



Yhtenäisyyttä ja vastuullisuutta yrityksen toimintoihin

Case: MediVida Hoiva Oy

Jenna Jurvanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhtenäisyyttä ja vastuullisuutta yrityksen toimintoihin

Case: MediVida Hoiva Oy

Jenna Jurvanen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Jenna Jurvanen

Yhtenäisyyttä ja vastuullisuutta yrityksen toimintoihin

2024

Sivumäärä

66

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhtenäisyyttä ja vastuullisuutta sosiaalialan palveluntuottaja MediVida Hoiva Oy:n operatiiviseen toimintaan kehittämällä operatiivisen toiminnanohjauksen runko, johon liitettiin yritykselle luodut vastuullisuusperiaatteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyttää toimeksiantajaa, MediVida Hoiva Oy:tä parantamalla heidän toimintansa vastuullisuutta, luoda yhtenäistä toimintakulttuuria ja tuoda kehittämisessä esille erityisesti henkilöstönäkölma.

Kehittämistehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa operatiivisen toiminnanohjauksen malli, joka tukee yrityksen vastuullisuusperiaatteita ja edistää kestävää kehitystä. Viitekehyksenä toimii laaja tietoperusta, joka käsittää yhteiskuntavastuun käsitteen, yritysvastuun merkityksen ja johtamisen käytänteet, erityisesti keskittyen ISO 26000 -standardiin ja YK:n Agenda 2030 -tavoitteisiin.

Menetelmällisesti työssä hyödynnettiin tapaustutkimusta, kyselytutkimusta ja backcasting-menetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, jossa kartoitettiin nykytilannetta ja kehitystarpeita vastuullisuuden näkökulmasta.

Keskeiset tulokset osoittivat, että yrityksen henkilöstö kokee vastuullisuuden tärkeäksi osaksi omaa työtään ja yksiköidensä toimintaa. Tulokset auttoivat määrittelemään konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja mittareita, jotka tukevat vastuullisuustavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstökyselyn tulosten sekä yrityksen hallinnon kanssa yhteistyössä kehitetty operatiivisen toiminnanohjauksen malli voi parantaa yrityksen vastuullisuutta ja tehokkuutta. Johtopäätöksissä korostetaan, että jatkuva seuranta ja raportointi ovat avainasemassa vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. Kehittämisehdotuksina esitetään vastuullisuusperiaatteiden integroimista osaksi yrityksen strategista johtamista ja henkilöstön osallisuutta vastuullisuusasioissa.

The aim of this thesis was to create consistency and responsibility in the operational activities of the social service provider MediVida Hoiva Oy by developing an operational management framework incorporating the company's established sustainability principles. The purpose of the thesis is to benefit the client, MediVida Hoiva Oy, by improving the responsibility, create a unified operational culture and particularly emphasize the employee perspective in development.

The development task was to design and implement an operational management model that supports the company's sustainability principles and promotes sustainable development. The framework is based on a broad knowledge base, encompassing the concept of social responsibility, the significance of corporate responsibility, and management practices, with a particular focus on the ISO 26000 standard and the UN's Agenda 2030 goals.

Methodologically, the work utilized case study research, surveys, and the backcasting method. The research data was collected through a survey directed at the company's staff, mapping the current situation and development needs from the perspective of responsibility.

The key results showed that the company's staff considers responsibility an important part of their work and unit operations. The results helped define concrete development actions and metrics that support the achievement of responsibility goals.

The operational management model developed in collaboration with the company's administration and based on the survey results can improve the company's responsibility and efficiency. The conclusions emphasize that continuous monitoring and reporting are crucial in achieving responsibility goals. Development suggestions include integrating sustainability principles into the company's strategic management and involving employees in the development of sustainability matters.

Keywords: responsibility, sustainable development goals, socially responsible management

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Yhteiskuntavastuu ja johtamisen käytänteet	9
2.1	Yhteiskuntavastuu	10
2.1.1	Agenda 2030	10
2.1.2	Yritysten yhteiskuntavastuu	12
2.1.3	Kestävä kasvu	15
2.2	Yhteiskuntavastuullinen johtaminen	18
2.2.1	Tulevaisuusorientoituneisuus ja yhteiskuntavastuullisuus	19
2.2.2	Strateginen johtaminen ja yhteiskuntavastuullisuus.....	19
2.2.3	Laatustandardit yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena	20
2.3	Toiminnanohjaus ja yhteiskuntavastuu	24
2.3.1	Toiminnanohjaus yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena.....	25
2.3.2	Raportointi yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena	26
2.4	Tietoperustan yhteenveto	27
3	Kehittämisasetelma	28
3.1	Kehittämiskohteen esittely.....	28
3.2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	29
3.3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	31
3.4	Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset	32
4	Kehittämistyön menetelmävalinnat	32
4.1	Tapaustutkimus lähestymistapana	32
4.2	Kysely tutkimusmenetelmänä.....	33

4.3	Backcasting kehittämisen menetelmänä	34
5	Kehittämistyön toteutus ja tulokset.....	35
5.1	Tutkimusosuuden toteutus ja tulokset.....	36
5.1.1	Vastuullisuus omassa työssä	36
5.1.2	Vastuullisuus oman yksikön toiminnassa tällä hetkellä	38
5.1.3	Vastuullisuuden mittarointi	39
5.1.4	Yksiköiden näkemykset vahvuuksista	40
5.1.5	Yksiköiden valinnat Agenda2030- tavoitteista	41
5.1.6	Konkreettiset toimenpiteet omassa yksikössä	42
5.1.7	Tavoitteena unelmien työpaikka	44
5.1.8	Seuranta.....	45
5.1.9	Yhteenvedo henkilöstökyselystä koskien vastuullisuutta	45
5.2	Kehittämisosuuden toteutus ja tulokset.....	46
5.2.1	Visio-työpaja	47
5.2.2	Tiekartta-työpaja	48
5.2.3	Vastuullisuuden vuosikello toiminnanohjauksen runkona	54
5.2.4	Päivitetyt juuret ydinpätevyyspuulle	58
6	Johtopäätökset	59
6.1	Operatiivisen toiminnanohjauksen vuosikello vastuullisuuden tukena	59
6.2	Aineiston hallinta, eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu	61
6.3	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys	63
Lähteet	65
Kuvat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Taulukot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liitteet Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 Johdanto

Yhteiskuntavastuun toteutuminen ja yritysten pitkän aikavälin kehitystavoitteet ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Yhteiskuntavastuu on työkalu kestävän kehityksen saavuttamiseksi yrityksissä. Kestävä kehitys on tulevaisuuteen suuntautuva vaatimus, joka ohjaa yrityksiä tarkastelemaan yritys vastuustrategioitaan pitkän aikavälin näkökulmasta. Pitkän aikavälin strategiset päätökset voivat lieventää joitakin negatiivisia vaikutuksia, mikä taas motivoi yrityksiä ottamaan toiminnalleen pidemmän aikavälin näkökulman. Yritysten tulisi ottaa vastuu ympäristöstä ja sosiaalisesta sekä taloudellisesta vastuusta huolehtimisesta, mikä on osa kestävän kehityksen ydinkonseptia. Sidosryhmistä erityisesti työntekijöiden merkitys korostuu kestävän kehityksen edistämässä. Työntekijät ovat subjektiivisesti innovatiivisin resurssi ja tärkeitä tuottavuuden parantajia. Työntekijöiden taidot luovat inhimillistä pääomaa, joka tuottaa kestävämpiä kilpailuetuja kuin materiaalien resurssien avulla saadaan aikaan. (Chang 2024, 1-3.) Tämä näkökulma korostuu erityisesti sosiaalialalla, jossa kilpailuetua ja yrityksen menestymistä määrittää suurilta osin työntekijöiden osaaminen ja taito, koska yritystoiminta ei koostu varsinaisesta materiaalista.

MediVida Hoiva toimii sosiaalialan palveluntuottajana. Sosiaali- ja terveysalan toiminta on tarkoin valvottua, jolloin yrityksen sisäisen laadunvalvonnan merkitys korostuu. Sosiaali- ja terveysalan palveluissa on tiukkojakin vaatimuksia, jotka koskevat palveluita. Yhtenäiset käytännöt laadussa vastuulliseen toimintaan peilaten auttavat varmistamaan, että yritys noudattaa näitä vaatimuksia. Se voi myös auttaa yritystä välttämään mahdollisia oikeudellisia ongelmia ja sakkorangaistuksia. Lisäksi vastuullinen ja kestävä toiminta sekä yhtenäisyys vaikuttavat suoraan muun muassa asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaaksi voidaan erityisesti sosiaalialan yrityksen kohdalla lukea niin ikään palvelukäyttäjä sekä heidän verkostonsa, mutta yhtä tärkeänä myös palvelunostaja. Kun yritys tuottaa johdonmukaisesti korkealaatuisia tuotteita tai palveluita, se varmistaa sen, että asiakkaat saavat odotustensa mukaisen kokemuksen joka kerta. Tämä luo luottamusta asiakassuhteisiin ja voi johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (Hartini 2014, 41-45.)

Agenda 2030 on Yhdistyneiden Kansakuntien kunnianhimoinen ohjelma, joka asettaa maailmanlaajuiset kestävän kehityksen tavoitteet vuoteen 2030 mennessä. Nämä tavoitteet kattavat laajan kirjon haasteita, kuten köyhyyden vähentämisen, tasa-arvon edistämisen, ympäristön suojelun ja kestävien talousjärjestelmien luomisen. Vaikka nämä tavoitteet ovat alun perin suunniteltu hallitusten toimintaohjelmaksi, ne ovat saaneet yhä enemmän merkitystä myös liike-elämässä. Yritysten menestys on sidoksissa maailmanlaajuiseen kestävyteen. Agenda 2030:n tavoitteiden noudattaminen ja näin ollen yritysvastuullinen toiminta edistää

pitkän aikavälin taloudellista vakautta ja yhteiskunnallista hyvinvointia, mikä on myös yritysten etu. Vastuullinen toiminta voi olla merkittävä etu yritykselle kilpailutuksessa. Monet hankintayksiköt ja organisaatiot arvostavat yhä enemmän yrityksiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiskuntavastuullisuuteen ja kestäväan liiketoimintaan. (Ainonen 2022, 2-4.) Julkiset hankintayksiköt ovat jo asettaneet yhteiskuntavastuullisuutta koskevia vaatimuksia kilpailutuksissa. Ne voivat vaatia yrityksiä osoittamaan, miten ne edistävät ympäristönsuojelua, sosiaalista tasiarvoa ja muita vastuullisuuden näkökohtia. Esimerkiksi Euroopan komissio (2020) on julkaissut toimintapolitiikan koskien vastuullisia hankintoja ja julkisia kilpailutuksia. Yritys, joka jo noudattaa näitä periaatteita, tai on valmis alkaa niitä noudattamaan, voi täyttää tällaiset yritysvastuuta koskevat vaatimukset helpommin ja parantaa kilpailuasemaansa. Yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole siis pelkästään moraalinen velvollisuus, vaan se voi myös olla strateginen kilpailuetu yritykselle kilpailutilanteissa. Se voi muun muassa parantaa mainekuvaa, täyttää vaatimuksia, houkuttaa sidosryhmiä ja vähentää toiminnan riskejä. Lisäksi se voi edistää innovaatiota ja kustannussäästöjä. (Euroopan komissio 2020.)

2 Yhteiskuntavastuu ja johtamisen käytänteet

Yhteiskuntavastuullinen toiminta tarkoittaa pyrkimystä ottaa huomioon toiminnassa vaikutukset yhteiskuntaan, ympäristöön ja sidosryhmiin sekä toimia vastuullisesti ja kestävästi näillä aloilla. (Sorsa 2010, 12.) Toimijan yhteiskuntavastuullisuus ei ole siten pelkästään eettinen velvollisuus, vaan myös liiketoiminnallinen mahdollisuus. Yritykset voivat hyötyä monin tavoin pyrkimällä vastuulliseen toimintaan, ja samalla ne voivat edistää kestävämpää ja oikeudenmukaisempaa yhteiskuntaa.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa. Aluksi kuvataan yhteiskuntavastuun käsitettä sekä mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa. Tämän jälkeen on opinnäytetyön teeman mukaisesti keskitytty siihen mitä yhteiskuntavastuullisuus voi tarkoittaa yrityksessä. Tätä kutsutaan termillä yritysvastuu. Yritysvastuun toteuttamista tarkasteltaessa on olennaista myös keskittyä johtamisen eri teemoihin ja tapoihin. ISO 26000 standardi voi toimia keskeisenä ohjenuorana, joka mahdollistaa standardin mukaisen vastuullisen liiketoiminnan. Teoriaosuudessa tarkastellaan, kuinka ISO 26000 standardia ja sen mukaisia periaatteita voidaan pitää vastuullisen yritysjohtamisen perustana. Yrityksen vastuullisuustoimintaan sitoutunut johto on ensiarvoisen tärkeässä asemassa, kun yritystä halutaan johtaa strategisesti kohti vastuullista ja kestävämpää toimintaa. Tästä syystä tietoperustassa on lisäksi keskitytty niin yhteiskuntavastuullisen kuin visionäärisen johtamisen menetelmiin. Lopuksi esitellään YK:n kestävä kehityksen ohjelma Agenda2030, joka toimii pohjana tämän opinnäytetyön konkreettiselle lopputulokselle.

2.1 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuun käsite rakentuu ja pohjautuu ymmärrykselle jokaisen oman toiminnan ja arvoketjun seurauksista niin ympäristöön, yhteiskuntaan kuin ihmisiin. Yhteiskuntavastuun ja yhteiskuntavastuullisen johtamisen teemat voivat siten vaihdella hyvin laaja-alaisesti. Yhteiskuntavastuu ei koske ainoastaan yksityisiä yrityksiä, vaan julkisen sektorin tulee kantaa oma osansa yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö A, 2022.) Teoksessaan *Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu (2010)* Sorsa määrittelee yhteiskuntavastuun käsitteen yhteistyön ja vuorovaikutuksen muodoksi eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä, jonka ei-toivotut vaikutukset ovat hallinnassa sekä toiminnan ei-toivotut vaikutukset tunnustetaan tehokkaasti. Samalla toiminnan positiiviset vaikutukset pyritään hyödyntämään niiden täydellä potentiaalilla. Yhteiskuntavastuullinen toimija toteuttaa toimintaansa kestäväällä tavalla niin ekologisesti kuin myös taloudellisesti. Samalla toimijan tulee ottaa huomioon omien sidosryhmiensä erinäiset vaatimukset. (Sorsa 2010,12.)

Perustana yhteiskuntavastuullisuuden käsitteelle toimii ajatus siitä, että organisaatio, yksityinen tai julkinen, on vastuussa kaikessa toiminnassaan sen aiheuttamista suorista sekä epäsuorista vaikutuksista yhteiskuntaan. Organisaation yhteiskuntavastuu ei erittele sitä, onko sen tuottama vaikutus myönteinen vai kielteinen. (Lindroos 2016,8). Yrityksen yhteiskuntavastuu tai yritysvastuu voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan ja sillä tarkoitetaan organisaation kantamaa ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuuta, jota kyseessä oleva organisaatio kantaa ympäröivään yhteiskuntaan nähden. Monissa maailman valtioissa yrityksen tulee kantaa vastuuta hyvin pitkälle jo lainsäädäntöön perustuen, mutta osittain myös laista riippumatta. Yhteiskuntavastuulliseen toimintaan voidaan usein liittää vapaaehtoisuuden elementti. Tämä siitä syystä, että lakia yritysten tulee lähtökohtaisesti noudattaa. Yhteiskuntavastuullisuutta ja vastuuta koskevat vaatimukset saavat näin olleen tavallaan itsenäisen merkityksen lain asettaman viitekehyksen ulkopuolella, eli voisi sanoa, että vastuullisuus aidoimmillaan alkaa siitä mihin lain asettama kehys päättyy. (Knuutinen 2018,1.)

2.1.1 Agenda 2030

Agenda 2030 - Kestävän kehityksen tavoitteet ovat suunnitelma paremman ja kestävämmän tulevaisuuden saavuttamiseksi kaikille. Ne käsittelevät kohtaamiamme maailmanlaajuisia haasteita, kuten köyhyyttä, eriarvoisuutta, ilmastonmuutosta, ympäristön pilaantumista, rauhaa ja oikeudenmukaisuutta. Agenda2030 ohjaa maailman kaikkien maiden kestävä kehityksen työtä. (Kestävä kehitys 2022.)

Agenda 2030 luominen aloitettiin 2014 YK:n jäsenmaiden välisessä yhteistyössä ja vuonna 2015 päästiin sopuun kestävän kehityksen tavoitteiden periaatteista. Agenda 2030 ohjelma sisältää 17 maailmanlaajuista tavoitetta, joihin kaikki jäsenmaat pyrkivät vuoteen 2030 mennessä. Ohjelman luomisen taustalla on aiempi vuosituhattavoite, joka keskittyi pitkälti kehitysmaiden kestäväan kehitykseen, mutta ei ottanut huomioon kehittyneiden maiden kehitystä, joka ei ole kestävä. Lisäksi kehitystyössä tulisi entistä enemmän ottaa huomioon valtioiden lisäksi muut toimijat. Agenda2030 17 maailmanlaajuista tavoitetta ovat: ”Ei nälkää, Ei köyhyyttä, Terveyttä ja hyvinvointia, Hyvä koulutus, Sukupuolten tasa-arvo, Puhdas vesi ja sanitaatio, Edullista ja puhdasta energiaa, Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja, Eriarvoisuuden vähentyminen, Kestävät kaupungit ja yhteisöt, Vastuullista kuluttamista, Ilmastotekoja, Vedenalainen elämä, Maanpäällinen elämä, Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta sekä Yhteistyö ja kumppanuus.” (Suomen Yk-liitto, 2023.) Toimintaohjelmassa on jokainen 17:sta tavoitteesta kuvattu mitä ne tarkoittavat konkreettisesti.

Agenda2030 - toimintaohjelmasta tekee erityisen merkittävän etenkin kahdesta syystä: Sen sisältämät tavoitteet ovat maailman kaikille maille samat, vaikka on selvää, että eri asiat painottuvat eri maiden kohdalla riippuen maan kehitystasosta. Lisäksi Agenda2030 korostaa tavoitteiden välistä suhdetta, eli sitä, että tavoitteita kehittäessä ja edistettäessä tulee ottaa huomioon tehtyjen toimenpiteiden seuraukset muihin tavoitteisiin ja että ympäristöllistä, sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä tulee ottaa tarkasteltavaksi kokonaisuutena. (Kestävä kehitys 2022.)

Vuonna 2021 Biswas tekemässä tutkimuksessa käsitellään kestävän kehityksen maailmanlaajuisia tärkeyttä viittaamalla Agenda2030 tavoitteisiin. Tutkimuksessa samalla nostetaan esille, ettei kestävän kehityksen määritelmää ole vielä tutkittu riittävästi, vaikka toimenpiteitä on lähdetty viemään käytäntöön laajasti. Kestävän kehityksen aihe tarvitsee kunnolla organisoitua ja teoreettista kehitystä, koska on havaittu, että kestävä kehitys on noussut hyvässä määrin käytännön toteutuksessa ilman riittävää määrää teoreettista opiskelua ja tutkimustyötä. Tutkimuksessa korostetaan koulutuksen tärkeyttä kestävästä kehityksestä. Viittaamalla Agenda2030 tavoitteisiin ja niiden mahdolliseen saavuttamiseen, tulee ihmisten tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja arvoihin vaikuttaa koulutuksen kautta, jolloin kestävä muutos ja tulevaisuus voi olla mahdollinen. (Biswas 2021, 1-3.)

Vastuun Agenda2030:n tavoitteiden saavuttamisesta kantaa eri maiden hallitukset. Osana toimeenpano-ohjelmaa hallitukset ovat sitoutuneet asettamaan kansalliset suunnitelmat siitä, miten Agenda2030:n tavoitteet saavutetaan, ja raportoimaan toimeenpanotyön edistymisestä YK:lle. Suomessa on hallituksen toimesta tehty toimeenpanosuunnitelma, jonka tavoitteena

on tuoda Agenda2030 tavoitteet käytäntöön. Toimeenpanosuunnitelmassa on kuvattu ne toimet, joita hallitus aikoo toteuttaa niin kotimaassa kuin globaalisti. (Kestävä kehitys 2022.) Valtioneuvoston selonteossa (2020) raportoidaan, että Agenda2030 asettamien tavoitteiden toimeenpano on kesken eikä niitä olla vielä maailmanlaajuisesti onnistuttu saavuttamaan. Edistystä on tapahtunut monessa suhteessa, mutta toimia huomattavasti nopeutettava ja laajennettava, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista vuoteen 2030 mennessä. Maailmanlaajuinen koronaviruspandemia on hidastanut monien tavoitteiden saavuttamista globaalisti. (Valtioneuvoston kanslia 2020.)

2.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuu

Vastuullisuutta voidaan tarkastella eri roolien ja toimien kautta kuten kuluttajat, organisaatiot, aktivistit. Yritysten yhteiskuntavastuuta tarkasteltaessa keskitytään yritysten rooliin yhteiskunnallisessa muutoksessa ja vastuullisuustoimijoina. Vastuullisuutta voi määritellä eri asiaympäristöissä eri tavoin ja yritysten toiminnassa törmää esimerkiksi käsitteisiin yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus sekä yritysvastuullisuus. Nämä viittaavat yritysten toimintaan, jossa luodaan kestävämpi tulevaisuus muun muassa huomioonottamalla YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Tämä työ etenee yhteisen tahtotilan myötä, mutta paljon on vielä työtä edessä.

Yhteiskuntavastuuta on tutkittu vuodesta 1960 lähtien. Vaikka erilaisia tutkimuksia on tehty, yksimielistä vastausta siitä, mitä yrityksen yhteiskuntavastuu on, on edelleen vaikea löytää, koska eri tutkijat ovat tehneet paljonkin toisistaan poikkeavia johtopäätöksiä asiasta. Nämä erot tulevat esiin, kun esimerkiksi ekonomisti voi määritellä yritysten yhteiskuntavastuun riskien vähentämiseksi. Sitä vastoin poliittinen päätöksentekijä voi nähdä yritysten yhteiskuntavastuun lujana organisaation linjana, joka perustuu olemassa oleviin sääntöihin ja lakeihin. (Surya 2021, 259.)

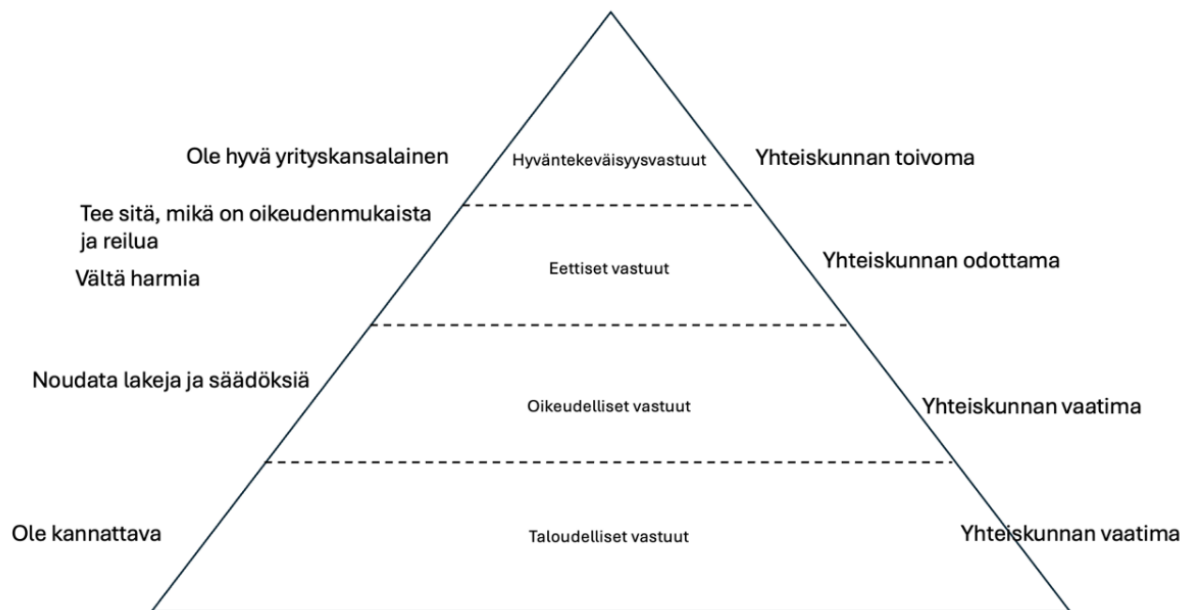
Perinteinen yritysvastuu syntyi yritysmaailman vastauksena 1990-luvulla kasvaneeseen mielenkiintoon erityisesti isojen yritysten mahdollisesti epäeettistä toimintaa kohtaa. Tämä aiheutti yrityksille suuria ulkoisia paineita globalisoitumisen ja viestintäkanavien kehittymisen myötä. Yritykset halusivat osoittaa toimivansa vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti, ja tämän kautta osoittaa olevansa kuluttajien ja sijoittajien luottamuksen arvoisia. Vastuullisuuden noudattamisen osoittamiseen kehitettiin erilaisia yritysvastuuraportteja sekä tuotteille tai tuotantoprosesseille myönnettäviä sertifikaatteja yhteiskuntavastuullisen toiminnan osoittamiseksi. (Kaskinen 2013, 9.) Lisäksi erityisesti ympäristövastuullisuuden osoittamiseksi poiki uusia oppaita, järjestelmiä, työkaluja, koulutusta sekä yhdistyksiä. Tätä on kutsuttu yritysten ympäristöheräämiseksi (Heiskanen 2004,9).

