä toimintatavat auttavat yrityksiä valitsemaan juuri heille sopivimmat yhteistyökumppanit, mutta myös taitoa vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Yhtenäinen linja pyritään pitämään jo nyt, että jos jotain toimintatapaa valitaan niin sitä noudatetaan, ellei tule jotain hyvää syytä muuttaa sitä. (H10)

Jos tulee asiakkuus niin katsotaan että mitä osaamista meillä kylläkin on, mun pitää tosi hyvin tuntee ihmiset, että mä osaan sitten, että en laita liian haastaviin tehtäviin. (H3)

Talon sisällä keinoina olivat esimerkiksi WhatsAppin hyödyntäminen, ilmoitustaulut sekä palaverit viikko- tai kuukausitasolla. Haastateltavat kokivat hyvän ja avoimen viestinnän kasvattavan luottamusta sidosryhmiensä välillä.

Näitä tyhjäpäiviä ja nähdään. Meillä oli just viime viikolla oli täällä tuparit, ja nähtiin että halukkaat saa tulla, että sitten tällaisilla keinoilla yritetään ja että nähtäisiin, ja sitten meillä on tietysti toi WhatsApp-ryhmä, missä viestejä lähetetään lähes päivittäin joistain asioista. (H14)

## 6.2 Eettinen organisaatiokulttuuri

Talomallissa esille nousee sidosryhmäjohtamisen lisäksi etiikka, eettisen johtamisen sekä eettisen organisaatiokulttuurin muodossa. Haastatteluissa eettisen toiminnan näkökulmasta esille nousi jälleen selkeästi arvot.

Ihmisen omat arvot siihen yrityksen arvoihin, niin jotenkin niinku se ajatusmaailma. (H6)

Mutta myös työssä jaksaminen, työympäristö, kyselyt ja koulutus. Varsinkin koulutus nähtiin sellaisena piirteenä, jolla haluttiin tukea omaa osaamista tai henkilöstön koulutustarpeita. Kouluttamisen avulla omaa henkilöstöä haluttiin kehittää ja pyrkimään taidoissaan eteenpäin sekä motivoida parempiin työsuorituksiin. Tärkeässä roolissa oli myös työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen sekä työolojen kehittäminen, ergonomiaa unohtamatta, jotta työskentelyolot olisivat tekijöilleen mahdollisimman hyvät. Henkisesti raskasta työtä on pyritty edesauttamaan muun muassa työnohjauksella, jonka tarkoituksena on antaa näkökulmia työtapoihin ja vahvistaa positiivista työilmapiiriä ratkaisukeskeisesti.

Mun täytyy jalkautua täältä toimistolta pois, että nähdä ihmisiä ja niinku kuulla ja niinku sillä että mitä mä rupeaisin niinku sinne laittamaan sehän ei tarkoita kun täytyy uutta keksiä vaan sitä että mun täytyy pysyä siinä menossa mukana mieluummin etunenässä kuin takakenossa. (H7)

Kyllä mun mielestä niinku aina se on molempien etu, että yritetään tehdä yhteistyötä parannuksiin. (H5)

Kuitenkin yrittäjän näkökulmasta liiallinen huolehtiminen voi käydä myös raskaaksi ja verottaa yrittäjän omaa työssäjaksamista.

Mä autan niinku heitä liikaakin, joka on vähän niinku tavallaan hyväkin asia, mutta sitten taas mun kannalta se on huono asia, koska mä oon sitten itse niinku uuvun, ja sitä mä oon niinku itse pohtinut paljon, että mikä on niinku esimiehen tehtävä tässä työhyvinvointiasiassa kaiken kaikkiaan, ja tietysti niinku tavallaan työnantajan velvollisuudet ja kaikki nää tämmöiset. (H3)

### 6.3 Eettinen johtajuus

Vastuullinen johtaminen herätti hyvin paljon haastatteluissa samankaltaisia ajatuksia. Eettisyys oli vahvasti läsnä jokaisen haastateltavan vastauksissa. Johtajat halusivat olla helpposti lähestyttäviä ja tasa-arvoisia. Mutta he halusivat olla myös osallistuvia johtajia, eivätkä niinkään seistä oman tittelinsä takana. Lisäksi koettiin, että hyvinvoiva henkilöstö on innovatiivinen, mikä käytännössä tarkoittaa yrityksen tehokkuuden lisäämistä. Näissä avainasemaan nouseekin vuorovaikutuksen ja yrityksen sisäinen kommunikaation tärkeys, mikä heijastuu kaikkiin edeltäviin teemoihin.

Etänä johdan, että se on tietysti yks haaste meillä, luoda semmoinen kulttuuri, että me tai mä yrittäisin tuntea kaikki työntekijät mahdollisimman hyvin, kun meillä aika paljon niinku just sillä osaamisella niinku pelataan. (H3)

Porukan huomioonottavaa, ei niinkään että se on sieltä niinku ylhäältä päin sanellaan kaikki, vaan että se on niinku vuorovaikutussuhde, ja siihen liittyy kaikki tällainen niinku henkilökohtaisten tilanteiden huomioiminen ja niiden salliminen, ja sen ymmärtäminen että työntekijä on oikeasti sen yrityksen voimavara. Se ei ole käyttöomaisuutta, siitä ei voi ottaa kaikkea irti mitä siitä lähtee, ja sellainen niinku ihmisen arvostaminen, se on ehkä sitä. (H10)

Vastuullinen johtaminen on mun mielestä semmoinen, se on oikeastaan aika ihannekuva, että en tiedä pystyykö siihen kukaan. Koska me ollaan kuitenkin vain ihmisiä, mutta se huomioi silloin kaiken sen kokonaisuuden, ja osaa sump-lia asiat niin että sekä hän itse, että hänen työntekijänsä voivat hyvin organisaa-tiossa. (H11)

Vastuullisessa johtamisessa korostuu inhimillinen ja empaattinen johtamistapa.

Johtamistyyli on semmoinen, että todella tärkeää on työhyvinvointi ja jaksami-nen ja oman kehon kuuntelu, että tavallaan oma terveys menee rahan edelle. Sen mä sanoisin, että se on ehkä niinku keskeisin johtamistyyli minun yrityk-sessä, että semmoinen niinku inhimillinen ote siihen tekemiseen. (H12)

Esille tuleviin asioihin suhtaudutaan vakavasti ja reklamaatiotilanteissa pyritään kuuntelemaan jokaisen henkilön näkökulma, jonka jälkeen etsitään paras ratkaisu. Johtajalta vaadi-taan myös jämäkkyyttä ja taitoa puolustaa alaisiaan tilanteen niin vaatiessa. Haastatte-luissa tuotiin esiin myös työntekijän vastuu. Työntekijän tehtävä on hoitaa hänelle annetut tehtävät, ja että häneen voidaan luottaa työtehtäviensä hoitamisessa. Luottamukseen

kietoutuu kunnioitus kaikkia osapuolia kohtaan, että sovitut asiat hoidetaan, eikä ongelmia piilotella tai vähätellä.

