

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2014

Rosina Paijo

# LIIKE-ELÄMÄN ETIIKKA

– arvot ja yhteiskuntavastuu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Rosina Pajjo

## LIIKE-ELÄMÄN ETIIKKA – ARVOT JA YHTEISKUNTAVASTUU

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liike-elämän etiikan merkitystä. Tarkastelun kohteena olivat etenkin yritysten määrittelemät ja määrittelemättömät arvot sekä yhteiskuntavastuu. Tarkoituksena oli selvittää arvojen ja yhteiskuntavastuun merkitystä, ilmenemistä ja toteutumista yritysten toiminnassa. Opinnäytetyö pyrki vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin; Mitä arvoja yrityksillä on? Miten yritysten todelliset arvot määräytyvät? Miten nämä arvot näkyvät yritysten toiminnassa? Mitä on yhteiskuntavastuu? Millaisia motiiveja yhteiskuntavastuullisen toiminnan takana on?

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelminä käytettiin valmiita tekstiaineistoja sekä seuranta. Aineistonanalyysimenetelminä käytettiin sisällönanalyysiä sekä hermeneuttista analyysiä.

Etiikka ja arvot auttavat yrityksiä menestymään liike-elämässä. Arvot liittyvät erottamattomasti johtamiseen ja toimivat johtamisen apuvälineinä ohjaten yrityksissä tehtäviä jokapäiväisiä valintoja. Useimmissa yrityksissä päätöksenteon taustalla vaikuttavat arvot koskevat asiakkaita, henkilöstöä, laatua, tulosta, uudistumista, yhteiskunnallista vastuuta sekä työn iloa.

Tutkimuksessa selvisi, että eettisen liike-toiminnan merkitys on kasvanut yleisen tietoisuuden ja valveutuneisuuden lisääntyessä. Arvot ja yhteiskuntavastuu ovat yritysten keinoja erottua ja selviytyä vastuullisuutta vaativassa nyky-yhteiskunnassa. Vaatimus yhteiskuntavastuusta on peräisin luottamuksesta yritysten kykyyn puuttua taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin ongelmiin sekä liike-elämän tarpeista korostaa yhteisiä arvoja.

### ASIASANAT:

liike-elämän etiikka, etiikka, arvot, arvojohtaminen, yhteiskuntavastuu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in business | Financial management

2014 | 52

Instructor: Hanna Kärkkäinen

Rosina Pajjo

## BUSINESS ETHICS – VALUES AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

The aim of this thesis was to study the meaning of business ethics. Furthermore, the subject of the examination was especially the defined and undefined values of companies and corporate social responsibility. The aim was to examine the meaning, appearance and realization of values and corporate social responsibility in business operations. The thesis strove to answer inter alia the following questions; What values do companies have? How are the true values of companies determined? How do these values appear in business solutions? What is corporate social responsibility? What kind of motives are there behind corporate social responsibility?

Documented texts and observations were used as data collection methods for this qualitative study. Content analysis and hermeneutic analysis were used as methods of the data analysis.

Business ethics and values give assistance to companies in succeeding in their businesses. Values are inextricably associated with management. They function as management tools and guide the everyday decisions made in companies. The common values in most companies are associated with customers, personnel, quality, profit, regeneration, corporate social responsibility and the joy of work.

The research clarified that the meaning of business ethics has increased due to the increase of common knowledge and consciousness. Values and corporate social responsibility are means for companies to stand out and succeed in a modern society where responsibility is emphasized. In addition, the demand for corporate social responsibility originates from the belief that companies have the ability to intervene in economic, environmental and social problems and from businesses' need to emphasize common values.

### KEYWORDS:

business ethics, ethics, values, ethical management, corporate social responsibility

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ETIIKKA</b>	<b>8</b>
2.1 Moraali	8
2.2 Arvot	10
<b>3 ARVOT YRITYKSISSÄ</b>	<b>13</b>
3.1 Arvot kumpuavat yrityskulttuurin ytimestä	15
3.2 Arvot ohjaavat yrityksiä	17
3.3 Arvojohtaminen	18
3.4 Arvojen näkyvyys	21
<b>4 YHTEISKUNTAVASTUU</b>	<b>23</b>
4.1 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet	24
4.2 Yhteiskuntavastuun periaatteet	25
4.3 Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitysprosessi	26
4.4 Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksissä ja motiivit vastuullisuuden takana	28
4.5 Yhteiskuntavastuun toteutuminen	30
<b>5 LIIKE-ELÄMÄSSÄ ESIINTYVÄT EETTISET KYSYMYKSET</b>	<b>32</b>
<b>6 YRITYSESIMERKKI: TALVIVAARA</b>	<b>35</b>
6.1 Talvivaaran vastuullisuus	35
6.2 Syyteharkinta liittyen törkeään ympäristön turmelemiseen	37
6.3 Yhteiskuntavastuun toteutuminen yhtiön toiminnassa	37
<b>7 YRITYSESIMERKKI: NANSO GROUP</b>	<b>40</b>
7.1 Nanso Groupin vastuullisuus	40
7.2 Yhteiskuntavastuun toteutuminen yhtiön toiminnassa	43
<b>8 YHTEENVETO</b>	<b>47</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## KUVAT

Kuva 1. Talvivaaran kestävän kehityksen politiikka (Talvivaara 2014a).	36
--	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Yritysten arvolistoilla yleisesti esiintyvät arvot.	18
Kuvio 2. Sosiaalisen vastuun käsitteen kehitys.	27
Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitys Suomessa.	27
Kuvio 4. Yritysjohdon käsitys vastuullisuuden hyödyistä (Kauppakamari 2009, 23).	29

## TAULUKOT

Taulukko 1. Arvokäsitteistöä (mukaillen: Puohiniemi 2003, ix–xii, 21, 97–99).	11
Taulukko 2. Ajatuksia yritysten arvoista (mukaillen: Puohiniemi 2003, vi–vii).	14

# 1 JOHDANTO

Nykyisin yritysten toiminta otetaan aiempaa enemmän yhteiskunnallisen tarkastelun alle ja yritysten oletetaan olevan yhteiskuntavastuullisia ja eettisiä. Yrityksen etiikalla tarkoitetaan yleisesti yrityksen moraalisia näkemyksiä ja valintoja. Nämä kuvaavat yrityksen käsitystä oikeasta ja väärästä sekä yrityksen arvoja ylipäättään. Eettinen yritys pyrkii toimimaan kaikkien lakien ja hyvän kauppata-  
van mukaisesti sekä toimiessaan tuottamaan yhteiskunnalle hyötyä. (Business Fellows 2009.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yritysten eettisyyttä ja eettisyyden ilmentymistä. Tarkastelun kohteena ovat yritysten määrittelemät sekä määrittelemättömät arvot ja niiden näkyvyys liike-elämän ratkaisuissa. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin; Mitä arvoja yrityksillä on? Miten nämä arvot näkyvät yritysten arjen toiminnassa ja valinnoissa? Miten yritysten todelliset arvot määräytyvät? Millaisia motiiveja arvojen esille nostamisen taustalla on? Mitä on yhteiskuntavastuu?

Jokaisella yrityksellä on arvot. Vaikka arvot jätettäisiinkin määrittelemättä, ne ovat silti olemassa ja näkyvät yrityksen tavassa toimia. Nyky-yhteiskunnassa arvojen määrittelemineen on lähes välttämätöntä. Arvoja ei aina kuitenkaan valita täysin pyyteettömin perustein. Arvoilla saatetaan vain yrittää tehdä vaikutus muihin ja saada positiivista huomiota sidosryhmiltä. Ideaalitalanteessa arvot todella heijastavat sitä, mitä yritys on sekä auttavat hahmottamaan yrityksen toimintaa ja tekemään valintoja hankalissa tilanteissa.

Tässä työssä perehdyn arvojen esille nostamisen motiiveihin. Onko arvojen määrittelemisellä tarkoitus luoda yritykselle yhteiset pelisäännöt vai näyttää paremmalta sidosryhmien silmissä? Ajaako yhteiskunnan paine yritykset laatimaan yhteiskuntavastuullisia suunnitelmia ja tukemaan yhteiskunnan hyvinvointia oman kannattavuuden kustannuksella? Lisäksi analysoin eettisen toiminnan ja arvomallien tärkeyttä ja painoarvoa yrityksissä.

Päätin tutkia aihetta, sillä minua kiinnostavat yritysten päätöksenteon taustalla vaikuttavat motiivit. Halusin perehtyä yritysten eettisiin ratkaisuihin, sillä yhteiskunta korostaa eettisyyttä aina vain enemmän, ja arvot sekä yhteiskuntavastuullinen toiminta ovat yritysten keinoja erottua ja selviytyä vastuullisuutta vaativassa yhteiskunnassa. Aiheen valintaan vaikutti merkittävästi aiheen ajankohtaisuus.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelminä käytin valmiita tekstiaineistoja sekä seurantaa. Aineistonanalyysimenetelminä käytin sisällönanalyysiä sekä hermeneuttista analyysiä. Tutkimuksen lähteinä hyödynsin kirjallisuutta, lehtiartikkeleita, verkkolähteitä ja televisio-ohjelmia. Taustatutkimusta tein seuraamalla aktiivisesti yhteiskunnan tapahtumia. Liike-elämän uutisia seurattessani kiinnitin huomiota etenkin arvojen ja yhteiskuntavastuun näkyvyyteen päätöksenteossa ja liike-elämän ratkaisuissa.

Aluksi selvennän tutkimuksessa käytettyä teoreettista käsitteistöä luvussa kaksi. Selvitän etiikan, moraalin ja arvon merkityksen. Luvussa kolme keskityn yritysten arvomalleihin. Pyrin selvittämään, miten arvot määräytyvät ja miten ne ohjaavat yritysten toimintaa. Tarkastelen myös arvojen näkyvyyttä ja toteutumista yritysten toiminnassa.

Luvussa neljä käsittelen yhteiskuntavastuuta osana eettistä toimintaa. Perehdyn yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksiin ja yhteiskuntavastuun käsitteen kehitysprosessiin. Tarkastelen eettisyyden korostamisen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan takana vaikuttavia motiiveja. Kiinnitän myös huomiota yhteiskuntavastuun toteutumiseen.

Luvussa viisi keskityn enemmän liike-elämässä vallitseviin eettisiin kysymyksiin. Tarkastelemani eettiset kysymykset keskittyvät lähinnä maailmankaupassa esiintyviin ongelmiin. Tämän jälkeen tarkastelen aihetta kahden yritysesimerkin avulla luvuissa kuusi ja seitsemän. Esimerkkiyrityksiksi olen valinnut Talviväärän ja Nanso Groupin, sillä ne ovat mielestäni havainnollistavia esimerkkejä. Viimeisessä luvussa esitän johtopäätökseni.

## 2 ETIIKKA

Etiikka-sana juontaa juurensa Kreikkaan ja sanoihin ethikos, joka tarkoittaa siiveellistä mielen tai luonteen laatua, sekä ethos, joka tarkoittaa yhteisesti omaksettua tapaa tai käytäntöä. Etiikka on omaksi tieteenalakseensa muodostunut oppi oikeasta ja väärästä. Etiikka tarkoittaa pohdittua näkemystä siitä, mikä on hyvää ja mikä paha. (Hopia 2010.) Eettisen kysymyksen ratkaiseminen edellyttää vastauksia yleisiin ja periaatteellisiin kysymyksiin, kuten pyhittääkö hyvä tarkoitus pahoja keinoja, millä perusteella teot ovat oikeita tai vääriä, ovatko kaikki hyvät teot oikeita tai oikeat teot hyviä (Sarpola 2001).

Ammattietiikka käsittää ammattialan yhteisen näkemyksen siitä, millainen ammatillinen toiminta on oikeaa ja hyvää ja millainen taas väärää ja paha. Nämä ammattitoiminnalle sovitut yhteiset eettiset ohjeet ja periaatteet on usein koottu ammattieettisiin koodistoihin. (Hopia 2010.)

Jaana Woiceshyn väittää tuloksesta ja moraalista kertovassa teoksessaan (2003, 31–33), että etiikka ja siihen liittyvä elämän tarkoituksen ja suunnan määrittelevä arvokoodisto ovat ehdoton edellytys liike-elämässä menestymiselle. Etiikan ohjausta tarvitaan niin elämässä kuin liike-elämässä, sillä ihmisillä ei ole synnynnäisesti oikeita ratkaisuja menestymiseen. Etiikka neuvoo kertomalla voiton maksimointia ja elämää edistävät arvot ja näiden arvojen saavuttamisessa auttavat periaatteet.

### 2.1 Moraali

Moraali-käsite liittyy kiinteästi etiikkaan. Moraalilla tarkoitetaan ihmisen käsitystä oikeasta ja väärästä. Moraalisen ongelman vallitessa ihminen on epätietoinen siitä, mitä hänen tulisi tehdä. (Hopia 2010.)



## Moraalikoodit

Moraalikoodi altruismi on aina ollut hallitseva näkökanta etiikassa. Altruismissa muiden etu asetetaan oman edun edelle. Yksi altruismin muodoista, egalitarismi, vaatii huonomassa asemassa olevien puolesta uhrautumista, jotta tasa-arvo toteutuisi. Liike-elämässä tämä tarkoittaa luopumista voitontavoittelusta ja huonommassa asemassa olevien auttamiselle omistautumista. Altruismin mukaan teko ei ole moraalisesti arvokas, ellei siihen liity itsensä uhraamista. Mikäli yritys tukee esimerkiksi paikallista juniorijääkiekkjoukkuetta, mutta taustalla on oman edun tavoittelu, ei kyse ole altruistisesta toiminnasta. (Woiceshyn 2003, 16–17.)

Altruismin mukaan liiketoiminta ja etenkin siihen liittyvä voitontavoittelu ovat jo lähtökohtaisesti moraalittomia. Liiketoiminnasta voi tehdä moraalisesti hyväksyttävää ainoastaan luopumalla osasta voittoa ja käyttämällä se yhteiskunnan tai kenen tahansa yksittäisen henkilön hyväksi. (Woiceshyn 2003, 17.)

Altruismin vastakohta on kyyninen egoismi, joka yleisestä harhaluulosta huolimatta ei ole oman edun tavoittelua, vaan muiden kyynistä hyväksikäyttöä. Kyynisen egoismin mukaan itsensä uhraaminen on ihmisluonnon vastaista. Toimimalla epäeettisesti ja muiden kustannuksella voi kuitenkin saavuttaa vain väliaikaista hyötyä, sillä muun muassa pettämällä, lahjomalla, kiristämällä tai varastamalla ei voi selvitä ilman seuraamuksia loputtomiin. Monet suuret liike-elämän huijaukset perustuvat tähän moraalikoodiin. (Woiceshyn 2003, 20.)

Rationaalisen egoismin mukaan molemmat aiemmin mainituista moraalikoodista ovat ristiriidassa liike-elämässä menestymisen kanssa ja täten se torjuu ne. Yrityksen oma etu on asetettava etusijalle, jotta voitontavoittelu ja kilpailuedun sekä pitkäaikaisen kannattavuuden saavuttaminen tulevat mahdollisiksi. (Woiceshyn 2003, 22.)