Kun puhutaan yhteiskuntavastuullisesta yrityksestä, yhteiskunnalliset, jopa maailmanlaajuiset teemat voivat ohjata yrityksen strategiaa. Kilpailukykyä haetaan innovoimalla ratkaisuja vakaville kestävyys (-tai kestäättömyys) haasteille. Yrityksen tulisi määrittellä keskeiset strategiset painopistealueet ja fokuoittaa yritys vastuun olennaisimpiin asioihin. Olennaisuutta tässä tapauksessa ohjaa yrityksen vaikutukset ympäristöön ja luontoon, yrityksen sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Yritysten olemassaolo sekä identiteetti perustuu sen toimintakykyyn tarjota kestäviä tuotteita, kestäviä palveluja ja ratkaisuja, jotka auttavat katkaisemaan kestäättömän kulutuksen kierteen. (Koipijärvi 2017, 18.)

Yrityksen yhteiskuntavastuusta (yritysvastuu) voidaan ajatella koostuvan viidestä pääelementistä. Yrityksen vastuu tuotteiden valmistuksesta ja palveluista on huomattavasti laajempi kuin vain voiton tavoittelu ja yrityksellä on erityinen sosiaalinen vastuu varsinkin yrityksen sidosryhmien osalta. Lisäksi yrityksen tulee ajatella tavoitteitaan laajemmalla näkökulmalla, kuin vain tuottamalla voittoa osakkeenomistajille. Yritysten tulee myös huomioida oma merkityksensä markkinamuutoksiin, joka yrityksen koosta riippuen voi olla varsin merkittävä sekä yrityksen tulee ottaa huomioon tavoitteellinen arvopohjainen työskentely eikä vain taloudellinen näkökulma. (Surya 2021, 259.)

Yritysten yhteiskuntavastuu (yritysvastuu) kattaa taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja harkinnanvaraiset (hyväntekeväisyys) odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatioita kohtaan tiettyinä ajankohtana. Edellä mainittu neljän vastuun sarja luo perustan tai infrastruktuurin, joka auttaa rajaamaan yksityiskohtaisesti ja kehystämään tai luonnehtimaan yritysten vastuiden luonnetta yhteiskuntaa kohtaan, johon se kuuluu. Yritysvastuun neliosaista määritelmää on havainnollistettu pyramidin avulla (kuva 1). Pyramidin tarkoituksena on tuoda esiin yritys vastuun määritelmä ja havainnollistaa neliosaisen kehyksen rakennuspalikkaluonnetta. Kuvion luoja Archie Carrol (1979) valitsi pyramidin geometriseksi malliksi, koska se on yksinkertainen, intuitiivinen ja rakennettu kestämaan aikaa. Näin ollen taloudellinen vastuu asetettiin pyramidin perustaksi, koska se on elinkeinoelämän perusedellytys. Aivan kuten rakennuksen perustan tulee olla vahva tukemaan koko rakennusta, kestävä kannattavuuden tulee olla vahva tukemaan yhteiskunnan muita yrityksiä koskevia odotuksia. Tässä on kysymys siitä, että yritysten yhteiskuntavastuun infrastruktuuri rakentuu taloudellisesti järkevän ja kestävä liiketoiminnan lähtökohtaan. Niin ikään yhteiskunnasta välittyy yrityksille viesti, että yrityksen odotetaan noudattavan lakeja ja määräyksiä, koska ne ovat yhteiskunnan perussääntöjä, joiden mukaan yritysten tulee toimia kansalaisyhteiskunnassa. Jos tarkastellaan esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuuta kehitysmaissa, oikeudellisen ja sääntelykehyksen olemassaolo vaikuttaa merkittävästi siihen, investoivatko monikansalliset yritykset sinne vai eivät, koska tällainen oikeudellinen infrastruktuuri on välttämätön perusta laillisen liiketoiminnan kasvulle. Lisäksi liiketoiminnan odotetaan toimivan eettisesti. Tämä tarkoittaa, että yrityksillä on odotus ja velvollisuus tehdä sitä, mikä on oikein sekä oikeudenmukaista välttääkseen tai mini-

moidakseen vahingon kaikille sidosryhmille, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Lopuksi yritysten odotetaan olevan asianmukainen yrityskansalainen, toisin sanoen antamaan takaisin ja osoittamaan taloudellisia, fyysisiä ja henkilöresursseja yhteisöille joihin yritys kuuluu. Lyhyesti sanottuna pyramidi on rakennettu tavalla, joka heijastaa liiketoiminnan perusrooleja ja odotuksia yhteiskunnassa. (Carrol 2016, 1-4.)



Kuva 1. Yritysvastuu pyramidi. (Carrol 2016, 5.)

Taloudellinen vastuu Yrityksen olemassaolon perusedellytyksenä tai vaatimuksena on taloudellinen vastuu yhteiskunnalle. Taloudellinen vastuu osana yritysvastuuta johtuu siitä, että yhteiskunta odottaa tai jopa edellyttää, että organisaatio selviytyy liike-elämässä. Ainoa tapa tähän on kannattava yritystoiminta ja yrityksen kyky kannustamaan omistajia sen tai osakkeenomistajia investoimaan ja omistamaan tarpeeksi resursseja liiketoiminnan jatkamiseen. Yhteiskunta näkee yritysorganisaatiot instituutioina, joka valmistaa ja myy kyseisen yhteiskunnan tarvitsemat tavarat ja palvelut. Vastapalveluksena yhteiskunta antaa yrityksille mahdollisuuden tuottaa voittoa. Kun yritys tuottaa voittoa, se lisää arvoa, ja näin tehdessään hyödyttää kaikkia sidosryhmiä liiketoiminnallaan. (Carrol 2016, 3-4.)

Oikeudellinen vastuu Yhteiskunnassa on luotu vähimmäistason säännöt, joiden mukaan vastuullisten yritysten odotetaan toimivan. Näihin perussääntöihin kuuluvat lait ja määräykset.

Ne ilmaisevat peruskäsitteitä reilusta liiketoiminnasta eri lainsäätäjien tasoilla. Yritysten odotetaan ja veloitetaan noudattamaan näitä lakeja ja määräyksiä ollen niiden toiminnan eh-
tona. (Carrol 2016, 3-4.)

Eettinen vastuu Sen lisäksi mitä lait ja määräykset edellyttävät, yhteiskunta odottaa yritysten toimivan ja hoitavan asioita eettisesti. Eettisen vastuun ottaminen tarkoittaa sitä, että yritys omaksuu sellaiset toiminnot, normit, standardit sekä käytännöt, joita ei ole kodifioitu lakiin. Yksi eettisen toiminnan näkökohta on, että yritykset hoitavat asiansa oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti myös niissä tapauksissa, joissa lait eivät määrää, ohjaa tai varsinaisesti sa-
nella toimintatapoja. Näin ollen yrityksen eettinen vastuu kattaa ne toiminnot, standardit ja käytännöt, jotka ovat yhteiskunnassa kiellettyjä, vaikka niitä ei ole kodifioitu lakiin. Ero oi-
keudellisten ja eettisten vastuiden välillä voi olla hankalaa. Oikeudelliset odotukset voivat pohjautua eettisille lähtökohdille. (Carrol 2016, 3-4.)

Hyväntekeväisyys Yritysfilantropia eli vapaasti suomennettuna yrityksen hyväntekeväisyys kat-
taa yritysten vapaaehtoisen tai harkinnanvaraisen toiminnan. Hyväntekeväisyys ei välttämättä ole vastuu sen kirjaimellisessa merkityksessä, mutta yrityksiltä sitä nykyään toivotaan ja se on osa yhteiskunnan joka päivästä odotusta yrityksiiä kohtaan. Toisin sanoen yritys voi olla mu-
kana tekemässä sitä, mikä on ympäröivän yhteiskunnan kannalta oikein. (Carrol 2016, 3-4.)

Yhteenvetona todetaan, että yritysvastuun neliosainen määritelmä muodostaa käsitteellisen kehyksen, joka sisältää taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja hyväntekeväisyys- tai harkin-
nanvaraiset odotukset, joita yhteiskunta asettaa yrityksille tiettyinä ajankohtana. Jokaisen yritysvastuun ymmärtämisen kannalta voidaan sanoa, että taloudellinen vastuu on se mitä yh-
teiskunta "vaatii" liiketoiminnalta; oikeudellinen vastuu on se mitä yhteiskunta myös "vaatii" myös liiketoiminnalta. Eettinen vastuu on se mitä yhteiskunta "odottaa" liiketoiminnalta ja lopuksi hyväntekeväisyysvastuu on se mitä yhteiskunta "haluaa/toivoo" liiketoiminnalta. Ajan kuluessa näiden neljän eri vastuukategorian merkitys voi muuttua ja kehittyä. (Carrol 2016, 3-4.)

2.1.3 Kestävä kasvu

Kestävä kasvu viittaa talouden kasvumalliin, joka pyrkii tasapainottamaan taloudellisen kehi-
tyksen, ympäristön suojelun ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden välillä pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on varmistaa, että nykyiset tarpeet tyydytetään ilman, että tulevien sukupolvien kykyä tyydyttää omia tarpeitaan heikennetään. Kestävän kasvun keskeisiä periaatteita ovat ekologinen kestävyys, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys sekä taloudellinen kestävyys. Ekologisen kestävyden näkökulmasta keskeistä on se, että talouskasvun tulisi tapahtua siten, että luonnonvaroja käytetään kestävästi, päästöjä vähennetään ja luonnon monimuotoisuutta suojellaan. Tämä tarkoittaa muun muassa uusiutuvien energialähteiden käytön lisäämistä, kiertotalouden edistämistä ja luonnonvarojen käytön tehostamista. Sosiaalisen ja kulttuurisen

kestävyyden kannalta oleellista on kasvun hyötyjen jakautuminen tasaisesti yhteiskunnassa, vähentäen köyhyyttä ja eriarvoisuutta. Sosiaalisen kestävyyden näkökulmasta on tärkeää, että kaikilla on pääsy peruspalveluihin, kuten koulutukseen ja terveydenhuoltoon, ja että työntekijöiden oikeuksia kunnioitetaan. Taloudellinen kestävyys käsittää tasapainoisen talouskasvun. (Ympäristöministeriö 2023.)

Kestävän kehityksen tavoitteena on muuttaa talouskasvun, ympäristön ja yhteiskunnan välinen korrelaatio negatiivisesta positiiviseksi. Tämä voidaan saavuttaa, kun yritysorganisaatiot hyväksyvät täysin kestävän kehityksen haasteet liiketoiminnan kehittämismahdollisuutena ja muuttavat liiketoimintamallejaan. Johtavat yritykset ovat aloittamassa muutosprosessia useiden sidosryhmien kanssa arvoketjuissaan ja muuttuvat siten kestäviksi yritysorganisaatioiksi. Tätä tukee tieteen suuntaus, joka asettaa ihmisen sosiaalisessa kontekstissa takaisin talouden ja liike-elämän teorian ja käytännön keskipisteeseen. Kestävästä kehityksestä on tullut liiketoiminnan megatrendi, joka muuttaa yritysjohtajuudelle asetettuja vaatimuksia useilla perustavanlaatuisilla tavoilla. (Tideman 2013, 18.)

Kestävää kasvua hakevan yrityksen tulisi ottaa huomioon työskentelyssään koko sidosryhmä, ei vain osakkeenomistajien näkemyksiä. Sidosryhmien kanssa tehtävällä toiminnallisella yhteistyöllä tavoitteena ei ole pelkästään voiton maksimointi, vaan puhutaan hyvinvoinnin maksimoinnista, jolloin yrityksen toiminta käsitetään yhteiskunnallisen toiminnan teoriaksi. (Heiskanen 2004, 53.) Donitsimallin kehittäjä Kate Raworth toteaa myös, että sidosryhmätyöskentelyn lisäksi menestyvän yrityksen on otettava huomioon luomansa donitsimallin mukaisesti laajasti ympäristönäkökulma, sekä ihmiskunnan sosiaalinen perusta. Raworthin donitsimallin mukaan kaiken vastuullisen liiketoiminnan tulee tapahtua näiden kahden elinehdon välissä sekä tukea niiden eheytymistä. Näkökulma on erilainen, koska Raworth myös toteaa, että tämän päivän yhteiskunnallisesti vastuullisen yrityksen ei tulisi hakea enää lainkaan kasvua, vaan yrityksen liiketoiminnan pitäisi perustua täysin yhteisen hyvinvoinnin lisäämiselle (Raworth 2018.)

Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyöskentely on kestävä ja vastuullista liiketoimintaa. Ei ole uutta, että kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuullista ohjenuoraa noudattavat organisaatioiden johtajat ovat ylläpitäneet sidosryhmäsuhteita niin poliittisiin päättäjiin, muihin alan yrityksiin, asiakassegmentteihin ja kansalaistoimijoihin. Nykyaikaisten yritysten vastuullisuusstrategioiden toimijat vievät sidosryhmätyöskentelyn uudelle tasolle. Pikkuhiljaa mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan on lähdetty jakamaan myös kyseessä olevan yrityksen ulkopuolelle. Mahdollisuus vaikuttaa on annettu käyttäjille ja yrityksen jo olemassa oleville tai mahdollisesti tuleville kiinnostaville sidosryhmille. Käyttäjät on tarkoitus ottaa mukaan tuotekehitykseen monenlaisissa yhteiskehittämisen tilanteissa. Vastuullisuusstrategian onnistunut toteuttaminen saattaa olla loppupeleissä enemmän kiinni monipuolisesta yhteistekeemisestä kuin visionäärisestä johtamisesta. (Kaskinen 2013, 15.) Yi-Tin & Nien-Chi sekä Ji-Wei

tuovat esille vuonna 2022 julkaistussa tutkimuksessaan henkilöstön osallistamisen tärkeyden vastuullisuusstrategian onnistumisessa sekä yrityksen vastuullisuuskulttuurin ja ilmanpiirin luomisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstön osallistaminen yhteiskuntavastuullisen yrityskulttuurin luomisessa sekä edesauttoi strategisen muutoksen läpiviestiä ja jalkauttamista, mutta myös lisäsi henkilökunnan sitoutumista kyseessä olevaan yritykseen ja sen toimintaan. (Yi- Tin 2022, 626-637.)

Vuonna 2020 julkaistussa väitöskirjassa "Reframing the Role of Companies in Sustainability: Toward business sustainability transitions" Sonja Lahtinen tutki yritysten roolia vastuullisuusmuutoksessa ja kehitti viitekehyksen tätä muutosta varten. Kestävän kehityksen muutokset määriteltiin tässä tutkimuksessa perustavanlaatuisiksi muutoksiksi organisaation kulttuureissa, rakenteissa ja käytännöissä, joiden kautta vakiintuneet järjestelmät siirtyvät kestävämpiin tuotanto- ja kulutustapoihin. Koska kestävä kehitys vaativat innovatiivisia ideoita, yhteiskuntavastuullisessa johtamisessa käytettävä uusia menetelmiä kestävä kehitys varmistamiseksi. Vastuullisuutta tavoittelevan muutosjohtamisen tulee olla järjestelmällistä, yhteistoiminnallista, asioita esille nostavaa ja luovaa. Näillä johtamistyyleillä voidaan hyödyntää tai luoda resursseja (henkisiä, sosiaalisia, fyysisiä, pääomaa) kestävä kehityksen muutosten aikaansaamiseksi. (Lahtinen 2020, 54-60.)

FIBS Ry - yritysvastuuverkosto julkaisi 2021 lopulla Yritysvastuu 2021 yritysvastuullisuuden tutkimusraportin. Siinä selvitettiin, että vastuullisuuden johtaminen on ottanut huomattavia kehitysaskelaita. Vastuullisuus oli noussut yritysten ylimmän johdon agendalle ja yhteiskuntavastuuta johdetaan entiseen verrattuna organisoidummin. Tämä osaltaan auttaa lisäämään vastuullisuuden sisällyttämistä liiketoimintaan. Lisäksi vastuullisuutta oli alettu käsittelemään enemmän johtoryhmissä ja yrityksiin oli nimetty henkilöitä, jotka ovat perehtyneet nimenomaan vastuullisuuteen. (Fibs Ry, 2021.)

Vuonna 2022 Euroopan komissio julkaisi direktiiviehdotuksen huolellisuusvelvoitteesta koskien yritysten kestävä toimintaa; EU directive on corporate sustainability due diligence (EU CSDDD). Direktiiviehdotuksen tavoitteena on viedä eteenpäin vihreää siirtymää sekä suojella ja turvata ihmisoikeuksia niin EU:ssa kuin globaalilla tasolla. Tämä esitetty direktiivi velvoittaisi suuria EU-alueella perustettuja ja toimivia organisaatioita sekä korkeilla riskisektoreilla toimintaansa harjoittavia yrityksiä niin pystyä tunnistamaan, ennaltaehkäisemään kuin minimoimaan liiketoiminnastaan aiheutuvia haitallisia ihmisoikeus- ja ympäristöseuraamuksia. Vaikka direktiiviehdotus koskee vain suuria EU:n alueella toimivia yrityksiä, direktiivillä olisi todennäköisiä laajoja vaikutuksia myös pieniin toimittajiin, pienviljelijöihin, työntekijöihin sekä yhteisöihin. (Komba 2023, 11-12.)

2.2 Yhteiskuntavastuullinen johtaminen

Vastuullisuustyön liittäminen yrityksen liiketoimintaan ja arkipäiväiseen tekemiseen on mahdollista siinä tapauksessa, kun yrityksen ylin johto on sitoutunut yhteiskuntavastuulliseen yrittäjätoimintaan. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto päättää, mitä vastuullisuudelta halutaan ja tämän jälkeen yhteiskuntavastuullisuus määritellään yritys vastuuhjelmassa. Ylimmän johdon edustajien tulee ymmärtää oman liiketoiminta-alueen tai tukifunktion rooli yhteiskuntavastuullisuudessa. Yhteiskuntavastuullinen johtaminen on liiketoiminnan lähestymistapa. Johtajat, jotka omaksuvat yhteiskuntavastuullisen näkökulman, ymmärtävät, että kestävä kasvu ei voi perustua pelkästään taloudellisiin tuloksiin vaan vaatii kokonaisvaltaista sitoutumista yrityksen vaikutuksiin yhteiskunnassa. Tällainen lähestymistapa edellyttää avoimuutta, vastuullisuutta ja aktiivista osallistumista kestävä kehityksen haasteisiin. (Tideman 2013, 23-30.)

Kestävä, yhteiskuntavastuullinen johtaminen alkaa tunnistamalla nykypäivän liike-elämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat häiritsevät ja muutokset, kun taas monet muut johtamislähestymistavat lähtevät johtajien näkökulmasta ja/tai heidän organisaationsa nykyisestä status quoista. Ymmärtämällä sekä johtajien että seuraajien maailmankatsomusten, ajattelutapojen ja asenteiden tärkeyden yhteiskuntavastuullinen johtaminen merkitsee johtajuuden muutoksen tarvetta kestävä muutoksen ja kehityksen veturina ja sen välttämättömänä edellytyksenä. Tästä seuraa, että tulevaisuuden kestävä kehityksen ja yhteiskunnallisesti vastuullisesti toimivien johtajien on omaksuttava käytäntöjä, joiden avulla he voivat löytää ja mukauttaa uusia ajattelutapoja, uskomuksia ja asenteita sekä kehittää tarvittavia taitoja muutoksen kestävälle matkalle. (Tideman 2013,30.)

Yksi työkalu, jolla yrityksen yhteiskunnallista vastuuta voidaan arvioida, on OECD:n eli Organisation for Economic Co-operation and Development julkaisema periaatepaketti, jonka tarkoituksena on tukea taloudellista tehokkuutta, kestävä kasvua ja taloudellista vakautta. Periaatteet ei anna suoria ohjeita tai sääntöjä, vaan sen sijaan ne pyrkivät tunnistamaan tavoitteet ja ehdottamaan erilaisia keinoja niiden saavuttamiseksi. Tyypillisesti ne sisältävät osia lainsäädännöstä, sääntelystä, listausmääräyksistä, itsesääntelystä, sopimusvelvoitteista, vapaaehtoisista sitoumuksista ja liiketoimintakäytännöistä. Periaatteiden täytäntöönpano riippuu kansallisen oikeudellisen ja sääntelyllisen kontekstin puitteista. Periaatteet käsittelevät yrityksen johdon, hallituksen, osakkeenomistajien ja sidosryhmien välisiä suhteita. Yrityshallinnon periaatteet tarjoavat myös rakenteen ja järjestelmät, joiden kautta yritystä johdetaan ja sen tavoitteet asetetaan, ja joilla tavoitteiden saavuttamiseksi ja suorituskyvyn seuraimiseksi määritetään keinot. OECD:n julkaisemat periaatteet ovat laajasti käytössä vertailukohtana ympäri maailmaa. Niitä käytetään myös yhtenä Finanssivalvonnan avaintekijöistä sekä maailmanpankin standardeja ja koodeja koskevien raporttien yrityshallinnon osion arvioinnissa. (OECD 2024).

2.2.1 Tulevaisuusorientoituneisuus ja yhteiskuntavastuullisuus

Tulevaisuusorientoitunut johtaminen täydentää yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmaa tarjoamalla suuntaa ja tavoitteita, jotka eivät ole vain lyhyen aikavälin voittoja vaan lisäksi pitkäaikaisia vaikutuksia. Yrityksen johto tunnistaa mahdollisuudet ja haasteet, jotka liittyvät yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, ja kykenee innostamaan organisaationsa omaksumaan kestävän liiketoiminnan periaatteet. Tulevaisuusorientoitunut johtaminen tarjoaa raamit, jotka auttavat organisaatiota luomaan pitkäaikaisia strategioita, jotka edistävät niin yrityksen kuin sen ympäristönkin hyvinvointia. Tulevaisuusorientoitunut johtajuus on erittäin tärkeää yritysten selviytymisen, menestyksen ja kasvun kannalta nykypäivän toimintaympäristössä. Tämän kaltaista johtajuutta voidaan kuvata dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi ja erityisesti tulevaisuuteen katsovaksi prosessin omaiseksi, strategiseksi johtamisentyyliksi. (Dwivedi 2006.)

Tulevaisuusorientoituneen johtamisen perusajatuksena pidetään elementtejä hyvästä päätöksenteosta. Nämä kolme elementtiä ovat tilannetieto, päämäärätieto ja voimavaratieto organisaatiosta. Tilannetiedolla tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mikä on nykyinen tilanne ja millaiset ovat olosuhteet. Päämäärätietopääomaan kuuluu tieto ja määrittely organisaation tavoitteita ja tarkoituksesta. Voimavaratietoon kiteytyy ymmärrys käytössä olevista resursseista ja välineistä. Kun johtaja pystyy omassa päätöksenteossään yhdistämään nämä hyvän päätöksenteon elementit, on hänen mahdollista luoda näkemystietoa, joka parhaimmillaan tuottaa organisaatiolle tulevaisuuteen orientoitunutta johtamista. (Puru 2017, 140-141.)

2.2.2 Strateginen johtaminen ja yhteiskuntavastuullisuus

Strategia on selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa päämääränsä. Strategiaa voidaan kuvata organisaation sisäiseksi ohjeeksi siitä, miten visio aiotaan ja halutaan saavuttaa. Kun organisaatio alkaa rakentamaan strategiaansa, siihen tulisi osallistaa riittävän laaja henkilöstömäärä, jotka toteuttavat strategian mukaista työskentelyä arkityössään. Hyvin luotu strategia on riittävän lyhyt ja helposti ymmärrettävissä ja sisäistettävissä. Parhaimmillaan strategia toimii henkilöstölle kulmakivenä, josta ammentaa innostuksen ja tarkoituksen palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Saksi 2016, 103.)

Hyvin laadittu strategia mahdollistaa johtamisen ja kestävän kasvun laadullisella tavalla tulevaisuuteen katsomisen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan tapaa, jolloin luovutaan siitä, että johtamisen katse on kiinni nykyisyydessä. Toisin sanoen henkilö pystyy näkemään tulevaisuuden vaihtoehtona, ei nykyhetken toistamisena. (Puru 2017, 139.) Strateginen johtajuus edellyttää kykyä luoda skenaarioita tulevaisuuteen, sekä erilaisia perspektiivejä tulevaisuudesta. Skenaariolla tarkoitetaan tapahtumaketjua, jossa on kuvattu (tai ajateltu) mahdollisia seura-

muksia tai lopputulemia, joita erityyppisillä päätöksillä ja valinnoilla on tapahtumien kehitykselle, jotta skenaariossa mietitty lopputulema olisi loogisesti tapahtumien seuraus. (Rubin 2023)

Yrityksen missiosta sekä visiosta pitää selkeästi ilmentyä yrityksen sitoutuminen. Yrityksen yhteiskuntavastuussa tulee olla johdonmukainen ja pitkäjänteinen, sillä vastuullisuustyöskentelyssä kyse ei ole väliaikaisesta trendistä, kvartaaliasiasta tai muoti-ilmiöstä. Kun yritys on selvästi määritellyt yhteiskuntavastuullisen tarkoituksensa ja yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat vastuullista toimintaa, on yrityksellä ja sen johdolla vain yksi, tarkka päämäärä. Myös yrityksen sisäinen viestintä helpottuu, kun yritysvastuu liitettyä yrityksen toiminta-ajatuksessa. Silloin yritysvastuullisuuden merkitys on määritelty, jonka johdosta vastuullisuudesta tulee osa yritysidenteettiä ja vastuullisuustyön eteenpäin vieminen on jouhevampaa. (Koipijärvi 2017, 45-46.)

2.2.3 Laatustandardit yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena

Vastuullisen yritysjohtamisen merkitys on kasvanut huomattavasti globalisoituneessa ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä. Yksi ISO 26000 standardi on noussut esiin keskeisenä työkaluna. ISO 26000 tarjoaa kattavan kehyksen vastuulliseen liiketoimintaan. Yritysvastuullisesta liiketoiminnasta puhuttaessa ISO 26000 standardia voidaan pitää vastuullisen yritysjohtamisen perustana. ISO 26000 standardi kattava peruskivi, joka tukee vastuullista yritysjohtamista. Standardi tarjoaa organisaatioille rakenteen, jota käyttämällä ne voivat integroida sosiaalisen vastuun periaatteet strategiseen johtamiseen, osallistaa sidosryhmät tehokkaammin, raportoida avoimesti kuin hallita riskejä asianmukaisesti. ISO 26000 standardin hyödyntäminen auttaa organisaatioita luomaan kestäväää arvoa niin liiketoiminnalle kuin laajemmalle yhteiskunnalle.

