

YRITYSETIIKKA

Numero 2/2013 | Vuosikerta 5 (2013)

Julkaisija: EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf

ISSN 1797-8866 | www.eben-net.fi



■ Pääkirjoitus

Lisää jazzia yritysmaailmaan?

HANNELE MÄKELÄ



Monimuotoisuus on elämän rikkaus. Luonnon monimuotoisuus, sosiaalisen vuorovaikutuksen rikkaus, yritysten palveluvalikoiman räätälöitävyys, kulttuurien koko kirjo. Kukapa haluaisi, tai voisi, säilyttää arkinsa samanlaisena päivästä toiseen. On mukavaa, että tänään voin kuunnella jazzia maailman toiselta laidalta. Ehkä ensi viikonloppuna on klassisen musiikin vuoro. Pitkin hampain voin myöntää, että joskus työkaverin mielipiteet ovat kuin ovatkin omiani parempia, ja esimiestäkin kannattaa kuunnella. Urasuunnitelmat kulkevat ennalta arvaamattomia polkuja, työpaikoista nyt puhumattakaan.

Monimuotoisuus on olennaista myös kestävän kehityksen määritelmässä. Vastuullisen liiketoiminnan ytimessä on sidosryhmien kunnioitus ja toimiva vuorovaikutussuhde sidosryhmien kanssa. Yrityksen toimintaan vaikuttavat erilaiset toiveet, vaatimukset, resurssit ja riskit. Vastuullinen yritys pohtii toimintansa vaikutuksia näistä kaikista eri näkökulmista sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Mistä resursseista olemme pitkällä tähtäimellä riippuvaisia? Miten moniäänisyyttä ja -muotoisuutta voi kunnioittaa? Mistä lisäarvo lopulta syntyy? Miten tätä kaikkea voi hallita?

Menestyvän yrityksen toimintaa tulee johtaa. Usein se tapahtuu erilaisia suoritusmittareita tarkkaillen. Hyvä mittari on sellainen, joka mittaa luotettavasti sitä, mitä sen oletetaan mittavaan. Mutta entä jos toiminnan tavoitteet ovat liian monitahoisia mitattavaksi? Entä jos tavoitteet ovat osin keskenään ristiriitaisia? Keiden kaikkien mielipiteitä tavoitteenasettelussa pitäisi kuunnella? Entä jos ne kaikkein olennaisimmat asiat eivät ole vielä edes tiedossamme: pitäisikö jättää sijaa improvisoinnille?

Ovatko kaikki asiat, esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden tai ihmisoikeuksien kunnioittaminen typistettävissä simppeleiksi mittareiksi? Mahtuvatko riitasoinnut hallittuun kaaokseen?

Jazzmusiikissa olennaista on soittajien, joskus hyvinkin ison big bändin, välinen vuorovaikutus. Ajoittain kaoottiseltakin vaikuttava, näennäisen sattumanvaraisesti eri suuntiin polveileva musiikki on todellisuudessa äärimmäisen taidokkaasti hallittua

kollektiivista improvisointia. Osaavien soittajien välinen vuorovaikutus synnyttää moninaisuudestaan jotain uutta, upeaa ja ainutlaatuista, enemmän kuin osiensa summan. Vastuullisesti toimiva, sidosryhmien moninaisuudesta ja heidän tavoitteidensa rikkaudesta lisäarvoa rakentava yritys toimii parhaimmillaan kuin hienoista hienoin jazzorkesteri.

Laskentatoimen kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa keskustellaan parhaillaan siitä, miten tieteenalamme voisi edesauttaa nykyistä monimuotoisemman, tasa-arvoisemman ja vastuullisemman yhteiskunnan rakentamisessa. Tutkijat analysoivat muun muassa sitä, voisiko laskentatoimen käytäntöjen kautta rakentaa esimerkiksi tasapainoisempaa sidosryhmäyhteistyötä ja katsantokannaltaan laajempia, moniäänisiä suoritustavaroita yritysten käyttöön.

Kysymys voisi hieman leikitellen kuulua, kuinka paljon jazzia mahtuu yritysmaailmaan? Voisiko laskentatoimi tässä orkesterissa toimia nuotteina, joita yhteisesti luetaan ja joiden informaatiota tulkitaan, joskus yhdessä improvisoidenkin? Paljon keskustelua aiheuttaa toki myös se, mitä tällainen tasa-arvoisempi yhteiskunta ylipäänsä tarkoittaa ja miten se verkostoineen olisi rakentunut. Onko perinteisillä laskentatoimen, kirjanpidon ja yritysraportoinnin käytännöillä roolia tällaisessa yhteiskunnassa, vai pitäisikö käytössä olla täysin uudenlaisia, esimerkiksi ei-numeerisia mittareita ja raportteja? Iso kysymys on se, minkälaista tietoa johtamisen tueksi laskentatoimelta tulevaisuudessa tarvitaan: minkälaiden nuottien mukaan orkesterissa soitetaan?

Jos minä saisin päättää, laskentatoimi kertoisi moniäänistä tarinaansa jazzin sävelin!

• KTT Hannele Mäkelä on yliopisto-opettaja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa.

Yritysetiikka

Yritysetiikka seuraa ja julkaisee liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden etiikan ja vastuullisuuden alaan liittyvää tutkimusta ja kehittämistä kotimaassa ja myös ulkomailla sekä ylläpitää ja virittää keskustelua alan kysymyksistä. Yritysetiikka on monitieteinen ja -alainen julkaisu, joka julkaisee etupäässä suomen kielellä kirjoitettuja tekstejä. Lehteä julkaisee EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf (European Business Ethics Network, www.eben-net.fi), jonka tarkoituksena on edistää liiketoiminnan, yritysten ja muiden organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten etiikan tuntemusta ja arvostusta sekä tasokasta keskustelua sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Lisäksi yhdistys edesauttaa etiikkaa koskevaa yhteiskunnallista vuoropuhelua ja etiikan tutkimusta.

EBEN Suomi ry – Finland rf on poliittisesti, aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton, Suomeen rekisteröity yhdistys. Yhdistys on osa johtavaa eurooppalaista yritys-etiikan verkostoa EBEN European Business Ethics Network (www.eben-net.org). Useimmissa Euroopan maissa toimii EBENin kansallinen yhdistys.

Toimitus

Päätoimittaja **Anna-Maija Lämsä**
Jyväskylän yliopiston kauppa- ja liiketoimintatieteiden
PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi
Puhelin: 040 555 3352

Toimittajat **Anna Heikkinen** ja **Johanna Kujala**
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu
33014 Tampereen yliopisto
Sähköpostit: anna.l.heikkinen@uta.fi ja
johanna.kujala@uta.fi

Toimitusneuvosto

Liisa Mäkelä
Elina Riivari
Mika Skippari
Cai Talvio

 Sisältö

Pääkirjoitus	Lisää jazzia yritysmaailmaan? Hannele Mäkelä	2
Artikkelit	Onko organisaatiokulttuurin eettisyys yhteydessä johtajien henkilökohtaisiin työtavoitteisiin? Mari Huhtala, Taru Feldt, Katriina Hyvönen ja Saija Mauno	6
	Työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä Anna-Maija Lämsä, Sirpa Koponen, Marianne Ekonen ja Melina Kärkäs	16
	Mikä kannustaa vastuulliseen liiketoimintaan merenkulussa? Vappu Kunnaala	24
Kirja-arvostelu	Kateus: työn taakka vai mahdollisuus? Tuomo Takala	38
Kansainvälistyminen	Tutkijavierailulla Dardenissa Johanna Kujala	39
Väitöksiä	Vastuullinen eläkesijoittaminen kova sana myös finanssikriisin aikana	44
	Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan eettisiä toimintatapoja	46
Tapahtumia	Yritysetiikan kursseilla Tallinnassa Sari Leipälä	48
	EBEN 2013: Liikeyritysten toimilupa? Jukka Mäkinen	50
Tutkimuspäivät	Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät maaliskuussa 2014	52
Palkinto	Yritysetiikkaan liittyvän tutkielman palkitseminen	53
Ohjeita kirjoittajille		54
Lehden tilaus		55



■ Artikkelit

Onko organisaatiokulttuurin eettisyys yhteydessä johtajien henkilökohtaisiin työtavoitteisiin?



MARI HUHTALA, TARU FELDT, KATRIINA HYVÖNEN JA SAIJA MAUNO

■ Tiivistelmä

Tässä artikkelissa esitellään tuloksia tutkimuksesta, joka on vastikään julkaistu kansainvälisessä Journal of Business Ethics -lehdessä. Tutkimuksessa selvitettiin johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä sekä sitä, miten eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä näihin tavoitteisiin. Johtajat kuvasivat itse sillä hetkellä tärkeimmäksi kokemansa tavoitteen, joka liittyi heidän omaan työhönsä tai uraansa. Nämä avoimet vastaukset luokiteltiin, ja tavoitteiden sisältöjä tarkasteltiin suhteessa johtajien antamiin arvioihin eettisestä organisaatiokulttuurista. Näin osatutkimuksessa yhdistettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta, jonka tavoitteena oli saada yksityiskohtaisempi kuva eri-ikäisten johtajien työtavoitteiden kirjosta, sekä eettisen kulttuurin yhteyksistä näihin tavoitteisiin.

Avainsanat: eettinen organisaatiokulttuuri, työtavoitteet, johtajat

Johdanto

Henkilökohtaisten työtavoitteiden on havaittu olevan tärkeitä sekä yksilön oman työhyvinvoinnin kannalta että organisaation menestymisen näkökulmasta (ks. esim. Hyvönen ym. 2009). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että saavutettavissa olevat työtavoitteet lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä organisaatioon sitoutumista (Maier & Brunstein 2001). Organisaatioissa voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan tunnistamalla sekä tukemalla heille tärkeitä tavoitteita, ja siten välttää negatiivisia seurauksia, kuten huonompaa työssä suoriutumista (Harpaz 1990). Koska johtajat ovat avainasemassa organisaation käytänteiden luomisessa, heidän omilla työtavoitteillaan voi olla erityinen vaikutus organisaation toimintaan.

Työpaikoilla käytössä olevat eettiset käytänteet, kuten yhteiset odotukset vastuulliselle toiminnalle ja tavat toimia eettisissä ongelmatilanteissa, muodostavat osaltaan työpaikan eettisen kulttuurin. Lisäksi tärkeässä roolissa ovat viralliset säännöt, johtajien näyttämä esimerkki sekä organisaation jäsenten yhdessä luomat perinteet ja normit. Eettisen kulttuurin on aiemmin havaittu olevan yhteydessä muun muassa eettiseen käytökseen, työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Huhtala ym. 2011; Treviño ym. 1998; Valentine ym. 2011). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ensimmäistä kertaa, miten eettinen kulttuuri on yhteydessä johtajien omalle työleen asettamiin tavoitteisiin. Tavoittelevatko vähemmän eettiseksi arvioituissa organisaatioissa työskentelevät johtajat eri asioita kuin johtajat, jotka kokevat työhynteisensä eettisen kulttuurin hyväksi?