Oon onnistunut suhteellisen hyvin siinä että että mä oon niinku helposti lähestyttävä, että ne työntekijät jos niillä joku ongelma on niin ne uskaltaa tulla sanomaan ne uskaltaa kertoa sen asian niin kuin se on ja sitten haetaan niitä ratkaisuja että nimenomaan just tämän näin tämä ajatus siitä että se ei hyödytä kehtään että haetaan syyllisiä. (H10)

Luotettava ja luottamuksen arvoinen johtaja. (H4)

Hän saa aikaan semmoisen tunnelman, että kaikki yrittää niinku eteenpäin, ja kaikki tajuaa mihinkä ollaan menossa, elikkä viestintä on niinku hoidettu hyvin, ettei ja se että ei ole mitenkään ylimielinen. (H11)

Haastatteluiden perusteella yrityksissä ymmärretään tänä päivänä työhyvinvoinnin merkitys ja siihen vaikuttavat seikat. Työntekijöiden kohtelu on yritykselle piilomainontaa, niin hyvässä kuin pahassa. Mikäli nykyisten työntekijöiden mielikuva ja kokemus yrityksestä on positiivinen, toimii se jo omalta osaltaan markkinointikeinona yrityksestä. Tämä puolestaan lisää yrityksen vetovoimaisuutta. Vastaavasti työntekijöiden negatiiviset kokemukset voivat ajaa mahdollisia potentiaalisia työntekijöitä pois ja aiheuttaa yritykselle negatiivista mainontaa.

Kaikista kauheinta on, että jos ei uskaltaisi sanoa työntekijä esimerkiksi ei uskaltaisi sanoa jotain asiaa se, että se joutuisi pelkäämään potkuja, jos se sanoo mitä miten. Se on niinku ehkä se kaikkein pahin skenaario, mutta mä tiedän, että semmoistakin kyllä on olemassa. (H11)

Yksi iso asia mun mielestä, jota ei ole kaikki yritykset vielä tunnistanut siihen on joku syy minkä takia esimerkiksi osa ja pyrkii pois takaovesta ja uusia on vaikea saada. (H13)

Haastatteluissa henkilöt tiedostivat valintojensa seuraukset, ja jokainen haastateltu yritys pyrki luomaan itsestään positiivista mielikuvaa.

Sellainen maine, että ihmiset haluaisi tulla mulle töihin, koska mä voin ehkä oppia siltä jotain. (H1)

Tehdyt valinnat ja kehitysideat tukivat vastuullisuutta ja veivät yrityksiä eteenpäin kohti vastuullisempaa toimintaa. Kuitenkin esille nousi nykyajan haasteet toiminnassa ja ensivaikutelman tärkeys. Nykyisin negatiivinen huomio leviää helposti sosiaalisessa mediassa, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa jopa yritysten kaatumisia.

Yksin pelkkä raha ei enää kuitenkaan sitten ratkaise vaan siellä on muita arvoja ja asioita joutuu sitten korostuu siinä, ja sitten tää nykypäivän viestintä on kuitenkin sellaista, että jos se jotakin teet niinku asteen vasten tavallaan, että ihmisten arvoja ja yritysten arvoja omaa toimintatapaa, ja se on kyllä hyvin nopeasti niinku julkisuudessa, että se myös niinku tuhoaa sen sen yrityksen toiminnan. (H2)

#### 6.4 Vastuullisuusstrategia

Strategiaa haluttiin luoda yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstöä pidettiin yritysten voimavarana. Strategioissa esille nousee erityisesti myös yritysten halu käyttää kierrätysmateriaaleja sekä muiden ekologisten ratkaisujen tekeminen. Ekologisiin ratkaisuihin liittyvä vahvasti vastuullisten kumppaneiden valitseminen sekä paikallisten yhteistyökumppaneiden suosiminen, mikäli se on mahdollista. Haastateltavissa oli erikokoisia ja ikäisiä yrityksiä, osasta henkilöstöä löytyi jo enemmän ja osassa henkilöstö rajautui pelkästään yrittäjään. Osallistujien rooli vaihteli myös selvästi yrityksissä, mutta jokaisen haastateltavan vastauksesta ilmeni selvästi arvojen rooli ja tärkeys.

Samanlaiset arvot pitää olla ja heidän tulee toimia lainpuitteissa. (H7)

Just ne mitä on omat arvot niin sitten se solahtaa se vastuullisuus siellä niinku siksi automaatioksi. (H6)

Haastateltavien omat arvot heijastuvat selvästi myös siihen, minkälaisia johtajia he haluavat olla ja minkälaisen mielikuvan he haluavat muille itsestään antaa. Nuorista johtajista/yrittäjistä kävi myös ilmi heidän kasvamisensa tehtävään. He eivät osanneet helposti ja selkeästi eritellä vastuullisuutta toiminnassaan, koska heille se oli luontaista ja automaattisesti sidoksissa yrityksen arvoihin. Nykyisin työnantajamielikuvaan vaikuttaa vastuulliset ratkaisut sekä yrityksen ilmapiiri. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat nostivat esiin omat arvonsa ja niiden kohtaamisen työntekijöiden kanssa, mutta myös halun

työskennellä vain sellaisten ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, joilla oli samankaltainen arvomaailma.

Eettisiä päätöksiä tekee niinku että jos tarjolla on tavaraa mikä ei mun mielestä ole niinku eettisesti oikein valmistettua tai tai niin sanotusti se on huonolaatuista niin ne valinnat mitä tota mitä me ostetaan ja mitä me myydään. (H5)

## 6.5 Vastuullisuuden prosessit

Yrityksen prosesseissa näkyä halu tuottaa vastuullisuusraportteja ja vastata henkilöstön koulutustarpeisiin. Vastuullisuusraportointi puolestaan koettiin kilpailuetuna sekä selvästi asiakkaiden päätöksiin vaikuttavana tekijänä, joka heijastelee ulkopuolisille sidosryhmille yrityksen arvoja sekä intressejä. Vastuullisuusraportoinnin lisäksi sertifikaatit ja standardit nousivat haastatteluissa esille, joiden avulla yritys pystyy viestimään omaa vastuullisuusstrategiaansa yrityksen ulkopuolelle. Tähän liittyy vahvasti vastuullisuuden ymmärtäminen ja omaan toimintaan liittyvien vaiheiden näkeminen ja oppiminen. Työntekijöille halutaan puolestaan luoda edellytyksiä menestyä organisaatiossa, joita tuetaan koulutuksilla ja keskusteluilla.

Itsensä kouluttaminen ja vei vahvasti epä mukavuusalueelle, mutta se kyllä opetti niinku tosi paljon. (H6)

Hyödyllinen näistä markkinoinnissa kuitenkin ihmiset niin kun tänä päivänä arvostaa sitä, että tota niitä asioita on mietitty ja punnittu ja se saattaa ratkaista. (H2)

Vastuullisessa toiminnassa pidetään tärkeänä sitä, että asiakassuhteissa pystytään pitämään lupaukset asiakkaille ja seisomaan oman toimintansa takana. Tämä halutaan myös huomioida yrityksen prosesseissa ja johtaa toimintaa siten, että se on vastuullista kaikille yrityksen sidosryhmille.

Olisi niinku helpompi seisoa itse myös sen takana, että toimii niinku vastuullisesti. (H4)

Lupausten pitämistä ja aikatauluissa pysymistä ja tota niin niin semmoista että niin kun ei petä sitä asiakasta. (H1)

## 6.6 Toimintafilosofia

Toimintafilosofia luo pohjan koko yrityksen toiminnalle. Minkälaisia he haluavat olla ja mihin suuntaan he haluavat toimintaansa kehittää. Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksissä ymmärretään maailman muuttuvan jatkuvasti ja sidosryhmien vaatimuksiin halutaan vastata ja omaa tietoisuutta lisätä. Tavoitteiden ja hyvinvoinnin näkökulmasta yritykset halusivat pitää katseet tulevaisuudessa ja kehittää toimintaansa tarpeiden mukaan rationaalisesti ja kestävästi. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia pidetään yrityksen kilpailuetuna ja markkinointikeinona.