ISO 26000, joka on julkaistu vuonna 2010, on kansainvälinen standardi, joka antaa suosituksia ja ohjeita yhteiskuntavastuun periaatteista. Standardi kattaa seitsemän keskeistä osa-aluetta: vastuunalaisuus, avoimuus, eettinen toiminta, sidosryhmien intressien kunnioittaminen, oikeusjärjestyksen kunnioittaminen, kansainvälisten toimintasääntöjen kunnioittaminen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen. (SFS-ISO 26000:2020, 5.)

Vastuunalaisuus

Yrityksen tulee vastata päätösten ja toimintojen vaikutuksista niin yhteiskuntaan, ympäristöön kuin talouteen, varsinkin siinä tapauksessa, jos kyse on merkittävistä haitallisista seurauksista. Lisäksi vastuunalaisuus asettaa organisaatiolle velvoitteen vastata voimassa olevien lakien ja määräysten noudattamisesta eri viranomaisille. Vastuunalaisuuteen kuuluu lisäksi vastuunottaminen tapahtumista, kun on havaittu, että väärinkäytöksiä on tapahtunut. Näissä

tapauksissa organisaation on vastattava, jotta ennakoimattomien ja tahattomien vaikutusten toistuminen estetään ja väärinkäytökset korjataan asianmukaisesti. (SFS-ISO 26000:2020, 20.)

Avoimuus

Päätökset, jotka vaikuttavat ympäristöön ja yhteiskuntaan tulee olla avoimia ja läpinäkyviä. Organisaation tulee informoida selkeästi sen tekemistä päätöksistä ja näiden päätösten mahdollisista vaikutuksista niin ympäristöön kuin yhteiskuntaan. Annettavan informaation tulee olla totuudenmukaista, helposti ja nopeasti saatavilla sekä sidosryhmille riittävässä laajuudessa arvioitavissa. Tällaisessa toiminnassa on kyse avoimuusperiaatteesta. Sillä ei kuitenkaan tarkoiteta, että organisaation tulee jakaa luottamuksellista tietoa, tai sellaista tietoa, joka rikkoisi lakia. ISO 26000 standardissa on erikseen määritelty asiat, joita avoimuusperiaate koskee:

- toimintojen tavoite ja tarkoitus, laatu sekä sijainti
- tahot, jotka hallitsevat toimintoja
- yrityksen määrittelemät valtuudet, vastuut ja roolit sekä yrityksessä oleva päätösten tekotapa ja toteutus
- yrityksessä käytössä olevat perusteet ja standardit, joilla arvioidaan yhteiskuntavastuullisuutta
- toiminnan taso liittyen olennaisiin ja merkittäviin yhteiskuntavastuukysymyksiin
- yrityksen pääoman alkuperä, sen määrä ja käyttökohteet
- yrityksessä tehtävien päätösten ja toimintojen tiedetyt sekä todennäköiset vaikutukset sen sidosryhmiin, talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön
- yrityksen sidosryhmät sekä sidosryhmien valintaan ja osallistamiseen käytetyt kriteerit ja menettelyt, joilla sidosryhmät tunnustetaan. (SFS-ISO 26000:2020, 21.)

Eettinen toiminta

Periaate on, että yrityksen tulee toimia eettisellä tavalla. Toiminnan yrityksessä tulee perustua kunniallisuuteen, rehellisyyteen sekä tasapuolisuuteen. Nämä edellä mainitut yrityksen toiminnan arvot tarkoittavat huolehtimista ympäristöstä, ihmisistä ja eläimistä sekä yrityksen sitoutumista huomioida sen tekemien päätösten vaikutukset eri sidosryhmiin.

ISO 26000 standardissa

on lueteltu useita keinoja, joilla yritykseen tulee aktiivisesti edistää omaa eettistä toimintaa. Yrityksen tulee määrittää sekä ilmoittaa yrityksessä keskeisessä asemassa olevat periaatteet sekä yrityksen arvot. Lisäksi koskien arvoja, yrityksen tulee eettistä toimintaansa edistääkseen määrittää ja viestiä millaisia odotuksia sekä eettisiä toimintanormeja yrityksellä on koskien sen hallintoa, henkilöstöä, toimittajia, omistajia ja johtajia, ottaen samalla huomioon

paikallisen kulttuuri-identiteetin säilymisen. Jotta yrityksen on mahdollista asianmukaisesti valvoa omaa eettistä toimintaansa, tulee yrityksellä olla keinot ja valvontamekanismit, joilla sen toimintaa seurataan, valvotaan ja tuetaan. Oma-valvonnan lisäksi yrityksen tulee luoda ja ylläpitää mekanismeja, joiden avulla epäeettisestä toiminnasta voidaan raportoida ilman koston pelkoa. Jos yrityksessä havaitaan epäeettistä toimintaa, yrityksen on niin estettävä kuin ratkaista mahdolliset ristiriidat ja sekä tunnistaa ja käsitellä tapaukset, joissa on voinut olla kyse epäeettisestä toiminnasta. (SFS-ISO 26000:2020, 21-22.)

Sidosryhmien intressien kunnioittaminen

On mahdollista, että yrityksen päämäärät rajoittuvat sen omistajien, jäsenten, asiakkaiden tai osapuolten intresseihin. Kuitenkin myös muilla yksilöillä tai joukoilla saattaa olla oikeuksia, vaatimuksia tai erityisiä intressejä, koskien yrityksen toimintaa, jotka tulisi huomioida. Nämä ryhmät ja henkilöt yhdessä muodostavat organisaation sidosryhmät.

Jotta organisaatio voi toimia sidosryhmiään kunnioittavalla tavalla, sen tulee tunnistaa omat sidosryhmänsä. Lisäksi organisaatiolla tulee olla valmius vasta sen sidosryhmien esille nostamiin huolenaiheisiin ja huomioida ja tunnustaa sidosryhmien lailliset oikeudet ja sidosryhmien intressit. Koskien sidosryhmien intressejä, yrityksen tulee myös ottaa huomioon sidosryhmien intressien ja yhteiskunnan välinen suhde laajempiin odotuksiin, kestävään kehitykseen sekä sidosryhmien ja organisaation välisen suhteen luonne. Yksinkertaistettuna periaate siis on, että yrityksen tulee kunnioittaa sidosryhmiensä intressejä, huomioida ne ja vastata niihin. (SFS-ISO 26000:2020,22.)

Oikeusjärjestyksen kunnioittaminen

Yrityksen tulee hyväksyä, että oikeusjärjestyksen kunnioittaminen on pakollista. Oikeusjärjestyksellä tarkoitetaan, että yksikään yritys, yksilö tai organisaatio ei ole lain yläpuolella, mutta tämä koskee myös julkishallintoa. Olennainen osa on, että niin lait kuin viranomaisten vaatimukset ovat julkisia ja kirjallisia, ja että niiden noudattaminen on tasapuolista ja noudattaa annettuja menettelykeinoja. Kun puhutaan oikeusjärjestyksen kunnioittamisesta koskien yhteiskuntavastuuta, sillä tarkoitetaan sitä, että yritys noudattaa kaikkia toimintaan soveltuja määräyksiä ja lakeja. Näin ollen yrityksen tulee varmistua siitä, että yrityksessä ollaan tietoisia mitkä määräykset ja lait sen toimintaa koskevat ja tiedottaa näistä velvollisuuksia henkilöstöä. Yrityksen tulee säännöllisesti tarkistaa, että se noudattaa sitä koskevia lakeja ja määräyksiä, pitää tietonsa ajan tasalla koskien määräyksiä ja lakeja sekä varmistaa, että suhteet muihin tahoihin ja toiminnot ovat oikeudellisen kehysten mukaisia. (SFS-ISO 26000:2020,22.)

Kansainvälisten toimintasääntöjen kunnioittaminen

On mahdollista, että voimassa oleva lainsäädäntö ei takaa asianmukaista ympäristön tai yhteiskunnan suojausta. Näissä tapauksissa yrityksen tulisi vähintäänkin pyrkiä kunnioittamaan kansainvälisiä toimintasääntöjä. Periaatteena kansainvälisten toimintasääntöjen kunnioittamisessa on, että yrityksen tulisi arvostaa kansainvälisiä toimintasääntöjä ja samaan aikaan toimia oikeusjärjestyksen kunnioittamisen periaatteen mukaisesti. Erityisesti tämä korostuu maissa, joissa lainsäädäntö tai sen toteuttaminen ovat ristiriidassa kansainvälisten toimintasääntöjen kanssa. Silloin yrityksen tulisi pyrkiä kunnioittamaan näitä sääntöjä niin laajasti kuin mahdollista. On mahdollista, että toiminnassa esiintyy tilanteita, joissa lain tai sen noudattamisen ja kansainvälisten toimintasääntöjen välille muodostuu ristiriitaisuus ja tilanteita, joissa näiden sääntöjen seuraamatta jättämisellä olisi merkittäviä vaikutuksia, yrityksen tulisi arvioida uudelleen toimintansa ja suhteidensa luonnetta kyseisellä lainkäyttöalueella, jos se on asianmukaista. Lisäksi yrityksen tulisi pitää mielessä mahdollisuudet pyrkiä vaikuttamaan viranomaisiin ja asianosaisiin organisaatioihin, jotta mahdolliset ristiriidat voitaisiin korjata. Yrityksen tulisi myös vältellä joutumasta osalliseksi sellaisen järjestön, hallinnon tai toisen yrityksen toimintaan, jonka toiminta ei ole kansainvälisten toimintasääntöjen kaltaista. (SFS-ISO 26000:2020,23.)

Ihmisoikeuksien kunnioittaminen

Yrityksessä ja sen toiminnassa lähtökohtaisena periaatteena on, että sen tulisi kunnioittaa ihmisoikeuksia sekä pystyä tunnistamaan ihmisoikeuksien merkitys ja yleismaailmallisuus. ISO 26000 standardissa on määritelty seuraavanlaisesti, kuinka yrityksen tulisi toimia koskien ihmisoikeuksia:

- kunnioittaa ihmisoikeuksia, sekä mahdollisuuksien mukaan edistää ihmisoikeuksia
- ottaa huomioon toiminnassaan se, että ihmisoikeudet pätevät poikkeuksetta kaikissa tilanteissa, maissa ja kulttuureissa
- varmistaa omalla toiminnallaan, että yritys ei käytä hyväksi tilanteita, joissa ihmisoikeuksia ei ole suojattu sekä ryhtyy toimenpiteeseen näissä tilanteissa, jotta ihmisoikeuksien kunnioittaminen varmistetaan
- tilanteissa, joissa lainsäädäntö tai lainsäädännön noudattaminen ei takaa ihmisoikeuksille riittävää suojaa, yrityksen tulisi noudattaa kansainvälisten toimintasääntöjen noudattamisen periaatetta. (SFS-ISO 26000:2020,23.)

Yritysten sosiaalisen vastuun merkitys on kasvanut merkittävästi ja jatkaa kasvamistaan. Yhteiskunnalliset odotukset yrityksii kohtaan ovat kasvussa, ja yritysten vastuullisen toiminnan painotus on korostunut sekä liiketoiminnan että ympäröivän yhteiskunnan näkökulmasta. ISO

26000 standardi kehitettiin vastaamaan lisääntyneisiin tarpeisiin yhteiskuntavastuun hallinnassa ja ohjaamaan yrityksiä kohti kestävämpää ja vastuullisempaa liiketoimintaa. Standardi on laaja-alainen ja se sisältää useita yhteiskuntavastuun osa-alueita, kuten ihmisoikeudet, työolot, ympäristöasiat, rehellisyys liiketoiminnassa, sidosryhmien osallistuminen sekä yhteisön ja yhteisöjen kehittäminen. ISO 26000 perustuu seitsemään keskeiseen periaatteeseen, jotka muodostavat perustan vastuulliselle yritystoiminnalle.

ISO 26000 standardi tarjoaa yrityksille monia hyötyjä, kun yritys pyrkii kehittämään vastuullista liiketoimintaa. Näitä hyötyjä voi olla esimerkiksi:

- Luotettavuus ja maine: noudattamalla ISO 26000 standardia yritys voi edistää mainettaan ja luotettavuuttaan sidosryhmien keskuudessa.
- Riskienhallinta: Standardi auttaa yrityksiä tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä, jotka liittyvät yhteiskuntavastuulliseen toimintaan.
- Kilpailuetu: Vastuullinen yritystoiminta voi luoda kilpailuetua markkinoilla, kun kuluttajat ja sidosryhmät tukevat vastuullisia yrityksiä.
- Paremmat sidosryhmäsuhteet: ISO 26000 standardin periaatteiden noudattaminen voi parantaa yrityksen suhteita eri sidosryhmiin, kuten sen työntekijöihin, asiakkaisiin ja yhteisöihin.

ISO 26000 standardi tarjoaa oleellisen viitekehyksen vastuullisen yritysjohtamisen ja johtamisen käytänteiden kehittämiseen. Standardin avulla yritys voi edistää kestävä kehitystä, vähentää toiminnan riskejä ja luoda arvoa niin liiketoiminnalle kuin yhteiskunnalle. Standardin noudattaminen voi olla keskeinen askel yritykselle kohti vastuullisempaa ja kestävämpää liiketoimintaa.

2.3 Toiminnanohjaus ja yhteiskuntavastuu

Seuraavassa kappaleessa on esitetty toiminnanohjaus, operatiivinen toiminta sekä GRI-raportointi työkalut yhteiskuntavastuullisen toiminnan tukena. Operatiivinen toiminta viittaa yrityksen päivittäisiin toimintoihin, jotka yritys suorittaa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Toiminnanohjauksen kautta operatiivinen toiminta voidaan suunnitella ja toteuttaa tehokkaasti ja vastuullisesti. Operatiivisesta toiminnasta kerätyt tiedot muodostavat perustan GRI-raportoinnille. GRI-raportit tarjoavat tietoa siitä, miten yritys saavuttaa kestävä kasvun sekä yhteiskuntavastuullisen toiminnan tavoitteita.

2.3.1 Toiminnanohjaus yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena

Yrityksen toiminnanohjaus eli ERP (enterprise resource planning) on yleensä integroitu järjestelmä, joka hallinnoi ja integroi useita keskeisiä liiketoiminnan prosesseja samassa tietojärjestelmässä. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä pyrkii virtaviivaistamaan liiketoimintaprosesseja ja parantamaan tehokkuutta tarjoamalla reaaliaikaista tietoa eri osastoille ja sidosryhmille. Sen avulla yritys voi tehostaa resurssien käyttöä, vähentää kustannuksia, parantaa tuottavuutta sekä lisätä läpinäkyvyyttä ja joustavuutta liiketoiminnassa. Riippumatta siitä, millainen järjestelmä on käytössä, sen tavoitteena on integroida eri osa-alueet yhteen kokonaisuuteen ja parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä. (Nestell 2017, 2-5.) ERP järjestelmä perustuu ajatukseen, että se koostuu erilaisista moduuleista. Riippuu yrityksestä ja siitä millaisille moduuleille sillä on tarvetta, kaikki yrityksen eivät tarvitse laajaa toiminnanohjausjärjestelmää. Yleisesti ottaen tärkeitä toiminnanohjauksenjärjestelmiä yrityksille on sen toiminnasta riippumatta esimerkiksi taloudenhallinnan ja kirjanpidon järjestelmät. (Nestell 2017, 21.) Operatiivinen toiminnanohjaus (Operational Management) on prosessi, jonka avulla organisaatio suunnittelee, ohjaa ja hallinnoi päivittäisiä toimintojaan tarkoituksenmukaisesti. Operatiivinen toiminnanohjaus voi johtaa kustannusten alenemiseen sekä tuottavuuden kasvuun. (Kumar 2009, 1.) Kun operatiiviset prosessit ovat suunnitelmallisia ja laadukkaita, se heijastuu usein myös asiakastyytyvyyteen. Vähemmän virheitä ja parempi palvelu voivat parantaa asiakkaiden kokemusta ja uskollisuutta

Verrattaen ERP on siten laajempi käsite, joka kattaa kaikki organisaation päätoiminnot, kun taas operatiivinen toiminnanohjaus keskittyy pääosin päivittäisiin operatiivisiin prosesseihin ja toimintoihin. ERP-järjestelmä on yksi työkalu operatiivisen toiminnanohjauksen toteuttamiseksi organisaatiossa.

Operatiivinen toiminta

Operatiivinen toiminta viittaa organisaation päivittäisiin toimintoihin ja prosesseihin, joita tarvitaan sen ydinliiketoiminnan harjoittamiseksi. Se kattaa käytännön toimet, joita yritys suorittaa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Operatiivinen toiminta käsittää usein suuren osan resursseista ja työvoimasta. Tavoitteena on suorittaa nämä tehtävät tehokkaasti ja taloudellisesti siten, että yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Operatiivinen toiminta voi vaihdella suuresti eri yritysten välillä riippuen niiden toimialasta, koosta, liiketoimintamalleista ja strategioista. Esimerkiksi valmistusyrityksessä operatiivinen toiminta voi keskittyä tuotantolinjojen käyttöön ja tehokkuuteen, kun taas palveluyrityksessä, kuten sosiaalialalla, se voi painottua asiakaspalvelun laatuun, vaikuttavuuteen ja nopeuteen.

2.3.2 Raportointi yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena

GRI-standardi (Global Reporting Initiative) on kansainvälisesti tunnustettu viitekehys, jota yritykset ja organisaatiot käyttävät raportoidakseen taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksistaan. Se auttaa yrityksiä seuraamaan ja raportoimaan kestävän kehityksen suorituskykyään läpinäkyvästi ja vertailukelpoisesti. GRI-standardin avulla yritykset voivat systemaattisesti ja läpinäkyvästi raportoida kestävydestään, mikä auttaa parantamaan suorituskykyä, lisäämään sidosryhmien luottamusta ja edistämään kestävästä liiketoimintaa. GRI-standardit perustuvat vastuullisen liiketoiminnan odotuksiin, jotka pohjautuvat virallisiin hallitustenvälisiin esityksiin, kuten Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (OECD) antamiin suuntaviivoihin monikansallisille yrityksille sekä Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) liiketoimintaa ja inhimillistä periaatetta koskeviin ohjeisiin. GRI-standardien avulla raportoidut tiedot voivat auttaa sen käyttäjiä arvioimaan, täyttääkö organisaatio näissä välineissä asetetut odotukset. On tärkeää huomata, että GRI-standardit eivät aseta varsinaisia allokatioita, tavoitteita tai suoria hyvän tai huonon suorituskyvyn vertailuarvoja.

GRI-standardin pääkohdat ovat:

- Yleiset periaatteet: Näihin kuuluvat raportointiperiaatteet, kuten sidosryhmien osallisuus, kestävän kehityksen konteksti, olennaisuus ja täydellisyys, jotka varmistavat raportin laadun ja luotettavuuden.
- Raportointiprosessi: Yritykset seuraavat strukturoitua prosessia tietojen keräämiseksi ja raportin laatimiseksi, mukaan lukien vaikutusten tunnistaminen, sidosryhmien kuuleminen ja datan tarkastus.
- Modulaarinen rakenne: GRI-standardi koostuu moduuleista, jotka voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaan, mukaan lukien yleiset standardit (GRI 101, 102, 103) ja aihekohtaiset standardit (taloudelliset, ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat).

GRI 1: Peruseriaatteet: Esittelee GRI-standardien käytön perustana olevat peruseriaatteet ja -käsitteet. **Yritysprofiili:** Sisältää yleiset tiedot yrityksestä, kuten sen tausta, rakenne, toiminta, toimitusketju, hallintotapa, ja sidosryhmien osallistaminen. **Hallintotapa:** Keskittyy siihen, miten yritys hallitsee ja raportoi kestävän kehityksen vaikutuksia. Tämä sisältää politiikat, vastuullisuuden johtamisen ja arvioinnin.

Aihekohtaiset GRI-standardit: **Taloudelliset standardit:** Kattaa taloudelliset näkökohdat, kuten taloudellinen suorituskyky, markkinaposition ja hankintakäytännöt. **Ympäristöstandardit:** Keskittyy ympäristövaikutuksiin, kuten energiankulutus, vesi, päästöt, jätteet ja biodiversiteetti. **Sosiaaliset standardit:** Kattaa sosiaaliset näkökohdat, kuten työllisyys, työsuhdekäytännöt, työterveys ja -turvallisuus, koulutus, ihmisoikeudet, ja paikallisyhteisöt.

GRI-standardin rakenne ja sen käytön systemaattisuus tekevät siitä tehokkaan työkalun kestävän kehityksen raportointiin ja johtamiseen. (Global Reporting Initiative 2024, 7-11.)

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Yrityksen kestävä kasvu on pitkän aikavälin menestymisen avain. Kestävä kasvu tarkoittaa, että yritys kasvaa ja laajenee taloudellisesti, samalla kun se ottaa huomioon ympäristö- ja yhteiskuntavastuunsa.

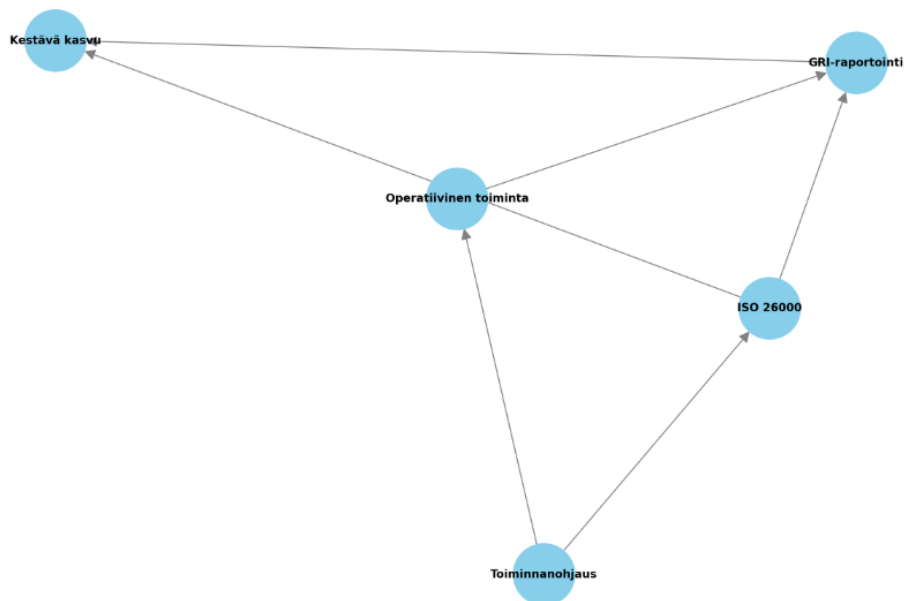
Yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat, sijoittajat, työntekijät ja viranomaiset, ovat yhä tietoisempia kestävän kehityksen merkityksestä. Yrityksiin kohdistuu runsaasti odotuksia sidosryhmistä, ja he odottavat yritysten noudattavan vastuullista liiketoimintaa ja osallistuvan yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Jos yritys ei noudata Agenda 2030:aa, saattaa se pahimmassa tapauksessa menettää asiakkaita ja sekä joutua negatiivisen julkisuuden kohteeksi. Kaiken kaikkiaan Agenda 2030:n mukaisten tavoitteiden noudattaminen on tärkeää, koska se edistää vastuullista liiketoimintaa, luo mahdollisuuksia, vähentää mahdollisia liiketoiminnan(kin) riskejä ja tukee yhteiskunnallista kehitystä. Kestävän kehityksen tavoitteet ovat saavutettavissa yhteistyöllä ja yhteiskunnan eri toimijoiden, mukaan lukien yritykset, osallistumisella. Koska yritykset ovat yksi osa laajempaa yhteiskuntaa, ja myös yrityksillä on vastuu vaikuttaa positiivisesti yhteisöihin, joissa ne toimivat. Agenda 2030 ohjelma pyrkii ratkaisemaan monia maailmanlaajuisia haasteita. Yritykset, jotka osallistuvat näiden tavoitteiden edistämiseen, voivat edistää kestävästä kehitystä ja osoittaa sitä kautta yhteiskunnallista vastuutaan.

Kokonaisuutena yhteiskuntavastuullinen ja tulevaisuusorientoitunut johtaminen yhdessä luovat kestävän kehityksen ja kestävän kasvun kulttuurin organisaatioissa. Nämä johtamistavat eivät ainoastaan edistä liiketoiminnan pitkäaikaista menestystä vaan lisäksi varmistavat, että organisaatiot toimivat yhteiskunnallisesti vastuullisesti ja jättävät positiivisen jäljen ympäröivään maailmaan. Kestävä kehitys nähdään näinä johtamistapoina enemmän kuin velvoitteena, vaan pikemminkin mahdollisuutena luoda kestäviä, eettisiä ja menestyksekkäitä organisaatioita, jotka ottavat ennakoivasti huomioon huomisen haasteet ja mahdollisuudet.

Kuvassa 2 (kuva 2) on havainnollistettu miten teoriaperustassa yhteiskuntavastuullisen yritystoiminnan johtamisen tukena esitetyt eri osa-alueet liittyvät toisiinsa yrityksen kestävän kasvun näkökulmasta.

- ISO 26000 ja Kestävä kasvu: ISO 26000 -standardin mukainen toiminta edistää kestävästä kasvua.
- Toiminnanohjaus ja operatiivinen toiminta: Toiminnanohjauksen avulla operatiivinen toiminta suunnitellaan ja toteutetaan tehokkaasti.

- Operatiivinen toiminta ja GRI-raportointi: Operatiivisesta toiminnasta saadut tiedot ovat perusta GRI-raportoinnille.
- GRI-raportointi ja kestävä kasvu: GRI-raportointi osoittaa sidosryhmille yrityksen edistymisen kohti kestävää kasvua.
- Toiminnanohjaus ja ISO 26000: Toiminnanohjauksen käytännöt voidaan sovittaa ISO 26000 -standardin mukaisiksi.
- ISO 26000 ja GRI-raportointi: ISO 26000 -standardi ohjaa vastuullisuustoimien raportointia GRI-viitekehyksen mukaisesti.