Eettisellä organisaatiokulttuurilla viit-
taamme käsitteeseen, jonka Linda Treviño (1986; 1990) on ensimmäisenä tuonut osaksi yritysetiikan tutkimusta. Eetti-

nen kulttuuri sisältää viralliset käytänteet, joilla pyritään vaikuttamaan vastuulliseen toimintaan (kuten eettiset koodistot), mutta myös epäviralliset, totutut toimintatavat (kuten kollegoiden näyttämä esimerkki tai vakiintuneet normit). Tässä tutkimuksessa käytämme Muel Kapteinin (2008) kehittämää mallia eettisistä hyveistä, jossa eettistä kulttuuria kuvataan kahdeksan eri ulottuvuuden avulla. Mallin pohjana on yritysmaailmaan sovellettu hyve-etiikan teoria (Solomon 1999; 2004), jota Kaptein on laajentanut yksilöiden toiminnan lisäksi myös organisaatiotasolle. Tämän näkemyksen mukaan eettisyys näkyy hyvissä ja oikeudenmukaisissa teoissa, ja eettiset toimintatavat organisaatiossa voivat tukea myös yksilöiden eettisyyttä. Kapteinin (2008) mallin kahdeksan hyvettä ovat: 1) eettisten odotusten, arvojen ja normien selkeys, 2) esimiehen ja 3) ylimmän johdon antama esimerkki eettisestä toiminnasta ja sääntöjen noudattamisesta, 4) riittävät resurssit sekä toimivalta toimia työssä eettisesti, 5) organisaation tarjoama tuki eettiselle toiminnalle, 6) (epä)eettisten toimien seuraamusten läpinäkyvyys muille työntekijöille, 7) mahdollisuudet keskustella avoimesti eettisistä kysymyksistä ja aihepiireistä, sekä 8) toiminnan seuraukset, joissa epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Mitä paremmin nämä hyveet toteutuvat organisaation jokapäiväisissä käytänteissä, sitä eettisempi kulttuuri on.

Tutkimuksemme työtavoitteita tarkasteltiin soveltamalla Brian Littlen sosi-
aaliekologista mallia sopeutumisesta ja hyvinvoinnista (Little 2007), jossa tavoitteet nähdään henkilökohtaisina projekteina. Nämä projektit viittaavat yksilön tavoitteelliseen toimintaan, jonka kohteet voivat vaihdella hetkellisistä, lyhytkestoisista tavoitteista aina elämänmittaisiin suunnitelmiin. Projektit ovat Littlen mallin mukaan myös alttiita ympäristön vaikutuksil-

le, eli niille konteksteille, joissa tavoitteita asetetaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään johtajien työlleen tai uralleen asettamiin henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Koska myös työtavoitteet muotoutuvat osana laajempaa ympäristöä, olemme eettisen organisaatiokulttuurin toimivan kontekstina johtajien työtavoitteille.

Työtavoitteet voidaan nähdä myös ikäsidonnaista kehitystehtäviä heijastavina (Freund 2007). Aiemmassa tutkimuksessa on selvitetty erityisesti alle 36-vuotiaiden nuorten esimiesten tärkeimpiä henkilökohtaisia työtavoitteita (Hyvönen ym. 2009). Tutkimuksessa esimiesten itse nimeämistään tavoitteista löydettiin seitsemän eri sisältöluokkaa: ammatillinen osaaminen, eteneminen uralla, työssä jaksaminen ja viihtyminen, uusi työ tai yrittäjyys, työn jatkuvuus, organisaation menestyksekkäs toiminta sekä palkka. Nuorten johtajien tavoitteet liittyivät odotetusti heidän ammatillisen kehityksensä alkuvaiheeseen, jolloin omaa uraa lähdetään luomaan. Tämä näkyi siinä, että ammatillisen osaamisen ja uralla etenemisen tavoitteet sisälsivät yhteensä yli puolet vastauksista (54,2 %), kun taas vain 5,6 prosenttia vastaajista ilmoitti tärkeimmäksi tavoitteekseen organisaation menestymisen. Kahden vuoden jälkeen toteutetussa seurantatutkimuksessa (Hyvönen ym. 2011) organisaatiotavoitteiden määrä oli lähes kaksinkertaistunut, mikä kuvaa tavoitteiden dynaamisuutta ja vaihtuvuutta. Johtajien työkokemuksen lisääntyessä ja heidän edetessään uralla myös tavoitteiden sisällöt muuttuvat. Edellä mainitut tutkimustulokset olivat myös tämän tutkimuksen lähtökohta, jossa mukana olleet johtajat edustivat taustatekijöiltään nuoria johtajia monipuolisempaa joukkoa. Heidän ikäjakaumansa oli laaja (25–68 vuotta), he edustivat useita eri johtotasoja, ja työskentelivät erilaisissa teknisten ja kaupallisten alojen työpaikoissa. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, onko johtajien tärkeimmistä työtavoitteista löydetävissä samoja sisältöjä kuin nuorten johtajien parissa. Oletuksena oli, että myös eriäviä sisältöluokkia nousee esille.

Tutkimuksemme teoreettisena viitekehystenä yhdistämme useita eri taustateorioita, joiden pohjalta eettisen kulttuurin voidaan ajatella olevan yhteydessä työtavoitteiden sisältöihin. Ensinnäkin, eettinen organisaatiokulttuuri voidaan itsessään nähdä positiivisena resurssina johtajille. Jos työyhteisössä pidetään tärkeänä eettisiä hyveitä, ne tarjoavat muun muassa selkeät odotukset ja normit eettiselle toiminnalle. Tämä vähentää ongelmallanteissa koettuja ristiriidan tunteita, jotka johtajat voivat kokea kuormittavina. Aiemmin onkin havaittu, että eettiseksi koettu kulttuuri on yhteydessä vähäisempään eettiseen kuormittuneisuuteen, vähäisempään työuupumukseen ja korkeampaan työn imuun (Huhtala ym. 2011). Siten olemme, että työhyvinvointia tukeva eettinen työyhteisö on positiivinen ympäristö myös tavoitteiden asettamisen kannalta.

Toiseksi voimme tarkastella eettistä organisaatiokulttuuria ja työtavoitteita psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Kuten Schein (1980) ja Rousseau (1989) ovat määritelleet, psykologinen sopimus sisältää kirjoittamattomia, vastavuoroisia odotuksia työntekijän ja hänen organisaationsa välillä. Psykologinen sopimus pohjautuu sosiaalisen vaihdon teoriaan (Blau 1964), jonka mukaan tehtyä lupausta (esimerkiksi tarjottua työmahdollisuutta) vastaan annetaan oma panos (esimerkiksi sitoudutaan tarjottuun työhön), mikä luo molemminpuolisia velvoitteita ja odotuksia. Työtavoitteiden näkökulmasta vähemmän eettinen kulttuuri voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen, jos johtaja kokee omien arvojensa olevan ristiriidassa organisaation kanssa. Toisaal-

ta aiempien tutkimushavaintojen mukaisesti eettinen kulttuuri voi lisätä työyhteisöön sitoutumista ja vahvistaa psykologista sopimusta (Sims 1991), ja tukea siten esimerkiksi organisaation menestymiseen suuntautuneita tavoitteita.

Kolmas teoreettinen näkökulma eettiseen kulttuuriin ja työtavoitteiden yhdistämiselle on yksilön ja organisaation yhteensopivuus (Person-Organisation Fit; Chatman 1989). Sillä tarkoitetaan yksilön omien arvojen sekä organisaation arvojen ja normien yhteensopivuutta, joka toteutuessaan lisää työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä vähentää työpaikan vaihtoehtoja (Ambrose, Arnaud & Schminke 2008; Chatman 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991). Yrityksen eettisillä arvoilla on havaittu olevan positiivinen yhteys parempaan yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen (Andrews, Baker & Hunt 2011). Oletamme siis, että yksi teoreettinen mekanismi eettisen organisaatiokulttuurin sekä työtavoitteiden välillä voi olla yksilön ja työyhteisön arvojen yhteensopivuus. Toteutuessaan se voi lisätä organisaatioon suuntautuvia työtavoitteita, kun taas vähemmän eettinen organisaatio voi suunnata johtajien tavoitteita muualle, kuten uuden työpaikan etsimiseen.

Aineisto

Kyselytutkimukseen osallistui 902 johtajaa eri puolilta Suomea (ks. tarkemmin Kangas ym. 2010). Otos otettiin Suomen Ekonomiliiton (SEFE ry.) ja Tekniikan Akateemisten Liiton (TEK) jäsenrekistereistä. Tähän tutkimukseen valittiin ne johtajat, jotka olivat ilmoittaneet jonkin työtavoitteen (n = 811). Suurin osa vastanneista oli miehiä (69 %). Vastajien ikä vaihteli 25 vuodesta 68 vuoteen (keskiarvo 46 vuotta). Vastanneista 14 % kuului ylimpään johtoon, 33 % johtoon, 36 % ylempään keskijohtoon ja 17 % alempaan keskijohtoon. Enemmistö työskenteli yksityisellä sekto-

rilla (81 %) ja toimialoista teollisuus (40 %) oli laajimmin edustettuna.

Eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin 58-osioisella kyselyllä (Corporate Ethical Virtues; Kaptein 2008), jonka vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Korkeimmat pistemäärät kuvaavat parempia arvioita kulttuurin eettisyydestä (ks. tarkemmin Kangas ym. 2010). Johtajien työtavoitteita selvitettiin avoimella kysymyksellä: ”Ihmisillä on työssään erilaisia tärkeitä tavoitteita, projekteja tai hankkeita. Kirjoita alla oleville riveille tärkein henkilökohtainen tavoitteesi, joka liittyy työhösi tai työuraasi.”

Tulokset

Työtavoitteet luokiteltiin avointen vastausten sisällönanalyysin (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004) perusteella kahdeksaan sisältöluokkaan seuraavasti:

1) Organisaation menestysksekäs toiminta (36 %). Suurin osa johtajista ilmoitti työnsä tärkeimmäksi tavoitteeksi oman organisaation, osaston tai työyksikön hyvän menestymisen tai suoriutumiskyvyn.

2) Ammatillinen osaaminen (26 %). Noin neljännes johtajista koki työnsä tärkeimpänä tavoitteena hyvän ammatillisen osaamisen, joka sisälsi työssä suoriutumisen, ammatillisen kehittymisen ja koulutautumisen.

3) Työssä jaksaminen ja viihtyminen (12 %). Osa johtajista nimesi tärkeimmäksi työtavoitteekseen hyvinvointiin liittyviä teemoja, kuten terveyden, työtyytyväisyyden ja työn ja muun elämän tasapainon.

4) Työuran päättäminen (7 %). Tämä sisältöluokka sisälsi vastauksia, joissa työtavoite suuntautui uran päättämiseen ja eläkkeelle jäämiseen. Tähän luokkaan kuuluvien johtajien keskimääräinen ikä oli eri sisältöluokista korkein, 54 vuotta.

5) Eteneminen uralla (7 %). Näissä vastauksissa korostui tärkeimpänä tavoitteen-

na eteneminen omalla uralla korkeampaan asemaan ja ylennyksen saaminen.

6) Arvostus ja vaikuttaminen (4 %). Osa johtajista ilmaisi vastauksissaan tärkeimpänä tavoitteena saada työlleen arvostusta ja vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla.

7) Uusi työ tai yrittäjyys (4 %). Tässä sisältöluokassa tärkein tavoite oli muutos työuralla joko vaihtamalla organisaatiota tai työtehtävää, tai perustamalla oma yritys.