Rationaaliseen egoismiin kuuluu seitsemän hyvettä, jotka määrittelevät oman edun mukaisen toiminnan. Näistä tärkein on rationaalisuus, josta muut hyveet ovat heijastumia. Näitä rationaalisuuden johdannaishyveitä ovat tuottavuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, riippumattomuus, suoraselkäisyys ja ylpeys. So-

veltamalla näitä hyveitä liike-elämässä voidaan saavuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaiset arvot, joista pitkän aikavälin kannattavuus on tärkein. Hyveet antavat välineet, joiden avulla voidaan toimia liike-elämässä sekä kannattavasti että moraalisesti. Ne ovat moraalisia periaatteita, jotka ohjaavat jokapäiväisessä elämässä tekemään oikeita ratkaisuja ja toimimaan oikein moraalisisissa ongelmatilanteissa. (Woiceshyn 2003, 26–28, 56.)

Moraalikoodeihin perehtyessä ja niitä vertaillaessa herää kysymys, onko pakko valita vain yksi näistä moraalikoodeista. Eikö voisi sekoittaa niitä ja valita niistä jokaisen parhaat puolet, esimerkiksi useimmiten ajamalla omaa etuaan ja välillä uhraamalla omastaan yhteiskunnan hyväksi. Woiceshynin mielestä ei voi. Moraalikoodit sisältävät toisilleen vastakkaisia periaatteita, joita ei voi samaan aikaan noudattaa. Moraalikoodien sekoittaminen ja keskenään ristiriitaisten periaatteiden noudattaminen

”on kuin ottaisi kaksi askelta kohti päämääräänsä ja sitten kolme taaksepäin, kun vastakkainen periaate alkaa ohjata toimintaa”. (Woiceshyn 2003, 23–24.)

## 2.2 Arvot

Arvolle ja siihen liittyville käsitteille voi löytää hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Vaikka määritelmiä on yleensä yhtä monta kuin määrittelijöitä, erot johtuvat useimmiten siitä, miltä kannalta asiaa katsoo. Arvojen yksiselitteinen määrittäminen ei myöskään ole erityisen helppoa. Yleinen määritelmä arvolle on, että se on käsitys haluttavasta ja tavoiteltavasta fyysisestä tai abstraktista objektista tai asiantilasta (Arvo 2014). Arvojen voidaan myös nähdä edustavan organisaatiossa etiikkaa ja kertovan, mihin organisaatiossa uskotaan (Kauppinen 2002, 21). Taulukossa 1 on arvokäsitteiden määritelmiä yritysmaailman näkökulmasta.

Taulukko 1. Arvokäsitteistöä (mukaillen: Puohiniemi 2003, ix–xii, 21, 97–99).

<b>Arvokäsitteitä</b>	
<b>Arvo</b>	Valintoja ohjaava periaate, johon tukeudutaan jouduttaessa sellaiseen valintatilanteeseen, jota ei ole ohjeistettu tai jota ei pystytä ratkaisemaan toimimalla kuten ennen.
<b>Individuaalinen arvo</b>	Palvelee yksilön päämäärien edistämistä.
<b>Kollektiivinen arvo</b>	Palvelee yhteisten päämäärien edistämistä.
<b>Yrityksen arvot</b>	Johtamisen apuvälineitä nopeasti muuttuvassa maailmassa, kun pyrkimyksenä on parempi taloudellinen tulos tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla.
<b>Yrityksen arvomalli</b>	Muodostuu yrityksessä tehtäviä valintoja ohjaavien arvojen kokonaisuudesta ja kattaa kaikki toiminnan kannalta olennaiset arvoalueet.
<b>Arvoalue</b>	Muodostuu samaan päämäärään tähtäävistä arvoista.
<b>Arvoprosessi</b>	Tapahtumasarja, jonka aikana yrityksessä kiinnostutaan siellä vallitsevasta arvomaailmasta. Prosessin edetessä etsitään ja määritellään yritykselle toimivat arvot ja tehdään toimenpiteitä näiden arvojen toteutumisen edistämiseksi.
<b>Arvojen edistäminen</b>	Yrityksessä määriteltyjen arvojen tekemistä näkyviksi, valintoja ohjaaviksi päämääriksi. Onnistuminen saattaa vaatia vakavaa puutumista tavoiteltujen arvojen esteisiin, kielteisiin motiiveihin ja vaietuihin arvoihin.
<b>Kielteiset motiivit</b>	Härskejä johtamistapoja, joiden käyttö oikeutetaan tuloksenteolla.
<b>Vaietut arvot</b>	Vallitsevaa tilannetta ylläpitäviä arvoja, kuten sisäänpäin lämpiyys, sopeutuminen ja vanhoissa toimintatavoissa pidättäytyminen. Vaietut arvot ovat muutoksen aiheuttamia ihmismielen puolustusreaktioita, rationalisointia ja kiistämistä.
<b>Yrityskulttuuri</b>	Kokonaisuus, jonka ytimenä ovat yrityksen arvot. Yrityskulttuuri on verrattavissa yrityksen kollektiiviseen muistiin. Se on yleensä tietoisesti johdettu kokonaisuus, joka muodostuu yrityksen intresseistä, teoista, henkilöstöstä ja toiminnan puitteista. Ulkopuoliselle yrityskulttuuri näkyy yrityskuvana. Yrityksen arvot tulevat siis näkyviksi yrityksen toiminnan, tekojen, henkilöstön sekä puitteiden kautta.

Taulukon 1 määritelmät on laadittu yritysmaailmassa vallitseville arvokäsitteille. Arvoa ei nähdä vain tavoiteltavana objektina tai asiantilana, vaan konkreettisenä valintoja ohjaavana periaatteena. Yrityksessä vallitsevat arvot ovat siis konkreettisia johtamisen apuvälineitä. Nämä arvot muodostavat ytimen yrityskulttuurille, joka taas muodostuu yrityksen intresseistä, teoista, henkilöstöstä ja toiminnan puitteista. Ulkoisille sidosryhmille yrityskulttuuri näkyy yrityskuvana, ja arvot tulevat näkyviksi yrityksen toiminnan, henkilöstön sekä puitteiden välityksellä. (Puohiniemi 2003, ix–xii, 21, 97–99.)

Arvoprosessin aikana yrityksessä kiinnostutaan siellä vallitsevasta arvomaailmasta. Kiinnostumisen seurauksena yritykselle määritellään toimiva arvomalli, joka kattaa kaikki toiminnan kannalta oleelliset arvoalueet. Arvoprosessin seuraava vaihe on määriteltujen arvojen edistäminen. Edistämisen tarkoituksena on tehdä arvoista näkyviä ja saada henkilöstö sisäistämään arvot valintoja ohjauviksi periaatteiksi. (Puohiniemi 2003, ix–xii, 21, 97–99.)

Arvojen edistämisen tiellä saattavat kuitenkin seistä kielteiset motiivit ja vaietut arvot. Kielteiset motiivit ovat tuloksenteolla oikeutettuja härskejä johtamistapoja ja vaietut arvot taas muutoksen aiheuttamia puolustusreaktioita vallitsevan tilanteen ylläpitämiseksi. Arvojen edistämisen onnistuminen saattaa vaatia suunnitelmallisia toimia kielteisiä motiiveja ja vaiettuja arvoja vastaan. Onnistuessaan yritys saa vakaan arvoperustan toiminnalleen sekä arvot sisäistäneen henkilöstön, joka toimii yhteisten päämäärien hyväksi. (Puohiniemi 2003, ix–xii, 21, 97–99.)

### 3 ARVOT YRITYKSISSÄ

Yrityksen arvot muodostavat sen yrityskulttuurin ytimen. Yrityksiä ohjaavat melko samanlaiset arvot, mutta yrityskulttuurit eroavat silti toisistaan merkittävästi. Samanlaisten arvojen selkeästi erilaiset ilmenemismuodot johtuvat siitä, etteivät arvot toteudu itsestään. Arvojen määrittely on vasta alkua arvojohtamisessa. (Puohiniemi 2003, i–ii; Keskuskauppakamari 2009, 20–24.)

Puohiniemen tutkimus suomalaisten arvoista vuosina 1991–2001 osoitti, että yritysten valintoja ohjaavat arvot ovat pääsääntöisesti samoja kuin suomalaista kulttuuria koossapitävät arvot. Yritysten toimintaa ohjaavia arvoja voidaan siis pitää inhimillisten arvojen johdannaisina. (Puohiniemi 2003, ii–iii.)

Muuttuvassa maailmassa arvoista haetaan yhä enemmän tukea omille päätöksille. Tehokkuus, turvallinen riskinotto ja vauraus ovat monen yrityksen toimintaa säätelevät arvot. Vaikka nämä kolme arvoa eivät välttämättä ole suuren osan väestön tärkeimpien arvojen joukossa, ne vaikuttavat jossain määrin jokaisen ihmisen valinnoissa. (Puohiniemi 2003, 3–4.)

Vaikka saatetaan ajatella, että arvot muuttuvat ajan myötä, todellisuudessa suomalaiset arvot ovat pysyneet lähes muuttumattomina yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta. Vuosina 1991–2001 koettiin Suomessa nopeita poliittisia, taloudellisia ja teknologisia muutoksia. Tällaisten seikkojen uskotaan perinteisesti aiheuttavan arvomuutoksia, mutta suomalaisten arvot pysyivät pitkälti samoina. Selkeitä arvoeroja ilmeni kuitenkin eri väestöryhmien välillä sekä siinä, miten ajan ilmiöihin suhtauduttiin. Muuttuvan maailman kokeminen uhkaksi tai vaihtoehtoisesti uusia mahdollisuuksia avaavaksi haasteeksi liittyy vahvasti kunkin omaksumaan arvomaailmaan. (Puohiniemi 2003, 209; TYT 2014.)

Arvoilla on ohjaava merkitys muuttuvassa maailmassa. Ne eivät juuri muutu ympäröivän maailman muuttuessa kiihtyvällä tahdilla, vaan toimivat päätöksenteon apuvälineinä muutosten keskellä. Arvoissakin tapahtuu kuitenkin ajan mittaan muutoksia. Muutoksia aiheutuu, jos arvot ja todellisuus ovat ristiriidassa keskenään. Markkinoiden kehittyminen ja sitä kautta todellisuuden muuttuminen

saattavat aiheuttaa sen, että muuttuneet markkinat ja yrityksessä noudatettavat arvot ovat ristiriidassa keskenään. Markkinoiden kehittymisen aiheuttaman muutoksen täytyy kuitenkin olla pitkäaikainen, sillä hetkellinen ristiriita ei vielä aiheuta arvomuutoksia. (Puohiniemi 2003, 210.)

Taulukko 2 koostuu Puohiniemen (2003, vi–vii) esittämistä kymmenestä ajatuksesta liittyen yritysten arvoihin. Nämä kymmenen ajatusta ovat ajasta ja paikasta riippumattomia yleistyksiä yritysten arvoista.

Taulukko 2. Ajatuksia yritysten arvoista (mukaillen: Puohiniemi 2003, vi–vii).

---

#### Kymmenen ajatusta yritysten arvoista

1. Jokaista yritystä ohjaavat melko samanlaiset arvot, mutta arvojohtamisessa on merkittäviä eroja. Yrityksissä arvoja käytetään johtamisen apuvälineinä.
  2. Arvoihin tukeudutaan vaikeissa valintatilanteissa. Jos yrityksellä ei ole yhteisiksi määriteltyjä arvoja, toimii jokainen omien arvojensa mukaan.
  3. Yritysten ja yksilöiden arvot muistuttavat toisiaan.
  4. Useimmissa yrityksissä arvot koskevat asiakkaita, henkilöstöä, laatua, tulosta, uudistumista, yhteiskunnallista vastuuta sekä työn iloa.
  5. Kaikki tärkeinä pidetyt arvot eivät voi toteutua samanaikaisesti. Yrityksen on tasapainoitava niiden muodostamassa toisiaan täydentävien ja keskenään ristiriitaisten arvojen kehässä.
  6. Yhteiskunnallista vastuullisuutta pidetään usein ristiriitaisena arvona, koska se yrittää väkisin sovittaa yhteen omistajien intressit ja yhteisen edun. Kyseessä ei kuitenkaan ole oikea arvo vaan omaatuntoa rauhoittava fraasi, mikäli sitä ei noudateta systemaattisesti.
  7. Yrityksen arvot paljastuvat vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa sekä havainnoitaessa yrityksen toimintoja ja ulkoista symboliikkaa. Tällöin paljastuu usein myös vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja.
  8. Arvot ovat todellisia arvoja silloin, kun niihin uskotaan ja niistä puhutaan – ei silloin, kun ne on valittu sen perusteella, että ne kuulostavat hyvältä.
  9. Arvot ovat yhteisiä ja niiden tulee näkyä yrityksen toiminnassa. Niiden toteutumista arvioivat kaikki sidosryhmät.
  10. Kaikki johtajuus on arvojohtajuutta.
-

Taulukossa 2 on esitetty kymmenen yleistystä yritysten arvojen luonteesta. Yrityskulttuureissa on huomattavia eroja, vaikka jokaista yritystä ohjaavatkin melko samanlaiset arvot. Nämä erilaiset arvojen ilmenemismuodot johtuvat merkittävistä eroista arvojohtamisessa. Useimmissa yrityksissä päätöksenteon taustalla vaikuttavat arvot koskevat asiakkaita, henkilöstöä, laatua, tulosta, uudistumista, yhteiskunnallista vastuuta sekä työn iloa. Yrityksen on tasapainoitava tärkeinä pitämiensä arvojen välillä, sillä kaikki arvot eivät voi toteutua täysimääräisesti samaan aikaan. (Kauppinen 2002, 75–79; Puohiniemi 2003, vi–vii.)

Jos yritys ei ole määritellyt yhteisiä arvoja, tukeutuu jokainen yksilö omiin arvoihinsa joutuessaan vaikeaan valintatilanteeseen. Yksilöiden ja yritysten arvot eivät kuitenkaan poikkea toisistaan merkittävästi, sillä sekä yksilöt että yritykset joutuvat ratkomaan melko samankaltaisia eettisiä kysymyksiä. (Puohiniemi 2003, vi–vii.)

Yrityksen arvot eivät ole todellisia silloin, kun ne on valittu väärin perustein, kuten positiivisen huomion saamiseksi sidosryhmiltä. Todellisiksi arvot tulevat silloin, kun niihin uskotaan, niitä pidetään yhteisinä ja ne näkyvät yrityksen toiminnassa. Arvojen toteutumista arvioivat kaikki sidosryhmät, mutta loppukädessä ulkoiset sidosryhmät päättävät, uskovatko he yrityksen arvojen toteutumiseen ja haluavatko he olla tekemisissä yrityksen kanssa vai eivät. (Puohiniemi 2003, vi–vii.)

### 3.1 Arvot kumpuavat yrityskulttuurin ytimestä

Yrityksen arvomaailma ei synny sattumalta. Yritykseen ei voida myöskään sattumanvaraisesti tuoda ulkopuolelta vallitsevan yrityskulttuurin kanssa ristiriitaisia arvoja. Yrityksen arvot syntyvät vallitsevien, hyväksi havaittujen käytäntöjen kautta ja niitä ylläpitämään. (Aaltonen & Junkkari 1999, 234; Puohiniemi 2003, 7.)

Yritysmuoto ja yrityksen historia vaikuttavat merkittävästi tärkeinä pidettyihin asioihin. Toiminnan kannalta on oleellista, onko kyseessä pieni perheyritys, globaali osakeyhtiö vai valtion omistuksessa oleva yritys. Toinen arvojen kannalta

merkittävä asia on yrityksen toimiala ja kohderyhmä. Business-to-business -yrityksellä ja päivähoitopalveluja lapsille tarjoavalla yrityksellä on erilaiset näkemykset tärkeinä pidettävistä arvoista. Myös jatkuvuuden turvaaminen vaikuttaa yrityksessä vallitseviin arvoihin. Yrityksen on oltava kannattava ja pystyttävä kehittymään markkinoiden vaatimusten mukaisesti, jotta toiminta jatkuisi. Yritys on toiminnan jatkuvuudesta vastuussa sekä yhteiskunnalle että sidosryhmille. (Aaltonen & Junkkari 1999, 230; Puohiniemi 2003, 7.)