Tavoite on sanottaa tätä kaikkea ja tuoda näkyväksi tätä mun vastuullisuus ajatusta. (H12)

Vastuullista kasvua tai, että meillä olisi niitä työntekijöitä ja pystyttäisiin tarjota työpaikkoja. (H9)

Toiminnasta pyritään myös tekemään läpinäkyvää ja erinäiset vaiheet halutaan dokumentoitua. Tämä lisää vastuullisuutta, mutta myös tekee tuotteiden hinnoittelusta läpinäkyvää. Näin asiakkaat saavat halutessaan selville, mikä tuotteessa maksaa ja miksi.

Tavallaan että se koko ketjua onkin sitten jo dokumentoitu. (H7)

Tietää noi tuotteen tuotteen niinku alkuperään ja missä valmistetaan ja ketkä sitä valmistaa ja ja ja ihan puhdistamiseen asti. (H6)

Lämsä ym. (2018, s. 15) kirjoittavat, että talomalli määrittelee yrityksen perimmäiseksi tarkoitukseksi sen arvon itsessään. Yrityksen tulee määritellä tarkoituksensa muun muassa terveyden, koskemattomuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, oppimisen, yhdessäolon sekä voimaantumisen kautta. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, että yrityksessä ei tavoiteltaisi taloudellista menestystä, koska sen avulla yritys pystyy toteuttamaan erinäisiä asioita, kuten työpaikkojen luomisen, hyvinvoinnin edistämisen sekä kehittämisen. Voiton tuottamista voikin siis kutsua välinearvoksi, kohti yrityksen tavoitteita.

## 6.7 Haasteet

Haastatteluissa nousee selvästi esille yrityksen koko sekä resurssien puute, minkä he kokevat haasteena vastuullisuuden toteuttamiselle. Vastuulliset teot vaativat myös rahaa, joka omalta osaltaan saattaa vaikuttaa vastuullisten ratkaisujen tekemiseen. Myös jatkuvasti muuttuva maailma haastoi yrityksiä, esimerkiksi tuotteiden pakkausten muodossa. Valmiiksi saatu tuote saattoi olla vanha jo valmistuessaan, eikä yrityksellä ollut taloudellisia resursseja päivittää tuotteen pakkausta heti uuteen. Mistä näkyisi haluttuja tietoja kuten hiilijalanjälkeä.

Ei ole niinku sitä rahaa laittaa uusiin pakkauksiin, että me joudutaan tosi tarkkaan miettimään, että meille se on iso raha. (H15)

Asiakastyöt ja se menee niinku edelleen oman toiminnan kehittämisen edelle, että saa sitä rahaa sieltä, että voi pyörittää yritystä ja että saa asiakkaat tyytyväiseksi. (H9)

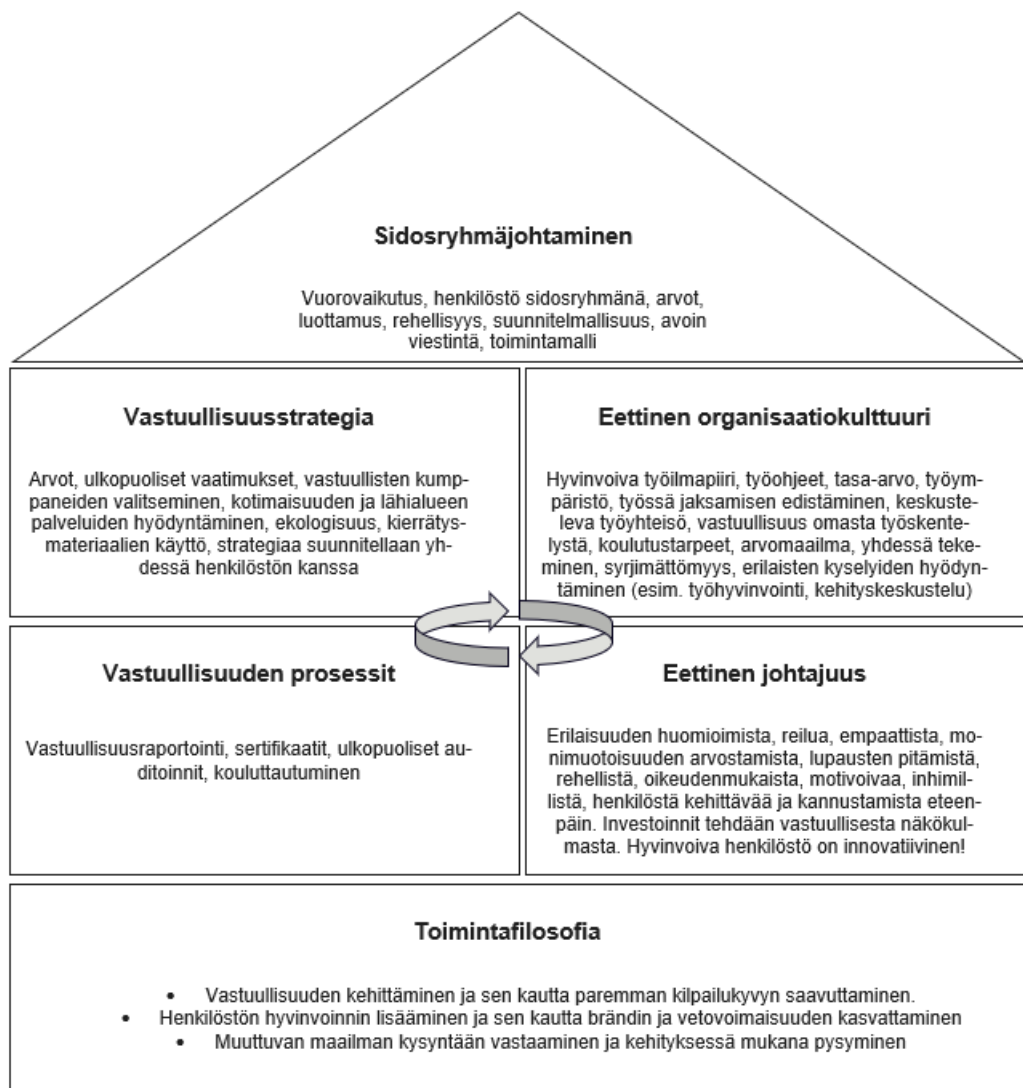
Rahallinen resurssien puute myöskin hidastaa, että tosiaan jossa olisi niinku rahaa vaikka kuinka paljon, niin sittenhän sitä voisi niinku tehdä mitä huvittaa. (H1)

Haasteena nähtiin myös, että tietoa ei ole vielä tarpeeksi, omiin tavoitteisiin nähden.

Just se ymmärryksen puute no ei puute, mutta siis se että tiedostan vielä aukkoja ja sitten kun ymmärtää niin kun ne kaikki osaset niin sitten sitten pystyy paremmin toteuttamaan sitä vastuullista johtamista. (H12)

Vastuullisuuden kenttä koettiin todella laajana, joka haastoi yrityksiä pysymään mukana jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Lisäksi kuluttajien tietoisuuden lisääntyminen ja sosiaalinen media ovat tuoneet omat haasteensa yritysten toiminnalle.

Saadut vastaukset on myös tiivistetty alla olevaan talomalliin.



Kuvio 6. Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen pienissä yrityksissä (mukaillen Lämsä ym., 2018).