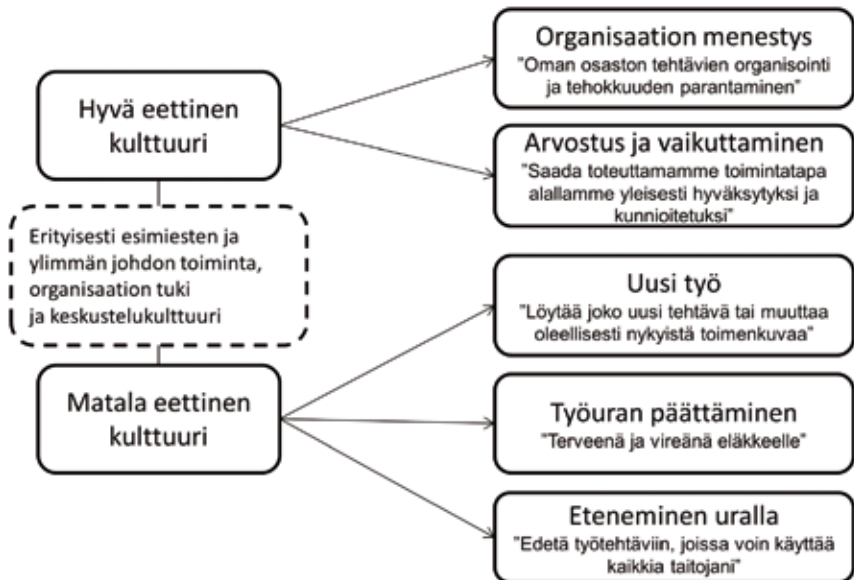
8) Työn jatkuvuus ja palkka (4 %). Viimeinen ja pienin sisältöluokka sisälsi vastauksia, joissa johtajien tärkein tavoite oli saada säännöllistä palkkaa tai palkankorotuksia, tai saada vakituinen työsopimus ja turvata oman työn jatkuvuus.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä työtavoiteluokkiin tarkasteltiin multioimialaisen regressioanalyysin avulla (ks. kuva 1). Tulokset osoittivat, että mitä eet-

tisemmäksi organisaation kulttuuri arvioitiin, sen todennäköisemmin tutkittavat nimesivät organisaation menestykseen tai arvostukseen ja vaikuttamiseen liittyviä työtavoitteita. Toisaalta vähemmän eettiseksi arvioitu kulttuuri oli yhteydessä organisaatiosta poispäin suuntautuviin tavoitteisiin: työuran päättämiseen, uuden työn tai yrittäjyyden tavoitteluun sekä etenemiseen uralla. Kaikki edellä mainitut yhteydet olivat tilastollisesti merkitseviä senkin jälkeen, kun taustatekijöiden (esim. johtotaso) vaikutukset oli huomioitu.

Johtopäätökset

Tutkimuksemme perusteella eettinen organisaatiokulttuuri muodostaa suotuisan työympäristön, joka lisää sitoutumista organisaatioon ja näyttäytyy johtajien organisaation menestymiseen suuntautuvinä työtavoitteina. Erityisesti esimiesten ja



Kuva 1. Eettisen organisaatiokulttuurin yhteydet johtajien työtavoitteiden sisältöihin

ylimmän johdon näyttämä esimerkki eettisestä toiminnasta sekä organisaation tarjoama tuki ja avoin keskustelukulttuuri olivat olennaisessa asemassa. Oletusten mukaisesti tutkimamme johtajat nimesivät osittain samoja työtavoitteita kuin nuoret johtajat (Hyvönen ym. 2009), mutta myös eroja löytyi. Tässä tutkimuksessa organisaation menestystä tavoittelevat johtajat muodostivat enemmistön, yli kolmasosan vastaajista. Näyttää siltä, että erityisesti ylemmällä tasolla työskentelevät johtajat kokevat työnsä tärkeänä tavoitteena organisaation menestymisen, sillä nuorilla johtajilla nämä tavoitteet olivat vähemmän yleisiä (Hyvönen ym. 2009), ja eri alojen työntekijöiden parissa toteutussa tutkimuksessa tällaista tavoiteluokkaa ei löytynyt lainkaan (Wiese & Salme-la-Aro 2008).

Korkeaksi arvioitu eettinen kulttuuri oli organisaatiotavoitteiden lisäksi yhteydessä todennäköisyyteen nimetä arvostukseen ja vaikuttamiseen liittyviä työtavoitteita. Eettisiä arvoja toteuttava työyhteisö voi siis tukea sellaisten tavoitteiden asettamista, jotka suuntautuvat esimerkiksi yhteiskunnallisella tasolla vaikuttamiseen. Tällaisia tavoitteita olivat muun muassa halu tehdä työtä, jolla on merkitystä alaisille ja yhteiskunnalle, tai pyrkimys lisätä edustamansa työn tai alan yleistä arvostusta. Kulttuurin ulottuvuuksista erityisesti keskusteltavuus ennusti näiden tavoitteiden nimeämistä. Jos työpaikalla on mahdollista keskustella avoimesti myös eettisistä aihepiireistä, se lisää todennäköisyyttä tavoitella työllään laajempaa vaikuttavuutta.

Vähemmän eettiseksi arvioitu kulttuuri oli puolestaan yhteydessä työtavoitteisiin, jotka suuntautuivat pois päin organisaatiosta. Tämä yhteys oli selvän työuran päättämiseen liittyvissä tavoitteissa. Havaintoa voidaan tulkita katsomalla eläkkeelle jäämistä yhtenä organisaatiosta vetäytymisen muotona (Hanisch & Hulin 1990), jol-

loin eläköityminen on keino päästä eroon kuormittavasta työtilanteesta. Se tukee oletusta siitä, että jos työyhteisössä ei toteuteta eettisiä arvoja, johtajat voivat kokea sen epätydyttävänä työympäristönä. Eläköitymiseen liittyvät tavoitteet oli uusi sisältöluokka, jota ei löytynyt nuorten johtajien parissa tehdystä tutkimuksesta (Hyvönen ym. 2009). Tämä kuvaa työtavoitteiden muuttuvuutta ja yhteyttä elämäntapaan kontekstiin, toisin sanoen eri ikävaiheissa vaihtuvia tavoitteiden sisältöjä (Freund 2007). Tutkimuksemme tulokset asettaa myös haasteen organisaatioille: kuinka saada johtajat pysymään organisaation palveluksessa ennen eläkkeelle jäämistä, johon useammilla vastaajilla oli vielä kymmenen vuotta aikaa? Keskimääräinen eläkeikä Suomessa on noin 65 vuotta, kun taas eläkettä tavoittelevien johtajien keski-ikä tässä tutkimuksessa oli 54 vuotta.

Matalammat arviot organisaation eettisyydestä olivat yhteydessä myös työpaikan vaihtoon liittyviin tavoitteisiin. Nämäkin tavoitteet voivat heijastella johtajien tyytymättömyyttä vähemmän eettiseen organisaatioon, joka voi muodostaa ristiriidan johtajan omien arvojen kanssa, ja saa siten tavoittelemaan uutta työtä. Eettisistä hyveistä esimiehen ja ylimmän johdon esimerkki, organisaation tuki sekä läpinäkyvyys ennustivat matalalle tasolle jäädessään työpaikan vaihtoon liittyviä tavoitteita. Tämä tavoiteluokka oli selvästi pienempi (4,2 % johtajista) kuin nuorten johtajien tutkimuksessa (13,7 %; Hyvönen ym. 2009). Tulosta voidaan tulkita siten, että iältään vanhemmat ja korkeammalla johtotasolla työskentelevät johtajat ovat sitoutuneempia organisaatioonsa (Allen & Meyer 1993; Feldt ym. 2009), eivätkä siten ole niin valmiita vaihtamaan työpaikkaa.

Kolmas ja viimeinen tavoiteluokka, joka oli yhteydessä matalampiin eettisen kulttuurin arvioihin, oli uralla eteneminen. Havaintoa voidaan tulkita kahdella eri ta-

valla. Ensinnäkin johtajat, jotka arvioivat oman työyhteisönsä eettiset käytänteet matalammalle tasolle saattavat tavoittel- la korkeampaa johtotasoa, jotta he saisivat enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työ- paikkansa eettisiin toimintatapoihin. Toi- saalta voi olla, että vähemmän eettinen or- ganisaatiokulttuuri lisää oman edun ta- voittelua (Sims & Brinkmann 2003), joka johtaa itseän keskittyviin tavoitteisiin (Sal- mela-Aro, Pennanen & Nurmi 2001), toi- sin sanoen johtajien oman uran edistämi- seen tässä tutkimuksessa.

Kaikki yllä kuvatut tulokset sopivat yh- teen Littlen (2000; 2007) teoreettisen mal- lin kanssa, jossa tavoitteet nähdään tietoi- sena toimintana, sopeutumisena ympäris- tön mahdollisuuksiin ja haasteisiin omaa hyvinvointia edistäen. Vähemmän eetti- nen työympäristö voi johtaa arvoriistiri- toihin, huonoon yhteensopivuuteen or- ganisaation kanssa, ja psykologisen sopi- muksen rikkoutumiseen, joka heijastuu työpaikasta pois päin suuntautuviin tavoit- teisiin. Toisaalta on hyvä huomioda myös tutkimuksemme poikkeileikkausasetelma, joka jättää mahdollisuuden kahdensuun- taisille syy-seuraus-selityksille. Toisin sa- noen voi olla, että jo valmiiksi uuteen työ- hön lähdössä olevat tai pian eläkkeelle jää- vät johtajat ovat kriittisempiä nykyistä organisaatiotaan kohtaan, ja antavat tästä syystä matalampia arvioita myös eettisel- le kulttuurille.

Tutkimuksemme osoitti, että eettis- sä työyhteisöissä johtajat ovat valmiimpia työskentelemään organisaation parhaaksi, mikä näkyi organisaation menestymiseen suuntautuvina työtavoitteina. Onkin tär- keää panna merkille, että eettisyys ja työta- voitteet voivat olla yhteydessä positiivisel- la tavalla, ei vain siten, että organisaation menestymisen tavoittelu johtaa epäeetti- siin valintoihin tai epäeettisiä toimintata- poja sallivaan työympäristöön, kuten esi- merkiksi Barsky (2008) on ehdottanut. Jos

työpaikalla halutaan tukea organisaatiol- le myönteisiä tavoitteita, ovat esimiesten ja ylimmän johdon toteuttamat käytänteet erityisen tärkeässä asemassa. Johtamisessa toteutuva esimerkillinen eettinen toimin- ta, kuten vastuullisuus ja luottamus, voi- vat lisätä myönteisiä työtavoitteita. Myös organisaation tuki (keskinäinen luottamus ja kunnioitus työyhteisössä sekä yhteinen sitoutuminen organisaation arvoihin) ja keskustelukulttuuri (mahdollisuus nostaa esille eettisiä aihepiirejä sekä ilmaista avoi- mesti mielipiteensä) ovat tärkeitä eettisiä ulottuvuuksia tässä suhteessa.