Arvoja määriteltäessä itse prosessi on yhtä merkittävä kuin lopputulos. Jo pelkkä prosessin toteuttamisen tapa kertoo paljon yrityksen arvoista. Hyvässä arvoprosessissa käsitellään sekä tehokkuusarvoja että eettisiä arvoja ja luodaan pohja hyvälle etiikalle. (Aaltonen & Junkkari 1999, 229–230.)

Arvoprosessin aloittamiselle on monia syitä. Joskus lähtökohtana on halu kehittää organisaatiokulttuuria, parantaa yhteistyötä tai luoda työntekijöille tunne työn arvokkuudesta. Joskus lähtökohta on jäsentyneempi, ja lähdetään etsimään työkalua yrityksen johtamisjärjestelmään. Tällöin yrityksessä on mietitty valmiiksi yrityksen perustehtävä, visio sekä päämäärä ja sen saavuttamiseksi tarvittava strategia. Arvoja tarvitaan pitämään kokonaisuus koossa ja toiminta johdonmukaisena. Arvojen suhteuttamista yrityksen strategiaan pidetään erityisen tärkeänä. Arvot ja niihin liittyvät tulevaisuuden odotukset vaikuttavat strategiaan. Strategiaa voidaan pitää yrityksen tärkeimpien toimijoiden ja vaikuttajien arvojen, asenteiden ja uskomusten ilmaisuna. (Aaltonen & Junkkari 1999, 230.)

Arvojen olemukselle on tyypillistä, että ne ankkuroituvat moniin asioihin: järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. Yrityksen perusteellisessa arvoprosessissa tarkastellaan

- yrityskulttuuria
- missiota, visiota ja strategiaa
- henkilöstöä
- asiakkaita ja muita sidosryhmiä
- johtajuutta
- toiminta- ja kilpailuympäristöä



- päätöksentekoa
- historiaa ja
- toimialaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 233–235.)

Kun arvot on valittu, alkaa varsinainen työ, jotta arvot saadaan osaksi yrityksen käytännön toimintaa. Työn tulos näkyy muun muassa parantuneena päätöksentekona ja asiakaspalveluna, työntekijöiden hyvinvointina ja hyvänä yhteistyönä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 239–240.)

### 3.2 Arvot ohjaavat yrityksiä

Arvoihin ei tukeuduta selkeästi ohjeistetuissa tai rutiininomaisissa tilanteissa, vaan uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Kun arvot ovat selkeät ja henkilöstön tiedostamat ja sisäistämät, osataan yrityksessä tehdä niihin perustuvia, oikean suuntaisia ratkaisuja myös yllättävissä tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 12.)

Yritysten arvot muistuttavat paljolti toisiaan, sillä yritykset joutuvat ajasta ja paikasta riippumatta ratkomaan melko samankaltaisia ongelmia. Vaikka ratkaisuvaihtoehtojen määrä on rajallinen ja kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja on löydettävissä kaikista kulttuureista, vaikuttavat kulttuuriset seikat, kuten yhteiskunnassa vallitseva lainsäädäntö ja eettinen koodisto sekä ihmisoikeuskäsitykset, ratkaisuvaihtoehtojen esiintymiseen melko voimakkaasti. Tästä johtuu, että yritysten samankaltaiset arvolistat toteutuvat eri tavoin yritysten toiminnassa. (Puohiniemi 2003, 14–17.)

Tavallisesti voidaan erotella kuusi tai seitsemän yritystoiminnan kannalta relevanttia arvoaluetta, jotka kuuluvat siihen melko rajalliseen arvojoukkoon, jonka yritykset ajasta ja paikasta riippumatta omaksuvat toiminnassaan. Useimmat yritykset keskittyvät arvolistoillaan (Kauppinen 2002, 75–79; Puohiniemi 2003, 18):



Kuvio 1. Yritysten arvolistoilla yleisesti esiintyvät arvot.

Neljän tai viiden arvon listat ovat yrityksissä yleisimpiä. Tällaisiin muutaman arvon listoihin sisältyy tavallisesti edellä mainittujen arvoalueiden yhdistelmiä. Arvojen nimissä esiintyy kuitenkin yritys kohtaista vaihtelua, koska yrityskulttuurissa käytössä oleva sanasto heijastuu niissä. (Puohiniemi 2003, 18.)

### 3.3 Arvojohtaminen

Arvojohtamisessa ei ole kyse muiden käskyttämisestä, vaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti tapahtuvasta toiminnasta. On tärkeää tiedostaa, että arvot ja normit ovat eri asia. Normit säätelevät ja ohjaavat rutiininomaista toimintaa. Arvojen puoleen käännetään muutostilanteissa, joiden ratkaisemiseksi ei ole määritelty normeja. Tällöin on kyse tietoisista, arvoihin perustuvista valinnoista tilanteissa, joihin ei ole valmiita ratkaisuja. Arvojen mukaan toimiminen tietysti edel-

lyttää, että henkilöstö on ymmärtänyt arvot oikein ja sisäistänyt ne. (Kauppinen 2002, 21–27; Puohiniemi 2003, 22.)

Arvot liittyvät erottamattomasti johtamiseen. Siitä syystä ne sisällytetään usein erilaisiin liikkeenjohdollisiin käsitteisiin, kuten missioon, visioon ja strategiaan. Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio ilmaisee yrityksen pyrkimykset ja tavoitteet tulevaisuudelle. Strategia yhdistää organisaation päämäärät, politiikat ja toiminnot suunnitelmaksi, jonka avulla päämäärään päästään. Arvot taas toimivat johtamisen apuvälineinä, jotka ohjaavat jokapäiväisiä yrityksessä tehtäviä valintoja. Missio ja arvot ovat vakaita, visio ja strategia taas tilannesidonnaisia. (Kauppinen 2002, 22–23; Puohiniemi 2003, 29–31.)

Arvojohtaminen lähtee liikkeelle tiedostamisesta. Arvojohtamisen ensimmäisiä vaiheita ovat arvojen mahdollisuuksien tunnistaminen, arvopohjan tarpeellisuuden tiedostaminen ja johtamisen merkityksen ymmärtäminen. Arvojohtamisen toimiminen edellyttää normien noudattamisen seuraamista sekä seuraamusten laatimista arvojen toteutumiselle. Arvojen mukaisesta toiminnasta voidaan palkita ja arvojen laiminlyönnistä määrätä sanktio. (Kauppinen 2002, 21.)

Arvojohtamisen onnistuminen on pitkälti kiinni johtajan aitoudesta. Johtajuus linkittyy johtajan sisäisiin arvoihin. Yrityksen arvojen määrittely ei takaa niiden näkymistä johtamisessa. Mikäli arvot eivät näy johtamisessa, ne hyvin epätodennäköisesti näkyvät muussakaan yrityksen toiminnassa. Arvojen toteutuminen arkipäivässä liittyy pitkälti siihen, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäyttäytymisessä ja -käytännöissä. Tämän seurauksena yritykset panostavat yhä enemmän johtamiskäytäntöjen ja yrityksen arvovalintojen vastaavuuteen. Arvojohtamisen toteutumisen edellytyksenä on sen toteutumisen mittaaminen. (Kauppinen 2002, 41.)

Johtamisessa on neljä tasoa: visiotaso, strateginen taso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Arvojohtaminen toimii apuna kaikilla näillä tasoilla. Visiotasolla valitaan arvot ja määritellään niiden sisältö. Strategiatasolla määritellään strategiat, prosessit ja rakenteet. Operatiivisella tasolla arvojohtaminen merkitsee operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia. Käytännössä tämä tar-

koittaa toimintamallien suunnittelua ja tavoiteasetantaa. Yksilötasolla arvot normalitetaan käyttäytymismalleiksi. Viimeistä tasoa kutsutaan yksilötasoksi, sillä muutoksen täytyy näkyä yksilön toiminnassa tai visio, strategia ja tavoitteet jäävät pelkäksi teoriaksi. (Kauppinen 2002, 52–57.)

Arvoja ei voi koskaan toteuttaa täysimääräisesti, mutta niiden mukaan voidaan toimia. Kun jokin arvo toteutuu, ei sitä voida unohtaa ja keskittyä muiden arvojen toteutumiseen. Tällöin toteutunutta arvoa laiminlyödään. Arvot ovat tavoitteita ja toimintaa ohjaavia instrumentteja nopeasti muuttuvassa, monimutkaistuvassa maailmassa, jossa on mahdotonta ohjeistaa kaikkea. (Puohiniemi 2003, 31, 37.)

Arvot perustuvat todellisuuteen ja yrityksessä vallitsevaan yrityskulttuuriin. Niitä ei voida määritellä vain vastaamaan ulkopuoliseen kritiikkiin ja painostukseen. Arvolistan tulee olla todenperäinen sekä tarpeeksi kattava, jotta se ohjaa kaikenlaisissa eteen tulevilla ongelmatilanteissa. (Puohiniemi 2003, 37.)

### **Irtisanomistilanteet**

Henkilökunnan irtisanominen on eettisesti hankala tilanne. Työ on ihmisten toimeentulon perusta ja usein myös identiteettiä määrittelevä tekijä, mikä tekee irtisanomisesta niin merkittävän eettisen asian. Irtisanomiset eivät ole vaikeita vain irtisanottaville, vaan pääsääntöisesti myös yritysjohtajat kokevat irtisanomistilanteet vaikeiksi. (Aaltonen & Junkkari 1999, 266–270.)

Irtisanomisen tarpeellisuudessa voidaan erottaa kaksi ryhmää, joihin molempiin liittyy omat eettiset kysymyksensä. Valitussa irtisanomisessa irtisanottavaa henkilöä ei enää pidetä toivottavana työntekijänä esimerkiksi hänen luoteenpiirteittensä vuoksi. Valitusta irtisanomisesta on kyse myös silloin, kun yrityksellä menee hyvin, mutta johto haluaa tehdä strategisia muutoksia, jotka edellyttävät henkilökunnan karsimista tai vaihtamista toisentyypiseen. Väistämättömässä irtisanomisessa yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyky on heikentynyt ratkaisevasti, ja henkilökuntaa on irtisanottava yrityksen pelastamiseksi. (Aaltonen & Junkkari 1999, 266–270.)

Valitussa irtisanomisessa eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa; Ottaako yritysjohto vakavasti henkilökuntansa tarpeen saada toimeentuloa? Onko irtisanomiselle tutkittu muita vaihtoehtoja? Millä perusteella päätökset irtisanottavista tehdään? Väistämättömässä irtisanomisessa tulee vähintäänkin miettiä, miten huonosti yrityksellä täytyy mennä, jotta irtisanomisia voidaan pitää välttämättöminä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 266–270.)

Eettiset pohdinnat ovat tärkeitä myös irtisanomisen tapaa valittaessa. Tärkeää on muistaa, että irtisanomistilanteessa pitää kaikin keinon pyrkiä löytämään jotakin myönteistä. Irtisanottavalle voidaan antaa resursseja ja mahdollisuuksia koulutukseen tai auttaa uuden työpaikan etsimisessä. Ensisijaisen tärkeää on kunnioittaa irtisanottavan ihmisyyttä ja kunniaa ja välttää turhia nöyryyksiä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 266–270.)

### 3.4 Arvojen näkyvyys

Yrityksen arvot mielletään yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja ulkopuoliset puolestaan näkevät ne yrityskuvana. Symbolit ja puitteet paljastavat ulkopuolisille yrityksen arvomaailman. Yrityskuvastaan kiinnostuneet yritykset vaalivat yrityskuvaa muun muassa rakennus- ja remonttiratkaisuilla. Yrityksen toiminnan puitteilla, tilaratkaisuilla, värimaailmalla ja logolla voidaan viestiä paljonkin yrityksen arvoista. Yrityksen asiakkaille ehkä merkittävimpiä viestejä yrityksestä ovat tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, muotoilu, pakkaukset, hintataso, jakelu ja jälkihoito sekä asiakassegmentti. Näitä viestejä tuetaan ja välitetään asiakkaille mainonnalla muun muassa henkilöstö- ja asiakaslehdissä, kotisivuilla sekä joukkoviestimissä. (Puohiniemi 2003, 177, 180–181.)

Usein symboleilla on ratkaisevan tärkeä merkitys, sillä ne ovat ensimmäinen asia, jonka ulkopuolinen tarkkailija kohtaa. Yritysten toimitiloissa on huomattava määrä yrityskulttuuria kuvaavaa symboliikkaa, tiedostettiin se yrityksessä tai ei. Saamansa vaikutelman perusteella asiakas sitten päättää, haluaako olla tekemisissä kyseisen yrityksen kanssa. (Puohiniemi 2003, 181.)

Vasta symboliikan ja puitteiden jälkeen ulkopuolinen tarkkailija kohtaa yrityksen henkilöstön. Henkilöstöllä on ratkaisevan tärkeä asema arvojen välittäjänä. Henkilökunnan asenteet ja teot paljastavat yrityksen todelliset arvot. Tavallista on myös se, että yritys henkilöityy johonkin yrityksessä toimivaan henkilöön, kuten pääomistajaansa, esimerkiksi Microsoftin tapauksessa Bill Gatesiin, pääjohtajaansa tai esimerkiksi Keskon tapauksessa K-kauppiaisiin. (Puohiniemi 2003, 182.)

Ennen oli tavallista, että vain johto kommunikoi ulospäin organisaatiosta. Nykyään tilanne on muuttunut ja usein koko henkilöstö edustaa yritystä ulkopuolisille. Tällaisessa tilanteessa on hyvin tärkeää, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset ajattelevat strategisesti samalla tavalla toimiessaan operatiivisesti. Henkilöstö on saatava sitoutumaan yhteiseen strategiaan aikaansaamalla kesmotivaatio, ihmisen sisäinen kyky motivoida itseään. Tämä tarkoittaa sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämistä jokaisessa henkilöstön jäsenessä. (Kauppinen 2002, 27.)

Jokaista yritystä ohjaavat tietyt arvot, olivatpa ne sitten julistettuja tai julkilausumattomia. Ihmiset muodostavat näiden arvojen perusteella yritykselle arvoimagon, joka on verrattavissa ihmisen persoonallisuuden ilmenemiseen. Arvoimago syntyy arvoidentiteetistä, jossa on kaksi puolta: yrityksen omaan harkintaan ja toivetilaan perustuva puoli sekä kaikki tiedostamattomat maneerit eli vaietut arvot ja kielteiset motiivit. (Puohiniemi 2003, 187–189.)

Valistuneessa yrityksessä ymmärretään arvoidentiteetin molemmat puolet ja pyritään edistämään positiivisia asioita ja karsimaan negatiivisia asioita pois. Tällaisesta arvojen edistämisestä hyvä esimerkki on Aktia-pankki, joka halusi kitkeä sitä kohtaan olevia ennakkoluuloja pelkästään ruotsinkielistä palvelua tarjoavana pankkina. Tätä mielikuvaa poistamaan luotiin mainos, jossa lainaneuvotteluihin matkalla oleva mies kertailee kouluruotsiaan vain huomatakseen, että perillä hänet otetaankin vastaan hausalla Savon murteella. (Puohiniemi 2003, 187–189.)