Kuva 2. Yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena käytettyjen menetelmien yhteydet.

3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämisasetelma. Ensimmäiseksi esitellään yritys, jonka kanssa kehittämistyö on yhteistyössä tehty ja johon kehittämistyö liittyy, sekä kerrotaan kehittämistyön lähtökohdat. Kehittämistyön lähtökohta on havainnollistettu tulevaisuuden tutkimuksen työkalulla.

3.1 Kehittämiskohteen esittely

Medivida Hoiva Oy on osa suomalaista Medivida- konsernia. MediVida- konserniin kuuluu MediVida Hoiva Oy:n lisäksi ensihoitopalveluita tuottava EMA, hammaslääkäripalveluita tuottava

Kotihammas, MediVida henkilöstövuokraus sekä Maahanmuuttovirastolle tuotettavat vastaanottokeskuspalvelut. MediVida-konsernin visio on tuottaa parantaa sosiaali- ja terveyshuollon palvelu- ja toimintaprosesseja sekä tuoda markkinoille innovatiivisia ja uusia ratkaisuja. (MediVida 2023.)

MediVida Hoiva Oy tuottaa asumis- ja kuntoutuspalveluita mielenterveys- ja päihdekuntoutu- jille sekä ikäihmisille. Asumispalveluita tuotettiin kehittämistehtävän tekohetkellä

Uudellamaalla, Kanta-Hämeessä, Päijät-Hämeessä ja lisäksi Pirkanmaalla. Toimintayksiköitä MediVida Hoivan alla oli sillä hetkellä 12. (MediVida Hoiva 2023.) MediVida Hoivan liiketoimintamalli on sosiaalialalle poikkeuksellinen. Palvelua tuottava liiketoimintayksikkö nimittäin muodostaa oman, itsenäisen liiketoimintansa. Tilanne on poikkeuksellinen siitä syystä, että monesti sosiaali- ja terveysalalla toimivat yritykset aloittavat liiketoimintansa perustamalla esimerkiksi asumispalveluyksikön, josta pikkuhiljaa aletaan perustamaan itse uusia yksiköitä ja kasvattamaan liiketoimintaa. Tällaisessa liiketoimintamallissa uusien yksiköiden aloittaessa sen omistajan yrityksen arvot, asenteet, strategia sekä kulttuuri juurtuvat luontaisesti uuteen yksikköön heti sen perustamisvaiheessa. MediVida Hoiva Oy taas kasvattaa liiketoimintaansa ostamalla jo perustettuja ja käynnissä olevia liiketoimintayksiköitä, jotka se ottaa osakseen omaa yritystoimintaansa. Edellä mainitun lisäksi MediVida Hoiva oy perustaa myös omia yksiköitä.

3.2 Kehittämistyön lähtökohdat

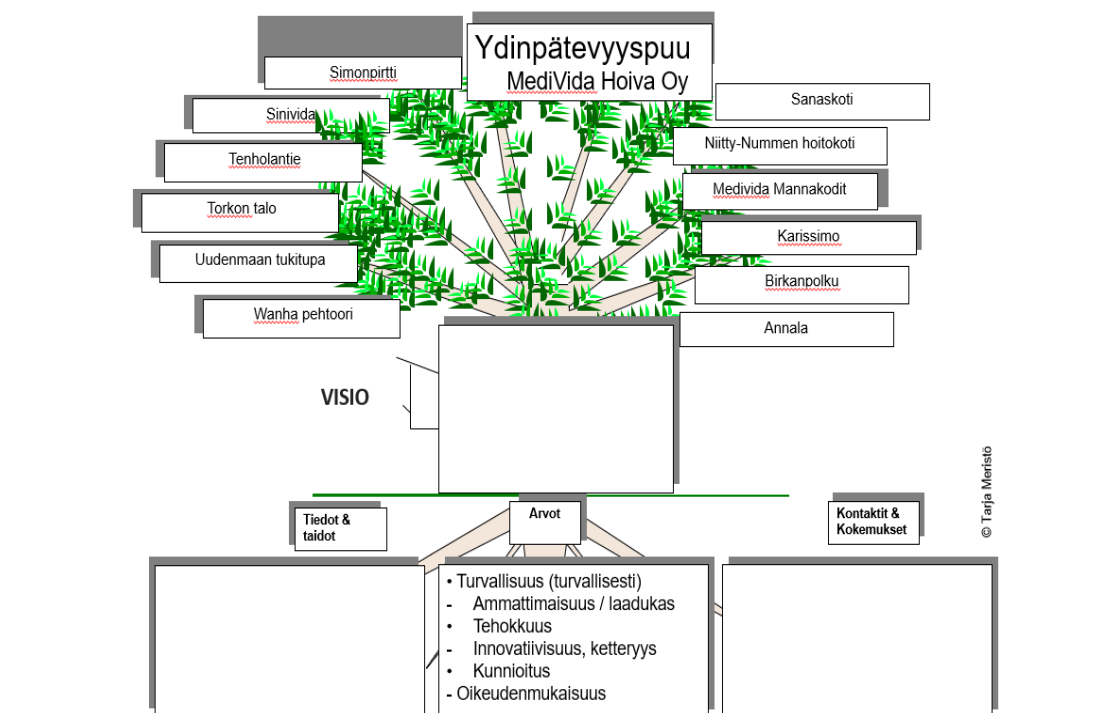
MediVida Hoiva Oy:n alla on siis useita eri yrityksiä, joilla voi olla hyvinkin erilaisia yrityskulttuureja liiketoimintayksiköstä riippuen. MediVida Hoivalla on tiedossa, että sen omistamissa yrityksissä on paljon tietoa ja taitoa, sekä halua tuottaa osaavaa ja laadukasta palvelua sen asiakkaille. Tällä hetkellä kuitenkin sen näkyväksi tuominen on ollut haastavaa, koska yhtenäinen ja strateginen linja sen näkyväksi tuomisessa sekä käytännön toteutuksessa on puuttanut.

Kuvassa 2 on hahmotettu kohdeorganisaatiota Tarja Meristön (2021) ydinpätevyyspuun kautta. Ydinpätevyyspuuta käytetään tulevaisuuden johtamisen apuvälineenä, kun halutaan visuaalisesta kuvata ja analysoida esimerkiksi yritystä ja yrityksen osaamista sekä menestymiseen tarvittavia yksityiskohtia. Puun oksille on nimetty jokainen yksikkö, joka toimii MediVida Hoiva Oy:n alaisuudessa. Yritykset ovat irrallaan toisistaan, koska heillä ei ole varsinaisesti yhteistä liiketoimintaa. Linnunpönttö kuvaa konsernin visiota, jonka pohjalta varsinaista kehittämistyötä ei vielä ole, mutta suunnitelmia ja kokeiluja on mahdollisesti aloitettu. Ydinpätevyyspuun runko on jätetty kuvassa tyhjäksi. Runko kuvaa yrityksen ydinpätevyyskäsitteitä, ja rungon ta-

voitteena on yhtenäistää liiketoimintaa yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Ydinpätevyyspuun juuret koostuvat yrityksen eri osaamisalueista. (Meristö 2021.) Arvot MediVida Hoivalla oli jo valmiiksi luotu konsernitasoisesti. Tiedot ja taidot sekä kontaktit ja kokemukset vielä puuttuvat. Edellä mainitut juuret on jätetty tyhjäksi, koska niitä haluttiin täydentää kyselystä saatavilla vastauksilla.

MediVida Hoiva Oy:n ydinpätevyyspuussa jokainen puun oksa on yksi yksikkö, joka muodostaa oman liiketoimintayksikkönsä. Kehittämistehtävän tekohetkellä yksiköitä oli MediVida Hoivan omistuksessa 12; ”Simonpirtti, Sinivida, Tenholantie, Torkon talo, Uudenmaan tukitupa, Wanha pehtoori, Sanaskoti, Niitty-Nummen hoitokoti, Medivida Mannakodit, Karissimo, Birkanpolku sekä Annala.” Puun runkona toimiva visio on tyhjä, koska visiota haluttiin terävöittää kehittämistehtävässä ja workshopissa hallinnon kanssa. Puun juuret koostuvat tiedoista ja taidoista, arvoista ja kontakteista ja kokemuksista. Medivida Hoivassa oli juuri ennen kehittämistehtävän aloittamista luotu yrityksen arvot, jotka ovat: turvallisuus (turvallisesti), ammattimaisuus/laadukkuus, tehokkuus, innovatiivisuus/ketteryyden, kunnioitus sekä oikeudenmukaisuus. Arvot laitettiin yrityksen juuriksi sellaisenaan, koska ne oli hiljattain luotu. Juuret tiedot ja taidot sekä kontaktit ja kokemukset sen sijaan jätettiin tyhjäksi, koska ne oli tarkoitus kartoittaa ja tarkentaa yksiköiden henkilöstölle tehdyn kyselyn pohjalta.

Kehittämistehtävän yksi osa-alue oli siis luoda ydinpätevyyspuulle ja MediVida Hoiva Oy:lle runko ja juuret.



Kuva 3. MediVida Hoiva Oy:n ydinpätevyyspuu (Meristö 2021).

3.3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä halusin luoda yhteistyössä kohteena olevan yrityksen, MediVida Hoiva Oy:n kanssa yritykselle konkreettisen operatiivisen toiminnanohjauksen rungon, joka yhdistyy vastuullisuusperiaatteisiin. Tämän lisäksi yrityksessä on tavoitteena tämän opinnäytetyön myötä aloittaa konkreettinen vastuullisuustyöskentely. Vastuullisuustyön käynnistämisen ja sen myötä tehtävän vastuullisuusperiaatteiden myötä on tavoitteena tehdä MediVida Hoiva Oy:n toimintaa läpinäkyvämmäksi sekä luoda yhtenäisyyttä yrityksen toimintaan ja näin ollen helpottaa johtamista. Lisäksi kehittämistyön avulla on mahdollista ennakoida tulevia kilpailutuksia sekä mahdollista MediVida Hoiva Oy:tä koskevaa yritysvastuuraportointia tulevaisuudessa. Ennakointi on yritykselle ensiarvoisen tärkeä työkalu, joka auttaa niin menestymään kuin pysymään kilpailukykyisenä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi ennakointi auttaa yrityksiä valmistautumaan tulevaisuuteen, vähentämään riskejä ja hyödyntämään mahdollisuuksia, kun ne on tunnistettu varhaisessa vaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä on kehitetty kohteena olevalle yritykselle MediVida Hoiva Oy:lle operatiivisen toiminnanohjauksenrunko, jossa on yhdistetty vastuullisuusperiaatteet käytännön operatiivisen johtamisen kanssa. Kehittämistyön tarkoituksena on aloittaa ja liittää vastuullisuustyö kohteena olevassa yrityksessä osana sen päivittäistä toimintaa. Yhteistyöyrityksessä eli MediVida Hoiva Oy:ssä ei ole tehty aikaisempaa vastuullisuustyötä eikä vastuullisuustyöhön ole yrityksessä erikseen nimettyjä henkilöitä.

Vastuullisuustyön käynnistämisen ja sen myötä tehtävän vastuullisuusperiaatteiden myötä on tavoitteena tehdä yrityksen toimintaa läpinäkyvämmäksi sekä luoda yhtenäisyyttä yrityksen toimintaan ja näin ollen helpottaa johtamista.

Kehittämistyön avulla on mahdollista ennakoida tulevia kilpailutuksia sekä mahdollista yritysvastuuraportointia. Ennakointi perustuu Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemiin sosiaalisesti vastuullisten julkisten hankintojen periaatteisiin, jotka on julkistettu loppuvuodesta 2021. Näiden periaatetavoitteiden on tarkoitus ottaa huomioon hankintojen vaikutukset yhteiskuntaan laajasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö B, 2023.) On vain ajan kysymys, milloin nämä yhteiskuntavastuullisen toiminnan periaatevaatimukset näkyvät enemmän sosiaalialan julkisissa hankinnoissa, jolloin on mahdollista hyödyntää tarjoustusta annettaessa jo valmista vastuullisuusohjelmaa. Yritysvastuuraportoinnin ennakointi voi olla vielä aikaista ottaen huomioon MediVida Hoiva Oy:n koon kehittämistyön tekohetkellä, sekä sen, että yhtiö on listaamaton osakeyhtiö. Vastuullisuusraportointi, joka perustuu EU:n antamaan direktiiviin, koskee tällä hetkellä listattuja yhtiötä, noin 500 henkeä työllistäviä ja liikevaihdon tulisi olla yli 40 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio, 2023). MediVida Hoiva ei vielä näihin lukuihin pääse, mutta jo olemassa olevan vastuullisuusohjelman myötä voidaan olla varautuneita siihen, että tulevaisuudessa vastuullisuusraportointi tulee koskemaan myös pienempiä yrityksiä.

3.4 Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa kohdeorganisaatiolle toiminnanohjauksen runko, jossa yhdistyy yritykselle luotavat vastuullisuusperiaatteet.

Vastuullisuustyön aloittamiseen ja kehittämiseen haluttiin sitouttaa yrityksen henkilökuntaa jo suunnitteluvaiheessa, jotta osallisuuden kautta vastuullisuustyöskentelyyn sitouduttaisiin heti alkutekijöissä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä näkemyksiä henkilöstöllä oli vastuullisuudesta ja mitä se heille merkitsee?
2. Millaisia asioita henkilöstö haluaa yksikössään kehittää vastuullisuuden näkökulmasta ja millä tavalla niitä tulisi käytännössä toteuttaa?
3. Millaisia asioita henkilöstö haluaa yksikössään kehittää vastuullisuuden näkökulmasta ja millä tavalla niitä tulisi käytännössä toteuttaa?
4. Mitkä ovat toimenpiteet yrityksen toimintojen yhtenäistämiseksi vastuullisuusnäkökulmat huomioiden?

4 Kehittämistyön menetelmävalinnat

Kehittämistyön menetelmävalinnat ovat olennainen osa projektin onnistumista ja tehokasta etenemistä. Ne muodostavat perustan prosessille, jonka avulla pyritään ratkaisemaan tiettyjä ongelmia tai parantamaan olemassa olevia järjestelmiä, tuotteita tai palveluita. Yksi keskeisimmistä tekijöistä menetelmävalintoja tehtäessä on ymmärtää projektin luonne ja tavoitteet. Onko kyseessä esimerkiksi tuotekehitysprojekti, palvelun parantaminen tai prosessien tehostaminen? Näiden kysymysten pohjalta voidaan valita sopivat menetelmät, jotka ohjaavat kehitystyötä oikeaan suuntaan. (Moilanen 2022, luku 2 research- based development work.)

4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus on vakiintunut ja monipuolinen tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa tarkan syventymisen yksittäiseen ilmiöön tai tapahtumasarjaan. Tapaustutkimuksessa tutkittavana olevaa tapausta halutaan ymmärtää tietyssä yhteydessä eli kontekstissa. Ympäristö voi muo-

dostua esimerkiksi tietystä organisaatiosta tai toimialasta. Tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen tulkintaan, ymmärtämiseen sekä analyysiin mutkikkaistakin ilmiöistä sekä niiden kontekstista. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tarkastella ilmiöitä monipuolisesti ja kerätä laaja-alaisesti tietoa, mikä tekee siitä arvokkaan menetelmän monilla tieteenaloilla. Tarkoituksena on ymmärtää kyseinen tapaus kokonaisvaltaisesti ja saada tietoa sen kontekstista, prosesseista ja dynamiikasta. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin ilmiöiden, toiminnan kehityksen ja yhteiskunnallisten ilmiöiden tutkimukseen. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, mutta sen ydin on keskittyä yhden tai useamman yksittäisen tapauksen perusteelliseen analyysiin. Tämä voi olla esimerkiksi yksittäinen organisaatio, tapahtuma, ryhmä tai ilmiö. Tapaustutkimuksessa pyritään usein yhdistämään erilaisia tietolähteitä, kuten haastatteluja, havainnointia, asiakirjoja ja arkistomateriaaleja, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta kohteesta. (Moilanen 2022, luku 3 approaches in development work.)

Tämän kehittämistehtävän puitteissa on käytetty tapaustutkimusta lähestymistapana. Tapaustutkimusta käyttämällä oli mahdollisuus syventyä aiheeseen ja hankkia yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on antaa lukijalle kokonaisvaltainen käsitys valitusta tutkimustapauksesta, sen taustasta ja kehityksestä.

4.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Kyselytutkimus on aineistonkeruumenetelmä, jota käytetään tietojen keräämiseen ja analysointiin ihmisten mielipiteistä, asenteista, käyttäytymisestä tai muista ominaisuuksista. Se perustuu osallistujille esitettyihin kysymyksiin ja heidän antamiinsa vastauksiin. (Vehkalahti 2014, 11-13.) Tässä opinnäytetyön kyselytutkimuksessa käytettiin sekä piirteitä laadullisesta tutkimuksesta että määrällisestä tutkimuksesta. Määrällisessä kyselytutkimuksessa käytetään strukturoituja kysymyksiä ja usein valmiiksi suljettuja vastausvaihtoehtoja. Tulokset voidaan kvantifioida ja analysoida tilastollisin menetelmin. Määrälliset kyselyt voivat antaa numeerisia tietoja esimerkiksi prosenttiosuuksina, keskiarvoina tai hajontana. Laadullisen kyselytutkimuksen lähestymistavassa kysymykset voivat olla avoimempia. Laadullisessa kyselytutkimuksessa vastaukset voidaan analysoida teemojen tai kategorioiden avulla eli koodata. (Vilka 2007, 68-69.)

Tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää monimenetelmälliselle tutkimukselle ominaista määrällisten ja laadullisten menetelmien yhtäaikaista tai peräkkäistä käyttöä analysoitaessa erilaisilla aineistonkeruutekniikoilla kerättyä moninaista empiristä tapaustutkimusaineistoa. Monimenetelmällisen tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että hyvin toteutettuna määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan paikaten vain toi-

sella menetelmällä mahdollisesti syntyviä aukkoja tutkimuksessa ja näin tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan laajemmin kuin vain yhtä tutkimusmenetelmää käyttäen olisi mahdollista. (Eriksson 2014, 10.)

Kyselytutkimuksen analysointi on tärkeä vaihe tutkimuksen prosessissa, joka auttaa tulosten tulkinnassa ja päätelmien tekemisessä. Analyysivaiheessa asteikkokysymysten analysoinnissa käytettiin numeerista dataa. Avointen kysymysten analysoinnissa käytettiin kvalitatiivista analyysia. Tämä sisältää koodausta ja teemojen tunnistamista vastauksista. Sisällönanalysissä tavoitteena on ymmärtää vielä syvemmin vastaajien mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia. Koska analyysin tulokset on esitettävä selkeästi ja ymmärrettävästi, käytettiin laadullisen analyysin perusteiden mukaisesti taulukoita, kaavioita ja graafisia esityksiä visualisoimaan dataa. (Vilka 2007, 118-143.)

4.3 Backcasting kehittämisen menetelmänä

Kehittämistehtävään kerättiin henkilöstöltä tietoa verkossa suoritettavan kyselyn avulla. Tämän jälkeen järjestettiin hallinnon kanssa työpaja, jonka toteuttamisessa oli apuna Backcasting-menetelmä. Menetelmä auttoi muotoilemaan työpajan kulun tavalla, jossa pohditaan käytännön askeleita halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Myös henkilöstölle suoritettava kysely luotiin backcasting-menetelmää apuna käyttäen.

Backcasting ”takaisin tulevaisuudesta” menetelmä alkaa määrittelemällä toivottava tulevaisuus ja pyrkii sitten taaksepäin tunnistamaan käytännöt, tehtävät ja mahdolliset ohjelmat, jotka yhdistävät määritetyn tulevaisuuden nykypäivään. Backcasting- menetelmän tarkoituksena ei siis ole visioita uutta mahdollista tulevaisuutta, vaan tutkia ja pohtia askel askeleelta, kuinka jokin aiemmin visioitu tulevaisuuden kuva voidaan saavuttaa. Backcasting- menetelmän perusajatus on, että jos halutaan saavuttaa toivottava tulevaisuus, mitä tulee tapahtua, jotta tulevaisuus saavutetaan. Metodien kehittäjän John B. Robinsonin sanoin: ”if we want to attain a certain goal, what actions must be taken to get there?” Backcasting menetelmä sopii erityisen hyvin käytettäväksi silloin, kun suuria muutoksia tarvitaan samanaikaisesti monilla eri sektoreilla sekä useilla eri tasoilla. Koska tulevaisuudesta takaisin katsominen menetelmä soveltuu parhaiten suurien muutosten saavuttamisen välineenä, tulee aikajakson olla riittävän pitkä backcasting prosessissa. (Vinnari 2010, 38.)

Backcasting menetelmän tulos on siis vaihtoehto halutusta tulevaisuudesta, sen jälkeen, kun asian seuraukset ja tavoitettavuus on laajasti tutkittu. Analyysissä on myös otettava huomioon tarkat raamit, sekä teknologinen ja sosiaalinen näkökulma, joiden puitteissa tulos tai tulevaisuus pitää saavuttaa. Erityisen tärkeää on lisäksi huomioida strateginen työskentely, joka mahdollistaa tunnistetun tulevaisuuden tavoitteen. Tulevaisuuden kuvien on tarkoitus palvella

hyvin laadittuja esimerkkejä esimerkiksi kestävydestä, ja tämän kehittämistyön tapauksessa kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta, jotta voidaan laajentaa käsityksiä mahdollisista ratkaisuista eri toimijoiden keskuudessa. Toinen tarkoitus on tuoda esiin strategisten valintojen seuraukset. Backcasting-tutkimuksen tuloksen ei ole tarkoitus muodostaa perustaa yhdelle suurelle päätökselle, eikä se ole vielä itsessään valmis suunnitelma. Onkin erittäin oleellista, että backcasting -tutkimukset tarjoavat vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta, ei valmista lopputulosta. On myös tärkeää, että backcasting tutkimuksesta johdetut päätökset ovat yhdenmukaisia ja uskottavia yhteisölle (tai tuotteelle). Tämän pohjalta tulokset voivat toimia teollisenä materiaalina prosessissa, mikä helpottaa eri arvojen ja tavoitteiden omaavien toimijoiden muodostavan mielipiteen ja tulevaisuuden näkemyksen. (Dreborg 1996, 826.)

Tulevaisuuden ennakkoinnin ja backcasting ovat menetelminä helppo sekoittaa keskenään. Tulevaisuuteen suuntautuneiden tutkimusten alalla perinteinen tulevaisuuden ennakointi on edelleen hallitseva. Oleellista backcasting metodissa on rakentaa strategia, kuinka haluttu tulevaisuudenkuva saavutetaan, kun taas ennakointimenetelmässä analyysin pohjalta tulevaisuudenkuva muodostuu tehtyjen havaintojen perusteella. (Dreborg 1996, 826.)

Ennakkoinnissa on kyse signaalien havainnoinnista, joiden analysoinnin perusteella luodaan tulevaisuudenkuva, joka voi olla mahdollista. Tulevaisuudenkuva voi olla erittäin todennäköinen ja lähes kaikessa mahdottomuudessaan mahdollinen. Ennakointia voidaan kuvailla sen olevan muuttuvan nykyhetken hallintaa mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevan tiedon avulla. Ennakointi on lisäksi trendien kehityskulun arviointia jollain oletetulla todennäköisyyden asteella määrätyn ajanjakson kuluessa. Ennakointiin kuuluu osana tulevaisuuden kuvaaminen, analysointisysteemien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen sekä tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, erittely ja raportointi. (Rubin 2023.)

Yksinkertaisuudessaan kuvaisin backcasting menetelmän ja ennakointimenetelmän eroa tällä tavalla: Ennakkoinnissa tulevaisuuskuva rakennetaan sen pohjalta, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan. Backcasting menetelmässä tulevaisuudenkuva rakennetaan siltä pohjalta, mitä halutaan tapahtuvan.

5 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyössä kohdeorganisaation henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset. Tulokset esitellään kysymyksittäin ja niiden yhteydessä on esitetty suoria lainauksia anonyymeistä vastauksista. Kysymysten yhteydessä on pohdintaa vastausten ja tulosten mahdollisista merkityksistä ja vastausten sisältöihin vaikuttavista tekijöistä.

5.1 Tutkimusosuuden toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön kehittämistehtävän osana tehty kysely on kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Kysely toteutettiin verkossa käyttämällä Microsoft Forms- työkalua. Kysely toteutettiin helmi-maaliskuussa 2023 MediVida Hoiva Oy:n henkilöstölle. Suurimmalla osalla kyseessä olevan yrityksen henkilökunnalla ei ole käytössään työsähköpostia. Tästä syystä linkki kyselyyn toimitettiin yrityksen yksikönjohtajille vastattavaksi yhdessä henkilöstön kanssa. Yksikönjohtajia oli kyselyn aikaan 11 henkilöä. Kyselyyn saatiin määräajassa kuusi vastausta.

5.1.1 Vastuullisuus omassa työssä

Vastuullisuuden merkityksen kysyminen henkilöstöltä heidän työssään voi auttaa ymmärtämään, miten työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen toimintatavat omassa työssään. Tämä tieto voi paljastaa kehitysalueita ja vahvuuksia, mikä edistää yrityksen vastuullisuustavoitteiden saavuttamista.

Vastuullisuuden kokemuksia tarkastellessa vastauksissa korostuu johtamisen merkitys eri näkökulmista. Näissä näkökulmissa voi tunnistaa vastuullisen johtamisen arvostamisen ihmisten tasa-arvoisena kohteluna työpaikalla, eettisyyden ja verkostoitumisen. Kestävän kehityksen mukaisten periaatteiden, kuten liiallisen kulutuksen välttämisen ja luonnon kantokyvyn kunnioittamisen tulee myös ilmi vastauksista.

Vastuullinen arvostava johtaminen, ihmisten huomioon ottaminen erilaisuudessa, vastuun kanto omasta työpanoksesta yrityksessä yrityksen ja yksikön sekä tiimin hyväksi. Luonto ja sen monimuotoisuus sekä kestävä kehitys on tärkeä osa johtamista ja työskentelykulttuuria. Kommunikoinnin, näkyvyyden ja verkostoitumisen tärkeys on huomioitava.