Tutkimuksemme osoitti ensimmäistä kertaa, kuinka erilaiset eettisen kulttuu- rin ulottuvuudet ovat yhteydessä johtajien työtavoitteiden sisältöihin. Tulokset tarjo- avat sovellusmahdollisuuksia myös käytän- nön työelämän kannalta. Johtajat voivat edistää organisaation kannalta myönteisiä työtavoitteita viestimällä eettisyyden tär- keydestä työntekijöille, tarjoamalla mah- dollisuuksia nostaa eettisiä kysymyksiä esille työpaikalla, sekä rohkaisemalla kes- kustelua eettisistä aihepiireistä. On myös tärkeää, että johtajat itse näyttävät hyvää esimerkkiä eettisestä toiminnasta olemal- la rehellisiä ja luotettavia, sekä pitämällä kiinni lupauksista ja sitoumuksista. Pyrki- mällä vahvistamaan organisaation eettisiä toimintatapoja johtajat voivat tukea työ- tavoitteita, jotka ovat myönteisiä niin or- ganisaation toiminnan kuin yksilön hyvin- voinnin kannalta. Eläketavoitteiden näkö- kulmasta eettiseen organisaatiokulttuuriin panostaminen on myös yksi keino edes- auttaa työurien pidentämistä, sillä vähem- män eettinen kulttuuri oli yhteydessä työ- uran päättämiseen liittyviin tavoitteisiin.

Kiitokset

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella toteutettua Eetti- nen kuormittavuus johtajien työssä -pro- jektia, jota on rahoittanut Työsuojelura-

hasto (hankenumero 108124). Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Tekniikan Akateemisten Liitto ja Ekonomimiliitto. *Alkuperäinen artikkeli: Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. Journal of Business Ethics, 114(2), 265-282.*

Lähteet

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research, 26 (1)*, ss. 49-61.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A. & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics, 77(3)*, ss. 323-333.
- Andrews, M.C., Baker, T. & Hunt, T.G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal, 32(1)*, ss. 5-19.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics, 81(1)*, ss. 63-81.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14(3)*, ss. 333-349.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36(3)*, ss. 459-484.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mälikangas, A., Kinnunen, U. & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 35(1)*, ss. 37-47.
- Freund, A.M. (2007). Differentiating and integrating levels of goal representation: A life-span perspective. Teoksessa B.R. Little, K. Salmela-Aro & S.D. Philips (toim.) *Personal project pursuit* (ss. 247-270). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hanisch, K.A. & Hulin C.L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 37(1)*, ss. 60-78.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: An international perspective. *Journal of International Business Studies, 21(1)*, ss. 75-93.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics, 101(2)*, ss. 231-247.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mälikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 75(2)*, ss. 183-196.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Kinnunen, U. & Tolvanen, A. (2011). Changes in personal work goals in relation to the psychosocial work environment: A two-year follow-up study. *Work & Stress, 25(4)*, ss. 289-308.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M. & Feldt, T. (2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 353.

- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), ss. 923-947.
- Little, B.R. (2000). Free traits and personal contexts: Expanding a social ecological model of well-being. Teoksessa W.B. Walsh, K.H. Craik & R.H. Price (toim.) *Person-environment psychology: New directions and perspectives*, 2. painos (ss. 87-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Little, B.R. (2007). Prompt and circumstance: The generative contexts of personal projects analysis. Teoksessa B.R. Little, K. Salmela-Aro & S.D. Philips (toim.) *Personal project pursuit* (ss. 3-49). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), ss. 1034-1042.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), ss. 487-516.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), ss. 121-139.
- Salmela-Aro, K., Pennanen, R. & Nurmi, J. (2001). Self-focused goals: What they are, how they function, and how they relate to well-being. Teoksessa P. Schmuck & K. Sheldon (toim.) *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving* (ss. 148-166). London: Hogrefe.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sims, R.R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(7), ss. 493-506.
- Sims, R.R. & Brinkmann, J. (2003). *Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)*. *Journal of Business Ethics*, 45(3), ss. 243-256.
- Solomon, R.C. (1999). *Business ethics and virtue*. Teoksessa R. E. Frederick (toim.) *A companion to business ethics* (pp. 30-37). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), ss. 1021-1043.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), ss. 601-617.
- Treviño, L.K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), ss. 195-230.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), ss. 447-476.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi tutkimuksen välineinä*. Helsinki: Tammi.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), ss. 353-372.
- Wiese, B.S. & Salmela-Aro, K. (2008). Goal conflict and facilitation as predictors of work-family satisfaction and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), ss. 490-497.

• PsM Mari Huhtala on tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen tutkimusalueitaan ovat eettinen organisaatiokulttuuri, eettinen kuormittuneisuus sekä työhyvinvointi. Sähköposti: mari.huhtala@jyu.fi

• Dosentti Taru Feldt työskentelee yliopistotutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen tutkimusalueisiinsa kuuluvat muun muassa työhyvinvointi ja eettinen organisaatiokulttuuri. Sähköposti: taru.feldt@jyu.fi

• PsT Katriina Hyvönen työskentelee tohtoritutkijana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen tutkimusalueitaan ovat työtavoitteet ja niiden yhteydet mm. työhyvinvointiin. Sähköposti: katriina.hyvonen@jyu.fi

• Professori Saija Mauno työskentelee Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikössä sekä Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Hänen tutkimusalueisiinsa kuuluu mm. työhyvinvointi työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta. Sähköposti: saija.mauno@jyu.fi

VILLE GRAHN



■ Artikkelit

Työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä



ANNA-MAIJA LÄMSÄ, SIRPA KOPONEN,
MARIANNE EKONEN JA MELINA KÄRKÄS

■ Tiivistelmä

Tämä artikkeli käsittelee kahta keskisuomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtamisen kehittämishankkeessa tehtyä tutkimusta. Tutkimusten tavoitteina oli kartoittaa tekijöitä, jotka ovat yhteydessä eri-ikäisten työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Erityisiksi tarkastelun kohteiksi muodostuivat organisaatioluottamus, esimies-alaisuhde, työn imu sekä työyhteisön toimivuus. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksena kahdeksalta hankkeeseen osallistuneen pk-yrityksen henkilöstöltä (390). Vastaukset (n=163) analysoitiin tilastollisesti ikäryhmittäin. Tulokset osoittavat, että mitä korkeammaksi työntekijät arvioivat organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuhteensa laadun, sitä paremmin he voivat työssään ja kokevat työn imua. Tutkimuksemme mukaan erityisesti nuorten (alle 35-vuotiaat) sekä ikääntyvien (45–54-vuotiaat) työntekijöiden johtamiseen tulisi pk-yrityksissä kiinnittää huomiota. Varmistamalla heille mielekäs ja riittävän haastava työ sekä mahdollisuus osaamisensa parempaan hyödyntämiseen todennäköisesti edistettäisiin heidän työssä jatkamistaan ja työuransa pidentymistä.

Asiasanat: työhyvinvointi, työn imu, organisaatioluottamus, esimies-alaisuus, eri-ikäisten johtaminen, vastuullinen johtaminen, pieni ja keskisuuri yritys

Johdanto

Tässä artikkelissa kerromme tulokset kahdesta tutkimuksesta (Koponen ym. 2012, Kärkäs 2012), jotka suoritettiin osana Euroopan unionin sosiaalirahaston tukemaa uudistava johtaminen -nimistä hanketta (ks. www.jamk.fi/tutkimus/projekteja/uudistava-johtaminen). Hanke keskittyy pieniin ja keskiuuriin yrityksiin. Keskeinen kehittämiskohde on vastuullinen johtaminen, johon hankkeessa määriteltiin kuuluviksi työhyvinvointi ja eri-ikäisten työurien tukeminen. Hankkeessa tehtiin tutkimuksiin osallistui kahdeksan pk-yritystä, joiden henkilöstölle teimme kyselyt elokuun 2011 ja tammikuun 2012 välisenä aikana. Tutkimusaineiston perusjoukko muodostui kohdeyritysten palveluksessa tutkimuksen tekovaiheessa olleesta henkilöstöstä (390 henkilöä). Vastausprosentti oli 41,8 (n=163). Vastaukset analysoitiin tilastollisesti ikäryhmittäin (alle 35 v., 35–44 v., 45–54 v., 55 v. ja sitä vanhemmat).

Selvitimme tekijöitä, jotka ovat yhdessä henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Rajauduimme tarkastelemaan organisaation jäsenten luottamussuhteiden ja esimies-alaisuus-suhteen vaikutusta työhyvinvointiin, erityisesti työn imuun tässä yhteydessä. Lisäksi selvitimme eri-ikäisten työntekijöiden kokemuksia työyhteisönsä toimivuudesta.

Tutkimuksella vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

Miten organisaatioluottamus ja esimies-alaisuus suhte ovat yhdessä työntekijöiden kokemaan työn imuun?

Millaiseksi eri-ikäiset työntekijät kokevat työyhteisön toimivuuden?

Pienet yritykset ovat Suomessa tärkeitä työllistämisen, innovoinnin ja talouden kehittämisen kannalta. Tilastokeskuksen (2010) mukaan vuonna 2009 pienten yritysten osuus oli 99,1 prosenttia ja keskiuurtien 0,7 prosenttia kaikista Suomen

yrityksistä. Pienet ja keskiuurtet yritykset työllistivät 63,9 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä. Huolimatta merkittävästä osuudesta työllistäjinä ja talouden tukipilareina johtaminen pienissä ja keskiuurtissa yrityksissä on niukemmin tutkittu aihe. Johtamisen, erityisesti henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa kuten käytännön keskusteluissa usein keskitytään suuriin organisaatioihin.

Keskeiset käsitteet

Keskeinen yhteiskunnallinen muutos Suomessa koskee väestön ikääntymistä. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksessa 2010 (Haavisto 2010) todetaan Suomen olevan siirtymässä suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhtäältä työvoima tulee kutistumaan mutta toisaalta kansainvälisen kilpailun kiristyminen vie työpaikkoja Suomesta. Eri-ikäisten johtaminen yhdenvertaisesti huomioiden eri sukupolvien erilaiset arvot ja odotukset on keskeinen kysymys, johon johtamisen on kyettävä vastaamaan.

Työelämässä vaikuttaa monia sukupolvia, joiden asenteissa ja arvoissa on eroja (Tienari & Piekari 2011). Heikkilä-Tammi ym. (2013) toteavat, että suuret ikäluokat (1943–1960) arvostavat korkeaa työmoraalia ja työn tärkeyttä elämässä. Nykyiset johtamistavat ja organisaatiokulttuurit ovat pääosin tämän ikäluokan rakentamia. Sukupolvi X (1960–1980) nostaa korkealle sijalle hyvän palkan ja etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet. Tämä sukupolvi käyttää teknologiaa työssään eikä kunnioita auktoriteetteja kuten edellinen sukupolvi. Sukupolvi Y:lle (1980–2000) virtuaalisuus on keskeinen toimintatapa. Tämä sukupolvi haluaa viihtyä työpaikalla, ja vuorovaikutteinen johtajuus on arvossa kuten myös työn ja perheen/vapaa-ajan tasapaino sekä vaikutus ja kehittymismahdollisuudet. Sukupolvi Z:lle (2000-luvulla syntyneet) teknologia

on jokapäiväistä ja kaikkialla. Tähän sukupolveen kuuluvat ovat verkottuneita kansainvälisesti. Siitä huolimatta että he ovat individualisteja, he seuraavat enemmän yhteisiä normeja kuin edellinen sukupolvi. Esimies-alaisuudet ovat epämääräisiä ja muuttuvia ja niitä koskevia asioita työtetään sosiaalisessa mediassa.