## 4 YHTEISKUNTAVASTUU

Yritykset ovat riippuvaisia ihmisistä ja puolestaan vaikuttavat ihmisten elinympäristöön olennaisesti. Näin ollen samat eettiset vaatimukset koskevat sekä yksilöitä, heidän yhteisöjään että yrityksiä. Ei ole kenenkään oikeus tuhota ympäristöä tai jättää toisten ihmisten elinolosuhteet huomioimatta taloudellisen hyödyn takia. (Aaltonen & Junkkari 1999, 265; Moilanen & Haapanen 2006, iii.)

Ennen yrityksiä pidettiin lähinnä taloudellista voittoa omistajilleen tuottavina, yhteiskunnasta erillisinä yksikköinä, jotka tarjosivat toimeentulon työntekijöilleen. Nykyään näkemys on muuttunut, ja yritykset nähdään osana yhteiskuntaa. Yritykset ovat paikallisia toimijoita, jotka tuottavat tarvittavia tavaroita ja palveluja sekä saavat yhteiskunnalta koulutettua työvoimaa. (Moilanen & Haapanen 2006, 5–6.)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta tarkoittaa yleensä sellaista toimintaa, joka ylittää lainsäädännön vaatimukset eikä korvaa jo voimassaolevia lailla säädetyjä toimintoja. Vaatimus yhteiskuntavastuusta on syntynyt luottamuksesta yritysten kykyyn puuttua taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin ongelmiin sekä liike-elämän tarpeista korostaa yhteisiä arvoja. (Euroopan unionin komissio 2001, 7–8; Moilanen & Haapanen 2006, 1.) Yhteiskuntavastuun käsite on suhteellisen uusi, mutta ajatus siihen juontaa kauan käytössä olleeseen hyvään liikemiestäpaan, joka tarkoittaa eettisesti oikeaa, kirjoittamattomiin sopimuksiin perustuvaa reilua kaupankäyntimenettelyä (Moilanen & Haapanen 2006, 4).

Yrityksen yhteiskuntavastuun piiriin voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa

- toimintamaan etujen huomioiminen, myös pitkällä tähtäimellä
- verojen ja muiden velvoitteiden asiallinen hoitaminen
- työllistämisen maksimi
- ympäristökysymysten huomioiminen
- työntekijöiden kannustaminen yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen toimintaan
- oman alan yhteistyöjärjestöissä mukanaolo ja

- avoin yhteistyö valtion ja kunnan kanssa (Aaltonen & Junkkari 1999, 265.)

Tarve vastuulliseen toimintaan kumpuaa yleisistä eettisistä periaatteista. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu on viime vuosien aikana noussut pinnalle keskusteluissa muun muassa kansainvälisesti toimivien suurten yritysten sekä Euroopan unionin komission toimesta. Yhteiskuntavastuu on korostunut kansainvälisissä keskusteluissa etenkin yritysten merkityksen kasvun, kansainvälistymisen, ympäristöongelmien tiedostamisen ja talous- ja ympäristöriskosten julkisuuden vuoksi. (Euroopan unionin komissio 2001, 4.)

Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva ainoa maailmanlaajuinen käyttäytymissäännöstö on OECD:n ministerineuvoston hyväksymä vuonna 2011 uudistettu toimintaohjeisto monikansallisille yrityksille (OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Toimintaohjeisto käsittää vapaaehtoisuuteen perustuvat periaatteet muun muassa yritystoimintaa koskevien tietojen ilmoittamisesta, ihmisoikeuksista, työstä ja työelämän suhteista, ympäristöstä, lahjonnan ja lahjusvaatimusten sekä kiristyksen torjunnasta, kuluttajansuojasta, tieteestä ja teknologiasta, kilpailusta sekä verotuksesta. Toimintaohjeiden tavoitteena on edistää yritysten panosta taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen kehitykseen kaikkialla maailmassa. (OECD 2011, 3–5.)

Euroopan unionin komissio julkaisi vuonna 2001 ”Vihreän kirjan” eurooppalaisten yritysten sosiaalisen vastuun edistämiseksi. Tämän seurauksena komissio antoi vuotta myöhemmin tiedonannon: ”Yritysten sosiaalinen vastuu: Elinkeinoelämän panos kestävään kehitykseen”.

#### 4.1 Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet

Yhteiskuntavastuu voidaan jakaa taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Taloudellinen vastuu on pääasiassa vastuuta rehellisestä, avoimesta ja tuottavasta taloudenpidosta. Ympäristöön liittyvien riskien hallinta ja ehkäisy on jo laajalti omaksuttu suurten yritysten toiminnassa. Sosiaalisen



vastuun kehittyminen ja omaksuminen yrityksissä on hieman muista vastuualueista jäljessä, sillä sen sisältö ja velvoitteet nähdään vielä eri toimijoiden näkökulmasta eri tavoin. (Euroopan unionin komissio 2001, 7–8.)

Yrityksen vetovoiman ja maineen kannalta on merkittävää, että yritys sitoutuu huomioimaan henkilöstön etuja mahdollisuuksiensa mukaan. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka saattaa olla työntekijän näkökulmasta hyvinkin tärkeä, yrityksen vetovoimaa kasvattava tekijä. (Euroopan unionin komissio 2001, 7; Moilanen & Haapanen 2006, 5.)

Yhdysvalloissa painotetaan erityisesti vastuuta osakkeenomistajille, ja siellä hyväntekeväisyyskampanjat ovatkin usein osa yritysten sosiaalista vastuuta. Euroopassa taas nähdään yritysten ensisijassa olevan vastuussa asiakkailleen ja henkilöstölleen, toissijassa yhteiskunnalle ja vähiten sijoittajilleen. (Lainema 2003, 13–17; Lehtonen 2003, 12–14.) Euroopassa pyritään pidemmän tähtäyksen toimintaan ja suositaan keskustelua ja sopimuksia sidosryhmien välillä. Eurooppalaisessa yritystoiminnassa korostuu stakeholder-ajattelu eli sidosryhmäajattelu, kun taas Yhdysvalloissa painotetaan enemmän shareholder-ajattelua eli osakkeenomistajiin keskittynyttä ajattelutapaa. (Euroopan unionin komissio 2001, 4; Moilanen & Haapanen 2006, 21–23.)

Sidosryhmänä voidaan pitää mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, jonka toiminta voi vaikuttaa yrityksen toimintaan tai johon yrityksen toiminta voi vaikuttaa. Sidosryhmät on jaettu ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoisiin sidosryhmiin voidaan jaotella kilpailijat, asiakkaat, alihankkijat, kansalaisjärjestöt sekä viranomaiset ja sisäisiin sidosryhmiin omistajat, johto sekä muu henkilöstö. (Euroopan unionin komissio 2001, 3–4; Moilanen & Haapanen 2006, 21.)

#### 4.2 Yhteiskuntavastuun periaatteet

Yhteiskuntavastuullisen yritystoiminnan periaatteet juontavat juurensa moraaliteorioista. Yhteiskuntavastuu liitetään tutkijoiden keskuudessa monesti erityisesti kahteen hyvin erilaiseen etiikan koulukuntaan, teologiseen ajatteluun sekä

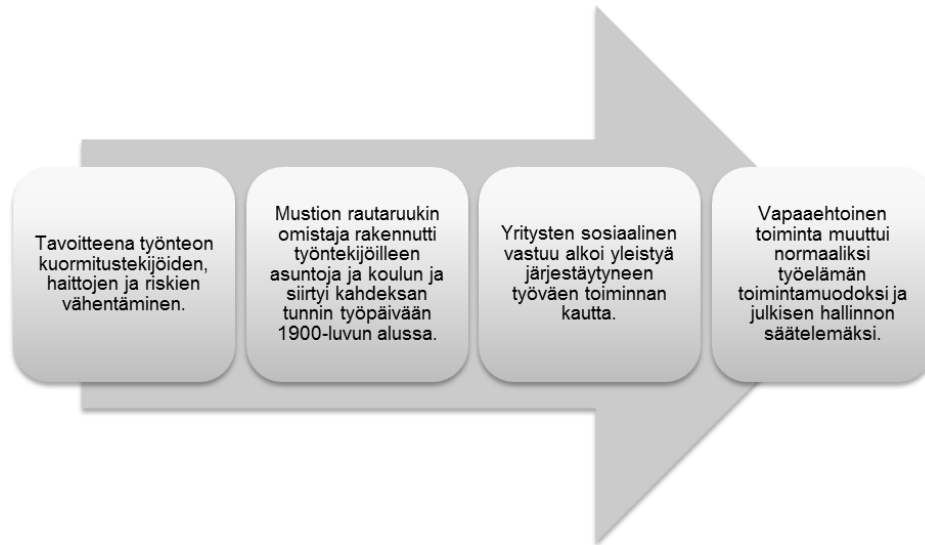
deontologiseen eli velvollisuuseettiseen ajatteluun. (Moilanen & Haapanen 2006, 8.)

Velvollisuusetiikka olettaa ihmisen velvollisuudeksi toimia moraalisesti ja välttää moraalisesti väärää toimintaa. Tekojen hyvyyttä ei arvioida vain lopputuloksen perusteella, vaan moraalista merkitystä on ihmisen valitsemilla teoilla itsessään. Jos sidosryhmäjohtamisessa painotetaan eettisenä näkökulmana velvollisuusetiikkaa, nähdään sidosryhmät itsessään arvokkaina ja johdon velvollisuudet ja vastuut eri sidosryhmiä kohtaan huomioidaan. (Moilanen & Haapanen 2006, 9–10.)

Liike-elämän keskusteluissa ehkä yleisimmin esiintyvä arvosuuntaus lienee kuitenkin utilitaristinen filosofia. Utilitarismi kiinnittää huomion teosta syntyvään kokonaisyötyyn. Utilitarismin ja seurausetiikan mukainen ajattelu ohjaa johtajaa pohtimaan parasta mahdollista ratkaisua eri sidosryhmien kannalta. Päätöksenteon apuna utilitarismi arvioi liiketoiminnan aiheuttamia hyötyjä ja haittoja eri sidosryhmien kannalta sekä vertailee eri vaihtoehtojen aiheuttamia kokonaisyötyjä ja -haittoja. Utilitaristinen ajattelu perustuu kuitenkin päätöksentekijän omiin oletuksiin sidosryhmien odotuksista ja päätökset perustuvat täysin näihin näkemyksiin. (Moilanen & Haapanen 2006, 9–10.)

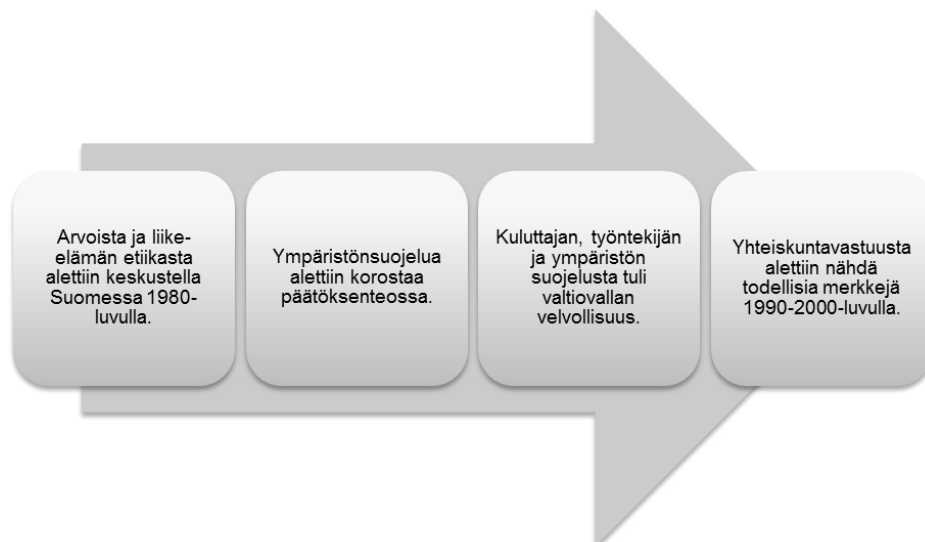
#### 4.3 Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitysprosessi

Yritysten sosiaalinen vastuu on lähtöisin eettisten työnantajien ja sidosryhmien tavoitteesta vähentää työntekijöiden kuormitustekijöitä, haittoja ja riskejä. Varhaisina esimerkkeinä eettisistä työnantajista toimivat jotkut valistuneet teollisuuspatruunat Euroopassa. Näistä yksi oli Mustion rautaruukin omistaja Hjalmar Linder, joka viime vuosisadan alussa rakennutti työntekijöilleen asuntoja ja koulun sekä siirtyi kahdeksan tunnin työpäivään. Vähitellen tällainen vapaaehtoinen toiminta alkoi järjestäytyneen työväen toiminnan kautta muuttua normaaliksi työelämän toimintamuodoksi ja julkisen hallinnon säätelemäksi. (Moilanen & Haapanen 2006, 12.)



Kuvio 2. Sosiaalisen vastuun käsitteen kehitys.

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen on todettu levinneen Eurooppaan Pohjois-Amerikasta. Lapsityövoiman ja hyvin alhaisten palkkojen käyttö sekä työturvallisuuden laiminlyönti vähenivät vähitellen, kun sosiaalinen vastuu yritysten toiminnassa sekä valtion puuttuminen liike-elämään lisääntyivät yleisen mielipiteen muuttuessa. (Moilanen & Haapanen 2006, 12–13.)



Kuvio 3. Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitys Suomessa.

Suomessa arvoista ja yritysten eettisestä toiminnasta alettiin keskustella 1980-luvulla. Ympäristönsuojelua alettiin korostaa päätöksenteossa useiden ekokata-

strofien, vahinkojen tuottamien kustannusten, ympäristöliikkeen aktivoitumisen sekä yleisen tietoisuuden lisääntymisen seurauksena. Kuluttajan, työntekijän ja luonnon suojelusta tuli valtiovallan velvollisuus. Kuitenkin vasta 1990–2000-luvulla nähtiin merkkejä todellisesta yhteiskuntavastuusta Suomessa. (Moilanen & Haapanen 2006, 13.)

#### 4.4 Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksissä ja motiivit vastuullisuuden takana

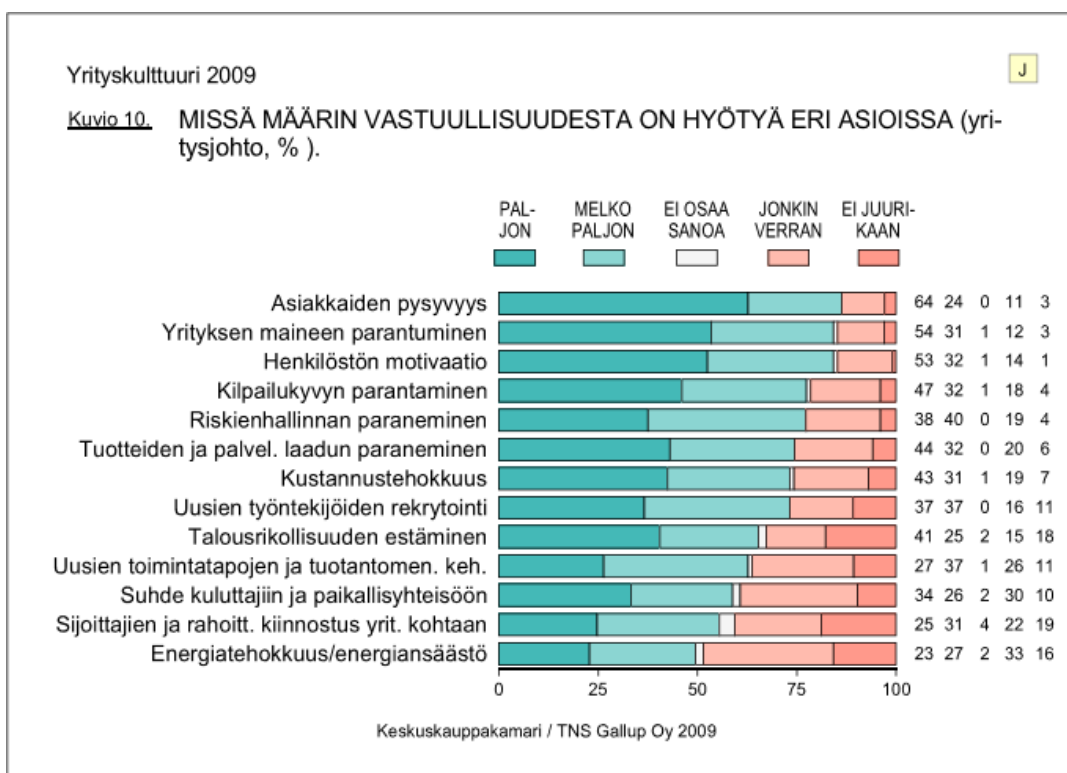
Mikä saa yritykset toimimaan vastuullisesti? Millä tavoin yritykset toteuttavat vastuullisuutta? Miten yritykset omassa toiminnassaan seuraavat ja tiedottavat vastuullisuuteen liittyvistä asioista?