## 7 POHDINTA

Nykyajan johtajat elävät maailmassa, joka on murroksessa monesta erilaisesta näkökulmasta. Erityisesti työelämässä johtaminen on muuttunut radikaalistikin vuosien saatossa ja tänä päivänä johtaminen tavoitteleeekin sosiaalisesti vastuullista johtamistapaa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten johtamiseen on täytynyt keksiä uusia ratkaisuja, kuinka olla esimerkiksi johtajana läsnä, kun hybridityöskentely on vakiinnuttanut asemansa. Uudet työskentelytavat ovat vaatineet erityisesti Covid-19-aikaan johtajilta paljon ja aika on ollut heille raskasta. Tätä tukee myös Viitalan ym. (2016, s. 96–97) tutkimus, että henkilöstöjohtaminen on ollut murroksessa kuluneiden vuosien aikana etätöiden lisääntyessä ja Covid -19 asettaessa yrityksille uusia vaatimuksia. Yrittäjät ovat saaneet miettiä yritystensä selviytymistään, ja samalla heidän on tullut huolehtia mahdollisista alaisistaan. Tämän lisäksi vastuullinen johtaminen on noussut ilmiöksi, ja yritykset ovat joutuneet panostamaan vastuullisuuteensa ja sen asettamiin tavoitteisiin. Kasvattaen vetovoimaisuuttaan niin työnantajan kuin myös palveluiden sekä tuotteiden tarjoajana.

Tutkimuksen tuloksista pystyy myös havaitsemaan pienten yritysten halun kehittyä kestävästi, mutta myös sen, että he arvostavat rehellistä kommunikaatiota. Tätä tukee myös Maak ja Pless (2006, s. 99), jotka toteavat, että johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johdettavien ja sidosryhmien kanssa niin sisällä kuin ulkopuolellakin. Yritykset haluavat luoda hyvinvoivan ilmapiirin, jonka Maak ja Pless (s. 99) ovat havainneet olevan haasteena yrityksille. Ihmisillä on epävarmuuksia tulevaisuuden suhteen ja yritykset pyrkivät tarjoamaan siitä toivottua kuvaa, mikä olisi johdettavien kanssa yhteinen. Tämän asian kanssa kamppailevat kaiken kokoiset yritykset, mutta erityisesti pienillä yrityksillä kilpailu on kovaa, ja he pyrkivät usein vain pärjäämään kovassa kilpailussa omalla toimialallaan.

Tuloksissa toistui useasti sidosryhmien merkitys, ja erityisesti heidän kanssaan yhteneväinen arvomaailma. Tämä päti niin henkilöstössä kuin ulkopuolisissakin sidosryhmissä ja heidän johtamisessaan. Liappis (2019, s. 171–172) toteaa myös, että yrityksen henkilöstö kuuluu yritysvastuun keskeisimpiin sidosryhmiin ja tästä syystä yritysvastuuseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota henkilöstön kohdalla. Sosiaalinen vastuullisuus tulisikin kiinnittää tiiviisti osaksi henkilöstöhallintoa yrityksissä. Pienissä yrityksissä ei kuitenkaan ole henkilöstöhallintoa, vaan yrittäjän tai pienten yritysten johdon tulee osata huomioida

sosiaalinen vastuullisuus strategiassaan ja käytännön tekemisessä. Tämä vaatii yrittäjiltä oman aikansa, mikä vaatii asioiden priorisointia sekä asioiden organisointia. Tuloksissa kävi ilmi, että omien työtehtävien jakaminen on haasteellista, koska yrityksellä ei ole riittäviä resursseja. Sinisammal ym. (2014, s. 188–191) toteavat, että yrittäjät pitävät yrittämisen negatiivisena piirteenä sen sitovaa luonnetta. Keskeisin haaste on kuitenkin työntekijöiden palkkaaminen, joka helpottaisi työkuormaa. Valitettavasti se koetaan mahdottomaksi kalleuden takia. Sinisammalta tukee myös tutkimustulokset, joissa toistui resurssipula, mutta työntekijöitä ei ollut tai yrittäjän oli haasteellista luopua omasta työkuormastaan.

Tuloksissa kävi ilmi myös asiakastöiden tärkeys, mikä valitettavasti ajoi oman toiminnan kehittämisen edelle, koska yritykset tarvitsevat rahaa toimintansa ylläpitämiseen. Viitala ym. (2016, s. 96–97) tuovat esiin, että yhteisillä arvoilla ja merkityksillä on vaikutus yrityksen ilmapiiriin. Lisäksi he huomasivat, että johdon ja henkilöstön vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Tutkimuksessa pystyi havaitsemaan, että jokainen haastateltu yritys halusi olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa ja tietää kuinka henkilöstö voi. Väätäisen väitöskirja sekä haastattelut tukevat vuorovaikutuksen merkityksellisyyttä työyhteisössä ja se koetaan ilmapiiriä parantavan tekijänä. Hyvinvoiva henkilöstö kasvattaa yrityksen suosiota ja työnantajamielikuvaa, mikä puolestaan kasvattaa yrityksen brändiä sekä siihen kohdistuvaa mielenkiintoa. Henkilöstöä voisikin siis pitää yhtenä yrityksen tärkeimpänä markkinointikeinonakin. Tutkimustulokset puoltavat tätä, koska yritykset kokivat sosiaalisen vastuullisuuden lisäävän heidän kilpailukykyään ja vetovoimaisuuttaan.

Ulkoisten sidosryhmien tärkeyttä korostettiin muun muassa siten, että heitä tulee kuunnella herkällä korvalla, sillä se saa aikaan parempia asiakaskokemuksia. Tätä herkkää kuunteleminen tulee soveltaa myös henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa. Koska tänä päivänä johtamisen tulisikin olla henkilöstölähtöistä ja valmentavaa. Hyvin hoidettu työhyvinvointi kasvattaa yrityksen vetovoimaisuutta ja nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta. Useassa yrityksessä ja rekrytointi-ilmoituksissa on havaittavissa, että monet ovat ottaneet työntekijöille laajempia tai suppeampia vakuutuksia sekä panostaneet työterveyshuoltoon. Nämä saattavat olla jopa ratkaisevia tekijöitä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa verrattuna kilpailevaan yritykseen ja työntekijöiden pysymiseen yrityksessä, esimerkiksi puhtaanapitoalalla, joka on ruumiillisesti erittäin raskasta työtä. Ambler ja Barrow (1996) korostavat

työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, joissa esiin nousi jälleen arvot, organisatiokulttuuri sekä millainen näkemys johtajalla on. Erityisesti johtajan arvomaailma ja näkemys vaikuttavat siihen, minkälainen arvomaailma ja vastuullisuusstrategia yrityksellä on. Haastattelut tukevat Ambleria ja Barrow'ta, koska visioiden avulla luodaan yritysmielikuva, mikä heijastuu yrityksen asiakaskuntaan sekä minkälaisia yhteistyökumppaneita he itselleen haluavat.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yrittäjän tulee siis ymmärtää inhimillisen sekä tasa-arvoisen kohtaamisen tärkeys. Kuten valmentavassa johtamisessa myös henkilöstöjohtamisessa ihmisten kohtaaminen ja keskustelun tärkeys ovat avainasemassa. Näiden keinojen avulla pystytään kartoittamaan henkilöstön hyvinvointia sekä jaksamista. Tarvittaessa tartutaan myös ongelmakohtiin ajoissa sekä tehdä korjauksia hyvinvoinnin parantamiseksi. Tällöin myös hiljaiset puurtajat, jotka hoitavat työnsä huolellisesti, mutta eivät ole niitä työyhteisön äänekkäimpiä henkilöitä saavat äänensä kuuluviin ja kokevat tulevansa kuulluksi. Tästä seuraa se, että myös he kokevat saavansa työyhteisössä arvostusta, jolloin he eivät esimerkiksi ryhdy miettimään työpaikan vaihtoa, jolloin he voisivat huomattavia määriä hiljaista tietoa mukanaan.