Organisaatioluottamus määriteltiin uskomukseksi, että luotettu taho toimii ja osaa toimia sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväksi tilaisuuden tullen. Luottamukseen liittyy yhtäältä petetyksi tulemisen riski ja toisaalta mahdollisuus riskin ottamiseen. Luottamus myös edellyttää riippuvuussuhdetta osapuolten välillä: organisaation jäsenet ovat riippuvaisia toinen toisistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Whitener ym. 1998; Lämsä & Pucetaite 2006). Luottamuksen syntymisen keskeiset elementit ovat organisaation jäsenten osaaminen ja korkea työmoraali (Pucetaite & Lämsä 2008): organisaation jäsenet osaavat tehtävänsä, haluavat hoitaa velvollisuutensa ja pitävät lupauksensa.

Organisaatioluottamus on jaettavissa tieto- ja tunneperustaiseen luottamukseen (McAllister 1995; Lämsä & Pucetaite 2006). Tietoperustainen luottamus sisältää riittävästi tietoa toisesta osapuolesta. Se perustuu arvioivaan ennakointiin ja laskelmointiin sen osalta, miten todennäköisesti toinen osapuoli toimii odotetulla tavalla. Tietoperustainen luottamus auttaa osapuolia olemaan luottamatta epäviisaasti tai naivisti. Tunneperäinen luottamus perustuu tunnekokemukseen, joka usein on itsestään selvää ja huonosti kielenkäytön avulla ilmaistaavissa olevaa (Flores & Solomon 1998). Se sisältää odotuksen reilusta ja rehellisestä käyttäytymisestä, keskinäisestä huolenpidosta ja välittämisestä organisaation jäsenten välillä.

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta tutkittiin johtajuuden vuorovaikutusteo-

rian (Leader-Member Exchange, LMX) teorian pohjalta. Keskityimme esimies-alaisuuteen laatuun, joka teoriassa jaetaan kahteen päätyyppiin (Graen & Uhl-Bien 1995): a) neuvoteltu ja laajennettu sopimussuhde sekä b) muodollinen sopimussuhde. Teorian perusajatuksena on, että esimies kehittää erilaisia suhteita eri alaisen kanssa ja suhteet kehittyvät yhteisten kokemusten mukana. LMX-teorian keskeinen ajatus on, että johtajan ja johdettavan välinen suhde on sosiaalinen suhde, jonka keskeiset tekijät ovat vastavuoroisuus, luottamus ja keskinäinen kunnioitus.

Neuvoteltu ja laajennettu suhde tarkoittaa korkealaatuista esimies-alaisuutta. Kyseessä on tilanne, jossa alainen on halukas tekemään toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä. Toisin sanoen hänen panoksensa organisaatiolle on enemmän kuin mitä muodollinen työsopimus edellyttää. Esimies panostaa kyseiseen alaiseensa paljon. Korkealaatuudessa suhteessa oleva alaiset ovat myös sitoutuneita ja tietoa jakavia tahoja työpaikalla. Muodollinen suhde puolestaan perustuu lakiin ja muihin virallisiin sopimuksiin, kuten työehto- ja työsopimukseen (Dienesch & Liden 1986). Esimiehen ja alaisen suhde saattaa olla tässä suhteessa ristiriitaisempi verrattuna neuvoteltuun ja laajennettuun sopimukseen, sillä alainen palvelee organisaatiota sellaisella asenteella, jossa tämä sitoutuu tekemään ainoastaan annetut työtehtävät palkkaansa vastaan.

Työn imu on positiivisen psykologian käsite, joka lähestyy työhyvinvointia myönteisestä näkökulmasta. Työn imu on määriteltävissä positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi työhön liittyväksi mielentilaksi (Hakanen 2005). Työn imu tuottaa myönteisiä kokemuksia ja saa aikaan korkean aktiviteettitason, joka myös pysyy yllä toiminnan itsensä eikä pelkästään ulkoisten palkkioiden vuoksi. Kyselyssä hyödynsimme Schaufelin ja Bakkerin (2004) määri-

telmää työn imusta. Sen mukaan työn imu muodostuu tarmokkuudesta (kuten korkea energisyys), omistautumisesta (kuten innostus ja inspiraatio) ja työhön uppoutumisesta (kuten voimakas keskittyminen työhön, jolloin aika kuluu siivillä).

Työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys työn tekemiselle, organisaation tuottavuudelle ja yhteisön jäsenten työhyvinvoinnille. Eri-ikäisten kokemuksia työhyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta kartoitettiin useiden osa-alueiden kautta: työn imu, työn kuormittavuus ja hallinta, sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, työkyky, työn kuormittavuus, esimies-alaisuusuhde, organisaatioluottamus, vaikuttamismahdollisuudet, sitoutuminen organisaatioon, halukkuus työssä jatkamiseen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä valmiudet nykyisessä työssä.

Tulokset

Organisaatioluottamuksen ja esimies-alaisuuden yhteys työntekijöiden työn imuun: Organisaatioluottamus työyhteisön jäsenten välillä arvioitiin hyväksi mutta ei erityisen korkeaksi tutkimuksissa pk-yrityksissä. Tietoperustainen luottamus arvioitiin hieman korkeammaksi kuin tunneperustainen luottamus. Luottamuksen arviointi perustui siten enemmän työtovereiden työstä suoriutumiseen ja ammattitaitoon kuin työyhteisön jäsenten välisiin tunnesiteisiin. Vaikka työtovereiden uskottiin suhtautuvan työhönsä ammattimaisesti ja omistautuneesti, luottamus työtovereiden osaamiseen käytännössä arvioitiin heikommaksi. Arviot tunneperustaisesta luottamuksesta osoittivat, että alaiset tuntevat saavansa suhteellisen hyvin tukea ja apua työtovereiltaan. Sen sijaan ihmisuhteiden toimivuus, työtovereihin kiintyminen ja työyhteisön ilmapiirin avoimuus arvioitiin heikommiksi. Suhteiden työtovereihin sanottiin olevan asialliset ja heidän kanssaan tultiin toimeen.

Työntekijöiden arviot esimies-alaisuudesta osoittivat, että työntekijät uskoivat saavansa kohtalaisen hyvin tukea ja apua esimieheltään. Suhteen arvioitiin myös olevan suhteellisen toimiva ja tuloksekas. Alaiset olivat valmiita puolustamaan esimiestään, mutta eivät kuitenkaan kokeineet, että esimies olisi valmis auttamaan heitä omalla kustannuksellaan. Työntekijät kokivat, että esimies ymmärtää kohtalaisen hyvin heidän työhönsä liittyviä ongelmia ja tarpeita. Sen sijaan heikosti toimivaksi alueeksi arvioitiin esimiehen palaute alaisilleen. Kokonaisuudessaan esimies-alaisuuden laatu koettiin kohtuullisen hyväksi tutkimuksissa pk-yrityksissä.

Verrattaessa työn imun arvioita Hakasen (2009) luoman viitteellisen normiarvotaulukon arvosanoihin, työntekijöiden kokema työn imu oli kohtuullista tasoa. Työntekijöiden arviot työn imusta osoittivat, että he olivat suhteellisen tyytyväisiä, innostuneita ja ylpeitä työstään. Sen sijaan työhön uppoutuminen työhyvinvoinnin osa-alueena arvioitiin muita osa-alueita heikommaksi.

Esimies-alaisuuden korkea laatu lisäsi työntekijöiden kokemaa työn imua. Esimies-alaisuuden yhteyttä työn imuun selittää se, että esimiehen on todettu antavan vaativampia työtehtäviä alaisille, joiden kanssa tämä on korkealaatuisessa suhteessa. Näin ollen nämä työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, jolloin potentiaali työn imun kokemiselle kasvaa. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa olevien alaisten on todettu käyttävän enemmän aikaa työtehtäviensä hoitoon, joten he ovat omistautuneempia työlleen ja saattavat näin ollen tuntea enemmän työn imua. Sen sijaan heikkolaatuisessa esimies-alaisuudessa olevat alaiset suorittavat työnsä saadakseen siitä taloudellisen korvauksen, eikä työ merkitse heille sen enempää.

Luottamus organisaation jäsenten välillä lisäsi työntekijöiden työn imua. Luot-

tamuksen vaikutus työn imuun oli suurempi kuin esimies-alaisuuden laatu. Tunneperustaisen luottamuksen todettiin lisäävän enemmän alaisten kokemaa työn imua kuin tietoperustaisen luottamuksen. Tunneperustaisen luottamuksen vahvempi yhteys työn imuun osoittaa, että pk-yrityksissä alaisten kokemaan työn imuun vaikuttavat enemmän työtovereilta saatu sosiaalinen tuki ja suvaitsevaisuus kuin työtovereiden pätevyys ja ammattitaito. Tämä tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia työn voimavaratekijöiden ja työn imun yhteydestä (esim. Schaufeli ja Bakker 2004). Sosiaalisen tuen on todettu auttavan työperäisen kuormituksen hallinnassa, koska se on yhteydessä työmotivaation ja työyhteisöön sitoutumiseen.

Eri-ikäisten työntekijöiden kokemukset työyhteisön toimivuudesta: Vaikka monet työyhteisön toimivuuteen liittyvät asiat näyttivät olevan kunnossa tutkituissa pk-yrityksissä, tulokset kuitenkin osoittivat nuorimmassa ikäryhmissä koettavan eniten osaamisen vajaakäyttöä. 42 prosenttia tähän ikäryhmään kuuluvista kertoi valmiutensa riittävän nykyistä vaatimimpiinkin työtehtäviin. Noin kolmannes kaikista vastaajista oli tätä mieltä. Nuorten kohdalla, jotka eniten ajattelivat organisaatiosta luopumista, mielekäs ja riittävä haastavaksi koettu työ todennäköisesti edistäisi organisaatiossa pysymistä.

Ikäryhmistä toinen, johon tutkimustemme perusteella pk-yritysten johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita, on 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Tämä ryhmä koki työn hallinnan ja työtyytyväisyyden muita ikäryhmiä heikoimmiksi. Lisäksi he kokivat vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhönsä muita vähäisimmiksi ja arvioivat työkykynsä muita ikäryhmiä alhaisemmaksi. Tämän ikäryhmän edustajista kolmannes kertoi omaavansa valmiuksia vaativampiinkin tehtäviin. He myös ajattelivat

muita useammin ammatista luopumista.

Esimies-alaisuuden laatu arvioitiin melko hyväksi mutta ei kuitenkaan erityisen korkeaksi tutkituissa pk-yrityksissä. Huonoimmaksi esimies-alaisuuden laatu arvioi 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Vertailu Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulussa keväällä 2012 tehtyihin esimies-alaisuuden laatua suuremmisissa organisaatioissa koskeviin selvityksiin osoittaa, että tutkituissa pk-yrityksissä esimies-alaisuuden laatu arvioitiin heikommaksi kuin mainituissa selvityksissä.

Yleisesti sukupuolten tasa-arvo koettiin hyväksi. Tulokset kuitenkin osoittivat, että naiset olivat kokeneet hieman miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta eri sukupuolten kohtelussa työpaikallaan. Ero kuitenkin pieneni iän myötä. Tulos tukee aikaisempia tutkimuksia (esim. Huhta ym. 2005; Lämsä 2011), joissa on havaittu miesten kokemusten sukupuolten tasa-arvosta olevan naisten kokemuksia myönteisempiä. Vaikka tutkimuksessamme havaittu ero sukupuolten tasa-arvon välillä ei ollut kovin suuri, tulos antaa kuitenkin pk-yrityksille aiheen huomioida tasa-arvonäkökulma nykyistä selvemmin omisissa käytännöissään. Erityisesti nuorempien ikäryhmien huonommat kokemukset on syytä ottaa vakavasti. Tasa-arvon on havaittu olevan yhteydessä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja taloudelliseen menestykseen (Haussman ym. 2012), jotka puolestaan ovat keskeiset vastuullisen toiminnan tekijät.