Keskuskauppakamarin vuoden 2004 yrityskulttuuriselvityksen mukaan yritykset pitivät taloudellista vastuuta ja lakien noudattamista tärkeimpinä yhteiskuntavastuun osa-alueina. Myös vastuuta henkilökunnan hyvinvoinnista pidettiin tärkeänä. (Moilanen & Haapanen 2006, 32.)

Vuoden 2009 yrityskulttuuriselvityksen mukaan enemmistö yrityksistä ei asettanut muita kuin taloudellisia tavoitteita, mutta kolmasosa yrityksistä asetti itselleen myös ympäristötavoitteita ja viidesosa sosiaalisen vastuun tavoitteita. Yrityskulttuuriselvityksessä kävi ilmi, että johto ja henkilöstö ovat yksimielisiä siitä, että vastuu yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja vastuu omista tuotteista ja palveluista ovat yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen tärkeimmät vastuut. Vastuuta luonnosta ja ympäristöstä ei pidetty tässä yhteydessä tärkeänä kummankaan ryhmän arvioissa. (Kauppakamari 2009, 20–21.)

Tammilehdon (2003) tutkielmassa yritysjohtajat katsoivat yhteiskuntavastuullisen yritystoiminnan olevan tärkeä osa maineenhallintaa, ja maineen lähtevän yrityksen arvoista. Maineen kannalta välttämättömänä pidettiin myös yhteiskuntavastuusta tiedottamista ja viestimistä sidosryhmille. Yrityksen hyvä maine perustuu sen nauttimaan luottamukseen sidosryhmiensä keskuudessa. Yritys osoittaa olevansa luottamuksen ja lupaustensa arvoinen käyttäytymällä sen mukaisesti. (Moilanen & Haapanen 2006, 4–5; Keskuskauppakamari 2009, 23.)

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvityksessä (2009, 23) yritysjohto näki vastuullisuuden hyödyttävän maineen lisäksi erityisesti asiakasuskollisuuden parantamisessa. Myös henkilöstön motivaatio, kilpailukyvyyn ja laadun parantaminen sekä talousrikollisuuden estäminen nähtiin tekijöiksi, joiden vuoksi vastuullisuus kannattaa. Eettistä sijoittamista ei pidetty suuressa arvossa. Vain neljäsosa yritysjohtosta arvioi vastuullisella toiminnalla olevan vaikutusta sijoittajien ja rahoittajien kiinnostukseen yritystä kohtaan.



Kuvio 4. Yritysjohtojen käsitys vastuullisuuden hyödyistä (Kauppakamari 2009, 23).

Vaikkei eettistä sijoittamista pidettykään suuressa arvossa Keskuskauppakamarin vuoden 2009 yrityskulttuuriselvityksen mukaan, ovat vastuulliset sijoittajat yksi syy yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan takana. Liike-elämälle kannustimena toimivat vastuullisia sijoittajia varten rakennetut pörssi-indeksit, joita ovat Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good ja Domini Social Index. (Moi-lanen & Haapanen 2006, 28.)

Yritykset kilpailevat hyvästä maineesta yhteiskuntavastuuraporttien avulla ja raportointi näyttää olevan vakiintumassa osaksi sidosryhmäviestintää suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä. Vuonna 1997 muodostettiin YK:n aloitteesta Global Reporting Initiative (GRI) mittavälineeksi arvojen ja toimintojen toteuttamisen arviointiin. Sen muodostamisen tavoitteena oli kestävään kehitykseen liittyvien kysymysten raportoinnin nostaminen tilinpäätösraportointia vastaavalle tasolle. (Moilanen & Haapanen 2006, 7.)

#### 4.5 Yhteiskuntavastuun toteutuminen

Eettisesti tärkeissä asioissa pelkkä yhteiskuntavastuu ei riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan lainsäädäntöä takaamaan yhtenäinen käytäntö. Esimerkiksi Suomessa enemmistö suuryrityksistä kiinnittää huomiota henkilöstön koulutukseen, osallistumiseen, työkykyyn ja työterveyteen, mutta tasa-arvoon, työn ja muun elämän tasapainoon tai vajaakuntoisten palkkaamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Moilanen & Haapanen 2006, 27.)

Yhteiskuntavastuun toteutuminen yrityksissä voidaan jakaa muun muassa kolmeen luokkaan. Kyse voi olla pelkästä julistuksesta, joka ei kuitenkaan johda käytännön toimiin yrityksessä, tai julistuksesta, joka heijastuu organisaation toimintaan ja henkilöstön kouluttamiseen. Vaikuttavimmalla tasolla yhteiskuntavastuuta ja sen vaikutuksia seurataan ja niistä raportoidaan. Raportointi ja ulkopuolinen varmentaminen erottavat yhteiskuntavastuun toteuttamisen pelkästä mainoskampanjasta. (Moilanen & Haapanen 2006, 28.)

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvityksessä (2009, 20–21) enemmistö yritysjohtajista (67 %) ja noin puolet henkilöstöstä piti vastuullisuuden eri osa-alueiden toteutumista omassa yrityksessään vähintäänkin melko hyvänä. Suurissa yrityksissä oltiin vastuullisuuden toteutumiseen tyytyväisempiä kuin pienissä yrityksissä. Yritysjohtajista kolme neljästä katsoi, että ympäristönäkökohdat huomioidaan hyvin yrityksen toiminnassa. Määrä on laskenut, sillä keskuskauppakamarin edellisessä, vuoden 2006, yrityskulttuuriselvityksessä 78 prosenttia johdosta katsoi, että ympäristönäkökohdat otetaan hyvin huomioon. Henkilöstön

kohdalla määrä on puolestaan noussut edellisestä selvityksestä. Vuonna 2009 53 prosenttia henkilöstöstä oli sitä mieltä, että ympäristövastuu toteutui yrityksen toiminnassa.

Woiceshynin (2003, 195–196) mukaan yhteiskuntavastuun voidaan nähdä es-tävän yritystä toimimasta tehokkaasti. Yhteiskuntavastuu aiheuttaa loogisia risti-riitoja, joiden vuoksi yrityksen on mahdotonta samanaikaisesti maksimoida use-ampaa kuin yhtä tavoitefunktioita. Yrityksen perimmäisen tavoitteen pitäisi olla voiton maksimointi, mutta kun yrityksellä on useampia keskenään ristiriitaisia tavoitteita, ei se kykene tasapainottamaan niitä objektiivisesti. Jos yritys ei yllä tulostavoitteeseensa tasapainoillessaan voiton maksimoinnin ja erilaisten yh-teiskuntavastuun edellyttämien päämäärien välillä, on huono tulos helppo laittaa yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisen piikkiin.

Yritykset luovat omien tuotanto-olosuhteisiin liittyvien toimintaperiaatteidensa pohjalta yhteiskuntavastuun toimintaohjeet. Nämä toimintaohjeistot vaihtelevat käytännössä sekä sisällöltään että sitoutumisasteiltaan. Yritysten on sitoudutta-va noudattamaan yhteiskuntavastuun toimintaohjeita ja valvottava niiden toteu-tusta koko alihankintaketjussa, jotta yhteiskuntavastuu voi toteutua täysimääräi-sesti. (Eettisen kaupan puolesta ry 2014.)

Yhteiskuntavastuun toimintaohjeet voivat perustua esimerkiksi kansainvälisen työjärjestö ILO:n työelämän perussopimukseen. Näihin työelämän perussopimuk-siin kuuluvat oikeus järjestäytyä ja neuvotella työehtosopimuksista, oikeus saa-da elämiseen riittävää palkkaa, turvalliset työolot, työaikojen ylärajat sekä syr-jinnän, pakkotyön ja lapsityövoiman käytön kieltö. (Euroopan unionin komissio 2001, 6; Eettisen kaupan puolesta ry 2014.)

Euroopan unionin pyrkimyksenä on rakentaa johdonmukaista politiikkaa yhteis-kuntavastuusta. Euroopan yhteisinä painopisteinä ovat muun muassa sidos-ryhmävuorovaikutus, kehitysohjelmat, työkalut sekä tuotemerkit. (Euroopan unionin komissio 2001, 4–6.) Suomella on suhteellisen hyvä asema vertailtaes-sa Euroopan maiden yhteiskunnallisesti vastuullisen yritystoiminnan indikaatto-reita. (Moilanen & Haapanen 2006, iii).

## 5 LIIKE-ELÄMÄSSÄ ESIINTYVÄT EETTISET KYSYMYKSET

Kaupankäynnin idea vapaassa maailmankaupassa perustuu muun muassa eri maiden suhteellisiin etuihin. Yksittäiset maat voivat erikoistua tuottamaan jotain sellaista, jota juuri siinä maassa on edullisinta tuottaa. Siirtomaavallan seurauksena monista kehitysmaista on kuitenkin tullut teollisuusmaista riippuvaisia raaka-ainetoimittajia. Yksipuolista tuotantorakennetta pyritään korjaamaan reilun kaupan ja muun vastuullisen kaupan avulla. (Eettisen kaupan puolesta ry 2014.)

Pyrkimykset entistä eettisempään maailmankauppaan reilun kaupan ja muun vastuullisen kaupan avulla eivät kuitenkaan ole pystyneet poistamaan kaikkia maailmankaupassa ilmeneviä ongelmia. Maailmankaupan epäkohdat näkyvät käytännössä esimerkiksi lapsityövoiman käyttönä, elämiseen riittämättöminä palkkoina, ylipitkinä palkattomina ylitöinä, työturvallisuuden puutteina, työntekijöiden painostamisena eroamaan ammattiliitoista sekä kaikenlaisena hyväksikäyttönä. (Eettisen kaupan puolesta ry 2014.)

Turun Sanomissa (2014, 13) ilmestyneen Rouhiaisien artikkelin mukaan yritys pääsee ihmisoikeusloukkauksista kuin koira veräjältä. Artikkelissa kerrotaan, että ulkomailla toimivat suomalaisyritykset joutuvat liian harvoin vastuuseen ihmisoikeusrikkomuksistaan. Mikäli kohdemaan oikeudessa ei määrätä tuomiota, yritys todennäköisesti välttää seuraamuksilta kokonaan – etenkin jos kyseessä on alihankkija. (MOT 2014.)

Tämän seurauksena kansalaisjärjestöt kaavailevat Suomen lakiin ihmisoikeuksia koskevaa huolellisuusvelvoitetta yrityksille. Ministeriöön jätetyn lausunnon on allekirjoittanut kahdeksan järjestöä, mukaan lukien Finnwatch, Kepa ja Kirkon ulkomaanapu. Käytännössä laki velvoittaisi yritykset ja näiden tytäryhtiöt sekä alihankkijat valvomaan työntekijöiden ihmisoikeuksia ulkomailla ja raporttoimaan toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista. Vastuuseen lain rikkomisesta joutuisi Suomen lainsäädännön nojalla. (Rouhiainen 2014, 13.)



Ihmisoikeudet ovat hyvin monimutkainen kysymys, joka aiheuttaa oikeudellisia, poliittisia ja moraalisia ongelmia. Yritykset joutuvat pohtimaan muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä; Miten kartoittaa, mitkä asiat kuuluvat yritysten ja mitkä julkisen vallan edustajien vastuulle? Miten valvoa sitä, kunnioittavatko liikekumppanit yrityksen perusarvoja? Miten lähestyä maita, joissa ihmisoikeuksia loukataan yleisesti, ja toimia näissä maissa?

Euroopan unionin pyrkimyksenä on varmistaa työnormien, ympäristönsuojelunormien ja ihmisoikeuksien noudattaminen yhteistyöpolitiikkansa puitteissa. Haasteena on pitää huolta siitä, että sen kehitysyhteistyöpolitiikka, kauppapolitiikka ja kehitysmaiden yksityissektoria koskeva kehittämisstrategia eivät ole keskenään ristiriitaisia. (Euroopan unionin komissio 2001, 14.)

Hallituksen tavoitteena on tehdä Suomesta yhteiskuntavastuun edelläkävijä. EU on vaatinut kaikkia jäsenmaitaan tekemään toimeenpanosuunnitelman YK:n liike-elämää ja ihmisoikeuksia koskeville Ruggien periaatteille. Tämän seurauksena työ- ja elinkeinoministeriö järjesti järjestöille ja liike-elämän edustajille tammikuussa 2014 kuulemisen siitä, millaisiin toimiin Suomen valtiona tulisi ryhtyä yritysten ihmisoikeusloukkausten torjumiseksi. (Rouhiainen 2014, 13.)

Suuri osa suomalaisten vaatemerkkien tuotteista valmistetaan maissa, joita pidetään ihmisoikeustilanteen kannalta riskimaina. Näissä halpamaissa toimivien suomalaisyritysten alihankkijoiden toiminnassa on tullut ilmi laiminlyöntejä työntekijöitä ja ympäristöä kohtaan. Valvontaa on lähinnä hoitanut kansalaisjärjestöt, kuten Finnwatch ja Greenpeace, sillä etenkin yritysten omia auditointijärjestelmiä pidetään puutteellisina ja ulkopuolisille läpinäkymättöminä. (MOT 2014.)

Usein yritysten oma valvonta keskittyy ainoastaan ensimmäiseen tuotantoporaaseen, ja pitkä tuotantoketju jää pimiöön ensimmäisen auditoidun alihankkijan taakse. Tästä esimerkkinä on suurien suomalaisyritysten yleisesti käyttämä BSCI-arviointi, joka on muun muassa kansainvälisen työjärjestö ILO:n työstandardeihin perustuva eettistä materiaalinhankintaa koskeva yhteiskunnallinen valvontajärjestelmä. (MOT 2014; Rouhiainen 2014, 13.)

Yritysten käyttämistä arviointijärjestelmistä vain pieni osa takaa sen, että tuotteen koko tuotantoketju tiedetään aina pellolle asti. Valmiissa tuotteessa oleva sertifioidun alkutuotannon leima ei kuluttajaa harhaanjohtavasti tarkoitaakaan välttämättä vastuullista tuotantoketjua. Reilun kaupan sertifikaattikin takaa vain raaka-aineen laadun. (Rouhiainen 2014, 13.)