Väätäinen (2024, s. 87, 201–202) korostaa sosiaalista pääomaa tukevaa johtamista, mikä puolestaan lisää tiedon saavutettavuutta. Tällöin tulee keskittyä myös ihmissuhteiden johtamiseen ja heidän yhteistyöhönsä. Tulosten perusteella yritykset hyödynsivät kommunikoinnissa WhatsAppia, viikkopalavereita, ilmoitustauluja sekä yhteisiä tapahtumia. Esihenkilöt halusivat olla osallistuvia ja läsnä työntekijöiden arjessa. Palauttavina tekijöinä työlensä he puolestaan kokivat arjen ja perheen. Yrittäjä voi saada tukea työhyvinvointiinsa myös alueelliselta tai paikkakuntansa yrittäjäyhteisöltä, jotka usein toimivat tiiviisti yhdessä ja kommunikoivat aktiivisesti keskenään mahdollistaen vertaistuen. Heidän yhdessä järjestämät tapahtumat tuovat parhaimmillaan kaupunkeihin lisää tapahtumia ja saavat ihmisiä liikkeelle. Yritykset voivat siis vaikuttaa monipuolisesti omaan toimintaympäristöönsä, vastaamalla ihmisten tarpeisiin. Tällöin kuluttajien kulutus pysyy heidän omalla paikkakunnallaan, koska he saavat sieltä tarvitsemansa, eivätkä tee ostoksiaan muualla.

Salminen (2012, s. 39) esittää, että tällöin pienilläkin yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa oman alueensa vastuullisuuteen ja kuluttajien kulutustottumuksiin. Yrityksien omien

arvojen kautta he voivat edesauttaa ja kannustaa muita alueen yrityksiä ottamaan käyttöön vastuullisia toimintatapoja. Julkisessa keskustelussa on havaittavissa kuluttajien arvostus kestäviä valintoja kohtaan ja paikallisten tuotteiden arvostaminen. Kuluttajat ovat usein valmiita maksamaan jopa hieman enemmän paikallisesta tuotteesta, mikäli tuote tai asiakaspalvelu miellyttää heitä.

Paikallisten yrittäjien etuna on myös se, että he voivat halutessaan myydä sellaisia tuotteita, jotka eivät ole massavalmistuksessa. Erityisesti tällöin yritysten on kiinnitettävä huomiota omaan markkinointiinsa, jossa ensimmäiset askeleet on helppo ottaa sosiaalisessa mediassa ja kohdennetussa markkinoinnissa Googlen avulla. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, monet pienet yritykset arvostavat sitä, että heidän arvonsa kohtaavat yhteistyökumppaneiden kanssa ja lähtökohtaisesti he halusivat myös tällaisia sidosryhmiä hyödyntää, jos se oli taloudellisesti mahdollista. Yhteistyökumppaneiden valinta saattoi toisinaan olla myös taloudellinen kysymys.

Tuloksissa korostui vuorovaikutuksen ja erityisesti avoimen kommunikaation tärkeys. Yritykset eivät kuitenkaan tuoneet esille erinäisiä keskustelukäytäntöjä, kuten tavoitekeskusteluja tai kehityskeskusteluita. Vaikka he halusivat tukea työntekijöidensä kehitystä ja kouluttautumista. Tavoitekeskusteluita voidaankin pitää aiheellisia, koska ne toimivat osittain kehityskeskusteluiden tukenakin, mutta vahvistavat myös vuorovaikutussuhdetta esihenkilön ja tiimiläisen välillä. Tällöin esihenkilö pystyy ohjata tiimiläisiään oikeaan suuntaan heidän urakehityksessään. Palautekeskustelut nousevat tärkeään arvoon silloin, kun yritykset toimivat asiakaslähtöisesti. Näiden avulla yritys pystyy brändinä kasvamaan ja vastaamaan paremmin kuluttajien tarpeisiin. Palautekeskusteluilla ei ole tarkoitus syyllistää henkilöitä, vaan yhdessä tiiminä etsiä ratkaisua ja kehittää siten toimintaansa.

Pienet yritykset haluavat kehittää toimintaansa vastuullisesti ja pyrkivät kestäviin valintoihin monipuolisesti. Heille on tärkeää olla rehellisiä, avoimia viestinnässään, mutta samalla he pitävät arvoistaan kiinni niin työntekijöiden kuin ulkoisten yhteistyökumppaneidenkin kanssa. Eivätkä he halua työskennellä sellaisten sidosryhmien kanssa, joiden kanssa he eivät koe arvojensa kohtaavan. He haluavat, että työntekijät voivat yrityksessä hyvin ja yrittäjät haluavatkin tukea sekä kouluttaa heitä. Johtajina he haluavat toimia osallistuvasti, valmentavasti, mutta ennen kaikkea henkilöstölähtöisesti. Siten, että heitä on helppo

lähestyä. Tarvittaessa johtajalta tulee kuitenkin löytyä tiukka työote, ja uskallusta puuttua haastaviin tai negatiivisiin asioihin. Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta, kukaan ei kokenut olevansa valmis vaan tiedon karttuessa löytyi enemmän kehitettävää omaa toimintaansa kohtaan.

Lämsän ym. (2018) talomalli on ensisijaisesti suunniteltu isoille yrityksille, mutta sitä on sovellettu opinnäytetyössä selvittämään pienten yritysten vastuullista johtamista. Pk-yrityksissä valmentavaa johtamista vaaditaan yrittäjiltä automaattisesti, koska yritykset ovat pieniä ja vallitsevassa maailmassa erityisesti pienet yritykset yrittävät vain selvitä heihin kohdistuvasta paineesta. Tästä syystä kommunikoinnin tärkeys korostuu tämän kokoluokan yrityksissä, kuten esille on tullut toistuvasti. Unohtamatta sidosryhmäjohtamista, joka ulottuu yrityksen toimintaan ja sen arvoihin monitahoisesti, esimerkiksi vastuullisuusraportointia tehdään tiedoksi niin yrityksen johdolle, mutta myös yhteistyökumppaneille. Tämä omalta osaltaan parantaa yrityksen kilpailukykyä alati muuttuvassa maailmassa, jossa ekologisuus ja vastuullisuus ovat tärkeässä roolissa kestävän kehityksen näkökulmasta. Talon seinät rakentuivat eettisyydestä ja vastuullisuudesta, jotka muodostavat yhdessä jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kehän. Seinien lohkoihin nostettiin esiin koodauksen perusteella toistuvia ilmiöitä ja termejä.

Saatujen tulosten perusteella ja erityisesti sellaisille yrityksille, jotka olivat uusia tai heillä oli nuori johtaja, vastuullisuus tuli automaationa eivätkä he osanneet sitä selkeästi toiminnassaan edes erotella. Esille nousi myös ”tieto lisää tuskaa” -ajatusmalli, ettei vastuullisuudessa yritys ole koskaan valmis. Isoilla yrityksillä vastuulliset teot vaativat enemmän ja Lämsä ym. (2018, s. 16) tuovat esille, että heillä haasteena on vastuullisuusstrategian jääminen irralliseksi osioksi yritysstrategiassa.