Keskustelu ja päätelmät

Tuloksemme osoittavat, että mitä korkeammaksi alaiset arvioivat organisaatioluottamuksen, erityisesti tunneperäisen luottamuksen, ja esimies-alaisuutensa laadun, sitä paremmin he voivat työssään kokea työn imua. Korkea organisaatioluottamus ja esimies-alaisuus siis vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja

sitä kautta koko organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaation luottamuksellinen ilmapiiri ja korkealaatuinen esimies-alaisuus lisäävät etenkin alaisten kokemaa tarmokkuutta ja omistautumista. Yhteys työn imun yhteen osa-alueeseen, uppoutumiseen ei ole yhtä vahva.

Vaikka esimies-alaisuus suhteen laatu näytti lisäävän alaisten kokemaa työn imua, yhteys ei ollut yhtä vahva kuin organisaatioluottamuksen yhteys työn imuun. Toisin sanoen organisaatioluottamus selitti hieman enemmän työntekijöiden kokemaa työn imua pk-yrityksissä kuin esimies-alaisuus suhteen laatu. Tästä voi päätellä, että työn imun kokemisessa pk-yrityksissä näyttää sosiaalinen työympäristö olevan esimestä merkittävämmässä asemassa.

Tutkimuksemme osoittaa, että luottamussuhteet organisaation jäsenten kesken ovat vastuullisen johtamisen keskeinen tekijä silloin kun halutaan edistää työhyvinvointia. Oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja avoimuus, osallistuminen oman työn ja sen edellytysten kehittämiseen, työyhteisön jäsenten keskinäinen sosiaalinen tuki sekä työntekijän ja organisaation yhteiset arvot ovat avaintekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuksemme perusteella voi sanoa, että tunneperäisten tekijöiden merkitys on tärkeämpi työhyvinvoinnin kannalta verrattuna luottamuksen tietoperustaisiin tekijöihin, kuten tietoon työntekijöiden osaamisesta. Havaitsemamme tunneperustaisen luottamuksen yhteys erityisesti tarmokkuuteen työn imun tekijänä selittyy sillä, että työtovereilla on suuri merkitys henkilön työssä viihtymisen kannalta. Työtovereilta saatu tuki ja kannustus antavat energiaa, ja henkilö ponnistellee sinnikkäämmiin suoriutuakseen työtehtävistään.

Eri-ikäisten johtamisen kannalta työn imun riskitekijäksi tutkimuksessamme näytti muodostuvan työntekijän ikä. Työn imu oli selvästi vähäisempää nuorilla työn-

tekijöillä. Nuorten työhyvinvoinnin tukemiseen on syytä kiinnittää huomiota pk-yritysten vastuullisessa johtamisessa. Kyseessä on erityisesti työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja siihen panostaminen.

Nuorten kohdalla, jotka kartoituksemme mukaan myös eniten ajattelivat organisaatiosta luopumista, mielekäs ja riittävän haastavaksi koettu työ todennäköisesti edistäisi ammatissa ja organisaatiossa pysymistä. Organisaatioon sitoutumista voi tukea muun muassa hyvin hoidetulla perehdyttämisellä. Tutkimuksessamme ei selvitetty mukana olleiden yritysten perehdyttämiskäytäntöjä, mutta yleisemmät havaintomme tukevat ajatusta, etteivät pk-yritysten käytännöt välttämättä aina ole kovin kehittyneitä tässä asiassa. Pk-yritysten olisikin hyvä tarkistaa perehdyttämiskäytäntöjensä toimivuus ja määrittely. Myös niin sanottu aktiivinen työ, joka sisältää riittävästi työn vaatimuksia ja työnhallintaa, mahdollistaa osaltaan työntekijän osaamisen kasvamisen ja sitoutumisen.

Ikäryhmistä toinen, johon tutkimuksemme perusteella nuorten lisäksi johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita, on 45–54-vuotiaiden ikäryhmä. Tämä ryhmä koki työn hallinnan ja työtyytyväisyyden muita ikäryhmiä heikoimmiksi. Lisäksi he kokivat vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhönsä muita vähäisimmiksi ja arvioivat työkykynsä muita ikäryhmiä alhaisemmaksi. Tämän ikäryhmän edustajista kolmannes kertoi omaavansa valmiuksia vaativampiinkin tehtäviin. He myös ajattelivat muita useammin ammatista luopumista. Nämä kokeneet keskiuran vaiheilla olevat työntekijät tarvitsevat lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia ja haasteita työpaikalla, jotta he edelleen kokisivat itsenä arvokkaiksi ja tärkeiksi työyhteisönsä jäseneksi.

Tutkimuksemme perusteella voi arvioida, että nuoret sekä ikääntyvät, keski-ikässä

olevat henkilöt olevan kriittisimmät ryhmät tutkituissa pk-yrityksissä. Työn haasteellisuus, mahdollisuus osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä innostava johtajuus ovat voimaannuttavia tekijöitä, joihin on syytä panostaa näiden ikäryhmien vastuullisessa johtamisessa.

Lähteet

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 11, 618–634.
- Flores, F. & Solomon, R. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly* 8, 205–232.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LXM) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Haavisto, I. (2010). EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVAn julkaisuja.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27.
- Hausman R, Tyson L. D. & Zahidi. S. (2012). *Global Gender Gap Report 2011*. Geneva: World Economic Forum.
- Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L., Nuutinen, S. & Bordin, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona – Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.
- Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T. Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. (2005). Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino, Tasa-arvovaltuutettu.
- Koponen, S., Lämsä, A-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. (2012). Uudistava johtaminen – tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 133. Luettavissa osoitteessa: http://www.jamk.fi/kirjasto/julkaisut/julkaisuja/2/0/133_2012_uudistava_johtaminen_2
- Kärkäs, M. (2012). Organisaatioluottamus, esimies-alaisuus suhteet ja työn imu sekä niiden yhteydet alaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Johtamisen gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kauppar korkeakoulu.
- Lämsä, A-M. & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review* 15 (2), 130–141.
- Lämsä, A-M. (2011). Mikä edistää naisten johtamisia? Teoksessa Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä and Sinikka Vanhala (toim.) *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's Leadership Forskiningsrapporter från Svenska handelshögskolan, Hanken School of Economics Research Reports n:o 72. Helsinki: Edita, 47–59.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24–59.
- Pucetaite, R. & Lämsä, A-M. (2008). Developing Organizational Trust through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics* 82 (2), 325–337.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of*

Organizational Behavior 25, 293–315.
 Tilastokeskus. (2010). Taantuma nä-
 kyy yritysten määrässä, henkilöstös-
 sä ja etenkin liikevaihdossa vuonna
 2009. Luettu 20.10.2011 osoittees-
 sa: http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_tie_001_fi.html
 Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). Z ja
 epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
 Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard,
 M. A. & Werner, J. M. (1998). Mana-
 gers as initiators of trust: an exchange
 relationship framework for understand-
 ing managerial trustworthy beha-
 viours. Academy of Management Re-
 view 23, 513–530.

- KTT Anna-Maija Lämsä on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen keskeiset tutkimusalueensa liittyvät erityisesti organisaatio- ja johtamisetiikkaan sekä naisten johtajuuteen ja johtamisuriin. Sähköposti: anna-maija.lamsa@jyu.fi

- FM Sirpa Koponen toimii koulutuspäällikkönä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksessa. Hänen erityisenä tutkimusalueenaan on johtamisen ja esimiestyön vaikutus eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Sähköposti: sirpa.koponen@jyu.fi

- KTL Marianne Ekonen toimii Uudistava johtaminen -projektissa projektipäällikkönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja palvelut -yksikössä. Hänen keskeiset tutkimusalueensa liittyvät erityisesti naisten ja miesten johtamisuriin sekä keskijohtoon. Sähköposti: marianne.ekonen@jyu.fi

- KTK Melina Kärkäs opiskelee Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen kiinnostuksensa tutkimuksessa kohdistuu johtajuuden, organisaatioluottamuksen ja työhyvinvoinnin suhteisiin. Sähköposti: melina.karkas@gmail.com

■ Artikkelit

Mikä kannustaa vastuulliseen liiketoimintaan merenkulussa?



VAPPU KUNNAALA

■ Tiivistelmä

Merenkulkualalla vastuullisen liiketoiminnan käsite on melko uusi, mutta myös merenkulkusektorilla on huomattu, että vastuullisuus voi parantaa alan turvallisuutta ja antaa yrityksille kilpailuetua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuutta sovelletaan merenkulussa ja mitkä seikat motivoivat varustamoita toimimaan vastuullisesti. Artikkelini sisältää lyhyen kirjallisuuskatsauksen vastuulliseen liiketoimintaan merenkulkualalla sekä raportin Itämeren alueen varustamoille lähetetyn kyselytutkimuksen tuloksista. Kirjallisuuskatsauksen perusteella huomattiin, että vastuullinen liiketoiminta voi tuoda yritykselle konkreettisia hyötyjä, kuten houkutella asiakkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Vastuullinen liiketoiminta on yhä yleisempää merenkulkualalla ja myös sidosryhmien painostus toimia vastuullisesti on kasvanut. Merenkulkualalla vastuullisuus liittyy usein ympäristöasioihin ja tavoittelee pitkällä aikavälillä saavutettavia hyötyjä, jotka eivät välttämättä aina ole rahallisia. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tärkeimpiä syitä toimia vastuullisesti ovat ympäristösytyt ja turvallisuuden edistäminen. Tärkeimpänä vastuullisuuden taloudellisena hyötynä pidetään hyvistä yritysmaineesta seuraavaa asiakasmäärän kasvua. Ympäristövastuullisuuteen taas kannustaa huoli ympäristön tilasta ja tärkeimpänä turvallisuushyötynä nähdään onnettomuuksien vähentyminen. Yritykset pyrkivät osoittamaan toimintansa vastuullisuutta lähinnä raportoinnin avulla.

Avainsanat: vastuullinen liiketoiminta, varustamot, kilpailuetu, Itämeri

Johdanto

Yhteiskuntavastuullisessa liiketoiminnassa yritykset pyrkivät vapaaehtoisesti ottamaan liiketoiminnassaan huomioon toimintansa ympäristövaikutukset sekä sosiaalisen ja taloudellisen vastuunsa. Monilla aloilla yritykset ovat havainneet, että vastuullinen liiketoiminta voi luoda pitkällä aikavälillä niin rahallisia kuin aineettomiakin etuja (Commission of the European Communities, 2001; Kujala, 2009). Merenkulqualalla vastuullisen liiketoiminnan käsite on melko uusi, mutta myös merenkulualalla on alettu huomaamaan, että vastuullinen liiketoiminta voi parantaa merenkulun turvallisuutta ja antaa yrityksille kilpailuetua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vastuullista liiketoimintaa sovelletaan merenkulussa ja mitkä seikat motivoivat varustamoita toimimaan vastuullisesti. Tutkimus sisältää kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään vastuullisen liiketoiminnan soveltamista merenkulualalla ja vastuullisen liiketoiminnan vaikutusta yritysten kilpailuun. Kyselytutkimuksessa tarkoituksena on selvittää, mitkä seikat motivoivat varustamoita toimimaan vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Kyselytutkimus on toteutettu lähettämällä Webropol -kysely sähköpostitse sellaisille varustamoille, jotka ovat sijoittuneet tai jotka toimivat Itämeren alueella. Kyselytutkimus sisälsi sekä määrällistä että laadullista aineistoa, jota analysointiin sekä määrällisesti että laadullisesti.