Vastuullisuuden valvontaan tarvitaan kansalaisjärjestöjen lisäksi viranomaisia. Kansalaisjärjestöjen tehtävä on lähinnä keskittyä selvästi epäilyttäviin yksittäistapauksiin, jotka ovat kokonaisuuden kannalta merkittäviä. Järjestöillä ei kuitenkaan ole resursseja kattavaan valvontaan, minkä vuoksi ne ovat kampanjoimalla yrittäneet herätellä viranomaisia tiukentamaan valvontaansa. (Rouhiainen 2014, 13.)

Kunnollisen valvonnan ongelmana on, ettei kansainvälisillä markkinoilla ole yhtä vastuullista valvojaa, eivätkä tietyn valtion viranomaiset voi puuttua kuin omalla alueellaan tapahtuvaan kyseenalaiseen toimintaan. Jollei ulkomailla toimiva yritys joudu kohdemaassa oikeuteen esimerkiksi paikallisen hallinnon korruptoituneisuuden vuoksi, sanktio jää usein saamatta, sillä kansalaisjärjestöiltä ja usein myös yrityksen kotimaan viranomaisilta puuttuvat keinot sanktioiden käyttöön. Erityisen haastava tilanne on silloin, kun alihankkija ei riko paikallista lakia, mutta toimii täysin epäeettisesti länsimaisesta näkökulmasta. Ainoana seuraamuksena ihmisoikeus- ja ympäristöongelmien julkitulosta saattaa olla hetkittäinen maineen menetys. (Rouhiainen 2014, 13.)

Euroopan unioni tunnistaa korruption merkittäväksi kehitysongelmaksi, joka on ratkaistava. Tämän vuoksi Cotonoun sopimukseen on lisätty korruption torjuntaa koskeva kohta. Cotonoun sopimus on vuonna 2000 allekirjoitettu Euroopan unionin ja AKT-maiden välinen sopimus köyhyyden vähentämiseksi ja Afrikan, Karibian ja Tyynenmeren (AKT) valtioiden asteittaiseksi integroimiseksi maailmantalouteen kestävän kehityksen tavoitteita noudattaen. Vakavat korruptiotapaukset saattavat olla peruste EU ja AKT-maiden välisen yhteistyön lopettamiselle. (Euroopan unionin komissio 2001, 14; Europa 2011.)

## 6 YRITYSESIMERKKI: TALVIVAARA

Talvivaara on kansainvälisesti merkittävä perusmetallien tuottaja, jonka tuotanto keskittyy ensisijaisesti nikkeliin ja sinkkiin. Päätoiminta on kaivostoimintojen kehittäminen ja Sotkamossa olevien monimetalliesiintymien hyödyntäminen biokasaliuotus-teknologiaa hyödyntäen. Talvivaaran esiintymät lukeutuvat Euroopan suurimpien sulfidisen nikkelin varantojen joukkoon. Kaivoksella tuotetaan vuosittain noin 50 000 tonnia nikkeliä ja prosessin sivutuotteena sinkkiä, kuparia ja kobolttia. (Talvivaara 2014d.)

Tällä hetkellä Talvivaara on kuitenkin saneerausmenettelyssä. Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj ja sen tytäryhtiö Talvivaara Sotkamo Oy hakeutuivat velkasaneeraukseen marraskuussa 2013. (Heikkinen 2014.) Saneerausohjelmahdotukset on toimitettu Espoon käräjäoikeuteen syyskuussa 2014 (Talvivaaran Kaivososakeyhtiö Oyj 2014b).

Talvivaaran mukaan kaivoksella suhtaudutaan ympäristötarkkailuun vakavasti. Kaivoksen ympäristövaikutuksia ja päästöjä tarkkaillaan viranomaisten hyväksymän seurantaohjelman mukaisesti. Joka kolmas vuosi on niin kutsuttu laajemman tarkkailun vuosi. Päästötarkkailuun sisältyy prosessin ilmapäästöjen, ylijäämävesien sekä saniteettijätevesien tarkkailu. Ympäristötarkkailuun sen sijaan sisältyy muun muassa vesistöjen tarkkailu sekä pölylaskeuman, melun ja tärinän seuranta. (Talvivaara 2014c.)

### 6.1 Talvivaaran vastuullisuus

Talvivaara kertoo kiinnittävänsä toiminnassaan huomiota yhteiskuntavastuun taloudelliseen, ympäristölliseen sekä sosiaaliseen ulottuvuuteen. Vastuullisella liiketoiminnalla Talvivaara tähtää kestävään kehitykseen ja yhtiön tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseen. (Talvivaara 2014a.)

Yhtiön verkkosivujen mukaan:

”Talvivaara kantaa taloudellista vastuutaan huolehtimalla kannattavuudestaan ja kehittämällä kilpailukykyään. Yhtiön ympäristötoiminnan ensisijaisena tavoitteena on luonnonvarojen kestävä ja säästeliäs käyttö sekä kaivostoiminnan ympäristöhaittojen minimointi. Talvivaara on sitoutunut vahvasti myös työntekijöidensä hyvinvoinnin ja ammattitaidon edistämiseen. Lisäksi yhtiö kantaa sosiaalista vastuutaan tiedottamalla toiminnastaan mahdollisimman avoimesti ja kehittämällä aktiivisesti sidosryhmäyhteistyötään.” (Talvivaara 2014a.)

**Talvivaaran kestävä kehityksen politiikka**

- Talvivaaran Kaivososakeyhtiö Oyj toimii osakkeenomistajiensa etujen ja parhaiden liiketoimintatapojen mukaisesti noudattaen lakeja ja asetuksia. Vastuamme ulottuu kuitenkin tätä laajemmalle. Talvivaara harjoittaa liiketoimintaansa niin, että kaikkien sidosryhmien intressit pyritään ottamaan huomioon. Oma henkilöstö, paikallisyhteisö, asiakkaat ja alihankkijat ovat tässä työssä Talvivaaran tärkeitä sidosryhmiä.
- Toimintamme taloudellinen menestyminen, operatiivinen tehokkuus, sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristöstä huolehtiminen kulkevat käsi kädessä.
- Uskomme, että kehittämällä toimintaamme kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti parannamme menestymismahdollisuuksiamme, houkuttelemme mukaamme parhaat osaajat, toimimme tehokkaasti ja turvallisesti sekä sitä kautta parannamme kilpailukykyämme.
- Tavoittelemme kaikessa toiminnassamme edelläkävijyyttä ja haluamme olla tiennäyttäjänä muulle kaivosteollisuudelle. Kehitämme aktiivisesti uusia tuotteita, prosesseja ja tekniikoita luonnonvarojen, materiaalien ja energian tehokkaampaan käyttöön ja toimintamme ympäristövaikutusten vähentämiseksi.
- Tuotteemme ovat laadukkaita raaka-aineita asiakkaillemme, jotka hyötyvät näistä energia- ja ympäristötehokkaammilla jälkikäsittelyprosesseilla.

Kuva 1. Talvivaaran kestävä kehityksen politiikka (Talvivaara 2014a).

Talvivaaran tavoitteena on ylittää reilusti yhteiskuntavastuun eri osa-alueille asetetut minimivaatimukset ja toimia vastuullisen kaivostoiminnan edelläkävijänä. Yhtiön verkkosivuilta löytyvät vuosille 2012–2015 asetetut kestävä kehityksen tavoitteet. Tavoitteet koskevat ympäristöä, työterveyttä ja turvallisuutta sekä vahinkoriskien hallintaa. Talvivaara raportoi kestävä kehityksen tunnusluvuisaan osana vuosikertomustaan. Raportissa sovelletaan kaivos- ja metallialan toimialakohtaista ohjeistoa sekä GRI:n (Global Reporting Initiative) G3-ohjeistoa. (Talvivaara 2014a.)

## 6.2 Syyteharkinta liittyen törkeään ympäristön turmelemiseen

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n syyskuussa 2014 julkaisemasta pörssitiedotteesta selviää, että syyttäjä on päättänyt nostaa syytteet törkeästä ympäristön turmelemisesta neljää Talvivaaran johtoon kuuluvaa henkilöä vastaan. Syyttäjä vaatii yhteisösakon määräämistä Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n kaivostointia harjoittavalle tytäryhtiölle Talvivaara Sotkamo Oy:lle sekä rikoshyödyn korvaamista.

Syytteet koskevat Talvivaara Sotkamossa marraskuussa 2012 ja huhtikuussa 2013 sattuneita kipsisakka-altaan vuotoja sekä kaivoksen alkuperäisessä ympäristölupahakemuksessa ennakoitua suurempia kaivoksen natrium-, sulfaatti- ja mangaanipäästöjä. Talvivaara on ilmoittanut katsovansa, ettei asiassa ole tapahtunut rikosta, eikä yhtiö jaa syyttäjän näkemystä syytekynnyksen ylittymisestä. (Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2014a.)

## 6.3 Yhteiskuntavastuun toteutuminen yhtiön toiminnassa

Talvivaaran vastuullisen toiminnan tavoitteet ja ylipäänsä yhtiön harjoittama vastuullisuuspolitiikka vaikuttavat jokseenkin korkealentoisilta ottaen huomioon Talvivaaran tämän hetkisen tilanteen ja yhtiötä kohtaan tehdyt syytökset törkeästä ympäristön turmelemisesta. Yhtiön verkkosivuilta löytyy ”Kestävä kehitys” -pääotsikon alta monta alaotsikollista informaatiota yhtiön harjoittamasta yhteiskuntavastuusta ja sen raportoinnista. Tämä pistää miettimään yhteiskuntavastuun ja siitä tiedottamisen taustalla olevia motiiveja sekä tiedottamisen uskottavuutta.

Talvivaaran laatimat kestävän kehityksen tavoitteet saattavat olla kauniita sanoja, joilla yritetään vakuuttaa eri sidosryhmät, mutta joiden todellista merkitystä ei ymmärretä tai haluta ymmärtää yhtiössä. Tavoitteet saattavat jopa olla niin korkealla, ettei niihin yltäminen ole edes todennäköistä kaivoksen toiminnassa. Tavoitteita laadittaessa olisi otettava huomioon niiden saavutettavuus.

Talvivaara toimii alalla, jolla on vakuutettava sidosryhmät toiminnan turvallisuudesta. Ympäristö- ja henkilöriskit saattavat olla merkittäviä, jos kaivostoimintaa ei harjoiteta turvallisesti. Etenkin tällaisessa tapauksessa markkinoinnin ja todellisuuden raja saattaa olla häilyvä. Talvivaaran tapauksessa markkinointi ei tapahtuneen valossa ole uskottavaa, ja se on katsottava vähintäänkin epäasialliseksi.

Talvivaaran aiheuttamien ympäristövahinkojen lisäksi kaivoksella on sattunut myös henkilövahinkoja. Maaliskuussa 2012 kaivoksella sattui kuolemantapaus, kun yksi kaivoksen työntekijöistä menehtyi rikkivetymyrkytykseen kaivoksen metallitehtaan ulkopuolella. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukesin tutkinnan mukaan onnettomuus aiheutui prosessihäiriöiden, turvallisuuskulttuurin puutteiden sekä inhimillisten erehdysten summasta. (Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012a; Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012c.)

Espoon käräjäoikeudelle jätetyn velkasaneerausohjelman mukaan Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj:n ja Talvivaara Sotkamo Oy:n aiheuttamien ympäristövahingoista määrättyjen vahingonkorvausten määrästä maksettaisiin vain sadasosa. Aluehallintovirastolle suunnattuja korvausvaatimuksia on yli 250. Näistä vain noin neljäsosassa on määritelty vaadittu korvaussumma, mutta pelkästään näiden yhteissummaksi kertyy 7,5 miljoonaa euroa. Mikäli velkasaneerausohjelma toteutuu, koko vahingonkorvaussummasta maksettaisiin vain prosentti. (Heikkinen 2014.)

Velkasaneerausohjelma myös mitätöisi Talvivaaralle ympäristörikos oikeudenkäynnistä tulevat sakot sekä tekisi syyttäjän vaatiman yhteisösakon viimesijaiseksi velaksi, jota ei makseta lainkaan. Lisäksi Metsähallituksen vaatima noin 8,5 miljoonan euron vahingonkorvaus on merkitty ohjelmassa riidanalaiseksi velaksi, eikä sen maksuun oteta kantaa. (Heikkinen 2014.)

Talvivaara pääsisi siis itse aiheuttamastaan sotkusta ulos kuin koira veräjältä. Sen lisäksi, että Talvivaara on rikkonut omia arvojaan ja lupauksiaan vastaan tuhoamalla ympäristöä ja aiheuttamalla vahinkoa lähialueiden asukkaille, on se nyt aikeissa jättää lähes kokonaisuudessaan maksamatta sille määrättyt vahin-

gonkorvaukset tilanteen hyvittämiseksi. Tällaista toimintaa ei voida pitää lainkaan eettisenä.

Yksi Talvivaaran keskeisimmistä ympäristöpoliittisista tavoitteista on lisätä ympäristöviestintää. Tavoitteena on informoida kaikista ympäristöasioista välittömästi tai jo etukäteen suurelle yleisölle, medialle ja etenkin lähialueen asukkaille. Vuonna 2012 Talvivaara halusi lisätä ympäristöasioista tiedottamistaan huomattavasti, sillä kainuulaiset olivat epä tietoisia kaivoksen aiheuttamista ympäristöhaitoista, mikä aiheutti huolestuneisuutta kansan keskuudessa. Talvivaaran toimitusjohtaja myönsi tammikuussa 2012, että parantamisen varaa oli paljon sekä ympäristön suojelemisessa että ympäristöasioista tiedottamisessa. (Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012b.)

Talvivaara paransi ympäristöviestintäänsä vuoden 2012 aikana. Yhtiö antoi lehdistötiedotteen muun muassa ympäristö- tai henkilöonnettomuuksien sattuessa mahdollisimman pian tapahtuneen ilmenemisestä. Kaikki lehdistötiedotteet löytyvät yhtiön verkkosivuilta. Verkkosivuilta löytyy lisäksi ”Paikan päällä” -niminen blogi, johon päivitetään ajankohtaista tietoa tapahtumista. (Talvivaara 2014b.)

Tiedottaminen on kuitenkin jäänyt, sillä uusin yhtiön verkkosivuilta löytyvä lehdistötiedote on julkaistu 21.2.2014 ja koskee Fennovoiman ydinvoimalahanketta. Sitä edeltävä tiedote koskee kipsisakka-altaan vuodon selvitystä ja on julkaistu jo 5.12.2012. Pörssitiedotteita on kuitenkin julkaistu tasaiseen tahtiin, ja ne löytyvät myös yhtiön verkkosivuilta. (Talvivaara 2014b.)

## 7 YRITYSESIMERKKI: NANSO GROUP

Nanso on Suomen toiseksi suurin vaateteollisuusyritys. Nanson juuret juontavat vuonna 1921 Nokialle perustettuun Nokian Kutomo ja Värjäys Oy:hyn, joka alkoi tuottaa kotimaisia sukkiä, trikooalusvaatteita ja neuloksia. Nanson koti on säilynyt Nokialla, mutta nykyään Nansolla on tehtaat myös Torniossa ja Tallinnassa. Nanso on edelleen sataprosenttisesti suomalaisomistuksessa oleva perheyritys. (Nanso Group 2014b; Nanso Group 2014c.)

2000-luku on ollut Nansolle voimakkaan kasvun aikaa. Vuonna 2001 Nanso osti Finnwearin trikoovaatetuotannon, ja vuoden 2007 vaihteessa Nanso kasvoi edelleen, kun siihen liitettiin Vogue Group Oy ja VG Produktion Oy. Tämän seurauksena Nansosta tuli Nanso Group Oy. Yhtiön brändeihin lukeutuvat sukka-merkit Vogue, Norlyn, Amar, Finnwear ja KS sekä trikoobrändit Nanso, Black Horse ja Finnwear. (Nanso Group 2014c.)