Vastuullisella ja arvostavalla viitataan todennäköisesti johtamistapaan, jossa johtajat ottavat vastuunsa yrityksen toiminnasta ja samalla arvostavat työntekijöitä. Vastuullinen johtaminen edellyttää päätöksenteossa eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Arvostava johtaminen puolestaan korostaa yksilöiden ja heidän panostensa arvostamista, motivoimista ja tukemista. Työntekijät kaipaavat johtajiltaan kunnioitettavaa, arvostavaa ja kuuntelevaa työtettä. Johtajuudessa korostuu kyky tukea johdettavia sekä emotionaalisella että älyllisellä tasolla, mahdollisuus hyviin työnteon puitteisiin sekä kiitosten osoittaminen hyvin tehdystä työstä. Työntekijät haluavat olla yhä enemmän mukana johtajuuden prosessissa sen sijaan, että he olisivat pelkkä johtamisen passiivinen kohde. Näiden muutosten myötä johtajuuden kulmakivet tulevat olemaan mahdollistaminen, kysyminen sekä kuunteleminen samalla kun

väistymään tulevat ohjeistaminen, valvominen sekä vahtiminen. (Soback 2021, luku kolme muutosvoimaa.)

Ihmisten huomioon ottamisella erilaisuudessa työpaikalla voidaan puhua moninaisuuden johtamisesta. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden erilaiset tarpeet, taustat, kyvyt ja näkökulmat otetaan huomioon johtamisessa. Johtajan tulisi kunnioittaa monimuotoisuutta ja luoda inklusiivinen työympäristö, jossa jokainen voi tuntea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtaminen kuuluu osaksi laadukasta esihenkilö-työskentelyä organisaation arjessa. Syrjiminen on lailla kiellettyä ja yhdenvertaisuuden, eli kaikkien samanarvoisuuden, edistäminen työnantajan velvollisuus. Työnantaja voi edistää yhdenvertaisuutta arvioimalla, kehittämällä ja toteuttamalla yhdenvertaisuutta tukevia toimenpiteitä. (Työturvallisuuskeskus 2023, 5, 7.)

Vastuullisuus ohjaa työtäni. Se merkitsee taloudellista vastuuta, sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta.

Alla olevassa vastauksessa tuodaan esiin useita konkreettisia esimerkkejä työntekijän vastuunottokyvystä omasta työstään. Työntekijä noudattaa eettisiä ohjeita ja periaatteita, kuten rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, mikä osoittaa sitoutumista korkeisiin eettisiin standardeihin. Hän välttää toimintaa, joka voi aiheuttaa vahinkoa asiakkaille, työtovereille tai organisaatiolle, mikä korostaa vastuuta myös muiden hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Kestävä toiminta näkyy ympäristönäkökohtien huomioimisena, esimerkiksi energian ja resurssien säästämisen, kierrättämisen ja ympäristöystävällisten käytäntöjen edistämisen muodossa, mikä ilmentää ympäristövastuuta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työturvallisuusohjeiden noudattaminen osoittavat työntekijän sitoutumista sekä omaan että muiden terveyteen ja turvallisuuteen, mukaan lukien riskien ja ongelmien raportointi. Ammatillinen kehittyminen näkyy jatkuvana pyrkimyksenä kehittää omia taitoja ja osaamista osallistumalla koulutuksiin ja pysymällä ajan tasalla alan muutoksista, mikä ilmentää sitoutumista ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sidosryhmien kunnioittaminen ilmenee tasapuolisena ja kunnioittavana kohteluna, avoimena vuorovaikutuksena sekä hyvien työsuhteiden rakentamisena, mikä korostaa vastuuta sosiaalisesta ympäristöstä ja työilmapiiristä.

Työntekijän tulee noudattaa eettisiä ohjeita ja periaatteita, kuten rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta työssään. Hän välttää toimintaa, joka voi aiheuttaa vahinkoa asiakkaille, työtovereille tai organisaatiolle. Kestävä toiminta: Työntekijä voi pyrkiä tekemään työtä kestäväällä tavalla, ottamalla huomioon ympäristönäkökohdat. Esimerkiksi energian ja resurssien säästäminen, kierrättäminen ja ympäristöystävällisten käytäntöjen edistäminen ovat osa vastuullista työskentelyä. Työhyvinvointi: Vastuullinen työntekijä huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja pyrkii edistämään terveyttä ja turvallisuutta työympäristössään. Hän noudattaa työturvallisuusohjeita ja raportoi havaitsemistaan riskeistä tai ongelmista. Ammatillinen kehittyminen: Vastuullinen työntekijä pyrkii jatkuvasti kehittämään ammatillisia taitojaan ja osaamistaan. Hän osallistuu tarvittaviin koulutuksiin ja pysyy ajan tasalla omalla alallaan tapahtuvista muutoksista. Sidosryhmien kunnioittaminen: Työntekijä kohtelee muita

työtovereita, asiakkaita ja muita sidosryhmiä kunnioittavasti ja tasapuolisesti. Hän on avoin vuorovaikutuksessa ja pyrkii rakentamaan hyviä työsuhteita kaikkien osapuolten kanssa.

Vastuun kantamisella omasta työpanoksesta voidaan viitata siihen, että jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta työpanoksestaan yrityksessä. Se tarkoittaa sitoutumista työn laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen ja vastuun ottamista omista tehtävistä. Jotta tämä työskentelytapa voisi toteutua, tulee tehtäväkuvien ja vastuunjakojen olla selkeitä.

Kommunikoinnin, näkyvyyden ja verkostoitumisen tärkeys: Tämä viittaa siihen, että hyvä johtaminen edellyttää tehokasta viestintää, joka on avointa, selkeää ja kannustavaa. Johtajien tulee myös olla näkyviä ja läsnäolaisia organisaatiossaan, jotta he voivat rakentaa luottamusta ja tukea työntekijöitä. Verkostoituminen puolestaan voi tarkoittaa yhteyksien luomista muihin ihmisiin ja organisaatioihin, mikä voi edistää tiedonjakamista, oppimista ja uusien mahdollisuuksien löytämistä. Avoimen keskustelukulttuurin mahdollistaa molemminpuolinen toiminta.

5.1.2 Vastuullisuus oman yksikön toiminnassa tällä hetkellä

Vastuullisuutta oman yksikön toiminnassa tarkastellessa vastauksissa korostuvat erityisesti sosiaalinen vastuullisuus ja sen kautta henkilöstöjohtaminen eri näkökulmista ja siihen liittyvistä teemoista. Vastauksista on helppo havaita, että MediVida Hoivalla ja sen yksiköissä on haluttu panostaa henkilöstöjohtamiseen sekä sen kautta pyritty lisäämään työhyvinvointia.

Henkilöstöjohtaminen on meillä koko ajan kehityksen alla, ja panostetaan paljon esihenkilöiden työskentelyyn. Kasvustrategia on hallittua, mutta johdonmukaista ja tavoitteellista.

Sosiaalisen vastuullisuuden suuri merkitys vastanneiden omassa työskentelyssä tulee ilmi myös asiakastyön tärkeyden kautta.

Kunnioittava työote asiakkaita kohtaan, asiakkaan läheisten huomioiminen ja yhteistyö verkostoihin tiivis. Asiakastyössä käytämme kuntouttavaa työtettä.

Myös niin ikään taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus mainitaan, mutta niiden merkitys vastauksissa on suppeampi, kuin sosiaalisen vastuun kuvaukset.

Kierrätämme jätteet mahdollisimman hyvin. Työyhteisön hyvinvoinnista huolehditaan: säännöllinen työnohjaus, työhyvinvointipäivät, työvuoroissa joustaminen tarvittaessa vapaa-aikaa kunnioittaen. Kunnioittava työote asiakkaita kohtaan, asiakkaan läheisten huomioiminen ja yhteistyö verkostoihin tiivis. Asiakastyössä käytämme kuntouttavaa työtettä. Hankinnat harkitaan tarkkaan. Siiouksessa pyrimme ekologisuuteen.

Ympäristövastuu näkyy siinä, että emme tee turhia hankintoja ja jos jotain tarvitsemme, kysymme ensin muista yksiköistä. Taloudellinen vastuu näkyy liiketoiminnan kannattavuudesta, kilpailukyvyistä ja tehokkuudesta.

5.1.3 Vastuullisuuden mittarointi

MediVida Hoivan vastuullisuuskyselyllä haluttiin kartoittaa, millaisia mittareita yksiköillä on jo käytössään, joilla on mitattu toiminnan eri osa-alueita. Organisaatiolla ei ollut yhdenmukaista käytäntöä millaisia arviointimittareita yksiköt käyttävät, lukuun ottamatta vakuutusyhtiön suorittamaa henkilöstötyytyväisyys- ja hyvinvointikyselyä. Jo käytössä olevia mittareita on mahdollista hyödyntää niin ikään vastuullisuusohjelman mukaisten tavoitteiden mittaamisessa.

Vaikuttavuutta tarkastellaan yrityksissä tyypillisesti tuloksellisuuden näkökulmasta. Silloin tarkastellaan sitä, millä tavalla tai kuinka hyvin käytössä oleva toimintamalli tai prosessi tuottaa tavoitteen mukaisen lopputuleman. Yrityksissä yhteiskunnallinen vaikuttavuus, tai pyrkimys siihen voi muodostua tulevaisuuden kilpailueduksi verrattuna muihin samalla kentällä toimiviin yrityksiin. (Hellström 2022, 6-7.)

Asiakastyössä käytämme GAS-arviomenetelmää

Asiakkaiden osalta GAS-arviointimenetelmä asiakkaan oman edistymisen tavoitteiden mittaamiseksi.

GAS- arviointi menetelmä mainittiin kahdessa vastauksessa. GAS-menetelmä (Goal Attainment Scaling) on asiakastyön työväline, jonka avulla niin asiakas kuin moniammatillinen työryhmä määrittelevät yhdessä kuntoutuksen tai annettavan tuen tavoitteet viisiportaisella asteikolla. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja toteutumista voidaan tarkastella joko yksilö- tai ryhmätasolla. Menetelmänä GAS on asiakaslähtöinen työkalu. (Sukula 2021, 3-6.) Asiakastyön vaikuttavuusmittareina vastauksissa mainittiin myös kahdessa vastauksessa asiakastyytyväisyyskyselyt, sekä yhdessä vastauksessa yksikössä asiakkaalle tehtävä kuntoutussuunnitelma.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että palveluliiketoiminnan taloutta on seurattu kuukausittain sekä vuositasolla. Muissa vastauksissa talouden seuranta ei mainittu.

Taloutta seurataan kuukausi- ja vuositasolla.

Kahdessa vastauksessa kerrottiin, että organisaatiossa toteutetaan henkilöstölle vuosittain työhyvinvointikysely. Henkilöstöjohtamiseen liittyen yhdessä vastauksessa mainittiin lisäksi tarpeen mukaan pidettävät varhaisen välittämisen keskustelut. Lisäksi kahdessa vastauksessa

tuotiin esille jatkuva palautteen kerääminen, esimerkiksi henkilöstön yleistä ”fiilistä” havainnoimalla päivittäin.

Työntekijöille työhyvinvointikysely vuosittain. Asiakkaille tyytyväisyyskysely puoli vuosittain. Yleinen keskusteluun liittyvä ilmapiiri, sairaslomia ei ole uupumisen vuoksi. Kaikilla hyvä fiilis tulla töihin aamulla.

Työntekijöille työhyvinvointikysely vuosittain.

Työkykyjohtamista seurataan varhaisenvälittämisen keskusteluiden määrällä, sairaspöissaoloilla.

5.1.4 Yksiköiden näkemykset vahvuuksista

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös yksiköiden omia näkemyksiä vahvuuksistaan. Vahvuuksien tukemisella voi olla yksiköiden kehittämistyön kannalta merkittävä vaikutus verrattuna siihen, että kartoitetaan ainoastaan kehittämiskohteista ja keskitytään niihin.

Selkeät työnkuvat, hyvä työilmapiiri, yhteen puhaltaminen, motivoituneet työntekijät, hyvä työterveyshuolto, ammattitaitoiset työntekijät.

Empaattisesta, kuntouttavasta ja asiakasta arvostavasta työotteesta. Ajamme asiakkaiden etua parhaan kykymme mukaan. Meillä on myös heterogeeninen työyhteisö: monen ikäisiä, erilaisia koulutus- ja elämäntaustoja omaavia työntekijöitä. Työyhteisössä avoin ja positiivinen kommunikaatio sekä vastaanottava asenne uusia ideoita kohtaan.

Viidessä kuudesta vastauksesta korostui henkilökunnan ammattitaitoisuus ja monimuotoisuus sekä sen arvostaminen. Vastauksista voi päätellä, että MediVida Hoivalla panostetaan työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Vastausten sisällössä näkyy, että organisaatossa käytetään valmentavan johtamisen menetelmää työvälineenä. Mäntymäen (2020) mukaan esihenkilön roolit valmentavassa johtamisessa voidaan jakaa kahteen kategoriaan: voimaannuttamiseen sekä mahdollistamiseen. Kun esihenkilö toimii voimaannuttajan roolissa, hänen tehtävään on aktivoitava alaista kehittymään sekä vahvistaa omalla käytöksellään alaisen tunnetta omasta pystyvyydestään. Esihenkilön toimiessa mahdollistajana, hän mahdollistaa alaisen kehittymisen ja työssä onnistumisen. Esihenkilö myös auttaa alaisiaan selkiyttämään tavoitteita ja antaa kehitystä tukevaa palautetta. (Mäntymäki 2020, 14-15.)

Meillä halutaan tehdä työtä oikeasti asiakkaiden hyväksi

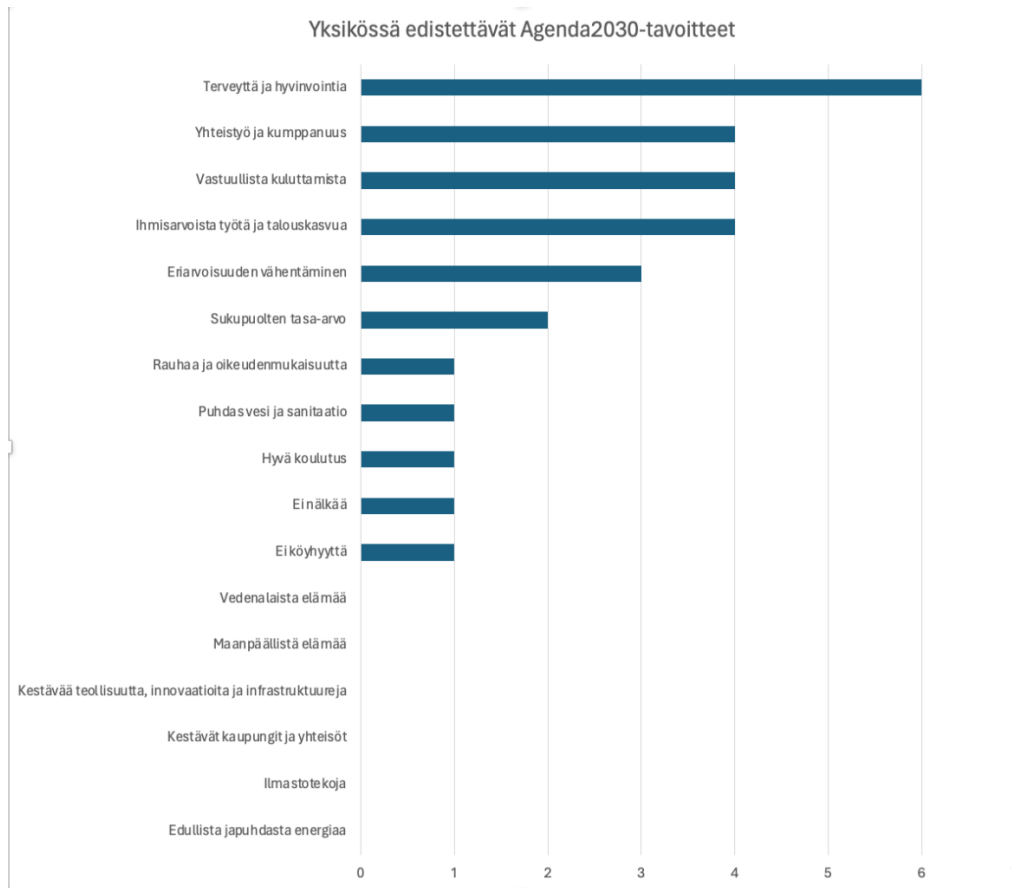
Toinen esiin noussut piirre vastauksissa oli asiakkaiden kunnioittaminen. Yksiköissä koetaan, että työtä tehdään asiakkaiden eteen ja että asiakkaan etu on prioriteetti työskentelyssä. Asiakkaiden hyväksi tehtävää työtä voidaan kutsua asiakaslähtöiseksi työskentelyksi. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sosiaali- ja terveystalveissa sellaista työskentelyä, jossa korostuu

ihmisarvo ja yhdenvertaisuus. Asiakslähtöinen toiminta ilmenee niin ajattelun kuin toiminnan tasolla. Asiakslähtöistä työskentelyotetta toteuttamalla työntekijä on läsnä asiantuntijana sekä ihmisenä. Vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä on yhteistyösuhde, jota luonnehtii dialogisuus ja yhteistoimintaan perustuva työskentelymetodi. Asiakas ja työntekijä voivat tuoda työskentelyyn oman ihmisyytensä. Asiakslähtöisyys merkitsee myös yhteistyötä eri organisaatioiden rajapinnat ylittäen niin, että asiakas saa tarvitsemaansa tukea ja apua. Asiakslähtöisesti toimiva työntekijä saa työskentelylleen niin työyhteisönsä kuin organisaationsa tuen. (Sorsa, M 2002.)

5.1.5 Yksiköiden valinnat Agenda2030- tavoitteista

Viidennessä kysymyksessä esiteltiin Agenda2030- ohjelman tavoitteet. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaajien piti valita, mitä Agenda2030- ohjelman tavoitteita he haluaisivat edistää omalla työskentelyllään ja toiminnallaan yksiköissä.

Jokainen kyselyyn vastannut oli valinnut edistettäväksi omassa yksikössään Agenda2030- ohjelman mukaisen tavoitteen ”terveyttä ja hyvinvointia.” Seuraavaksi eniten ääniä olivat saaneet tavoitteet ”ihmisarvoista työtä ja talouskasvua,” vastuullista kuluttamista” sekä ”yhteistyö ja kumppanuus.” Nämä kaikki edellä mainitut saivat jokainen 4 valintaa, joka on 67% kaikista vastanneista. Agenda2030- ohjelman tavoite ”eriarvoisuuden vähentäminen” nousi kolmanneksi eniten valituksi vaihtoehdoksi kolmella vastaajalla. Vastaajista muutama oli valinnut muita Agenda2030-ohjelman tavoitteita. Vastaajista yksikään ei ollut valinnut vaihtoehtoja vedenalainen ja maanpäällinen elämä, ilmastotekoja, kestävä teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja eikä edullista ja puhdasta energiaa. Todennäköisesti nämä tavoitteet koetaan niin ylätason tavoitteiksi, että ne koetaan liian hankaliksi toteuttaa yksilö- tai yksikötasolla työssä.



Kuva 4 Yksikössä edistettävät Agenda2030-tavoitteet.

Vastauksista voi tulkita, että vaihtoehdoissa oli selkeästi tärkeäksi koetut ja ei niin tärkeäksi koetut vaihtoehdot, jotka koettiin tavoitteiksi, joita yksiköissä olisi mahdollista edistää. Toisin sanoen näkemykset olivat enemmän epätasaisesti kuin tasaisesti jakautuneet. Epätasaisesti jakautuneet näkemykset voivat kertoa useista eri tekijöistä. Tietyt vaihtoehdot ovat voineet olla houkuttelevampia kuin toiset, ja näin ollen vastaajat saattavat taipua valitsemaan niitä. Tämä voi johtua esimerkiksi vaihtoehtojen sanamuodosta, esitystavasta tai vastaajien henkilökohtaisista mieltymyksistä. Vastausten epätasainen jakautuminen voi myös viitata siihen, että jotkut vastaajat ovat paremmin perillä aiheesta tai tietävät enemmän vastauksista kuin toiset. Tällöin osa vastaajista saattaa pystyä tekemään ”parempia” valintoja kuin toiset, mikä näkyy epätasaisena jakautumisena. Monivalintakysymyksissä jakautuminen voi myös olla satunnaista. Vaikka vastaajat valitsisivat vastauksensa täysin sattumanvaraisesti, tulos voi silti näyttää epätasaiselta. Konkreettiset toimenpiteet toimeenpantavina mahdollisuuksina

5.1.6 Konkreettiset toimenpiteet omassa yksikössä

Kyselyn kolmanneksi viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin pohtimaan millaisia konkreettisia toimenpiteitä heidän toimintayksikössä voisi olla mahdollista toteuttaa, jotta heidän valitsemiaan Agenda2030- ohjelman mukaisia tavoitteita olisi mahdollista käytännön tasolla

edistää. Tutkimuskysymyksellä haluttiin kartoittaa vastaajilta heidän omia näkemyksiään siitä, mitä yksiköissä on mahdollista käytännössä tehdä ja mahdollisesti laittaa toimeen osana vastuullisuusohjelmaa. Konkreettiset sekä itse ideoidut toimenpiteet auttavat muuttamaan abstraktin tavoitteen käytännön toiminnaksi. Ne tarjoavat suunnitelman, joka ohjaa toimintaa kohti haluttua tavoitetta, lisää motivaatiota ja mahdollistaa joustavuuden, tavoitteen että suunnitelman suhteen.

Ohjaaminen ja tukeminen oman elämän ohjaajiksi, työelämään ja yhteiskuntaan osalliseksi integroituna. Kestävä kehitys huomioiden ja ekologisesti elämää eläen, arvostaen kaikkia sellaisena yksilönä, kuin he haluavat itsensä kokea.

Kierrätämme ja hankimme vain tarpeeseen. Pyrimme osallistamaan ja integroimaan asiakkaitamme yhteiskuntaan ja omien asioidensa hoitoon. Ajamme asiakkaidemme asiaa ja ohjaamme ja tuemme heitä oikeiden palveluiden piiriin. Teemme aktiivista verkostoyhteistyötä ja suunnittelemme yhteisiä projekteja yhteistyökumppaneiden kanssa mahdollisuuksien mukaan.

Kolme kyselyyn vastanneista mainitsi asiakkaiden edunmukaisuuden jollakin tavalla. Asiakkaiden osallisuus oli kuitenkin yhdistävänä tekijänä, ja se oli tuotu esille esimerkiksi i asiakkaan osallisuutta vahvistamalla ja kuvaamalla asiakkaalle tuotettavaa palvelua sillä tavalla, että se tulisi toteuttaa laadukkaasti.

Ekologisuus ja vastuullinen kuluttaminen mainittiin viidessä vastauksessa kuudesta. Konkreettinen esimerkki ekologisuudesta oli yhdessä vastauksessa ja se oli kierrättäminen. Vaikka ekologisuus ja kestävä kehitys oli selkeästi vastaajilla tärkeä arvo vastuullisen toiminnan toteuttamisessa, ei sen toteuttamiseen osattu vastauksissa antaa konkreettisia esimerkkejä vaan vastaukset jäivät yleiselle tasolle.

Tiiviimpi yhteistyö hyvinvointialueiden kanssa, koko yksikössä katse vastuulliseen kuluttamiseen ja henkilöstön kouluttautuminen.

Kolme vastaajaa toi esille yhteistyön tekemisen hyvinvointialueiden tai muiden verkostojen kanssa. Yhdessä vastauksessa mainittiin mahdollisten yhteisten projektien tekeminen sidosryhmien kanssa. Myös puolet vastanneista korosti henkilön koulutuksen ja kouluttautumisen tärkeyttä. Halu tiiviiseen yhteistyöhön esimerkiksi hyvinvointialueen eli palvelun tilaajan kanssa sekä henkilöstön johdonmukainen koulutus ovat merkkejä siitä, että tuotettavaa palvelua halutaan toteuttaa laadukkaasti.

Tätä tutkimuskysymystä analysoitaessa tuli selväksi, että kysymyksen asettelussa olisi tullut pyytää vastaajia arvioimaan vielä tarkemmin konkretiaa. Nyt kysymyksenasettelun vuoksi vastaukset jäivät varsin ylätasolle. Toisaalta, näitä vastauksia on käytetty hyödyksi ja niin sanotusti jatkojalostettu varsinaisen vastuullisuusohjelman luonnissa.

5.1.7 Tavoitteena unelmien työpaikka

Seitsemäs kysymys oli muotoiltu tulevaisuusorientoituneeksi backcasting-menetelmän periaatteita noudattaen. Kuten edellisessä kysymyksessä, myös tässä kysymyksessä haluttiin kartoittaa konkreettisia toimenpiteitä halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta kysymys olisi ollut vastaajille helpompi mieltä, oli kysymyksessä myös apukysymys. Apukysymyksellä pyydettiin ajattelemaan unelmien työpaikkaa. Tämä siitä syystä, että kun vastaajia osallistetaan yrityksen strategiseen kehittämiseen, on mahdollista, että lopputuloksena on vastaajille paras mahdollinen työpaikka. Tässä kysymyksessä vastaukset olivat hyvin moninaisia sekä keskenään erilaisia.

Kuusituntinen työpäivä tai nelipäiväinen työviikko kuukausituloihin tai työtehoon vaikuttamatta. Sopimuksessa luvatut asiakaspaikat ovat täynnä ja resurssit suhteessa kasvaneet. Työtilat olisivat terveysturvalliset ja työrauha olisi taattu riittävillä työskentelytiloilla. Henkilöstöedut, mm. liikunta- ja kulttuuriedut olisivat suuremmat.

Henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta yhdessä vastauksessa haluttaisiin tulevaisuudessa tehdä lyhyempää työpäivää- tai viikkoa ilman, että sillä olisi vaikutusta tulotason. Samasta näkökulmasta tuodaan esille henkilöstöetujen kehittäminen sekä henkilöstön käytössä olevien työtilojen parantaminen.