Tämä artikkeli on kirjoitettu osana Competitive Advantage by Safety (CAFE) -projektia, jonka tarkoituksena on kehittää merenkulun turvallisuutta ja parantaa varustamoiden kilpailukykyä ympäristö- ja turvallisuusjohtamisen avulla. Projektilla saavutuksensa Euroopan aluekehitysrahas-

tosta, Kotkan kaupungilta, Varustamosäätiöltä ja Meriturvallisuuden ja liikenteen tutkimuskeskuksen yritysryhmältä: Aker Arctic Technology Oy, HaminaKotka satama, Helsingin satama, Kristina Cruises Oy ja Meriaura Oy.

Vastuullinen liiketoiminta merenkulussa

Suurin osa maailmanlaajuisesta tavaraliikenteestä kulkee meritse. Merikuljetukset ovat edullinen ja tehokas kuljetuskeino. Olettaessa huomioon merikuljetusten ja varustamotoiminnan koko elinkaari, merenkulkua ei kuitenkaan voida pitää kovin kestäväenä toimintana. Meriliikenteestä syntyy suuri määrä kasvihuonepäästöjä ja mukavuuslippujen alla seilaavat alukset rajoittavat mahdollisuuksia kehittää merenkulkua kestävämpään suuntaan (Vilsted, 2004; McGuire & Perivier, 2011).

Ongelmia synnyttää myös se, etteivät kaikki varustamot ole samankaltaisia. Jotkut varustamoyritykset pyrkivät toiminnassaan turvallisuuteen ja vastuullisuuteen ja ovat halukkaita ottamaan käyttöön uutta ympäristöystävällistä teknologiaa sekä toimimaan hyvinä työnantajina ja saavuttamaan näin itselleen hyvän maineen merenkulqualalla. On kuitenkin olemassa myös yrityksiä, jotka ostavat halpoja, käytettyjä aluksia, joita operoidaan mahdollisimman edullisesti, ja jotka laiminlyövät merenkulun turvallisuutta ja loppujen lopuksi hylkäävät aluksen miehistöineen jonnekin syrjäiseen satamaan. Ongelmallista tässä tilanteessa on se, että molemmat varustamot kilpailevat samoilla markkinoilla (Goss, 2008).

Yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta on vapaaehtoista toimintaa. Yhteiskuntavastuullinen varustamo pyrkii aktiivisesti sisällyttämään liiketoimintaansa sen aiheuttamat ympäristövaikutukset sekä sosiaalisen ja taloudellisen vastuunsa. Vastuullisuus antaa yritykselle edellytykset hallita

yrittäjien ympäristö- ja sosiaalisia asioita. Se voi myös mahdollistaa kommunikaation eri sidosryhmien kanssa. Vastuullisuudesta voi myös tulla osa yrityksen imagoa, jolloin se voi auttaa yritystä säilyttämään maineensa kriisin tai onnettomuuksien sattuessa (Poulovassilis & Meidanis, 2013).

Merenkulkualalla yhteiskuntavastuullisuus on keskittynyt lähinnä ympäristönsuojelullisiin asioihin, kuten saastumisen ehkäisemiseen ja kasvihuonekaasujen vähentämiseen (Lloyd's List, 2010).

Sellaisten yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueiden kuten turvallisuus, terveys ja ympäristönsuojelu tulisi olla laatuorientoituneiden varustamoiden tärkeysjärjestyksessä melko korkealla. Kuitenkin tällä hetkellä vastuullista liiketoimintaa toteutetaan lähinnä maalla sijaitsevilla liiketoiminnan aloilla (Poulovassilis & Meidanis, 2013). Lisäksi vastuullisen liiketoiminnan periaatteita ei usein oteta kovin vakavasti aloilla, jotka toimivat yritysmarkkinoinnissa eli business-to-business -liiketoiminnassa, kuten varustamoissa. Varustamoiden päätehtävänä on tuottaa kuljetuspalveluita eli niiden päätavoitteena on aina ollut kyky tuottaa edullisia palveluita (Progoulaki & Roe, 2011).

Vastuullinen liiketoiminta on kuitenkin yleistynyt myös merenkulkusektorilla. Varustamot pyrkivät enenevässä määrin toimimaan läpinäkyvästi ja vastuullisesti, noudattamaan lakeja ja määräyksiä ja menemään jopa niissä säädettyjä vaatimuksia pidemmälle. Taustalla on yritysten pyrkimys välttää säännösten noudattamatta jättämisestä seuraavia ongelmia, kuten sakkomaksuja. Varustamot ovat myös havainneet, että toimimalla kestävä kehityksen mukaisesti, heitä saatetaan pitää kilpailijoita parempana vaihtoehtona. Tämä taas johtaa suurempiin markkinaosuuksiin ja kilpailuedun syntymiseen. Varustamoyritykset ovat myös havainneet, että vas-

tuullisuus ei välttämättä aiheuta suurempia toimintakustannuksia, vaan voi joissain tapauksissa jopa vähentää niitä (Etsy & Winston, 2006).

Sidosryhmien painostus vastuullisuuteen on kasvanut

Merenkulkuala ei loppujen lopuksi poikkea kovinkaan suuresti muista teollisuuden aloista. Myös merenkulkualalla yrityksen täytyy suojella imagoaan sekä kyetä osoittamaan sidosryhmilleen, että sen tarjoamat palvelut ovat turvallisia ja ympäristöystävällisiä.

Varustamoyhtiöiden sidosryhmien painostus vastuulliseen toimintaan ja korkealaatuisempiin palveluihin on kasvanut viime vuosikymmenen aikana, mikä on muuttanut merenkulkualan liiketoimintaympäristöä. Varustamoyritysten yhteiskuntavastuullisuudella on mahdollista parantaa merenkulun sosiaalisia, taloudellisia sekä ympäristövaikutuksia ja sitä kautta toiminnan laatua. Palvelun korkealaatuisuus parantaa myös yrityksen mainetta ja imagoa. Tämän vuoksi sen sijaan, että painostettaisiin edullisten palveluiden tuottamiseen, keskitytään merenkulussa nykyään yrityksen imagon kehittämiseen. (Fafaliou ym., 2006.)

Vaikka varustamoyritykset eivät itse suoraan kohtaisikaan sidosryhmien painostusta vastuullisuuteen, niiden asiakasyritykset saattavat sitä kohdata. Asiakasyritykset voivat myös itse olla vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijöitä, jolloin niiden on tärkeää osoittaa sidosryhmilleen, että ne kantavat sosiaalisen ja ympäristövastuunsa kunnolla. Vastuullisuuteen pyrkivät asiakasyritykset huomaavat varmasti, jos merikuljetukset aiheuttavat riskejä yrityksen vastuulliselle maineelle. Tämän vuoksi kyseiset yritykset voivat päätyä harkitsemaan maineriskejään valitsemalla kuljetusketjuunsa vain vastuullisesti toimivia yrityksiä. (Neef, 2012.)

Vastuullisuuden osa-alueet

Vastuullista liiketoimintaa voidaan pitää pitkän aikavälin voitonmaksimointina (Carroll, 1999). Varustamoiden tulisi nimenomaisesti keskittyä varmistamaan yrityksen hyöty pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin voitonmaksimoinnin sijaan, johon usein helposti liittyy määräyksien ja säännösten rikkominen. Pitkän aikavälin hyötyjä tavoiteltaessa on kuitenkin huomattava, että saavutettavat hyödyt eivät välttämättä ole vain rahallisia hyötyjä. Pitkän aikavälin hyödyt voivat olla myös esimerkiksi sosiaalisia tai ympäristöhyötyjä, joiden saavuttamista on usein vaikea mitata ja joiden tuottama hyöty ovat usein nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä tarkasteltaessa (Grewal & Darlow, 2007).

Yhteiskuntavastuullisessa liiketoiminnassa tulisi ottaa huomioon yrityksen toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöalan osa-alueet ja löytää tasapaino näiden kolmen osa-alueen välillä. Taloudelliset tulokset ovat yhä merkittävien ja tärkein yrityksen toimintaa ja menestystä kuvaava indikaattori (Vilsted, 2004). Usein saatetaan ajatella, että vastuullisuus ja menestyvä liiketoiminta ovat ristiriidassa keskenään, sillä yritysten pääasiallinen tavoite on olla tuottava, ei edistää yhteiskunnallisia intressejä. Tämän vuoksi vastuullisuuden ja tuloksellisuuden välinen yhteys on monimutkainen. Vastuullinen toiminta saattaa aiheuttaa kustannuksia, mutta vastuullisen toiminnan avulla voidaan myös saavuttaa erilaisia hyötyjä. Yhteiskuntavastuullinen toiminta voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen positiivisesti lisäämällä yrityksen mainetta, parantamalla yrityksen houkuttelevuutta työnantajana sekä vahvistamalla yrityksen työntekijöiden lojaalisuutta. Vastuullisuus voi myös parantaa yrityksen riskienhallintamahdollisuuksia (Elkington, 1994; Sorsa, 2010). Yritykset, jotka edistävät kestävää kehitystä ja ottavat huomioon toimintansa sosiaa-

liset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset tuottavat myös helpommin ennustettavissa olevia tuloksia (Fafaliou ym., 2006).

Merenkulkua ja muita meriteollisuuden aloja pidetään usein yhdessä syypäänä meriympäristön kunnan heikkenemiseen. Tämän vuoksi merenkulkualalla yhteiskuntavastuun pääpaino on yleensä ollut ympäristönsuojelussa, kuten päästöjen ehkäisemisessä ja kasvihuonekaasujen vähentämisessä (Lloyd's List, 2010; The Maritime Executive, 2011).

Merenkulussa ympäristövastuullisuuden motiivina on usein tarve noudattaa tämänhetkisiä ja tulevia ympäristösäännöksiä, halu löytää uusia keinoja tehostaa yrityksen toimintaa yhdistämällä ympäristöseikat yrityksen toimintastrategiaan sekä halu saavuttaa kilpailuetua luomalla yritykselle ”vihreä” imago (Acciaro, 2012).

Ympäristövastuu voi tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että yritys pyrkii hallitsemaan energian ja uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöään, vähentämään toiminnastaan aiheutuvan jätteen määrää sekä pienentämään yrityksen ekologista jalanjälkeä kokonaisuudessaan. Vastuulliset yritykset myös suorittavat linkaarianalyysia tuottamistaan tuotteista tai palveluista määritelläkseen toimintansa eri vaiheiden ympäristökustannukset (Elkington, 1994).

Yhteiskuntavastuullisuuden sosiaalisessa osa-alueessa otetaan huomioon esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi, ihmisoi-keudet, tuotevastuu sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Sosiaalisessa vastuussa mahdollisesti myös yhdistetään eri sidosryhmät ja niiden tavoitteet toisiinsa. Vastuullinen yritys pyrkii ketään riistämättä ja vaarantamatta tuottamaan hyötyjä myös intressiryhmilleen (Elkington, 1994; Carroll, 1999; Sorsa, 2010).