### 7.1 Nanso Groupin vastuullisuus

Vastuullisuus on ollut Nansolle tärkeää jo toiminnan alkumetreiltä saakka. Yhtiön liiketoiminnan arvoiksi on 2000-luvulla määritelty laatu, avoin ja tehokas yhteistyö sekä vastuullisuus. Nanso Groupin tavoite on olla Suomen vastuullisin vaateteollisuusyritys. (Nanso Group 2014b.)

Nanso Group on päivittänyt arvoihin perustuvat eettiset periaatteensa vuonna 2012. Näiden eettisten periaatteiden tarkoituksena on ohjata työtä kaikilla liiketoiminta-alueilla sekä määritellä toimintatavat, joiden noudattamiseen koko henkilöstö on sitoutunut. Jokaisen työntekijän on allekirjoitettava eettiset periaatteet ennen työsuhteen alkua ja vastattava niiden noudattamisesta työsuhteen aikana. Yhtiön verkkosivuilta löytyvä luettelo eettisistä periaatteista on seuraavanlainen:



#### Toimimme voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti

- Noudatamme voimassa olevaa lainsäädäntöä ja kansainvälisiä sopimuksia sekä pyrimme ennakoimaan ja valmistautumaan tuleviin lainsäädännön muutoksiin hyvissä ajoin.

#### Toimimme tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti

- Kohtelemme kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.
- Kunnioitamme toistemme ihmisarvoa ja yksilöllisyyttä sekä työyhteisöme monimuotoisuutta, mikä merkitsee kaikenlaisen syrjinnän, uhkailun ja häirinnän kieltämistä.
- Emme hyväksy lapsi- tai pakkotyövoiman käyttöä missään olosuhteissa.

#### Toimimme luottamuksellisesti

- Olemme luotettava yhteistyökumppani, kunnioitamme muita osapuolia hyvien liikemiestapojen mukaisesti, emmekä käytä mitään laittomia kaupantekotapoja.
- Kunnioitamme liiketoimintatietojen luottamuksellisuutta välttämällä tilanteita, jotka saattavat olla ristiriidassa Nanso Groupin liiketoimintaan liittyvien etujen kanssa.
- Noudatamme hyvää hallintotapaa kaikilla organisaatiotasoilla, mikä merkitsee täsmällistä kirjanpitoa ja rehellisesti tapahtumia kuvaavia asiakirjoja.
- Emme hyväksy minkäänlaisten suorien tai epäsuorien lahjusten antamista tai vastaanottamista etujen tavoittelemiseksi.

#### Toimimme ympäristöä kunnioittaen

- Olemme sitoutuneet jatkuvasti kehittämään tuotteitamme ja toimintatapojamme vähemmän ympäristöä kuormittavaan suuntaan.
- Tarjoamme turvalliset ja terveelliset työolosuhteet.
- Kunnioitamme työntekijöiden yhdistymisvapautta sekä vapautta ammatilliseen järjestäytymiseen.
- Panostamme työturvallisuuteen tunnistamalla, arvioimalla ja hallitsemalla mahdolliset turvallisuusvaarat sekä laatimalla asianmukaiset turvallisuus-suunnitelmat.

#### Viestimme avoimesti ja rehellisesti

- Olemme läpinäkyviä ja avoimia niin hyvien kuin huonojen uutisten viestinnässä.

- Myymme ja markkinoimme tuotteitamme eettisesti kestäväällä tavalla. (Nanso Group 2014b.)

Nanso Groupin eettisten periaatteiden listalla on viisi pääkohtaa. Lista on kuitenkin melko pitkä, sillä pääkohtien alle on eritelty pääkohtaan liittyvät eettiset toimintaohjeet. Joidenkin pääkohtien alla on yhdistelmiä useammasta eri arvoalueesta. Esimerkkinä tällaisesta on ympäristön kunnioittamista koskeva periaate. Periaatteeseen on sisällytetty sekä ekologinen näkökulma että sosiaalinen näkökulma. Periaate käsittää siis kestäväen kehityksen, turvallisen työympäristön sekä henkilöstön yhdistymisvapauden ja vapauden ammatilliseen järjestäytymiseen.

Yhtiön verkkosivuilta löytyvät lisäksi Nanso Groupin vastuullisuuslupaukset. Nämä ovat käytännön toimenpiteitä taloudelliseen, sosiaaliseen sekä ympäristövastuuseen liittyen. Verkkosivuilla on myös linkki, josta pääsee lukemaan vastuullisuuslupauksiin liittyviä konkreettisia toimenpiteitä. (Nanso Group 2014b.)

### **Taloudellinen vastuu**

Nanso Groupissa ymmärretään yhtiön taloudellinen vastuu. Vain taloudellisesti kannattava yritys voi menestyä ja kehittyä, ja tätä kautta tuottaa hyötyä sidosryhmilleen. Kannattavuus on Nanso Groupille tärkeää, sillä yhtiö haluaa turvata suomalaisen tekstiiliteollisuuden aseman sekä säilyttää asemansa yhtenä tekstiiliteollisuuden suurimpana työnantajana Suomessa. (Nanso Group 2014b.)

Nanso Group tekee lahjoituksia ennalta valituille yhteiskunnallisille hankkeille ja yhdistyksille. Lahjoituksia myönnetään esimerkiksi liikuntaa, kulttuuria tai hyvinvointia tukeville hankkeille. Syöpäsäätiön Roosa nauha -kampanja ja Suomen Punainen Risti ovat yhtiön yhteistyökumppaneita vuonna 2014. (Nanso Group 2014b.)

## Sosiaalinen vastuu

Nanso Groupille on tärkeää, että eettisesti valveutuneet kuluttajat voivat käyttää yhtiön tuotteita hyvällä omallatunnolla. Tämän vuoksi yhtiö panostaa tuotteidensa turvallisuuteen ja tuotannossa vallitsevien työolosuhteiden sosiaaliseen hyväksyttävyyteen. Tavoitteena on jatkuvasti kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja hankintaketjussa työskentelevien ihmisten työolosuhteita sekä tuoteturvallisuutta. (Nanso Group 2014b.)

## Ympäristövastuu

Nanso Group haluaa huolehtia ympäristön tilasta ja säilyttää sen tuottamat mahdollisuudet myös tuleville sukupolville. Yhtiö on jo vuosikymmeniä panostanut ympäristöystävällisten tuotantotapojen ja tekstiilien kehittämiseen luonnon suojelemiseksi. Tavoitteena on kuitenkin jatkuva toimintatapojen kehittäminen ympäristön kuormitustekijöiden vähentämiseksi sekä kuluttajien saatavilla olevan tiedon lisääminen tekstiilituotteissa käytettävien materiaalien ympäristövaikutuksista. (Nanso Group 2014b.)

### 7.2 Yhteiskuntavastuun toteutuminen yhtiön toiminnassa

Nanso Group on määritellyt itselleen arvot ja eettiset toimintaohjeet, joiden noudattamisen se kokee hyvin tärkeäksi. Arvot ja eettiset periaatteet on tehty kaikille näkyviksi ja niitä halutaan korostaa yhtiön toiminnassa. Yhtiö uskoo, että vastuullinen toiminta on avain menestymiseen valveutuneessa nyky-yhteiskunnassa.

Nanso Groupin verkkosivut ovat selkeät, ja asiat on esitetty lyhyesti ja ytimekkäästi. Vastuullisuudesta on saatavilla paljon tietoa. Saatavilla oleva tieto ei kuitenkaan ole pelkkää arvojen ja vastuullisuuslupausten julistusta. Nanso Groupin tapauksessa eettisyyttä ei korosteta väärin perustein sidosryhmien positiivisen

huomion kalastelun toivossa. Yhtiö on lunastanut lupauksensa ja toiminut eettisten periaatteidensa mukaisesti.

Parannettavaakin kuitenkin löytyy. Nanso Groupin myydyistä tuotteista 60 prosenttia valmistetaan yhtiön omilla tehtailla, mutta tuotantoa on myös riskimaissa, kuten Kiinassa, Turkissa ja Intiassa. Eettisen kaupan puolesta ry:n tekemän tuoreen selvityksen mukaan kaikilla yhdeksällä selvitykseen osallistuneella suurimmalla suomalaisella vaatetusalan yrityksellä on parannettavaa yhteiskuntavastuussaan. Yksikään yrityksistä ei ole sitoutunut maksamaan elämiseen tarvittavaa palkkaa vaatteiden valmistusmaassa. Selvityksessä kävi myös ilmi, että vaateyritykset kuitenkin kokevat vastuullisuuden aiempaa tärkeäksi ja tekevät töitä sen eteen. (Korpela 2014; MTV Uutiset 2014.)

Kaikki selvityksessä mukana olleista yrityksistä yhtä lukuun ottamatta, kuuluvat riskimaissa tehdastarkastuksia tekevään BSCI-vastuujärjestelmään. Järjestelmää pidetään kuitenkin puutteellisena, sillä se keskittyy liikaa tehdastarkastuksiin, eikä niillä pystytä yksin varmistamaan ihmisoikeuksien toteutumista. Nanso Group on ollut BSCI-järjestelmän jäsen jo vuodesta 2008. (Korpela 2014; MTV Uutiset 2014.)

Nanso Groupin vastuullisuusasiantuntija myöntää, että parannettavaa vastuullisuuteen liittyen riittää jatkuvasti. Hänen mukaansa yhtiö pyrkii ostokäytännöissään kiinnittämään huomiota siihen, miten omalla toiminnalla pystytään vaikuttamaan työolojen paranemiseen riskimaissa. Nanso Groupin näkökulmasta BSCI-järjestelmän tarkoitus on aidosti kehittää työolosuhteita Euroopan ulkopuolisissa maissa. Vastuu ei perustu pelkkiin tehdastarkastuksiin, vaan tehtaot myös arvioivat itse sosiaalisen vastuun toteutumista, mikä johtaa tietoisuuden lisääntymiseen kehittyvissä maissa. (Korpela 2014; MTV Uutiset 2014.)

Nanso Group julkaisee vuosittain vastuullisuusraportin. Ensimmäinen raportti julkaistiin vuonna 2012. Linkit vuosien 2012 ja 2013 vastuullisuusraportteihin löytyvät yhtiön verkkosivuilta. Vastuullisuusraporttiin on koottu yhteenveto Nanso Groupin tapahtumista ja vastuullisuustyöhön liittyvistä toimenpiteistä, ja se kattaa konsernin omat toiminnot yhtiön kaikissa toimintamaissa. Tunnuslukujen

laskennassa on hyödynnetty Global Reporting Initiative G3-ohjeistoa. Vastuullisuusraportin tarkoitus on avoimesti viestiä yhtiön vastuullisuustyöstä kaikille sidosryhmille. (Nanso Group 2012; Nanso Group 2013.) Ainoa miinuspuoli raportoinnin todenmukaisuuden kannalta on se, ettei ainakaan jo julkaistuja raportteja ole tarkastettu kolmannen osapuolen toimesta.

Nanso Groupin verkkosivuilla on ”Ajankohtaista”-osio, jonne yhtiö lisää tiedotteita ajankohtaisista tapahtumista, tuote uutisia sekä tietoa käynnissä olevista kampanjoista. Ajankohtaisten tiedotteiden joukosta löytyy tietoa muun muassa yhtiön viimeaikaisista yhteistoimintaneuvotteluista. Toukokuussa 2014 on saatu päätökseen Suomen henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Neuvotteluiden aiheena on ollut yrityksen uudelleenorganisointi ja muut tehostamistoimenpiteet, joiden avulla voidaan varmistaa liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyky. Neuvotteluissa päädyttiin siihen, että Nanso Groupin henkilöstömäärää Suomessa vähennetään 62 henkilöllä. Lisäksi koko Suomen henkilöstö päätettiin lomauttaa enintään neljäksi viikoksi. (Nanso Group 2014a.)

Nanso Group aloitti jälleen yhteistoimintaneuvottelut lokakuussa 2014. Tarkoitus on keskustella vaihtoehtoisista kustannussäästöistä henkilöstön ja ammattiliittojen kanssa yhtiön tilanteen vakauttamiseksi. Osapuolten yhteinen tavoite on palauttaa yhtiön toiminta terveelle ja kannattavalle pohjalle mahdollisimman nopeasti sekä säilyttää työpaikkoja haasteellisesta taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Vaihtoehtoja kustannussäästöille haetaan lomautuksista ja palkanalennuksista sekä viimekädessä irtisanomisista. (Nanso Group 2014a.)

Yhteistoimintaneuvottelut enteilevät useimmiten jotakin ei-toivottua ja ne saattavat aiheuttaa huolta ja jopa pelkoa henkilöstön ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Neuvotteluiden tuloksena tehtävät henkilöstön irtisanomiset, lomautukset ja olennaiset organisaatiomuutokset ovat esimerkkejä tällaisista ei-toivotuista ja pelkoa herättävistä toimenpiteistä. Nanso Group on joutunut tekemään vaikeita päätöksiä, jotka koskevat tuotannon toimintamalleja, tuotteiden kotimaisuusastetta sekä henkilöstön irtisanomista ja lomauttamista. Muutoksia on jouduttu tekemään taloudellisen vastuun nimissä, jotta yhtiön liiketoiminta säilyisi kannattavana ja kilpailukykyisenä.

Nanso Group on toiminut eettisesti myös vaikeiden päätösten edessä. Käytännössä tämä näkyy siinä, että vaikka yhtiö on joutunut siirtämään joidenkin brändien ja tuoteryhmien tuotantoprosessin vaiheita pois Suomesta, se on halunnut säilyttää tuotteiden kotimaisuusasteen korkeana valmistamalla tuotteissa käytettävät neulokset yhä Suomessa. Eettisyyttä osoittaa myös se, että yhtiö haluaa säilyttää työpaikkoja parhaansa mukaan ja pyrkii löytämään vaihtoehtoisia kustannussäästöjä irtisanomisille. (Nanso Group 2014a.)

Huonosta taloustilanteesta huolimatta Nanso Group on halunnut olla mukana Syöpäsäätiön Roosa nauha -kampanjassa. Yhtiö on suunnitellut päivittäiseen käyttöön kampanjatuotteita, joiden hinnasta lahjoitetaan kymmenen prosenttia Syöpäsäätiön Roosa nauha -rahastoon. (Nanso Group 2014a.) Joidenkin mielestä voidaan kuitenkin pitää ristiriitaisena sitä, että tuotosta lahjoitetaan osa pois samaan aikaan, kun henkilöstöä joudutaan irtisanomaan vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi.

## 8 YHTEENVETO

Liike-elämän etiikalla on suuri merkitys nykypäivän valveutuneessa yhteiskunnassa, jossa yrityksiltä odotetaan eettistä ja yhteiskuntavastuullista toimintaa. Yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut yleisen tietoisuuden lisääntyessä. Yritysten merkityksen kasvu, kansainvälistyminen, ympäristöongelmien tiedostaminen ja talous- ja ympäristöriskosten julkisuus ovat kaikki yhteiskuntavastuun korostumiseen vaikuttavia seikkoja.

Ennen yritysten pääasialliseksi tehtäväksi nähtiin taloudellisen voiton tuottaminen omistajille ja työntekijöiden toimeentulon ylläpitäminen. Yrityksiä pidettiin yhteiskunnasta erillisinä yksikköinä. Nykyään näkemys on muuttunut, ja yritykset nähdään yhteiskunnan jäseninä. Yritykset toimivat vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa tuottaen tarvittavia tavaroita ja palveluja ja saaden yhteiskunnalta koulutettua työvoimaa. Vaatimus yhteiskuntavastuusta on peräisin luottamuksesta yritysten kykyyn puuttua taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin ongelmiin sekä liike-elämän tarpeista korostaa yhteisiä arvoja.