Kaikki vakituiset työpaikat täytetty ja ei työvoimapulaa

Yhdessä vastauksessa tuodaan esille sote-alalla vallitseva työvoimapula. Haluttu tulevaisuuden tavoitetilanne tässä yksikössä olisi täysi, mitoituksen mukainen henkilöstö.

Voisi ilman valtavaa kirjaamista, digitaalisuutta sekä teknologiaa panostaa ekologisempiin vaihtoehtoihin eli laadukkaisiin kohtaamisiin, puhtaasti toimia ihminen ihmiselle panostaen enemmän ryhmämuotoisiin ja yksilömuotoisiin ohjaustilanteisiin, jolloin ihminen aidosti voi kokea tulla kohdatuksi.

Yllä olevassa vastauksessa on näkemys ekologisuuden kehittämisestä työskentelyssä. Vastauksessa halutaan vähentää teknologisten ja digitaalisten työvälineiden käyttöä, ja ekologisuus koetaan aitoina ihmisten välisinä kohtaamisina.

Taloudellisesti vakaa yksikkö, tiivis työyhteisö ja työhyvinvointi vakaantunut, mielenterveystyön edistäminen yksikössä.

Seuraavassa vastauksessa halutaan tavoitella taloudellisesti vakaata yksikköä. Lisäksi yksiköön haluttaisiin saada luotua tiivis ja hyvinvoiva henkilöstö. Mielenterveystyötä halutaan edistää tulevaisuudessa tässä yksikössä. Epäselväksi kuitenkin jää tarkoitetaanko vastauksessa henkilöstöön vai asiakaskuntaan kohdistuvaa mielenterveystyötä.

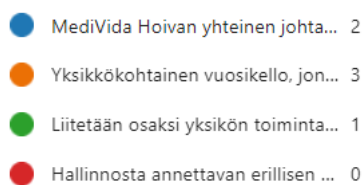
Unelmien työpaikassa vallitsee positiivinen ja kannustava työympäristö. Siellä työntekijöitä arvostetaan, kuunnellaan ja tuetaan heidän kehityksessään. Työpaikka tarjoaa myös tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä sekä hyvinvointia tukevia etuja ja resursseja.

Yllä olevassa vastauksessa on lähdetty pohtimaan nimenomaan unelmien työpaikkaa ja millainen sen toivottaisiin olevan. Kuten yhdessä edellisessä vastauksessa, myös tässä halutaan kehittää henkilöstöetuja sillä tavalla, että ne tukisivat hyvinvointia ja kaiketi sitä kautta työssäjaksamista. Vastauksessa nostetaan erityisesti henkilöstön hyvinvointia ja sekä kehittämistä.

5.1.8 Seuranta

Asetettujen toimenpiteiden seuranta on tärkeää, kun halutaan saavuttaa systemaattisesti asetettuja tavoitteita. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että kun vastuullisuusohjelmaa luodaan, tehdään ohjelma samalla näkyväksi yksiköihin. Lisäksi, erityisesti sosiaalialalla, on paljon viranomaisten vaatimia suunnitelmia ja muita selvityksiä, joita yksikkötasolla tulee tehdä ja päivittää, yleensä vuosittain. MediVida Hoiva Oy:llä ei ollut olemassa systeemiä, jolla näitä olisi seurattu ja samalla ohjattu organisaatiotasolla yksiköiden toimintaa vuosikellon mukaisesti. Niinpä oli asianmukaista jo vastuullisuusohjelman suunnitteluvaiheessa päättää, että vastuullisuusohjelman tavoitteet liitetään osaksi vuosikelloa, jotta yrityksen yksiköt alkavat toiminnassaan noudattamaan. Tällä tavalla niin tavoitteiden edistyminen kuin muu laadun varmistaminen sekä viranomaisten vaatima toiminta on myös seurattavissa ja mitattavissa. Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin millä tavalla yksiköissä halutaan, että toimintaa seurataan laadun varmistamiseksi hallinnon tasolta.

Kysymykseen annettiin neljä eri vaihtoehtoa, joista vastaajat saivat valita millä tavalla vuosikello niin luodaan kuin otetaan käytännössä käyttöön. Vaihtoehdot olivat 1) MediVida Hoiva-yhteinen johtamisen vuosikello, jonka osaksi vastuullisuustavoitteet liitetään (hallinnosta yksiköille toteutettavaksi) kuviossa sininen 2) Yksikkökohtainen vuosikello, jonka osaksi vastuullisuustavoitteet liitetään (tehdään yksiköissä, vastuu yksikönjohtajalla) kuviossa oranssi 3) Liitetään osaksi yksikön toimintasuunnitelmaa, ei erillistä vuosikelloa, kuviossa vihreä 4) Hallinnosta annettavan erillisen aikataulun mukaisesti.



Kuva 5. Vuosikellon käyttöönotto käytännössä.

5.1.9 Yhteenveto henkilöstökyselystä koskien vastuullisuutta

Henkilöstökyselyn vastausmäärä jäi matalaksi. Kyselyyn olisi saatu enemmän, kattavampia sekä yksityiskohtaisempia vastauksia, jos henkilöstöllä olisi käytössään henkilökohtaiset työ-

sähköpostit. Alla on yhteenveto henkilöstölle toteutetun kyselyn keskeisistä tuloksista. Kyselystä erityisen huomionarvoisena nousi esiin tarve selkiyttää ja yhtenäistää erilaisten mittareiden käyttöä sekä kehittää konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat vastuullisuustavoitteiden saavuttamista.

Mitä näkemyksiä henkilöstöllä oli vastuullisuudesta ja mitä se heille merkitsee?	Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on vastuullisesta toiminnasta omassa yksikössään ja miten sitä on mitattu?	Millaisia asioita henkilöstö haluaa yksikössään kehittää vastuullisuuden näkökulmasta ja millä tavalla niitä tulisi käytännössä toteuttaa?
<ul style="list-style-type: none"> - johtamisen moniulotteinen merkitys - oman työn eettisyys - vastuunkanto omasta työstä - tasa-arvoinen kohtelu ja toimintakulttuuri - kestävä kehitys: luonnon kunnioitus ja kulutuksen vähentäminen - läpinäkyvä viestintä <p>Vastuullisuuden periaatteita osattiin hahmottaa. Konkreettiset kokemukset vastuullisuuden merkityksestä omassa työssä vähäisiä, mutta henkilökohtainen vastuunkanto nousi esille vastuullisen työntekijän näkökulmasta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöjohtamiseen panostaminen - sosiaalinen vastuu erityisesti asiakastyössä - taloudellisen ja ekologisen vastuullisuuden näkökulmat pienemmässä arvossa - Ei yhdenmukaisuutta yksiköiden kesken mittauksella, lukuun ottamatta henkilöstöä - henkilöstökyselyt koko organisaatiolla - taloutta seurataan <p>Sosiaalinen vastuullisuus erityisesti henkilöstöä kohtaan korostuu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - työolot kunnossa - riittävät resurssit asiakastyössä - työhyvinvoinnin tukeminen ja siihen panostaminen, hyvinvoiva henkilöstö - Valitut Agenda2030 tavoitteet: terveyttä ja hyvinvointia, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, vastuullista kuluttamista ja yhteistyö ja kumppanuus. <p>Hyvinvoivan työyhteisön tavoite korostunut. Konkreettiset toimenpiteet vastauksissa kuinka tämä voidaan saavuttaa suppeita</p>

Taulukko 1. Yhteenveto henkilöstökyselyn tuloksista

5.2 Kehittämisosuuden toteutus ja tulokset

Kun MediVida Hoiva Oy henkilöstökyselyn tulokset oli analysoitu, oli tarkoituksenmukaista järjestää niiden läpikäymiseksi työpaja yrityksen hallinnon kanssa. Työpaja toteutettiin toukuussa 2023, sen jälkeen, kun henkilöstökyselyn analyysi oli saatu valmiiksi. Työpajan kesto puoli työpäivää, eli noin neljä tuntia tauot mukaan lukien. Työpajaan osallistui kaksi henkilöä opinnäytetyön tekijän lisäksi, joka oli sen hetkinen määrä, joka Medivida Hoiva Oy:n hallintoon sillä hetkellä kuului. Työpajan toteutuksessa käytettiin backcasting- menetelmää, jonka teoria ja käytännön toteutus on kuvattu tässä kappaleessa.

5.2.1 Visio-työpaja

Medivida Hoiva Oy:n johto tunnisti, että vastuullisuuden syventäminen ja sen konkretisointi yrityksen toimintatapoihin vaatisi uudenlaista lähestymistapaa. Jotta vastuullisuusperiaatteet saataisiin luotua yhteisesti ja aidosti sisäistettyä organisaatioon, päätettiin järjestää työpaja hallinnon aktiivisella osallistumisella, käyttäen hyväksi aiemmin toteutettua henkilöstökyselyä, joka oli lähetetty kaikille yrityksen yksiköille vastattavaksi. Työpajan antia visualisoitiin tiekartan avulla.

Aluksi työpajassa lähdettiin pohtimaan yrityksen visiota. Millainen yritys ja työnantaja MediVida Hoiva tavoittelee olevansa tulevaisuudessa. Visio toimi myös tiekartan rakentamisen lähtökohdaksi. Hallinnolle oli tärkeää, että yrityksen visiossa näkyy nyt käynnistettävä vastuullisuusyhtiö, ja siitä pitäisi tiivistetysti ilmetä yrityksen arvot. Ajatus saatiin kiteytettyä napakkaan visioon

Rakennamme yhteisöllistä sekä yksilöllistä hyvinvointia kunnioittaen kestävästä kehityksestä.

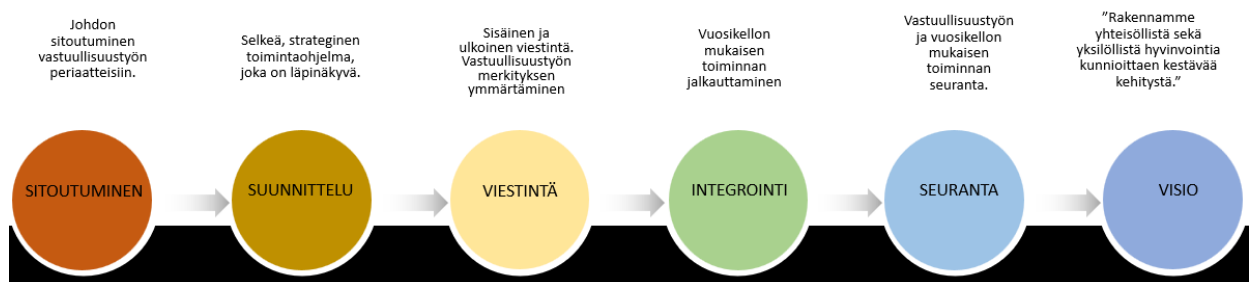
Tämä visio korostaa yrityksen sitoutumista vastuulliseen toimintaan sekä yksilöiden että ympäristön hyvinvoinnin edistämiseksi. Yritys pyrkii tarjoamaan laadukkaita sosiaalipalveluita, jotka kunnioittavat kaikkien ihmisten arvoa ja oikeuksia. Lisäksi yritys ottaa huomioon kestävä kehityksen periaatteet kaikessa toiminnassaan, vähentäen ympäristövaikutuksiaan ja edistäen ekologista kestävyttä. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia vaikutuksia yhteisöön ja ympäröivään maailmaan, luoden positiivista muutosta sekä ihmisten että planeetan hyväksi.

Seuraavaksi työpajassa keskityttiin henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn. Tulosten avulla pyrittiin tunnistamaan vahvuudet ja parannuskohteet yrityksen vastuullisuudessa. Tämä antoi osallistujille selkeän lähtökohdan keskusteluille ja ehdotusten tekemiselle. Henkilöstökyselyssä esille nousseet ideat arvioitiin ja priorisoitiin. Ideat ja ehdotukset tuotiin yhteen ja käytiin yhdessä läpi. Osallistujat keskustelivat ideoiden käytännön toteuttamiskelpoisuudesta, vaikutuksista ja mahdollisista haasteista. Henkilöstökyselyn tulosten rinnalla kävimme läpi viranomaisten vaatimia dokumentteja, jotka päätettiin liittää yhtenäiseksi osaksi vastuullisuusperiaatteiden kanssa ohjaamaan yrityksen strategista johtamista ja toimintaa. Koska Agenda2030-ohjelman mukaiset kestävä kehityksen tavoitteet toimivat pohjana vastuullisuusyhtiön käynnistämiseksi kohteena olevassa yrityksessä, on yrityksen tavoitteet liitetty henkilöstön tärkeimmiksi kokemiin kestävä kehityksen päätavoitteisiin. Lopputuloksena saatiin aikaan yhteinen ymmärrys siitä, mitkä toimenpiteet olivat tärkeimpiä ja realistisesti toteutettavissa.

Kun henkilöstökyselyn tulokset oli esitelty, palattiin työpajassa tiekartan tekemiseen. Tiekartan tavoitteena oli erityisesti visualisoida hallinnolle, millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä

haluttu tulevaisuus on mahdollista saavuttaa. Ennen varsinaisen tiekartan rakentamista kuvasimme työpajassa yhdessä aikajanelle pääkohdat tiekartan mahdollisesta etenemisestä.

Ensimmäiseksi toiminnaksi, joka myös koettiin jo työpajassa toteutuvan, oli yrityksen johdon sitoutuminen. Sitoutumisella tarkoitettiin johdon sitoutumista niin vastuullisuusperiaatteiden noudattamisessa kuin seurannassa toiminnanohjauksen rungon kautta. Seuraavaksi vaiheeksi todettiin suunnittelun olevan ensiarvoisen tärkeää. Työpajassa korostui johdon puheenvuoroissa, että perinpohjaisen suunnittelun merkitys korostuu erityisesti organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja tehokkaassa resurssien käytössä. Lisäksi suunnitteluprosessi auttaa määrittelemään selkeät tavoitteet ja päämäärät. Kun tavoitteet ovat selkeitä ja konkreettisia, on helpompaa suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi sekä sitouttaa niin henkilöstöä kuin sidosryhmiä; kuten asiakkaita ja omaisia. Suunnittelutyön jälkeen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi asianmukainen ja avoin viestintä. Organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän pyrkimyksenä on tuoda avoimesti esille vastuullisuustyötä ja lisätä vastuullisuustyön merkityksen ymmärtämistä. Sujuva viestintä on niin ikään avainasemassa seuraavassa askeleessa, joka on integrointi. Integroinnilla tarkoitetaan operatiivisen toiminnanohjauksen rungon konkreettista käyttöönottoa ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Viimeisenä konkreettisenä toimenpiteenä aikajanelle lisättiin seuranta. Seurannan avulla varmistetaan, että toimenpiteet etenevät suunnitellusti ja että tarvittaessa tehdään muutoksia tarvittaviin toimintoihin. Näin yritys pysyy joustavana ja mukautumiskykyisenä. Lopuksi aikajanelle laitettiin yrityksen visio; ikään kuin muistutuksena siitä, miksi vastuullisuustyötä on tärkeää tehdä avoimesti ja suunnitelmallisesti.



Kuva 6. Vastuullisuusperiaatteiden jalkauttamisen eteneminen aikajanelle.

5.2.2 Tiekartta-työpaja

Tiekartalla tarkoitetaan visuaalista esitystä, kuvaa, asiasta tai ideasta sekä siitä, miten jokin pidemmän ajanjakson tavoite aiotaan saavuttaa. Tiekartta tähtää tulevaisuuteen ja sen avulla

voidaan luoda ja visuaalisesti esittää määräaika ja raamit tulevaisuuden tavoitteen saavuttamiseksi. Tiekartta on apuna havainnollistamassa nimenomaan pidemmän aikavälin tavoitteita. Tiekartta syntyy tuloksena yhteisestä suunnittelusta ja sinne nostetaan merkittäviä, isompia asioita, jotka ovat oleellisia halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Tiekartta ei ole kiveen hakattu, vaan sitä voidaan muuttaa toiminnankin muuttuessa. (Pesola 2020.)

Työpajan tuloksena syntyi lisäksi luonnos vastuullisuusperiaatteista, joissa on otettu huomioon MediVida Hoiva Oy:n toimintaa ohjaavat arvot ja sekä konkreettiset toimenpiteet erityisesti suunnitelmallisen operatiivisen toiminnan ja vastuullisuuden edistämiseksi. Näitä periaatteita muokattiin ja hiottiin yhdessä osallistujien kanssa, kunnes saavutettiin yksimielisyys.

Edellä kuvattu prosessi mahdollisti yrityksen niin yrityksen henkilöstölle kuin hallinnolle aktiivisen osallistumisen vastuullisuuden kehittämiseen ja loi perustan vahvoille ja yhteisesti jaetuille vastuullisuusperiaatteille. Henkilöstön sitoutuminen ja omistajuus näitä periaatteita toteuttavasti vahvistaa yrityksen vastuullisuuskulttuuria ja tekee siitä keskeisen osan päivittäistä toimintaa.

5.2.2.1 Tiekartta

Kolmen vuoden tiekartan suunnittelu oli strateginen valinta. Kolme vuotta antaa riittävästi aikaa niin tavoitteiden asettamiselle kuin saavuttamiselle, mutta on samalla riittävän lyhyt aika pitämään tavoitteet konkreettisina ja saavutettavina.

Yrityksen operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон jalkauttamisen tiekarttaan valitut osa-alueet—suunnittelu, toteutus, viestintä ja seuranta—ovat tärkeitä elementtejä operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон tehokkaassa toteuttamisessa ja ylläpidossa ja sen myötä vastuullisuustyöskentelyn jalkauttamisessa. Kunkin osa-alueen merkitys jalkauttamisen ja toteuttamisen onnistumiselle on perusteltua.

Suunnittelu

Operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон suunnittelu oli lähtökohta kaikelle muulle toiminnalle, jota lisättiin tiekarttaan. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet, kohderyhmät ja keskeiset painopistealueet. Hyvin suunniteltu toiminnanrunko ottaa huomioon sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät, kuten lainsäädännön, markkinoiden odotukset ja sidosryhmien vaatimukset. Yksityiskohtaisemmin edellä mainitut on operatiivisen toiminnanohjauksenrungon, ja tiekartassa on keskitytty sen jalkauttamisen suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan myös riskit ja mahdollisuudet, mikä mahdollistaa tehokkaampien strategioiden kehittämisen vastuullisuuden eri osa-alueilla, kuten ympäristön suojelussa, sosiaalisessa vas-

tuussa ja taloudellisessa kestävydessä. Edellä mainitut on esitetty konkreettisesti varsinaisessa toiminnanohjauksenrungsossa, mutta ei tiekartassa, jotta tiekartta pysyy mahdollisimman selkeänä.

Toimenpiteet suunnittelussa:

Ylimmän johdon sitoutuminen on kriittistä minkä tahansa uuden asian jalkauttamisen osalta yrityksessä. Se varmistaa toiminnan yhdenmukaisuuden, riittävät resurssit, tehokkaan päätöksenteon ja organisaation laajemman sitoutumisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johdon sitoutumisella varmistetaan, että työskentely linjataan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden ja prioriteettien kanssa. Kohdeyrityksen hallinto oli mukana tiekartan suunnittelussa.

Selkeät tavoitteet ensimmäisenä vuonna jo tiekartan suunnitteluvaiheessa auttavat määrittämään tiekartan suunnan ja painopisteet. Tämä varmistaa, että kaikki vastuullisuuteen liittyvät toimet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Ilman selkeitä tavoitteita, vastuullisuustavoitteet voivat hajota, menettää fokuksensa sekä jalkauttaminen jäädä vajaaksi.

Aikataulu tuo selkeyttä ja struktuuria vastuullisuusperiaatteiden jalkauttamiseen ja auttaa rakentamaan konkreettisen tiekartan. Se auttaa määrittämään, milloin tiettyjä toimenpiteitä tulee toteuttaa ja mihin mennessä mahdolliset tavoitteet on saavutettava. Tämä estää vastuullisuustoimien viivästymisen ja varmistaa, että ne etenevät suunnitellusti. Kun aikataulu on asetettu, yritys voi suunnitella ja kohdentaa resursseja tehokkaammin. Tämä mahdollistaa ennakoivan budjetoinnin ja resurssien jakamisen eri vaiheisiin. Aikataulun avulla yritys voi myös seurata edistymistä ja tehdä tarvittavia korjauksia toimintaansa, mikä parantaa toimenpiteiden tehokkuutta.

Resurssien kohdentaminen heti ensimmäisenä vuonna auttaa luomaan selkeän strategisen suunnan vastuullisuusperiaatteiden jalkauttamiselle. Tämä varmistaa, että kaikki vastuullisuustoimet ovat linjassa yrityksen yleisen strategian kanssa ja että niillä on riittävästi tukea ja resursseja. Tässä tiekartassa sosiaalialan yrityksen kohdalla resursoinnilla viitataan erityisesti henkilöstöresursseihin ja esimerkiksi vastuullisuustoiminnasta vastaavan yhden tai useamman henkilön nimeämiseen. Selkeä resurssien kohdentaminen estää toimien hajautumisen ja tehostaa niiden toteutusta. Resurssien kohdentaminen etukäteen mahdollistaa tehokkaamman toiminnan ja tulosten saavuttamisen. Kun tarvittavat resurssit, kuten budjetti, henkilöstö ja teknologia, ovat määritelty ja varattu jo tiekartan suunnittelussa, yritys voi aloittaa toimenpiteet nopeasti ja välttää turhia viivästyksiä. Tämä voi parantaa mahdollisuuksia saavuttaa asetetut vastuullisuustavoitteet ajoissa.

Henkilöstön koulutuksella on merkittävä vaikutus yrityksen kykyyn yhteiskuntavastuullisuuden toteutumisessa. Koulutetun henkilöstön avulla voidaan varmistaa, että työntekijät ymmärtä-

vät vastuullisuuden merkityksen, omaksuvat tarvittavat taidot ja voivat toimia vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Aikaisessa vaiheessa toteutettu koulutus auttaa luomaan positiivista muutosta ja sopeuttaa työntekijät uusiin toimintatapoihin. Hyvin koulutettu henkilöstö voi tuoda esiin uusia ideoita ja innovaatioita, jotka edistävät vastuullisuusperiaatteiden saavuttamista. Koulutukset voivat myös rohkaista työntekijöitä kehittämään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja, jotka parantavat yrityksen vastuullisuutta. (Kun 2024, 4.) Ilman riittävää koulutusta yrityksen vastuullisuusperiaatteiden jalkauttaminen voi jäädä saavuttamatta.

Kannustinjärjestelmät ovat keskeisiä välineitä, joilla voidaan motivoida henkilöstöä ja ohjata heidän käyttäytymistään yrityksen tavoitteiden suuntaan. Henkilöstölle suunnitellut kannustimet voivat tukea vastuullisuusperiaatteiden omaksumista ja edistää niiden integrointia osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Toteutus:

Operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон käytäntöön vieminen vaatii johdonmukaisen toteutuksen. Tässä vaiheessa runko muuttuu teoreettisista suunnitelmista konkreettisiksi toimiksi. Toteutusvaihe sisältää operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон käytännön toimenpiteiden aloittamisen, resurssien varsinaisen kohdentamisen ja prosessien integroinnin yrityksen päivittäiseen toimintaan. Ilman johdonmukaista toteutusta, suunnitelmat voivat jäädä pelkiksi aikkeiksi, eikä niillä ole todellista vaikutusta yrityksen toimintaan ja sitä myötä vastuulliseen toimintaan.

Toimenpiteet toteutuksessa:

Esittelemällä toiminnanohjauksen vuosikello koko henkilöstölle varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on selkeä käsitys yrityksen vuositavoitteista ja -suunnitelmista sekä niiden aikataulutuksesta. Vuosikello ja vastuullisuusperiaatteet esittelemällä varmistetaan myös oikein henkilöiden resursointi ja sitouttaminen noudattamaan vuosikellon mukaisia toimintaoja yrityksestä annetun aikataulun mukaisesti. Lisäksi, kun työntekijät ovat tietoisia vuosikellon sisällöstä ja sen merkityksestä, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita sen toteuttamiseen. Tämä sitoutuminen voi parantaa motivaatiota ja työn laatua, kun työntekijät ymmärtävät, miten heidän panoksensa vaikuttaa yrityksen sekä heidän oman yksikkönsä kokonaismenestykseen.

Henkilöstön osallisuuden lisääminen koettiin tiekartan suunnittelussa tärkeäksi, koska sote alalla on runsaasti avoimia työpaikkoja ja henkilöstön vaihtuvuus suurta. Konkreettisten toimien suunnittelu yhdessä henkilöstön kanssa osallisuuden lisäämiseksi, kuten avoin viestintä,

päätöksentekoon osallistaminen, vastuun jakaminen ja yhteistyön vahvistaminen voivat olla keskeisiä keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Vuosikellon mukainen toiminta alkaa viimeistään toisen vuoden alusta. Vuosikellon toteuttaminen voidaan kuitenkin aloittaa aikaisemmin, koska sen asianmukainen toteutuminen ei vaadi aloittamista ensimmäisestä kvartaalista. Samaan aikaan varsinaisen vuosikellon mukaisen toiminnan kanssa aloitetaan henkilöstön koulutukset ja tietoisuuden lisääminen koskien yhteiskuntavastuuta, vastuullista toimintaa ja yrityksen yhtenäisiä käytänteitä koskien.

Sidosryhmät, kuten asiakkaat, toimittajat, sijoittajat, yhteisöt ja viranomaiset, voivat tarjota arvokasta näkökulmaa ja resursseja yrityksen operatiiviseen toimintaan. Heidän osallistumisensa voi parantaa yrityksen suorituskykyä, lisätä innovatiivisuutta ja vahvistaa kestävästä kehitystä. Sidosryhmille voidaan kehittää erilaisen osallistumisen menetelmiä toiminnan kehittämiseksi, kuten sidosryhmäpaneeli, työpajat ja kyselyt.