Isoissa yrityksissä johto myös saattaa jäädä etäiseksi työntekijöille, jos yrityksen henkilöstömäärä on suuri. Moniportaisessa yrityksessä ylin johto ja työntekijät eivät välttämättä näe toisiaan, eivätkä he myöskään aina ymmärrä toistensa rooleja tai työtehtäviä. Tämä tekee johtajista myös hankalasti lähestyttäviä. Pienissä yrityksissä yrittäjät halusivat olla lähellä työntekijöitään ja helposti lähestyttäviä. Yrittäjät halusivat osallistua, ja jalkautua työntekijöidensä keskelle, tekemällä vaikka niin kutsutusti tikusta asiaa. Terzieva (2023) toteaa, että eettinen johtaminen on yhä tärkeämmässä roolissa yrityksille. Eettisesti toimiva johtaja

edistää työpaikkakulttuuria, jossa arvoina toimivat muun muassa rehellisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus sekä muut inhimilliset arvot. Tyypillistä on, että he myös osaavat käyttää johtamisessaan tunneälyä luoden osallistavan ympäristön, jossa huomioidaan monimuotoisuus. Lämsä ym. (2018, s. 18) esittelivät eettisen organisaatiokulttuurin mallin. Siinä korostuvat työskentelytavat, lähijohtajan esimerkillisyys ja keskustelevuus. Tulokset tukevat Terzievan (2023) ja Lämsän ym. (2018) teoriaa, ja saadut vastaukset ovat hyvin samankaltaisia heidän esittelemien ajatusten kanssa eettisestä johtamisesta, joka on tärkeässä roolissa sosiaalisessa vastuullisuudessa sekä erityisesti vastuullisessa johtamisessa.

Toistaiseksi pieniä yrityksiä ei koske samanlaiset raportointivaatimukset tai standardit ja ohjeistukset, jotka ovat tulleet isoille yrityksille jo vaatimuksiksi. Pieniä yrityksiä vaatimukset ja standardit voivat koskea välillisesti. Esimerkiksi isot yritykset eivät valitse heitä tulevaisuudessa välttämättä enää yhteistyökumppaneiksi, jos vastuullisuusraportointia ei heiltä löydy. Tuloksissa selvisi, etteivät yritykset kuitenkaan olleet tähän vielä törmänneet. Pienillä yrityksillä ei myöskään ole samanlaisia resursseja ulkopuolisiin auditointeihin tai muihin ulkopuolisiin palveluihin kuin isoilla yrityksillä. Tämä ei välttämättä ole aina tahtotilasta kiinni, vaan se voi olla täysin taloudellinen kysymys. Pienet yritykset eivät myöskään kokeneet julkista rahoitusta tai rahoituksen saamista heitä koskettavaksi asiaksi. Taksonomia tulee kuitenkin heihinkin vaikuttamaan aikanaan, mutta havaittavissa oli, että tästä aiheesta ei vielä ollut tietämystä tai asia oli erittäin etäinen haastateltaville. Isoilla yrityksillä dokumentaatio on automaattista toiminnassaan, kun taas pienillä yrityksillä toimintaa ei dokumentoida läheskään yhtä tarkasti. Tulosten perusteella tarkkaa dokumentaatiota teki vain yksi yritys.

Lämsän ym. (2018, s. 18), vastuullisen johtamisen talomallissa nousi sellaisia asioita esiin kuten tuki, keskustelevuus, koulutus, periaatteet ja tavoitteet jotka pienissä yrityksissä tuli automaationa. Talomallissa ei myöskään käy yhtä selvästi esiin arvojen merkitys isoilla yrityksillä, joka teemana toistui jatkuvasti haastatteluissa ja haastatteluiden eri osa-alueissa. Vaikuttavuudessa pienillä yrityksillä ei ole samanlaista mahdollisuutta vaikuttaa asioihin valtakunnallisesti, mikä isoilla yrityksillä on esimerkiksi hyväntekeväisyyden kautta. Pienet yritykset pystyvät kuitenkin alueellisesti vaikuttamaan ympäristöönsä vastuullisuudellaan, uniikkien tuotteiden tai muiden pienten yhteistyökumppaneiden kautta. Pienet yritykset

pystyvät helpommin suosimaan kotimaista tuotantoa ja tuotteita, kun taas isot yritykset usein kilpailuttavat materiaalien tuottajat ja valitsevat edullisimman vaihtoehdon. Pienillä yrityksillä vastuullisuus on kokonaisvaltaisempaa ja keskustelelevampaa talon eri osioiden kanssa, kun isoilla yrityksillä on vaarana panostaa vain yhteen osa-alueeseen tai painoarvo ei jakaannu tasaisesti.

Talomallia vertaillaessa pienten ja suurten yritysten välillä suurimmat erot esiintyivät dokumentaatioissa. Isoilla yrityksillä tämä on automaatio, kun taas pienillä ei niinkään. Pieniä yrityksiä ei myöskään toistaiseksi kosketa suoraan standardit tai poliittiset ohjeistukset. Pienillä yrityksillä ei myöskään ole samanlaisia mahdollisuuksia tai resursseja tehdä nopeita vastuullisia ratkaisuja esimerkiksi pakkausmateriaalien kanssa. Pienillä yrityksillä ei myöskään ole samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ympäristöön kuin isoilla ja tässä suurimpana määrittelijänä voi toimia taloudelliset puitteet.

Talomallia voidaan hyödyntää pienille yrityksille ja tuottaa myös heille tietoa, vaikka se on lähtökohtaisesti suunniteltu isoille yrityksille. Pienille yrityksille talomallia tulee soveltaa, ja välttämättä kaikkia kohtia ei ainakaan toistaiseksi voida ajatella tai täyttää samoin kuin isoille yrityksille. Täyttämässä tuleekin huomioida yrityksen koko ja täyttää taloa siitä näkökulmasta. Talomalli on siis hyvä vastuullisen johtamisen työkalu ja tarkastelun väline pienillekin yrityksille, kun sen täytössä huomioi yrityksen koon ja siinä vaikuttavat tekijät esimerkiksi sidosryhmien näkökulmasta. Tuloksissa korostui sidosryhmäjohtamisen tärkeys, mikä nousee esille talomallissakin. Lämsä ym. (2018, s. 19) toteavat, että johtajan tulee haluta tukea sidosryhmiä ja niiden tarpeita.

Tutkimus antaa hyvin tietoa pienten yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta ja vastuullisesta johtamisesta ja sitä voidaan pitää luotettavana. Vastausten analysoija ei myöskään ole osallistunut haastatteluihin, jolloin näkökulma on täysin ulkopuolinen, eikä ennakkoluuloja tai asenteita ole. Tutkimuksen aihe oli myös tutkijalle uusi ja tietoa oli ennestään vain vähän, joten tämä mahdollisti myös avoimen tutkimusasetteen. Haastattelut on tehty monipuolisesti ja kohteena on ollut erilaisia yrityksiä, joissa henkilöstöä on ollut enemmän ja vähemmän. Yritykset eivät myöskään ole toimineet pelkästään yhdellä toimialalla, vaan haastatteluiden kohteena on ollut erittäin heterogeeninen joukkio. Vaikka haastatteluita toteutettiin vain 15 kappaletta, niissä toistuivat samanlaiset teemat. Joten voidaankin todeta,

että suurempi haastattelumäärä ei olisi hyödyttänyt tutkimusta. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusmateriaali on kerätty vain eteläpohjanmaalaisista yrityksistä, joten tutkimus on alueellinen. Mikäli tutkimusta jatkettaisiin, haastattelumateriaali tulisi olla valtakunnallinen, jolloin saataisiin selville, onko vastauksissa alueellisia eroja tai toistuvatko alueista riippumatta samanlaiset teemat. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös uusien säännöksiä ja standardien vaikutuksista pieniin yrityksiin.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö muodostaa selkeän käsityksen siitä, kuinka sosiaalisesti vastuullista johtamista toteutetaan pienissä yrityksissä. Tutkimuksessa selvisi, että pienet eteläpohjalaiset yritykset ovat erittäin kiinnostuneita vastuullisesta johtamisesta ja haluavat kehittää sitä yrityksissään omien arvojensa mukaisesti. Heille oli selvää, millaisia johtajia he haluavat olla ja vastauksissa korostuikin eettisyys ja eettisten arvojen kunnioittaminen. Yrityksiä haluttiin hoitaa ja johtaa yhdessä alaisten kanssa ja johtajat jalkautuivatkin mielellään alaistensa luokse. Arvot, sidosryhmäjohtaminen, kuunteleminen ja osallistuva johtamistapa toistuivat haastateltavien vastauksissa. Vastuullinen johtamistapa ja yleisesti vastuulliset arvot koettiin kilpailukykyä parantavana ominaisuutena ja sillä pystytään vastaamaan muuttuvaan maailmaan, joka haastaa yrityksiä jatkuvasti uusilla tavoilla. Vastuullinen johtaminen koettiin myös potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinnon herättäjänä ja positiivisena seikkana yritysmielikuvan luomisessa.