Jokaisella yrityksellä on omat motiivinsa toimia eettisesti. Tammilehdon (2003) tutkielmassa yritysjohtajat katsoivat yhteiskuntavastuullisen liike-toiminnan olevan merkittävä osa maineenhallintaa, ja arvojen heijastuvan yrityksen maineeseen. Maineen kannalta välttämättömänä pidettiin myös yhteiskuntavastuusta tiedottamista ja viestimistä sidosryhmille. Yritykset kilpailevat hyvästä maineesta yhteiskuntavastuuraporttien avulla. Yrityksen hyvä maine perustuu sen nauttimaan luottamukseen sidosryhmiensä keskuudessa. Toiminnallaan yrityksen on todistettava olevansa lupaustensa ja nauttimansa luottamuksen arvoinen.

Taloudellista vastuuta ja lakien noudattamista on perinteisesti pidetty tärkeimpinä yhteiskuntavastuun osa-alueina. Taloudellinen vastuu on pääasiallisesti vastuuta rehellisestä, avoimesta ja tuottavasta taloudenpidosta. Myös vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista pidetään yrityksissä tärkeänä. Yrityksen vetovoiman ja maineen kannalta on merkittävää, että yritys panostaa henkilöstön etujen

huomioimiseen. Ympäristöön liittyvien riskien hallinta ja ehkäisy on jo laajalti omaksuttu etenkin suurten yritysten toiminnassa.

Pelkkä yhteiskuntavastuu ei riitä eettisesti tärkeissä asioissa. Yhtenäisen käytännön varmistamiseksi tarvitaan lainsäädäntöä. Euroopan unionin pyrkimyksenä on rakentaa johdonmukaista politiikkaa yhteiskuntavastuusta, ja Suomen hallituksen tavoitteena on tehdä Suomesta yhteiskuntavastuun edelläkävijä. Suomella on jo suhteellisen hyvä asema Euroopan maiden yhteiskuntavastuullisen yritystoiminnan indikaattoreita vertailtaessa.

Yhteiskuntavastuun toteutuminen yrityksissä vaihtelee. Kyse voi olla pelkästä mainoskampanjasta, joka ei johda käytännön toimiin yrityksessä. Kyse voi myös olla julistuksesta, joka heijastuu yrityksen toimintaan ja henkilöstön kouluttamiseen. Parhaimmassa tapauksessa yhteiskuntavastuun toteutumista ja vaikutuksia seurataan ja niistä raportoidaan. Kestävään kehitykseen liittyvien kysymysten raportointi on pyritty nostamaan tilinpäätösraportointia vastaavalle tasolle. Raportoinnin ulkopuolinen varmentaminen lisää aina yhteiskuntavastuun vaikuttavuutta.

Yhteiskuntavastuuta pidetään usein ristiriitaisena arvona, koska se yrittää väkisin sovittaa yhteen omistajien intressit ja yhteisen edun. Yhteiskuntavastuun voidaan nähdä estävän yritystä toimimasta tehokkaasti. Yrityksen ensisijaisia tavoitteita pitäisi olla voiton maksimointi, kannattavuus ja jatkuvuus, mutta erilaiset yhteiskuntavastuun päämäärät saattavat seistä näiden tavoitteiden toteutumisen tiellä. Liike-elämässä menestyminen vaatii yrityksen oman edun asettamista etusijalle, jotta voitontavoittelu ja kilpailuedun sekä pitkäaikaisen kannattavuuden saavuttaminen tulevat mahdollisiksi. Yhteiskuntavastuuta ei kuitenkaan voida pitää yrityksen todellisena arvona, mikäli sitä ei toteuteta systemaattisesti.

Yrityksen arvomaailma ei synny sattumalta, eikä yritykseen voida ottaa ulkopuolelta vallitsevan yrityskulttuurin kanssa ristiriitaisia arvoja. Arvot perustuvat todellisuuteen ja yrityksessä vallitsevaan yrityskulttuuriin, ja ne syntyvät vallitsevien, hyviksi havaittujen käytäntöjen kautta ja niitä ylläpitämään. Arvoja ei voida



määritellä vain vastaamaan ulkopuoliseen kritiikkiin ja painostukseen. Tärkeinä pidettyihin arvoihin vaikuttavat merkittävästi yritysmuoto, yrityksen historia, toimiala ja kohderyhmä sekä jatkuvuuden turvaaminen. Yritys on toiminnan jatkuvuudesta vastuussa sekä sidosryhmille että yhteiskunnalle.

Yrityksen arvot nähdään yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja ulkopuolella yrityskuvana. Yrityksen arvot näkyvät henkilöstön, toimintojen, toiminnan puitteiden ja ulkoisen symboliikan välityksellä. Pelkkä arvojen määrittely ei riitä, vaan niiden täytyy näkyä yrityksen konkreettisessa toiminnassa. Arvojen toteutumista arvioivat kaikki sidosryhmät, mutta loppukädessä ulkoiset sidosryhmät päättävät, miten arvot välittyvät yrityksen toiminnasta ja haluavatko he olla tekemisissä yrityksen kanssa.

Arvot liittyvät erottamattomasti johtamiseen, ja ne sisällytetään usein erilaisiin liikkeenjohdollisiin käsitteisiin, kuten missioon, visioon ja strategiaan. Arvojohtaminen ei ole muiden käskyttämistä, vaan yhteisten pelisääntöjen mukaista toimintaa. Arvot toimivat johtamisen apuvälineinä ohjaten yrityksessä tehtäviä jokapäiväisiä valintoja. Arvolistan tulee olla todenperäinen ja tarpeeksi kattava, jotta siihen voidaan tukeutua tilanteessa kuin tilanteessa.

Pyrkimykset entistä eettisempään maailmankauppaan reilun kaupan ja muun vastuullisen kaupan avulla eivät ole pystyneet poistamaan kaikkia maailmankaupassa ilmeneviä ongelmia. Maailmankaupassa ilmeneviä epäkohtia ovat muun muassa lapsityövoiman käyttö, elämiseen riittämättömät palkat, ylipitkät palkattomat ylityöt, työturvallisuuden puutteet, työntekijöiden painostaminen eroamaan ammattiliitoista ja kaikenlainen hyväksikäyttö. Usein ainoa seuraamus yrityksen kotimaan ulkopuolella tapahtuvien ihmisoikeus- tai ympäristöongelmien julkitulosta saattaa olla hetkellinen maineen menetys. Parannettavaa on siis vielä paljon.

Pyrkimys entistä eettisempään maailmankauppaan on loputon projekti, joka vaatii systemaattista työskentelyä. Parannettavaa löytyy aina. Maailman ja kaupankäynnin muuttuessa ilmenee väistämättä uusia epäkohtia, jotka kaipaavat ratkomista.

## LÄHTEET

Aaltonen T. & Junkkari L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.

Arvo 2014. Wikipedia. Viitattu 6.10.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Arvo>.

Business Fellows 2009. Yrittäjän etiikka – liiketoiminnan perimmäisten kysymysten äärellä. Viitattu 1.4.2014 <http://www.businessfellows.com/articles/23>.

Eettisen kaupan puolesta ry 2014. Usein kysytyjä kysymyksiä. Mitä ovat yrityksen yhteiskuntavastuun toimintaohjeet? Viitattu 30.3.2014 <http://www.eetti.fi/ukk#coc>.

Euroopan yhteisöjen komissio 2001. Vihreä kirja. Yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä. Viitattu 11.10.2014 [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_fi.pdf).

Euroopan yhteisöjen komissio 2002. Komission tiedonanto. Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestäväan kehitykseen. Viitattu 11.10.2014 [https://www.tem.fi/files/22581/EUn\\_tiedonanto\\_2002.pdf](https://www.tem.fi/files/22581/EUn_tiedonanto_2002.pdf).

Europa 2011. Cotonoun sopimus. Viitattu 15.10.2014 [http://europa.eu/legislation\\_summaries/development/african\\_caribbean\\_pacific\\_states/r12101\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/development/african_caribbean_pacific_states/r12101_fi.htm).

Heikkinen, S. 2014. Velkasaneeraus päästäisi Talvivaaran vahingonkorvauksista: lähiseudun asukkaille pikkuhiluja. Vihreä Lanka 2.1.2014. Viitattu 2.1.2014 <http://www.vihrealanka.fi/uutiset/velkasaneeraus-p%C3%A4st%C3%A4isi-talvivaaran-vahingonkorvauksista-l%C3%A4hiseudun-asukkaille-pikkuhiluja>.

Hopia, H. 2010. Eettinen osaaminen. Oppimateriaalia YAMK-opiskelijoille. Viitattu 1.4.2014 <http://oppimateriaalit.jamk.fi/eettinenosaaminen/>.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Keskuskaupakamari 2004. Yrityskulttuuri 2004. Yrityskulttuuriselvitys.

Keskuskaupakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Yrityskulttuuriselvitys. Viitattu 16.10.2014 [http://kaupakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kaupakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf).

Korpela, S. 2014. Vaatebisnes riskimaissa: Suomalaisyrietykset eivät ole sitoutuneet riittävään palkkaan. MTV Uutiset 15.10.2014. Viitattu 21.10.2014 <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/vaatebisnes-riskimaissa-suomalaisyrietykset-eivat-ole-sitoutuneet-riittavaan-palkkaan/4411640>.

Lainema, M. 2003. Amerikkalaisen hallituskäytännön todellisuus. Yritystalous 6/2003, 13–17.

Lehtonen, J. 2003. Yhteiskuntavastuun visainen viestintä. Finnish Business and Society 3/2003, 12–14.

Moilanen, L. & Haapanen, A. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Helsinki: Työministeriö.

MOT. 2014. Veren tahrimat muotivaatteet. Esitetty 14.4.2014 Yle TV1.

MTV Uutiset 2014. Selvitys: Suomalaisen vaateyritysten vastuullisuus puutteellista. MTV Uutiset 15.10.2014. Viitattu 21.10.2014 <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/selvitys-suomalaisen-vaateyritysten-vastuullisuus-puutteellista/4410492>.

Nanso Group 2012. Vastuullista suomalaista muotia. Vastuullisuusraportti 2012. Viitattu 8.10.2014 [http://www.nansogroup.com/tiedostot/nansogroup\\_vastuullisuusraportti2012\\_low.pdf](http://www.nansogroup.com/tiedostot/nansogroup_vastuullisuusraportti2012_low.pdf).

Nanso Group 2013. Vastuullisuusraportti 2013. Viitattu 8.10.2014 [http://www.nansogroup.com/tiedostot/Vastuullisuusraportti\\_2013\\_verkko.pdf](http://www.nansogroup.com/tiedostot/Vastuullisuusraportti_2013_verkko.pdf).

Nanso Group 2014a. Viitattu 8.10.2014 <http://www.nansogroup.com> > Ajankohtaista.

Nanso Group 2014b. Viitattu 7.10.2014 <http://www.nansogroup.com> > Vastuullisuus.

Nanso Group 2014c. Viitattu 7.10.2014 <http://www.nansogroup.com> > Yritys.

OECD 2011. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing. Viitattu 5.10.2014 <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Rouhiainen, S. 2014. Yritys pääsee ihmisoikeusloukkauksesta kuin koira veräjältä. Turun Sanomat 19.4.2014.

Sarpola, A. 2001. Etiikka ja ammattietiikka. Viitattu 1.4.2014 [http://instituutti.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/Filosofia\\_ja\\_etiikka/kaupal\\_etiikka/doc/Kaupallinen\\_etiikka-7.htm](http://instituutti.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/Filosofia_ja_etiikka/kaupal_etiikka/doc/Kaupallinen_etiikka-7.htm).

Talvivaara 2014a. Viitattu 30.9.2014 [www.talvivaara.com](http://www.talvivaara.com) > Kestävä kehitys.

Talvivaara 2014b. Viitattu 30.9.2014 [www.talvivaara.com](http://www.talvivaara.com) > Media.

Talvivaara 2014c. Viitattu 30.9.2014 [www.talvivaara.com](http://www.talvivaara.com) > Toiminta.

Talvivaara 2014d. Viitattu 30.9.2014 [www.talvivaara.com](http://www.talvivaara.com) > Yhtiö.

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012a. Kiviauto kaatui Talvivaarassa – kuljettaja vietiin tarkastukseen. Lehdistötiedote. Viitattu 5.10.2014 [http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara\\_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Kiviauto+kaatui+Talvivaarassa+-+kuljettaja+vietiin+tarkastukseen/id=30128134](http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Kiviauto+kaatui+Talvivaarassa+-+kuljettaja+vietiin+tarkastukseen/id=30128134).

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012b. Lehdistötiedote 18.1.2012 Talvivaara esitteli ympäristöasioiden parannusohjelman. Lehdistötiedote. Viitattu 30.9.2014 [http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara\\_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Lehdist%C3%B6tiedote%0D%0A%0D%0A18.1.2012%0D%0A%0D%0ATalvivaara+esitteli+ymp%C3%A4rist%C3%B6asioiden+parannusohjelman/id=26817386](http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Lehdist%C3%B6tiedote%0D%0A%0D%0A18.1.2012%0D%0A%0D%0ATalvivaara+esitteli+ymp%C3%A4rist%C3%B6asioiden+parannusohjelman/id=26817386).

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2012c. Talvivaaran onnettomuudesta otettu kaikki oppi käyttöön – Talvivaaran metallitehdas toimii turvallisesti. Lehdistötiedote. Viitattu 5.10.2014 [http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara\\_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Talvivaaran+onnettomuudesta+otettu+kaikki+oppi+k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n+%0D%0A%0D%0ATalvivaaran+metallitehdas+toimii+turvallisesti/id=29034620](http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara_tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedote/t=Talvivaaran+onnettomuudesta+otettu+kaikki+oppi+k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n+%0D%0A%0D%0ATalvivaaran+metallitehdas+toimii+turvallisesti/id=29034620).

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2014a. Talvivaaran kaivoksen kipsisakka-altaan vuotoihin ja vesistö päästöihin liittyvä syyteharkinta on valmistunut. Pörssitiedote. Viitattu 30.9.2014 [http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara\\_tiedotteet/porssitiedotteet/porssitiedote/t=talvivaaran-kaivoksen/id=93403885](http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara_tiedotteet/porssitiedotteet/porssitiedote/t=talvivaaran-kaivoksen/id=93403885).

Talvivaara Kaivososakeyhtiö Oyj 2014b. Talvivaaran saneerausohjelmaehdotukset toimitettu Espoon käräjäoikeuteen. Pörssitiedote. Viitattu 30.9.2014 [http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara\\_tiedotteet/porssitiedotteet/porssitiedote/t=talvivaaran/id=94855522](http://www.talvivaara.com/media/Talvivaara_tiedotteet/porssitiedotteet/porssitiedote/t=talvivaaran/id=94855522).

Tammilehto, P. 2003. Yritysten yhteiskuntavastuu: Yritysten ja toimittajien näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä. Pro gradu. Viestinnän laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.

TYT Tampereen yliopisto täydennyskoulutus. 2014. Sosiologian peruskurssi. Sosiaalinen vuorovaikutus. Viitattu 12.10.2014 <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku3.html>.

Woiceshyn, J. 2003. Tulos ja moraali – eettinen tie menestykseen. Suom. Juhana Korhonen. Helsinki: Kauppakamari.