Kun vuosikellon sekä vastuullisuusperiaatteiden toteuttaminen on edistynyt asianmukaisesti, on siihen osallistunutta henkilöstä syytä kiittää. Henkilöstön palkitseminen ja kannustimien tarjoaminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Monipuoliset palkitsemis- ja kannustinstrategiat, jotka sisältävät taloudellisia ja ei-taloudellisia elementtejä, kokemuksellisia palkintoja sekä hyvinvointia tukevia kannustimia, voivat merkittävästi edistää yrityksen menestystä ja edistää henkilöstön sitoutumista.

Viestintä

Avoin viestintä on tärkeä osa operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон läpiajossa, sillä se varmistaa, että tavoitteet, toimet ja saavutukset ovat läpinäkyviä ja ymmärrettäviä kaikille sidosryhmille, mukaan lukien työntekijät, asiakkaat sekä yhteisö. Avoin ja luotettava viestintä rakentaa luottamusta ja voi tukea yrityksen vastuullista kuvaa. Lisäksi aktiivinen dialogi sidosryhmien kanssa auttaa tunnistamaan mahdollisia parannusalueita ja lisää sidosryhmien sitoutumista.

Toimenpiteet viestinnässä:

Ensimmäisenä laaditaan viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman on hyvä sisältää viestinnän sisältö, aikataulu, kohderyhmä, viestintävälineet, viestintämateriaalit ja vastualueet viestinnästä vastaavien henkilöiden kesken. Tärkeää viestinnässä on viestiä aktiivisesti, avoimesti ja monipuolisesti eri viestintävälineitä hyödyntäen. (Terävä 2011.)

Säännölliset avoimet infotilaisuudet, joissa esihenkilöt ja henkilöstö voivat jakaa tietoa ja keskustella ajankohtaisista asioista, ovat tärkeä osa yrityksen viestintä- ja johtamiskäytäntöjä. Tällaiset tilaisuudet voivat parantaa viestintää. Säännölliset infotilaisuudet lisäävät avoimuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa sekä infotilaisuudet mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän, jossa sekä johto että henkilöstö voivat jakaa näkemyksiään ja kysymyksiä.

Erilaisten foorumien tarjoaminen, joissa henkilöstö ja muut sidosryhmät voivat osallistua yrityksen toimintaan osoittavat avointa kommunikaatiota ja läpinäkyvää toimintaa. Foorumit, joissa henkilöstö ja muut sidosryhmät voivat osallistua, on tärkeää viestinnän parantamiseksi, sitoutumisen lisäämiseksi, innovaatioiden edistämiseksi ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.

Tiekartan viimeiselle vuodelle asetettiin tavoitteeksi kirjoittaa vastuullisuusraportti vastuullisuusperiaatteiden toteutumisesta. Vastuullisuusraportointi on väline, jonka avulla yritykset voivat osoittaa sitoutumisensa kestäväan kehitykseen ja vastuulliseen liiketoimintaan.

Seuranta

Seuranta on välttämätöntä, kun arvioidaan, kuinka tehokkaasti operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон toimenpiteitä on toteutettu ja millaisia vaikutuksia sillä on yritykseen toimintaan ollut. Seurantaprosessin kautta kerätään tietoa rungon suorituskyvystä, jonka perusteella siihen voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia. Säännöllinen seuranta ja raportointi voi auttaa myös osoittamaan yrityksen sitoutumista vastuulliseen toimintaan sekä lisäämään konkreettisen operatiivisen toiminnanohjauksenrunгон uskottavuutta ja vaikutusta.

Toimenpiteet seurannassa:

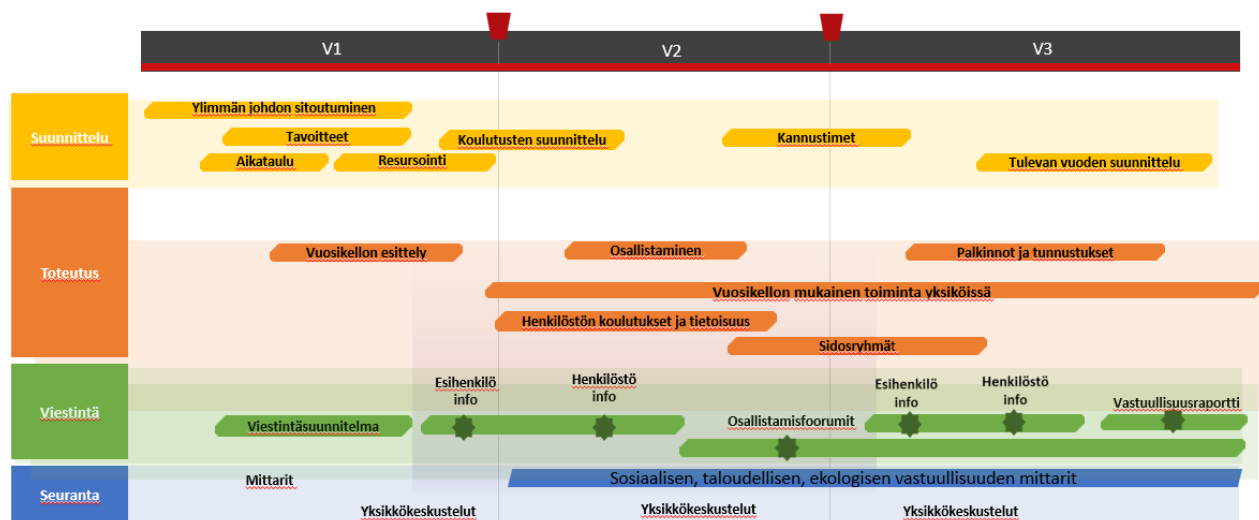
Hyvin suunnitellut ja toteutetut mittarit auttavat yritystä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Jatkuva toimenpiteiden seuranta ja kehittäminen varmistavat, että mittarit pysyvät ajan tasalla ja vastaavat yrityksen muuttuvia tarpeita. Kun yritys ryhtyy toteuttamaan erilaisia mittareita, tulee sen aluksi kartoittaa, millaisia mittareita yrityksessä on jo käytössä, ovatko ne asianmukaisia ja päivitettyjä. Lisäksi tulee jäsenellä, millaisia mittareita yrityksessä halutaan mahdollisesti ottaa käyttöön jo olemassa olevien tilalle.

Tiekarttaan on lisätty yksikkökeskustelut. Ne olisi syytä käydä kuukausittain, jotta yrityksessä voidaan pysyä ajan tasalla toimenpiteistä säännönmukaisesti. Vaihtoehtoisesti yrityksessä voidaan käydä keskustelut vuosikellon mukaisesti kvartaaleittain.

Vastuullista toimintaa mitattaessa tulee ottaa huomioon mittarit ekologisesta, sosiaalisesta sekä taloudellista toiminnasta. Alla listatut esimerkinomaiset mitattavat asiat pohjatuvat GRI-standardiin.

- Sosiaalisen vastuun mittarit voivat käsittää esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys- ja hyvinvointi ja työolokyselyt, työtaturmien ja sairaspöissaolujen mittaamisen, työvoiman monimuotoisuuden mittaamisen, koulutukseen ja kehittämiseen käytetyt resurssit
- Taloudellisen vastuun mittarit voivat käsittää esimerkiksi yrityksen veronmaksun ja sen läpinäkyvyyden, arviot, kuinka vastuullisesti yrityksen toimittajat ja alihankkijat toimivat, yrityksen sitoutuminen eettiseen liiketoimintaan, tulosvastuullisuuden mittaaminen, asiakastyytyväisyys
- Ekologisen vastuun mittarit voivat käsittää esimerkiksi hiilijalanjäljen sekä energiankulutuksen mittaamisen, vedenkulutuksen mittaamisen ja seurannan, jätteiden määrän ja kierrätysasteen seurannan, ympäristölle haitallisten aineiden käytön seurannan

Tiekartta



Kuva 7 Operatiivisen toiminnanohjauksen rungon jalkauttamisen tiekartta

5.2.3 Vastuullisuuden vuosikello toiminnanohjauksen runkona

Kuvassa (kuva 6) on kuvattu työpajan lopputulos vuosikellon sekä vastuullisen toiminnan osalta. Kyseessä on MediVida Hoiva Oy:n operatiivisen toiminnanohjauksenrunko sen yksiköille. Toiminta jaettiin niin kuukausittain toteutettaviin toimenpiteisiin kuin kvartaaleittain huomioitaviin vastuullisuustyön näkökulmiin. Kuukausittaisissa toimenpiteissä on huomioitu valvovan viranomaisen vaatimien dokumenttien päivitykset sekä yrityksen omat laadun varmistukseen vaadittavat dokumentit. Edellä mainitut on jaettu kuukausittain, koska sillä on tarkoitus luoda selkeä struktuuri yksiköiden johtamiseen sekä helpottaa hallinnon sisäistä laa-

dunvalvontaa dokumenttien olemassaolosta ja niiden asianmukaisesta päivittämisestä. Vastuullisuustyönperiaatteet on jaettu kvartaaleittain, ja ne nivoutuvat niin kestäväan kehityksen tavoitteisiin kuin yksiköiden kuukausittain. Seuraavassa selitetään tarkemmin kuvassa 6 esitetty sisältö.

Vastuullista kuluttamista

Vastuullinen kuluttaminen ja kestävät hankinnat liittyvät läheisesti toisiinsa, ja niillä on useita yhtymäkohtia, kun asiaa tarkastellaan yritysvaluun kolmen eri kategorian kautta, jotka ovat sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen. Vastuullinen kuluttaminen ja kestävät hankinnat pyrkivät molemmat vähentämään ympäristövaikutuksia. Vastuulliset hankinnat suosivat tuotteita ja palveluita, jotka ovat valmistettu ympäristöystävällisellä tavalla ja jotka aiheuttavat mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle. Kestävät hankinnat puolestaan ovat osa organisaation strategiaa valita toimittajia ja tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisiä ja vähentävät hiilijalanjälkeä. Vastuullinen kuluttaminen ja kestävät hankinnat ottavat huomioon sosiaaliset näkökulmat. Sosiaalisesta näkökulmasta kestävät hankinnat pyrkivät varmistamaan, että hankituilla tuotteilla ei ole osallisuutta ihmisoikeusloukkauksiin tai epäeettiseen työvoiman hyväksikäyttöön. Sekä vastuullinen kuluttaminen että kestävät hankinnat edistävät yrityksen taloudellista kestävyttä. Voidaan suosia pitkäikäisiä ja laadukkaita tuotteita, jotka kestävät pidempään ja vähentävät tarvetta jatkuvasti ostaa uutta. Kestävät hankinnat organisaation tasolla voivat säästää kustannuksia pitkällä aikavälillä esimerkiksi energiatehokkaiden laitteiden ja prosessien avulla.

Vastuullinen kuluttaminen ja kierrätysasteen kasvattaminen ovat keskeisiä osatekijöitä kestäväan ja ympäristöystävällisen toiminnan edistämässä. Tietoinen päätöksenteko tuotteiden hankinnassa, suosien esimerkiksi kestäviä, kierrätettäviä ja vähemmän pakkausmateriaaleja sisältäviä vaihtoehtoja. Näitä tuotteita valitsemalla voidaan helpottaa kierrätystä ja vähentää jätteen määrää yhteiskunnassa. Jätteen määrää saadaan vähennettyä myös huomattavasti, kun kiinnitetään huomiota ruokahävikin ehkäisyyn. Yksiköissä tulisi tehdä harkittuja valintoja ruokaostoskorin suhteen ja pyrkiä välttämään ylilyöntejä ruoan ostamisessa. Yksiköt hankkivat vain sen, mitä tarvitsevat, ja tekevät suunnitelmia kokonaisaterioiden suhteen vähentääkseen ruokahävikkiä.

Edellä mainitut vastuullisuustyönperiaatteet voidaan esitellä yksiköiden omavalvontasuunnitelmissa. Omavalvontasuunnitelmat ovat julkisia asiakirjoja ja kaikkien nähtävillä. Näin ollen yritys myös toteuttaa avointa viestintää konkreettisesta vastuullisuustyöstään. Toimintakertomuksessa taas kuvataan millä tavalla tietyt suunnitellut toimenpiteet ovat yksikössä toteutuneet.

Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua

Ihmisarvoinen työ ja talouskasvu ovat olennaisia osia turvallisen työympäristön luomisessa. Ihmisarvoisesta työstä puhuttaessa tarkoitetaan usein työoloja ja -ehtoja, joissa työntekijöiden perusoikeudet ja -tarpeet, kuten turvallisuus, kunnioitus sekä oikeudenmukaisuus, otetaan huomioon ja yrityksessä vakavasti. (Työturvallisuuskeskus 2023, 9.) Turvallisen työympäristön luominen voi edellyttää investointeja työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen sekä työntekijöiden koulutukseen ja valvontaan. Näihin investointeihin tarvitaan resursseja, jotka usein liittyvät talouskasvuun. Talouskasvun myötä yritykset voivat panostaa enemmän turvallisuuteen ja työympäristön parantamiseen, kuten turvallisiin työmenetelmiin, ergonomiaan, asianmukaisiin työvarusteisiin ja koulutukseen. Kun työntekijät kokevat työnsä arvokkaaksi ja heitä kohdellaan arvokkaasti, he ovat mahdollisesti sitoutuneita työhönsä ja tehokkaampia. Tämä voi edistää yritysten tuottavuutta ja sitä kautta talouskasvua. Ihmisarvoisen työn ja talouskasvun välinen suhde on siis vuorovaikutteinen: turvallinen työympäristö edistää ihmisarvoista työtä ja tukee samalla talouskasvua, kun taas talouskasvu tarjoaa resursseja turvallisen työympäristön kehittämiseen.

Erilaiset suunnitelmat, jotka liittyvät yrityksen operatiiviseen toimintaan sisältävät selkeät ohjeet ja käytännöt työpaikan turvallisuuteen liittyen, kuten hätätilanteiden varalle, työturvallisuuskoulutukseen ja varusteiden ja aineiden käyttöön sekä lääkehoitoon, mutta myös päivittäiseen toimintaan liittyen. Tämä auttaa työntekijöitä tunnistamaan riskejä ja toimimaan turvallisesti. Operatiivisen toiminnan suunnitelmat voivat sisältää menettelytavat säännöllisten päivitysten tekemiseksi. Lisäksi ne voivat sisältää selkeät viestintäkanavat ja käytännöt, jotka edistävät avointa kommunikointia työntekijöiden ja johdon välillä. Selkeät, ajantasaiset suunnitelmat toiminnasta lisäävät yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja riskien tunnistamiseen.

Yhteistyö ja kumppanuus

Yhteistyö- ja kumppanuussuhteet mahdollistavat tiedon ja resurssien vaihdon yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Tämä voi sisältää esimerkiksi tietoa markkinoista, palvelun laadun kehitystä. Vuoropuhelu on tärkeää tämän tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä. Yrityksen ja sidosryhmien välisen vuoropuhelun avulla voidaan asettaa yhteisiä tavoitteita ja selvittää, miten näitä tavoitteita voidaan parhaiten saavuttaa. Näin varmistetaan, että molemmat osapuolet työskentelevät kohti yhteisiä päämääriä ja sitoutuvat niiden toteutumiseen. Näin voidaan myös edistää innovaatiota ja kehitystä. Avoin yhteistyö sidosryhmien kanssa mahdollisesti synnyttää uusia ideoita ja tilaisuuksia yhteistyöhön toiminnan kehityksessä.

Terveyttä ja hyvinvointia

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi yrityksen tulisi varmistaa, että kaikkia työntekijöitä ja asiakkaita kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, riippu-

matta sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta tai vammaisuudesta. Tämä sisältää niin syrjinnän ehkäisemisen kuin yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamisen kaikille. Monimuotoisuutta tulisi edistää niin työpaikalla kuin asiakaskunnassakin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi monipuolisten rekrytointiprosessien käyttöä, moninaisten työntekijöiden osallistamista yrityksen päätöksentekoon ja erilaisten asiakkaiden tarpeiden huomioimista palvelujen kehityksessä. Yrityksen olisi myös hyvä huomioida työntekijöilleen tuki ja resurssit hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. Tämä voi sisältää esimerkiksi joustavat työajat, psykologisen tuen, terveystalvolut ja mahdollisuuden osallistua terveys- ja hyvinvointiohjelmiin. Näillä toimenpiteillä voidaan auttaa yritystä edistämään yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta samalla kun se kunnioittaa työntekijöiden ja asiakkaiden terveyttä ja hyvinvointia. Tämä puolestaan voi parantaa työilmapiiriä, lisätä asiakastytytyväisyyttä ja vahvistaa yrityksen mainetta vastuullisena toimijana. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6-8, 15.)

Henkilöstökyselyjen avulla voidaan kerätä tietoa työntekijöiden stressitasoista, työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. Tämä tieto auttaa yritystä tunnistamaan mahdollisia haasteita ja auttaa kehittämään strategioita niiden ongelmien ratkaisemiseksi. Jos kysely esimerkiksi osoittaa, että työntekijät kokevat suurta työstressiä, yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin työolosuhteiden parantamiseksi. Asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen avulla yrityksessä voidaan selvittää asiakkaiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tarpeita, odotuksia ja mieltymyksiä. Tämä voi auttaa tarjoamaan palveluja tai tuotteita, jotka vahvistavat asiakkaiden terveyttä ja hyvinvointia.

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen voidaan integroida osaksi yrityksen toimintasuunnitelmaa monin eri tavoin. Kyselyjen avulla kerätty tieto voi toimia pohjana terveyttä ja hyvinvointia koskevien toimintasuunnitelmien kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Yritys voi käyttää kyselyjen tuloksia ohjaamaan päätöksentekoa ja priorisoimaan toimenpiteitä, jotka parantavat työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointia. Se voidaan myös huomioida yksikötasoisissa toimintasuunnitelmissa yksikön ja sen työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

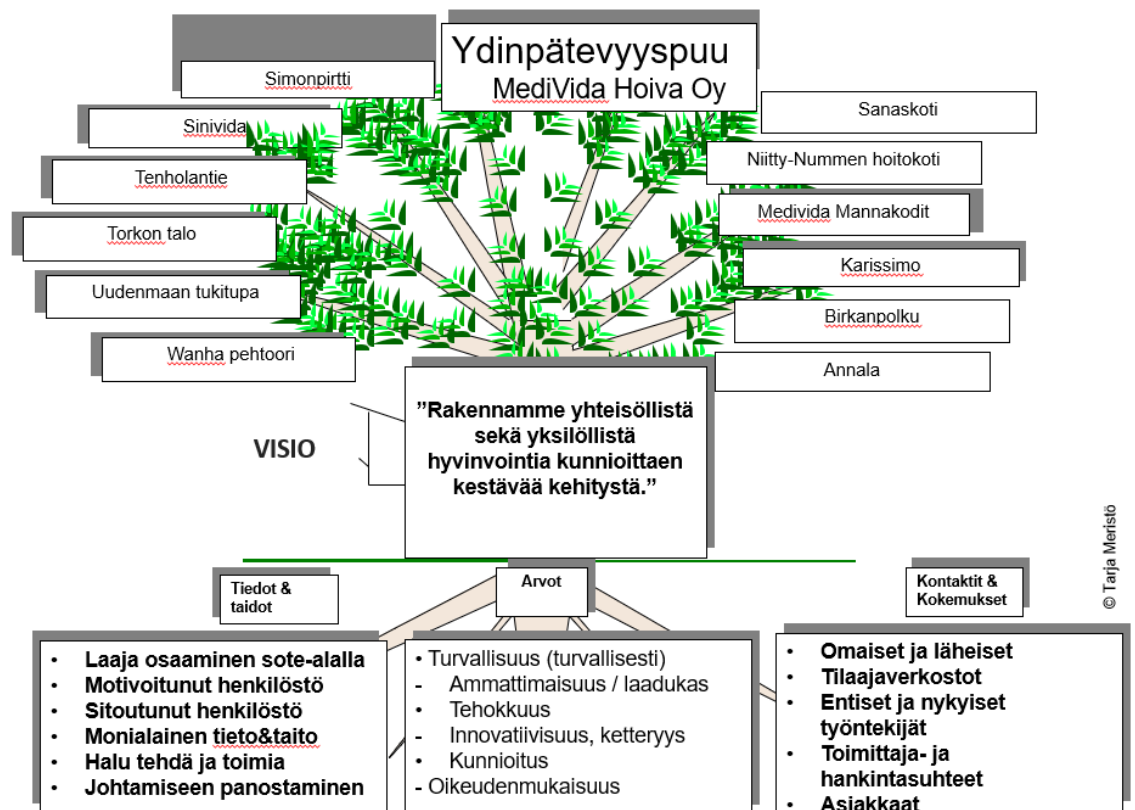
Kuukausi	Yksikkökohtaiset suunnitelmat- ja tehtävät	Vastuullisuustyön periaatteet	Kestävän kehityksen tavoite
Tammikuu	Hilmo- ja Valvira tietojen lähetys. Hankinnat	Hankinnoissa eettiset ja kestävät vaihtoehdot.	12 VASTUULLISTA KULUTTAMISTA 
Helmikuu	Toimintakertomus, kesätyökryt	Kierrätysasteen kasvattaminen	
Maaliskuu	Omavalvontasuunnitelma	Ruokahävikin ehkäisy	
Huhtikuu	Lääkehoitosuunnitelma	Suunnitelmallinen, läpinäkyvä toiminta	8 IHMISARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA 
Toukokuu	Pelastussuunnitelma, poistumisharjoitus	Turvallinen työympäristö kaikille	
Kesäkuu	Elintarvikehygieniasuunnitelma, siivoussuunnitelma		
Heinäkuu		Liiketoiminnan viestintä ja brändi	17 YHTEISTYÖ JA KUMPPANUUS 
Elokuu	Avoimet ovet, verkostoyhteistyö	Vuoropuhelu yhteistyökumppaneiden kanssa	
Syyskuu	Riskien arviointi		
Lokakuu	Henkilöstötyytyväisyyskyselyt	Nostot ja kehittämiskohteet henkilöstökyselystä toimintasuunnitelmaan	3 TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA 
Marraskuu	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Jatkuva oppiminen ja toiminnan kehittäminen	
Joulukuu	Toimintasuunnitelma	Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus	

Kuva 8. MediVida Hoiva Oy:n operatiivisen toiminnanohjauksenrunko.

5.2.4 Päivitetyt juuret ydinpätevyyspuulle

Yrityksen ydinpätevyyspuu auttaa johtoa ymmärtämään, mitkä yrityksen keskeiset vahvuudet ovat ja kuinka ne tukevat yrityksen yleistä strategiaa. Tämä ymmärrys voi ohjata päivittäistä päätöksentekoa varmistamaan, että toimet ovat linjassa yrityksen keskeisten kyvykkyyksien kanssa ja tukevat niiden kehittämistä. (Meristö 2021.) Ydinpätevyyspuu voi auttaa integroimaan vastuullisuuden osaksi yrityksen perustoimintoja siten, että vastuullisuusnäkökulmat otetaan huomioon yrityksen ydinosaimisia kehitettäessä.

Työpajan pohjalta tavoite oli täydentää kohteena olevan yrityksen ydinpätevyyspuu. Runko, joka oli aikaisemmin jätetty tyhjäksi, kuvaa yrityksen ydinpätevyksiä, ja rungon tavoitteena oli yhtenäistää liiketoimintaa yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Ydinpätevyyspuun juuret koostuvat yrityksen eri osaamisalueista. (Meristö 2021.) Yrityksen arvot oli luotu jo aikaisemmin ja ne liitettiin ydinpätevyyspuun ensimmäiseen versioon. Jäljelle jäi kartoittaa yrityksen tiedot ja taidot sekä kontaktit ja kokemukset henkilöstökyselyn pohjalta. Kartoittamalla yrityksen tiedot ja taidot työpajassa voitiin tunnistaa MediVida Hoiva Oy:n vahvuudet ja heikkoudet, mikä taas auttaa paremman strategian suunnittelussa, kilpailuedun luomisessa ja liiketoiminnan menestyksessä yleisesti.



Kuva 9. MediVida Hoiva Oy:n ydinpätevyyspuu.

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä tarkastellaan opinnäytetyössä kehitetyn operatiivisen toiminnanohjauksen vuosikellon ja tiekartan roolia sen jalkauttamiseksi. Edellä mainittuja työkaluja tarkastellaan ja yhdistetään opinnäytetyössä esitettyyn teoriapohjaan erityisesti yritys vastuun näkökulmasta. Tämän jälkeen on pohdintaa ja konkreettisia esimerkkejä millä tavalla opinnäytetyöprosessissa on huomioitu aineiston hallinta, eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu. Lopuksi on pohdintaa opinnäytetyön laajemmasta hyödynnettävyydestä.

6.1 Operatiivisen toiminnanohjauksen vuosikello vastuullisuuden tukena

Tämä opinnäytetyö tarkasteli yritys vastuuta ja sen merkitystä kestäväen kehityksen edistämisessä yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen vastuullisuuden käytänteitä ja työkaluja, joilla voidaan parantaa sen toimintaa kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti, yhtenäistää yrityksen toimintaa sekä aloittaa vastuullisuustyö. Lisäksi opinnäytetyössä

haluttiin selvittää yritys vastuun toteutumista ja sen kehittämistä erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia, heidän kehittämideoitaan sekä lisäksi työssä tarkasteltiin kehittämistoimenpiteiden toteutusta suhteessa esitettyyn teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen.

Henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että henkilöstö kokee vastuullisuustyön sekä vastuullisuuden omassa työssään merkitykselliseksi. Kyselyn perusteella henkilöstö näkee vastuullisuustyön konkreettisenä tapana edistää sekä kehittää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Tämä korostaa henkilöstön roolia keskeisenä osapuolena vastuullisuustyön onnistumisessa ja sen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Henkilökunnalla on monesti syvällistä tietoa yrityksen toiminnasta, prosesseista ja asiakkaista. He ovat usein niin kutsuttuja kenttätyöntekijöitä, jotka päivittäin kohtaavat liiketoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia. Henkilöstön omaava hiljainen tieto ja asiantuntemus voivat tarjota arvokasta informaatiota yrityksen nykytilanteesta ja mahdollisista parannusmahdollisuuksista. Tärkeimpänä asiana henkilöstön osallistamisessa nykypäivän henkilöstötilanteessa sosiaali- ja terveysalan yrityksen toiminnan kehittämisessä on kuitenkin varmasti se, että henkilöstö kokee, että heidän näkemyksiään kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Näin ollen he ovat todennäköisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Tämä taas voi johtaa parempaan tuottavuuteen liiketoiminnassa ja työntekijöiden pysymiseen kyseisessä yrityksessä pidempään. Koskien henkilökunnan osallistamista yritystoiminnan kehitystyötä tehtäessä yhteenvedona voisi todeta, että henkilöstön näkemysten kuunteleminen ja huomioiminen yritystoiminnan kehittämisessä voi johtaa parempaan päätöksentekoon, innovaatioon, sitoutumiseen ja kilpailukykyyn. Se luo myönteisen ympäristön yrityksessä ja edistää pitkäaikaista menestystä.

Opinnäytetyön teoriapohjana käytetyt tutkimukset osoittavat, että yritys vastuun on keskeinen tekijä yritysten pitkän aikavälin menestyksessä ja kestävän kilpailuedun saavuttamisessa. Yritys vastuun toteutuminen vaatii kuitenkin strategista suunnittelua ja konkreettisia toimia, joita voidaan tukea erilaisilla kehittämistyökaluilla ja -menetelmillä. Tässä kehittämistehtävänä toteutetussa opinnäytetyössä tehtyjen työkalujen avulla kohdeyrityksessä MediVida Hoiva Oy:ssä voidaan jatkossa toteuttaa organisaation yhteisiä käytänteitä konkreettisten toimenpiteiden muodossa sovitun aikataulun mukaisesti. Vastuullisuuden vuosikello toiminnanohjauksen runkona MediVida Hoiva Oy:ssä tulee käyttöön päivittäiseksi työkaluksi, joka auttaa yritystä seuraamaan ja arvioimaan vastuullisuustoimiensa edistymistä. Vuosikellon ja tiekartan avulla voidaan systemaattisesti suunnitella ja toteuttaa vastuullisuustoimenpiteitä, ja se tarjoaa selkeän rakenteen ja aikataulun toiminnan ohjaamiselle. Tämä parantaa vastuullisuustoimien tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Yritys vastuun integroiminen osaksi yrityksen strategiaa ja toimintaa edellyttää selkeää visiota ja tiekarttaa, jotka ohjaavat toimintaa kohti kestävän kehityksen tavoitteita. Vision luominen

on tärkeä askel, sillä se antaa suuntaa ja motivaatiota koko organisaatiolle. Tiekartan avulla yritys voi konkretisoida vision ja määritellä konkreettiset toimenpiteet ja aikataulut, joilla tavoitteet saavutetaan. Yrityksen vastuullisuustyön onnistuminen edellyttää selkeää viestintää ja avointa keskustelua henkilöstön kanssa. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän näkemyksiensä huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat lisätä heidän sitoutumistaan vastuullisuustoimiin. Tämä heijastuu myös teoreettisiin malleihin, joissa korostetaan sidosryhmien merkitystä yrityksen vastuullisuustyössä. Erityisesti työntekijöiden näkökulma on olennainen, sillä he ovat usein lähimpänä yrityksen päivittäistä toimintaa ja voivat tuoda arvokasta käytännön tietoa ja kokemuksia vastuullisuustoimien kehittämiseksi.

6.2 Aineiston hallinta, eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeituksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuuden periaate edellyttää tieteellisen menettelytapojen laadun varmistamista suunnittelussa, toiminnoissa, analyyseissä ja voimavarojen käytössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-12.) Tutkijoiden tulisi raportoida kaikki tutkimustulokset riippumatta niiden suunnasta tai merkityksestä. Tämä auttaa välttämään julkaisuväärityksiä ja puolueellisuutta tutkimustulosten raportoinnissa. Tutkimustulosten julkaiseminen avoimesti ja saatavilla olevien tietokantojen kautta mahdollistaa myös tieteellisen yhteisön tarkastelun ja kriittisen arvioinnin, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja vaikuttavuutta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuus on kriittinen osa tieteellistä tutkimusta. Laadukkaat tutkimusmenetelmät, luotettava näyttö, tulosten toistettavuus ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio 2020, kappale 5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus) Tämän opinnäytetyön luotettavuus ilmenee esimerkiksi siten, että tutkimuskysymykset on selkeästi määritelty ja rajattu. Käytetyt tutkimusmenetelmät on kuvattu yksityiskohtaisesti, kuten haastattelukysymysten esittäminen liitteessä. Tulosten analyysissä on käytetty suoria lainauksia ja niiden tuloksia esitetty taulukoissa. Käytetyt lähteet ovat muun muassa vertaisarvioituja artikkeleita ja edelleen ajantasaisia, mikä lisää tiedon luotettavuutta. Tutkimuksen rajoitteet, kuten pieni otoskoko, on kuvattu avoimesti.

Rehellisyys edellyttää tieteellisen toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia, raportointia ja viestintää avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Opinnäytetyön rehellisyys ilmenee esimerkiksi siten, että lähteet on merkitty ja viittaukset ovat asianmukaisia ja alkuperäisiä. Tulosten esittelyssä on pyritty täyteen rehellisyyteen ja objektiivisuuteen, ilman manipulointia tai valikointia, esimerkiksi julkaisemalla kaikki merkitykselliset tulokset eikä vain ne, jotka tukevat opinnäytetyössä haluttua lopputulosta.

Arvostus tarkoittaa kollegoiden, tieteellisen toiminnan osapuolten, yhteiskunnan, ekosysteemien, ympäristön ja kulttuuriperinnön kunnioittamista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Arvostus periaate ilmenee tässä opinnäytetyössä siten, että teoriapohjassa käytetty aineisto on tunnustettu asianmukaisilla viittauksilla. Opinnäytetyöprosessin ei koeta aiheuttaneen ympäristö- eikä kulttuuriperinnöllisiä vaikutuksia. Eettisten periaatteiden noudattaminen, kuten osallistujien anonymiteetin varmistaminen osoittaa kunnioitusta tämän opinnäytetyön kyselyyn osallistuneita osapuolia kohtaan.

Vastuunkanto kattaa tieteellisen toiminnan koko elinkaaren ideasta hallinnointiin, koulutukseen, ohjaukseen, toteutukseen, julkaisemiseen ja vaikutuksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Opinnäytetyön vastuunkanto ilmenee opinnäytetyössä esimerkiksi siten, että tutkimusaiheen valinnassa huomioitiin sen yhteiskunnallinen merkitys sekä merkitys toimeksiantajalle, mikä osoittaa vastuuta aiheen relevanssista. Opinnäytetyössä on hyödynnetty koulutuksen ja ohjauksen tarjoamia resursseja ja asiantuntemusta, mikä osoittaa vastuullista ja ammattimaista otetta opinnäytetyöprosessiin. Opinnäytetyö on pyritty kirjoittamaan selkeästi ja johdonmukaisesti, osoittaen näin vastuuta tieteellisen yhteisön edessä. Opinnäytetyön tulokset on julkaistu avoimesti, mikä edistää tiedon levittämistä ja vastuullisuutta.

Tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta sovitaan etukäteen aineiston omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä ja mahdollisesta avaamisesta. Tutkimuksessa tulee noudattaa tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoon liittyviä velvoitteita, ja edistää aineistojen avoimuutta ja käyttöä jatkossa mahdollisuuksien mukaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13-14.) Aineistonhallinta opinnäytetyössä ilmenee esimerkiksi siten, että aineistonkeruumenetelmät on kuvattu yksityiskohtaisesti kertomalla, kuinka ja milloin aineisto kerättiin. Opinnäytetyössä käytetyt kyselylomakkeet on lisätty opinnäytetyön liitteiksi. Kyselystä saatu aineisto oli tallennettu turvallisesti ja luottamuksellisesti verkossa salasanan taakse, jotta aineistoon eivät päässeet ulkopuoliset. Aineisto säilytettiin edellä mainitulla tavalla opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen se poistettiin.

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu objektiivisuus ja luotettavuus. Tutkijan on pyrittävä rehellisyyteen ja totuudenmukaisuuteen tutkimustuloksia raportoidessaan. Tieteen avoimuuden periaatteen mukaisesti tutkimuksen tulisi olla toistettavissa ja julkaiseminen tärkeää, jotta muut tutkijat voivat arvioida tulokset ja vahvistaa niiden pätevyyden. Plagioinnin välttäminen ja asianmukaisen lähdemateriaalin käyttö on myös osa tutkimuksen eettisyyttä. (Mustajoki 2018.) Tästä syystä kyselytutkimustulokset ovat tässä opinnäytetyössä julkaistu sellaisenaan. Tämä oli mahdollista, koska kysely oli rakennettu sillä tavalla, ettei se loukkaa kenenkään yksityisyyttä tai aiheuta tietoturvaloukkausta tai riskiä. Näin opinnäytetyössä pystyttiin varmistamaan tutkimustulosten totuudenmukaisuus raportissa, jonka pohjalta kehittämistyö raken-

nettiin kohteena olevalle yritykselle. Kyselytutkimukseen vastattiin nimettömästi eikä yksilöintitietoja kerätty. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta siihen kannustettiin osallistumaan sillä perusteella, että kysely oli osa yrityksen sisäistä kehittämistyötä.

6.3 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä tehty henkilöstökysely, joka kartoitti työntekijöiden näkemyksiä vastuullisuudesta ja sen kehittämisestä, on arvokas lähtökohta kestävän ja vastuullisen toiminnan edistämiseksi. Kyselyn tulosten pohjalta luotu operatiivisen toiminnanohjauksen runko, johon on integroitu vastuullisuusperiaatteet, sekä tiekartta vastuullisuustyön jalkauttamiseksi, tarjoavat yritykselle selkeät puitteet ja tavoitteet. Näiden työkalujen hyödyntäminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään yrityksen sisäiseen toimintaan, vaan ne voivat toimia laajempina strategiana, jolla kohdeyritys voi vahvistaa asemaansa vastuullisena toimijana sosiaalialalla. Luotuja malleja on mahdollista hyödyntää myös muussa toiminnassa, osittain toimialasta riippumatta.

Vastuullisuuteen panostaminen parantaa yrityksen mainetta ja houkuttelevuutta sekä asiakkaiden että työntekijöiden silmissä. Sidosryhmät ovat yhä tietoisempia yritysten eettisistä ja ympäristöllisistä vaikutuksista ja tekevät päätöksensä yhä useammin näiden arvojen perusteella. Yritys, joka pystyy osoittamaan sitoutumisensa vastuullisuuteen esimerkiksi GRI-raportoinnin avulla, voi erottua kilpailijoistaan positiivisesti. Tämä voi johtaa asiakasmäärien kasvuun ja parempaan asiakaspitoon. Lisäksi työntekijät arvostavat yhä enemmän työpaikkoja, jotka vastaavat heidän omia arvojaan. Yrityksen selkeä vastuullisuusstrategia voi auttaa houkuttelemaan ja pitämään motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, mikä parantaa työilmapiiriä ja vähentää vaihtuvuutta.

Vastuullisuustyön systemaattinen jalkauttaminen operatiivisen toiminnanohjauksen kautta luo tehokkaampia ja kestävämpiä prosesseja. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi energiatehokkuuden parantamista, jätteen vähentämistä tai eettisten hankintakäytäntöjen käyttöönottoa. Tällaiset toimenpiteet eivät ainoastaan vähennä yrityksen ympäristöjalanjälkeä, vaan voivat myös johtaa kustannussäästöihin pitkällä aikavälillä. Kestävämmät toimintamallit voivat parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Vastuullisuusperiaatteiden integroiminen päivittäiseen toimintaan voi vahvistaa yrityksen yhteiskunnallista roolia ja vaikuttavuutta. Sosiaalialan yritykset toimivat usein läheisessä yhteistyössä eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, perheiden, yhteisöjen ja julkisten toimijoiden kanssa. Näille sidosryhmille voidaan viestiä yrityksen vastuullisuustoimista ja niiden positiivisista vaikutuksista, mikä voi vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä. Esimerkiksi avoin ja sään-

nöllinen viestintä vastuullisuustoimista, kuten paikallisyhteisön hyvinvointia tukevista projekteista tai vastuullisista toimintakäytännöistä, voi luoda positiivista vuorovaikutusta ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista laajemmin.

Yrityksen vastuullisuustyötä voidaan käyttää myös laajemmin toimialan ja yhteiskunnan kehittämiseen. Jakamalla parhaita käytäntöjä, kokemuksia ja oppeja muiden toimijoiden kanssa voidaan edistää koko alan vastuullisuutta ja kestävyyttä. Yritys voi toimia suunnannäyttäjänä ja vaikuttajana, joka inspiroi muita ottamaan käyttöön vastuullisia toimintatapoja. Tämä ei ainoastaan paranna koko alan mainetta, vaan luo myös kollektiivista hyötyä, kun vastuullisuustoimet leviävät laajemmalle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaalialan yrityksessä luotu operatiivisen toiminnanohjauksen runko, vastuullisuusperiaatteet ja tiekartta vastuullisuustyön jalkauttamiseksi tarjoavat monia mahdollisuuksia laajempaan hyödyntämiseen. Ne eivät vain paranna yrityksen sisäistä toimintaa ja mainetta, vaan voivat myös edistää laajempaa yhteiskunnallista hyvinvointia ja toimialan kehitystä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ainonen, M. & Puisto, I. 2022. Sosiaalisesta vastuullisuudesta yritysten menestystekijä. Lumen 3/2022. TEEMA-artikkeli. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/781306/Sosiaalisesta_vastuullisuudesta_yritysten_menestystekija.pdf?sequence=1
- Biswas, S. Ahad, A. Nafis, T. Alam, A. Biswas, R. 2021. Introducing “ α -Sustainable Development” for transforming our world: A proposal for the 2030 agenda. Journal of cleaner production 2021-10-25, Vol.321.
- Carrol, A. 2016. Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. International Journal of Corporate Social Responsibility (2016) 1:3.
- Chang, L. & Qian, Y. 2024. Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. China Journal of Accounting Research.
- Dwivedi, R. 2006. Visionary leadership. A survey of literature and case study. The Journal of Business Perspective Vol. 10 nro. 3.
- Dreborg, K. 1996. Essence of backcasting. 826. Futures.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. 11 • 2014.
- Euroopan komissio. 2023. Corporate sustainability reporting. Viitattu 21.2.2023. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fi
- Euroopan komissio. 2020. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat. Viitattu 19.9.2023. https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/social-procurement_fi#hyv%C3%A4t-k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t-sosiaalisesti-vastuullisten-julkisten-hankintojen-alalla
- Fibs Ry. Yritysvastuu 2021 -tutkimus - Tiivistelmä, raportti, videot. Viitattu 26.4.2022. <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>
- Global Reporting Initiative. 2024. Consolidated Set of the GRI Standards.
- Hartini, A. & Mahmoud, A. 2014. Customer satisfaction. Experiences in healthcare section. Universiti Utara Malaysia.
- Heiskanen, E. 2004. Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Gaudeamus. Helsinki. 2004.
- Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitra. Sitran selvityksiä 214.
- SFS-EN ISO 26000:2020. Yhteiskuntavastuuopas. Guidance on social responsibility (ISO 26000:2010)

Lahtinen, S. & Yrjölä, M. 2020. Reframing the Role of Companies in Sustainability: Toward business sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*. Volume 223.

Lindroos, N. 2016. Jos rahalla ei voi mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja elinkeinoministeriö. s. 8

Kaskinen, T. Kuittinen, O. Neuvonen, A. Ritola, M. Hämäläinen, M. Nuutinen, J. Tarvainen, A. Lahtinen, V. 2013. Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä vastuullisista yrityksistä. Sitra. Demos Helsinki.

Kestävä kehitys. Agenda2030. Viitattu 26.4.2022. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Knuutinen, R. 2018. Selvitys Eduskunnan valtiovarainvaliokunnan verojaostolle. Viitattu 10.3.2022. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2018-AK-180737.pdf>

Koipijärvi, T. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.

Komba, N. Tesfaye, L. Nilsson, E. Solitander, N. Trommer, S. Verbrygge, B. Andersson, G. 2023. Towards inclusive European CSR policy. Analysing the impacts of the EU corporate sustainability directive on LDC trade. Ministry for Foreign Affairs of Finland.

Kumar, S. & Suresh, N. 2009. Operations management. New age international (P) limited, publishers.

Kun, L. & Xiaokai, L. 2024. How does Employee Education Affect Employer's Corporate Social Responsibility? Evidence from China. *Economics Letters*, Volume 234, January 2024.

MediVida. 2023. Viitattu 20.2.2023. <https://www.medivida.fi/>

MediVida Hoiva. 2023. Viitattu 20.2.2023. <https://www.medividahoiva.fi/>

Meristö, T. & Laitinen, J. FuturesLab Cofi / Laurea. Tulevaisuuden johtaminen YAMK. 13.3.2021. Luentomateriaali.

Meristö, T., Kettunen, J., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2006. Suupohjan tulevaisuustalkoot. Åbo Akademi. Viitattu 21.2.2023. <http://web.abo.fi/instut/iamsr/cofi/julkaisut/publications/Suupohja.pdf>

Moilanen, T. & Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2022. Methods for development work : new kinds of competencies in business operations. Books on Demand GmbH [2022]. E-kirja.

Mustajoki, H. 2018. Avoin tiede ja tutkimusetiikka. Vastuullinen tiede. Tutkimusetiikka ja tiedeviesticintä Suomessa. Viitattu 16.5.2023. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/avoin-tiede-ja-tutkimusetiikka>

Mäntymäki J., 2020. Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Vaasa. Viitattu 11.6.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10917/UVA_2020_Mäntymäki_Janne.pdf..pdf?sequence=2

Nestell, J. & Olson, D. 2017. Successful ERP systems. A guide for businesses and executives. Information system collection.

OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Viitattu 24.5.2024. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

Pesola, J. 2020. Mikä ihmeen roadmap? Viitattu 27.10.2023. <https://www.visma.fi/blog/mika-ihmeen-roadmap/>

Pouru, L. Wilenius, M. Holstius, K. & Heinonen, S. 2017. Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edeltä kulkija. Viitattu 27.2.2023. https://www.tutuseura.fi/wpcontent/uploads/2017/03/Tulevaisuussarja8_Pentti-Malaska.pdf

Raworth, K. A healthy economy should be designed to thrive, not grow. Viitattu 26.4.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=Rhrcbcg8HBw>

Rubin, A. Skenaarion luonne. Viitattu 27.2.2023. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-luonne/>

Rubin, A. TOPI- tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Viitattu 27.2.2023. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-a-h/>

Saksi, J. Johtaja on media! 2016. 103. Kauppakamari.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. E-kirja.

Sorsa, K. 2010. Itsesäätely ja yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. s. 12-14.

Sorsa, M. 2002. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluissa. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.8.2023. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/90054>

Suomen Yk-liitto. Kestävän kehityksen tavoitteet. Historiaa ja toiminnan taustoja. Viitattu 20.2.2023. <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Sukula, S. Vainiemi, K. & Autti-Rämö, I. GAS-menetelmä. Käsikirja, versio 5. KELA.

Surya, A. & Rokhim, R. 2021. Analysis of the mitigation effects of corporate social responsibility on the negative impact of high leverage in ASEAN-5. Asia Pacific Management Review. Online edition December 2021.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaali- ja terveysministeriö- Euroopan sosiaalirahasto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 16.5.2024. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf

Tideman S. & Arts, M. & Zandee, D. 2013. Sustainable Leadership: Toward a Workable Definition. The Journal of Corporate Citizenship. Number 49. 2013 Greenleaf Publishing Limited.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö A. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 25.4.2022. <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>

Työ- ja elinkeinoministeriö B. Sosiaalisesti vastuulliset julkiset hankinnat. Viitattu 21.2.2023. <https://tem.fi/sosiaalisesti-vastuulliset-julkiset-hankinnat>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta Kohti hiilineutraalia hyvinvointiyhteiskuntaa. VALTIONEUVOSTON KANSLIAN JULKAISUJA 2020:7.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa.

Vinnari, M & Kupsala, S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. sivu 38. Futura 4 / 2010.

Yi-Ting, L. & Nien-Chi, L. & Ji-Wei, L. 2022. Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. [Journal of Business Research](#), [Volume 140](#), February 2022, sivut 626-637.

Ympäristöministeriö. Mitä on kestävä kehitys. 2023. <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>. Viitattu 9.4.2024.

Kuvat

Kuva 1. Yritysvastuu pyramidi. (Carrol 2016, 5.)	14
Kuva 2. Yhteiskuntavastuullisen johtamisen tukena käytettyjen menetelmien yhteydet.....	28
Kuva 3. MediVida Hoiva Oy:n ydinpätevyyspuu. (Meristö, T. 2021).	30
Kuva 4 Yksikössä edistettävät Agenda2030-tavoitteet.	42
Kuva 5. Vuosikellon käyttöönotto käytännössä.	45
Kuva 6. Vastuullisuusperiaatteiden jalkauttamisen eteneminen aikajanalla.	48
Kuva 7 Operatiivisen toiminnanohjauksen rungon jalkauttamisen tiekartta	54
Kuva 8. MediVida Hoiva Oy:n operatiivisen toiminnanohjauksenrunko.	58
Kuva 9. MediVida Hoiva Oy:n ydinpätevyyspuu.....	59

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto henkilöstökyselyn tuloksista	46
---	----

Liitteet

Liite 1: Henkilöstökysely.....	70
--------------------------------	----

Liite 1: Henkilöstökysely

Vastuullisuusohjelman kysely MediVida Hoivan yksiköille

MediVida Hoivan tavoitteena on tuoda yksiköidensä vastuullinen palveluliiketoiminta näkyväksi yhdessä luotavan vastuullisuusohjelman avulla. Vastuullisuusohjelman luomista varten keräämme teiltä yksiköistä ensiarvoisen tärkeää tietoa koskien yksiköiden konkreettista, jo nykyistä toimintaa koskien vastuullisuutta, mutta samalla kartoitamme yksiköiden toiveita ja tavoitteita kohti vastuullisempaa yksikön toimintaa.

Voit vastata tähän kyselyyn joko itse, tiimivastaavan kanssa tai koko työryhmän kanssa esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä kokonaan tai osittain. Kysely sisältää pääosin avoimia kysymyksiä. Voit tutustua kyselyyn ennakkoon ja vastata kysymyksiin myöhemmin.

* Pakollinen

1

Mitä vastuullinen toiminta merkitsee sinulle omassa työssäsi? *

Kirjoita vastaus

2

Vastuullinen toiminta voi tarkoittaa monia eri asioita. Usein vastuullinen toiminta jaetaan yritystoiminnassa kolmeen eri osa-alueeseen; sosiaalinen (esim. henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, asiakkaat ja asiakastyö, verkostot, läheiset...) taloudellinen (esim. hankinnat, kasvustrategia, hankkeet...) ja ekologinen (esim. ympäristötyö, resurssitehokkuus, kierrätysaste...). Pohdi yksikkösi toiminnan nykytilaa esimerkiksi toimintasuunnitelman kautta. Millä tavalla jo nyt vastuullinen toiminta näkyy tällä hetkellä yksikössä?

*

Kirjoita vastaus

3

Tärkeä osa vastuullista toimintaa on seurata toteutettuja toimenpiteitä. Millaisia mittareita yksikössä on käytössä laadukkaan seurannan varmistamiseksi?

*

Kirjoita vastaus

4

Millaisia / mitä ovat yksikkösi vahvuudet? Mistä saatte olla ylpeitä juuri teidän yksikössänne? *

Kirjoita vastaus

5

Välitse seuraavista YK:n Agenda2030 kestävän kehityksen tavoitteista 5 kohtaa, joiden toteutumista haluaisit edistää omassa yksikössäsi. *



Ei köyhyyttä



Ei nälkää



Terveysttä ja hyvinvointia



Hyvä koulutus



Sukupuolten tasa-arvo



Puhdas vesi ja sanitaatio



Edullista ja puhdasta energiaa



Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua



Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja



Erivaroisuuden vähentäminen



Kestävät kaupungit ja yhteisöt



Vastuullista kuluttamista



Ilmastotoimia



Vedenalainen elämä



Maanpäällinen elämä



Rauha ja oikeudenmukaisuutta



Yhteistyö ja kumppanuus

6

Millaisia konkreettisia toimenpiteitä yksikössäsi voitaisiin toteuttaa, jotta ne edistävät valitsemiesi YK:n kestävän kehityksen tavoitteita?

*



Kirjoita vastaus

7

Mieti yksikköäsi viiden vuoden kuluttua. Mitä haluaisit, että yksikössäsi on tapahtunut verrattuna nykyiseen. Voit pohtia, millainen olisi unelmien työpaikka.

*

Kirjoita vastaus

8

Kun mietit edellisiä vastauksiasi, millä tavalla johtamisen näkökulmasta koet, että toimenpiteiden toteutumista olisi asianmukaisinta seurata ja tuoda käytäntöön yksiköissä?

*

- MediVida Hoivan yhteinen johtamisen vuosikello, jonka osaksi vastuullisuustavoitteet liitetään (hallinnosta yksiköille toteutettavaksi)
- Yksikkökohtainen vuosikello, jonka osaksi vastuullisuustavoitteet liitetään (tehdään yksiköissä, vastuu yksikönjohtajalla)
- Liitetään osaksi yksikön toimintasuunnitelmaa, ei erillistä vuosikelloa
- Hallinnosta annettavan erillisen aikataulun mukaisesti

Lähetä

 Microsoft 365

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Microsoft ei ole vastuussa asiakkaidensa suojaus- tai tietosuojakäytännöistä, mukaan lukien tämän lomakkeen omistajan käytännöistä. Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään.

Microsoft Forms | Luo helposti kyselyjä, tietovisoja ja tutkimuksia [Luo oma lomake](#)

[Tietosuoja ja evästeet](#) | [Kuluttajien terveystietojen tietosuoja](#) | [Käyttöehdot](#)