Tutkimuksessa huomio kiinnittyi erityisesti siihen, että monet uudet vastuullisuuden termit tai standardit eivät olleet heille tuttuja tai haastatteluissa ne eivät nousseet esiin. Näistä mainittakoon NSRS, SFDR ja taksonomia. Taksonomiassa kuitenkin nousee esille se seikka, kuinka pienten yritysten tulee sitä noudattaa ja mitä ottaa huomioon, koska tietoa on vähän eikä kokemusta ole. Vastuullisen johtamisen aihealue on tällä hetkellä uusi ja tietoa on vielä vähän saatavilla. Vaikka tutkimustieto lisääntyy jatkuvasti, siitäkin huolimatta säännökset ja standardit päivittyvät jatkuvasti sekä niihin tulee muutoksia. Elämme vastuullisuuden osa-alueella todellista murrosten aikaa.

Opinnäytetyö luo selkeän mielikuvan siitä, kuinka sosiaalisesti vastuullista johtamista toteutetaan pienissä eteläpohjanmaalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset eivät kokeneet sitä negatiivisena, vaan näkevät sosiaalisen vastuullisuuden positiivista lisäarvoa tuovana tekijänä. Yrityksillä, mutta erityisesti yrittäjillä on halu kehittää itseään, ja vastata entistä paremmin nykyajan haasteisiin erityisesti vastuullisen johtamisen näkökulmasta. Sidosryhmilleen he haluavat olla luotettavia, rehellisiä ja keskustelevia yhteistyökumppaneita, mutta niin työntekijöitä kuin yhteistyökumppaneita valitessaan he haluavat arvomaailman olevan samankaltainen itsensä kanssa.

## LÄHTEET

- Aihos, L. (2022). *EU-taksonomian vaikutukset kestävään uudis- ja korjausrakennuttamiseen* [diplomityö, Tampereen yliopisto]. Trepo.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202204284081>
- Alan, Y., Kuzey, C., Acar, M.F., & Açikgöz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872–1881.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.090>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alho, E. (20.6.2023). *Vihreä siirtymä tulee, onko yrityksesi valmis?* Valtioneuvosto.  
<https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/vihrea-siirtyma-tulee-onko-yrityksesi-valmis->
- Allen, T. (2001). Family-Supporting Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58(3), 414–435.  
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185–206. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Bakker, A., & De Vries, J. (28.8.2020). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 34, 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bazerman, M. (2020). A New Model for Ethical Leadership. *Harvard Business Review*, September–October 2020. <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>
- Brandt, T. (5.11.2020). Vastuullinen johtaminen on ongelmien kohtaamista. eSIGNALS.  
<https://esignals.fi/teemat/vastuullisuus-teemat/vastuullinen-johtaminen-on-ongelmien-kohtaamista/#e0611cb7>
- Choi, D. & Gray, E. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons* 51(4), 341–352.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.010>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>

- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. (26.2.2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25(6), 1143–1153. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>
- Direktiivi (2022/2464). Kestävyysraportointidirektiivi CSRD. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Elkington, J. (2008). The Triple Bottom Line: Sustainability's Accountants. Teoksessa M. V. Russo (toim.), *Environmental management: Readings and cases* (s. 49–64). Sage. <https://books.google.fi/books?id=hRJGrsGnMXcC&lpq=PA49&ots=0gkBFPOxcL&dq=triple%20bottom%20line%20elkington&lr&hl=fi&pg=PA64#v=onepage&q=triple%20bottom%20line%20elkington&f=false>
- Elkington, J. (25.6.2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Elo. (7.6.2021). Kolme syytä, miksi jokaisen yrityksen pitäisi kiinnostua sosiaalisesta vastuusta. *Elomedia*. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/kolme-syyta-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-kiinnostua-sosiaalisesta-vastuusta>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Euroopan parlamentti. (7.11.2023). *EU:n taksonomia määrittää kriteerit vihreälle rahoitukselle*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20200604STO80509/eu-n-taksonomia-maarittaa-kriteerit-vihrealle-rahoitukselle>
- Fredman, J. (3.10.2022). ESG-raportointi eli vastuullisuusraportointi pähkinänkuoressa. *Tilisanomat*. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/esg-raportointi-eli-vastuullisuusraportointi-pahkinankuoressa>
- Green Building Council Finland. (i.a.). *EU-taksonomia*. <https://figbc.fi/opi-lisaa/eu-taksonomia>
- Greenstep. (i.a.). *EU-taksonomiakonsultointi*. <https://greenstep.fi/vastuullisuuspalvelut/eu-taksonomiakonsultointi>
- Gronow, K. (3.4.2020). Oma vika, ajatellaan yhä monessa työpaikassa, kun joku uupuu – Usein syy on työssä tai johtamisessa, ja nyt työnantajat ovat viimein heränneet. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006461859.html>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (9.3.2023). Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>

- Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Gaudeamus.
- Harmaala, M., & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Talentum Media.
- Heinimäki, J. (2018). *Arvon porukka: Etiikka ja työyhteisö*. Kauppakamari.
- Hellström, E., & Parkkonen, P. (30.6.2022). *Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?* Sitra. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra\\_vastuullisuuden\\_tulevaisuus\\_fin\\_0822.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf)
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Haastattelut - Tietoaarkisto \(tuni.fi\)](https://www.tietoaarkisto.fi/haastattelut)
- ISO 26000 SGN Stakeholders Global Networks. (i.a.). *The ISO 26000 framework*. ISO26000SGN. <https://iso26000sgn.org/iso-26000/about-iso26000/the-iso-26000-framework/>
- Joro, A-S. (1.10.2012). *ISO 26000 – globaali vastuullisuuden standardi*. Suomalaiset kehitysjärjestöt – Fingo. <https://fingo.fi/ajankohtaista/blogit/iso-26000-globaali-vastuullisuuden-standardi/>
- Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum Pro.
- Kallunki, E. (17.10.2021). *Kaiken vapaa-ajan ei pitäisi kulua työstä toipumiseen – mieli elpyy parhaiten, kun voit täysin uppoutua mieluisaan tekemiseen*. YLE. <https://yle.fi/a/3-12144396>
- Kangas, E., Koivupuisto, M., & Hemminki, A. (2022). *Vastuullisuustyön käsikirja: Pienille yrityksille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091459039>
- Kestavakehitys.fi. (i.a.). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030*. Valtioneuvoston kanslia. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>
- Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2017). *Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamari.

- Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali* (2. uud. p.). Kauppakamari.
- Koivula, K. (2.3.2021). *Vastuullisuuskeskustelussa sosiaalisen vastuun roolia on korostettava*. Aalto EE. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/vastuullisuuskeskustelussa-sosiaalisen-vastuun-roolia-on-korostettava>
- Kotaja, S. (2008). *Keskipohjalaisyritykset toimintaympäristönsä ja sen hyvinvoinnin rakentajina: diskurssianalyttinen näkökulma* (Jyväskylän yliopisto studies in business and economics 68) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3366-1>
- Kurittu, K., & Rankinen, L. (2023). *Menesty kestävästi!: Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla*. Alma Talent.
- Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppian.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa* (Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Scripta lingua Fennica edita 2616) [väitöskirja, Turun yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Edita.
- Lindman, J. (2024a). *Kestävyysraportointi on jo täällä – oletko valmis?* Suomen tilintarkastajat ry. <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kestavyysraportointi-on-jo-taalla-oletko-valmis/>
- Lindman, J. (2024b). *Yritysvastuudirektiivi velvoittaa yrityksiä sitoutumaan kestävyteen*. Suomen tilintarkastajat ry. <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/yritysvastuudirektiivi-velvoittaa-yrityksia-sitoutumaan-kestavyteen/>
- Liu, L. (2023). Research on the Relationship Between ESG and Firm Value. *Advances in Economics Management and Political Sciences* 65(1), 245–254. <http://dx.doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231651>
- Lämsä, A-M. (13.10.2021). *Vastuullinen johtaja pitää Aristoteleen opit mielessään*. JYUnity. <https://jyunity.fi/ajattelijat/vastuullinen-johtaja-pitaa-aristoteleen-opit-mielessaan/>
- Lämsä, A-M., Keränen, A., & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen: Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. *ePooki*, 28/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>

- Maak, Th., & Pless, N.M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Massoud, J. (2010). *Exploring small and medium enterprise social responsibility in Argentina* [Unpublished Ph.D. thesis, New Mexico State University].
- McFall, M. (31.12.2023). Social Responsibility: How Companies Can Create Value That Truly Lasts. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/01/31/social-responsibility-how-companies-can-create-value-that-truly-lasts/>
- McGowan, J. (18.3.2024). EU Releases Full Text Of Corporate Sustainability Disclosure Law Ahead Of Parliament Vote. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/jonmcgowan/2024/03/18/eu-releases-full-text-of-corporate-sustainability-disclosure-law-ahead-of-parliament-vote/?sh=14201dc43520>
- Miska, C., & Mendenhall, M. (28.12.2015). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117–134.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää* (Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1387) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Osuva.  
<https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5>
- Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J., & Pajunen, T. (2019). *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet* (3. uud. p.). ST-Akatemia.
- Nordic Sustainability Reporting Standard. (i.a.-a). What is nsrs? *Nordic Accountant Federation*. <https://www.nsrns.eu/the-standard/what-is-nsrs>
- Nordic Sustainability Reporting Standard. (i.a.-b). Why this standard? Adapt or die. *Nordic Accountant Federation*. <https://www.nsrns.eu/the-standard/why>
- Näätänen, T. (15.3.2024). *Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa* (Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 373) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Osuva.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2>
- Ora, J. (i.a.). *Häiriöt pois, niin työ sujuu*. Neuroliitto. <https://neuroliitto.fi/hairiot-pois-niin-tyo-sujuu/>

- Pensar, H. (2023). *Re-Thinking Work-Life Balance in the Context of Remote Work: The Importance of Personal Re-sources in Nurturing Individual Agency* (Acta Wasaensia 489) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-102-0>
- Perez-Sanchez, D., Barton, J. R., & Bower, D. (2003). Implementing environmental management in SMEs, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 67–77. <https://doi.org/10.1002/csr.37>
- Puttonen, T., & Puttonen, V. (2021). *Vastuullinen sijoittaminen teoriassa ja käytännössä*. (Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS, 4/2021). Aalto-yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0528-5>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ramos-González, M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. (2021). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal* 18(3), 1205–1233 <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00720-8>
- Rangan, V., Chase, L., & Karim, S. (2015). The Truth About CSR. *Harvard Business Review*, January–February 2015. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- Ristikangas, M., & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies*. Talentum.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M., & Alatalo, M. (2019). *Valmentava mentorointi*. Kauppakamari.
- Ruotsalainen, T. (2011). *Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä* (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 25) [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0529-1>
- Salminen, V.-M. (2012). *Verkostot, paikallisuus ja eriarvoisuus* (Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 434) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4678-4>
- Shi, Y., & Ye, M.L. (2016). Responsible Leadership: Review and Prospects. *American Journal of Industrial and Business Management* 06(08), 877–884. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.68083>
- Singh, A. (2022). Organizational Culture. IGNOU. [https://www.researchgate.net/publication/360134027\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/360134027_Organizational_Culture)

- Sinisammal, J., Muhos, M., & Kauppila, O. (2014). Mikroyrittäjien työhyvinvointi. *Työelämän tutkimus*, 12(2), 184–194. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87162/46088>
- Sitra. (i.a.). *Tulevaisuussanasto: Resurssitehokkuus*. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resurssitehokkuus/>
- Sivén, S., & Tuominen, T. (2023). Sosiaalinen vastuu pk-yritysten yritysraportoinnissa. Teoksessa S. Sivén (toim.), *Vastuullisuuden palvelumalli, yritysraportointi ja viestintä* (s. 24–32). Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-662-4>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Staff, K. (21.9.2023). *Vastuullisuus pk-yrityksissä: tee liiketoiminnastasi kestävämpää*. Econia Oy. <https://econia.com/vastuullisuus-pk-yrityksissa-tee-liiketoiminnastasi-kestavampaa/>
- Suomen YK-liitto. (i.a.). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>
- Szczepańska-Woszczyzna, K., Dacko-Pikiewicz, Z., & Lis, M. (2015). Responsible Leadership: A Real Need or Transient Curiosity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 213, 546–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.448>
- Talouhallintoliitto. (i.a.-a). ESG- eli vastuullisuusraportointi. <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/esg-eli-vastuullisuusraportointi/>
- Talouhallintoliitto. (i.a.-b). *NSRS-standardi*. <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/esg-eli-vastuullisuusraportointi/nsrs-standardi/>
- Terzieva, K. (28.2.2023). The Rise Of Ethical Leadership In Modern Business Enterprises. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/02/28/the-rise-of-ethical-leadership-in-modern-business-enterprises/?sh=c6fc73337dd1>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (i.a.). *Hallituksen esitys, yritysten kestävyysraportointi (CSRD-direktiivi)* (TEM082:00/2022). <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM082:00/2022>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

- Työterveyslaitos. (i.a.). *Stressi ja työuupumus*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Viitala, R., & Luoma, M. (2017). *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. BoD - Books on Demand.
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä: työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti* (Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 211). <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>
- Vo, LC. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9(4), 89–97. [https://www.researchgate.net/publication/287282230\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_SMEs\\_A\\_literature\\_review\\_and\\_agenda\\_for\\_future\\_research](https://www.researchgate.net/publication/287282230_Corporate_social_responsibility_and_SMEs_A_literature_review_and_agenda_for_future_research)
- Vänskä, M. (29.4.2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*. (Acta Wasaensia 482) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>
- Väätäinen, H. (2.2.2024). *Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä – Sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa* (Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 372) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-409-6>
- Yhdistyneet kansakunnat. (i.a.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Ympäristöministeriö. (15.3.2023). *Mitä on kestävä kehitys?* <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys#Ekologinen%20kest%C3%A4vyys>