Sosiaaliseen vastuullisuuteen panostavilla yrityksillä on usein muita yrityksiä lojailimpia ja omistautuneempia työntekijöitä palveluksessaan. Varustamoiden tulisikin

korostaa sosiaalisen vastuun osa-alueita yhteiskuntavastuullisessa toiminnassaan, sillä tämä saattaa antaa yrityksestä paremman kuvan työnantajana. Tämä on tärkeää myös siksi, että hyvistä merenkulkualan työntekijöistä on nykyään pulaa työmarkkinoilla (Lloyd's List, 2010).

Työntekijöiden vastuullinen kohtelu on tärkeää, ei vain eettisesti vaan myös merenkulun turvallisuuden kannalta. Työntekijöiden kaltoinkohtelu ja laiminlyönti voi vaikuttaa yrityksen edellytyksiin toimia turvallisesti. On myös huomattava, että ammattitaitoinen, hyvin levännyt ja motivoitunut miehistö voi säästää yrityksen toiminta- ja kunnossapitokustannuksia parantamalla toiminnan tehokkuutta oman osaamisensa, toimintakykynsä ja työhön omistautumisensa kautta (Progoulaki & Theotokas, 2009; Progoulaki & Roe, 2011). Merenkulkualalle ominaisia työturvallisuusriskejä ovat väsymys, stressi ja työpaineet. Nämä voivat johtaa virhearvioihin ja riittämättömään vahdinpitoon. Tätä seuraa usein myös toimintaan liittyvien sääntöjen ja määräysten laiminlyönti. Muita merenkulkualan työhön liittyviä erityispiirteitä ovat kommunikoinnin tärkeys, ympäristön olosuhteet sekä pitkät työjaksot poissa kotoa. Nämä kaikki seikat voivat olla osana sitä kausaalista ketjua, jonka johdosta syntyy onnettomuuksia (Collins ym., 2000). Kun varustamoyhtiöllä on palveluksessaan ammattitaitoisia, tyytyväisiä ja lojaaleja työntekijöitä, se voi tuottaa turvallisia ja tehokkaita palveluita sekä samalla suojella meriympäristöä. Vastuullisen varustamoyrityksen tehtävänä on levittää vastuullisuuden sanomaa ja yrityksen arvoja myös työntekijöidensä keskuudessa (Progoulaki & Roe, 2011).

Vastuullinen liiketoiminta voi tuoda kilpailuetua

Varustamot toteuttavat vastuullista liiketoimintaa muun muassa saavuttaakseen

paremman kilpailullisen aseman, parantaakseen merenkulun turvallisuutta, turvataakseen toimintaedellytyksiään ja parantaakseen mainettaan sidosryhmien keskuudessa. Yritykset, jotka laiminlyövät yhteiskuntavastuunsa ovat vaarassa menettää vastuullisuuden tuoman kilpailuedun ja markkina-aseman. Ympäristöasioiden laiminlyönti taas voi vaikuttaa vahingollisesti yrityksen pitkän aikavälin kasvumahdollisuuksiin tai liiketoimintaan. (Maritime CSR, 2012.)

Vastuullinen liiketoiminta on tärkeä kilpailuvälillä merenkulkualalla myös siksi, että alan kova kilpailu voi muutoin johtaa varustamoita myös huonoihin ratkaisuihin. Kustannussäästöjen saavuttamiseksi varustamot saattavat esimerkiksi pienentää miehistöjen kokoa, mikä voi aiheuttaa liian pitkiä työvuoroja ja johtaa työntekijöiden väsymiseen ja henkilövahinkoihin ja täten vaarantaa merenkulun turvallisuuden. Kova kilpailu merenkulkualalla on myös saanut varustamot käyttämään halvempia polttoaineita, joiden rikkipäästöjen ja muiden päästöjen määrät ovat tavalista suuremmat ja jotka täten aiheuttavat ilmastonsaastumista. (Goss, 2008.)

Joskus yrityksen kannattamat arvot ovat ainoa seikka, joka erottaa ne kilpailijoistaan. Tämän vuoksi ympäristömarkkinointi tai ”vihreä” markkinointi on melko yleistä merenkulkualalla. Ympäristömarkkinointi saattaa vaikuttaa asiakkaiden hankintapäätöksiin, sillä ”vihreys” ja eettisyys yhdistetään usein toiminnan hyvään laatuun ja innovatiivisuuteen (Paluszek, 2005; Holmgren, 2010; Acciaro, 2012). On myös mahdollista, että hallitukset suosivat vastuullisia yrityksiä ja auttavat niitä kehittämään kilpailuetua vähentämällä tarkastuksia ja asettamalla niille pienempiä satamamaksuja (Vilsted, 2004).

Progoulaki ja Theotokas (2009) toteavat, että saavuttaakseen pitkäaikaista kilpailuetua varustamoiden tulisi jatkuvas-

ti kehittää uusia keinoja laajentaa ja vahvistaa kilpailuvalttejaan. Kilpailuetua voi myös syntyä ennakoimalla yhteiskunnan muutoksia. Yritykset voivat hyötyä siitä, että ne toimivat edelläkävijöitä teknologian ja yritysstrategioiden kehityksessä. Edelläkävijät saattavat myös saada mahdollisuuden vaikuttaa lainsäädännön kehittymiseen (Blowfield & Murray, 2008).

Omistautunutta työvoimaa pidetään myös yhtenä edellytyksenä yrityksen menestykselle. Vastuullinen henkilöstöhallinnointi voi johtaa kilpailuetuihin, sillä se voi helpottaa ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden rekrytoimista ja säilyttämistä yrityksen palveluksessa. Erityisesti merenkulkualalla tämä on tärkeää, sillä alalla on olemassa työvoimavaje (Pawlik ym. 2012).

Vastuullisuuden tuoma hyöty riippuu paljon siitä, minkälaisia vastuullisuustoimenpiteitä yrityksessä toteutetaan, millaisia kustannuksia näistä toimenpiteistä syntyy ja millä aikavälillä saavutettua hyötyä tarkastellaan.

Hyötyjä voidaan saavuttaa useilla eri aloilla, kuten ympäristöalalla, henkilöstöhallinnossa, asiakassuhteissa, innovaatioihin liittyen, riskien ja maineen hallinnassa sekä taloudellisessa tuloksessa. Ympäristöalalla energiataloudellisuuteen pyrkivät toimenpiteet voivat johtaa kustannussäästöihin.

Kasvava energian hinta ja päästöjen hinnoittelu myös osaltaan kasvattavat kustannussäästöjen mahdollisuutta ympäristöalalla. Henkilöstöhallinnossa vastuullisuus voi vähentää työvoiman vaihtuvuutta ja parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja motivaatiota. Innovatiivisuuden näkökulmasta vastuullinen toiminta voi tuottaa kustannussäästöjä esimerkiksi silloin, kun tunnistetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Riskienhallinnan alalla vastuullisuus mahdollistaa sen, että yritykset voivat ennakoida lainsäädännön muutoksia ja

parantaa mainettaan (Commission of the European Communities, 2008).

Vastuullisuudesta raportointi

Vastuullisen varustamoyhtiön tulisi toimia yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa sekä kommunikoida ja raportoida avoimesti vastuullisuustoiminnastaan sekä sidosryhmille että laajemmalle yleisölle (Vilsted, 2004). Avoin raportointi ja tiedonjakaminen voi kuitenkin tuoda yritykselle myös tiettyjä riskejä. Nämä riskit voivat myös olla yksi yritysten vastuulliseen liiketoimintaan liittyvistä päähuolenaiheista. Yrityksen täytyy löytää tasapaino sosiaalisten vaatimusten toteuttamisen ja avoimuuden suhteen. Yrityksen tulisi raportoinnissaan välttää korostamasta liiaksi toimintansa negatiivisia vaikutuksia, mutta samalla säilyttää raportoinnin avoimuus, luotettavuus ja läpinäkyvyys, jotta yrityksen vastuullisuustoiminta ei jää pelkän viherpesun tasolle (Grewal & Darlow, 2007). Varustamoyritysten tulisi myös enenevissä määrin pyrkiä kommunikoimaan sidosryhmiensä kanssa käyttäen yhteiskuntavastuun terminologiaa (Poulovassilis & Meidanis, 2013).

Poulovassilisen ja Meidaniksen (2013) mukaan yrityksiin kohdistuu sidosryhmien odotus siitä, että jaettu informaatio on luotettavaa. Tämän vuoksi julkaistun tiedon ja raporttien luotettavuutta ja laatua tulisi myös parantaa. Yrityksen tietojen jaettavaksi yritysten tulisi panostaa annetun informaation luotettavuuteen, varmennettavuuteen sekä läpinäkyvyyteen ja raportoinnin ja tiedon jakamisen pääpaino tulisi olla avoimessa kommunikoinnissa, yrityksen lainmukaisuuden osoittamisessa ja yrityksen arvomaailman esille tuomisessa.

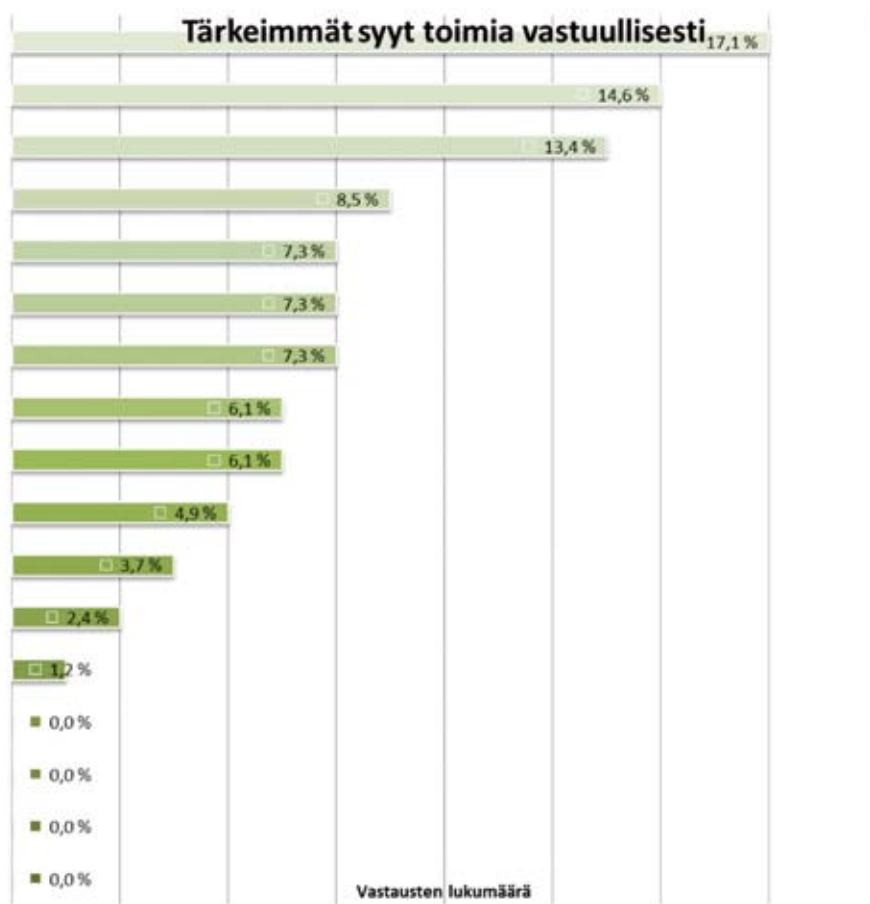
On kuitenkin otettava huomioon, että yritysten vastuullisuusraportointi ja vastuullisuuteen liittyvä tiedonjako voi osaltaan toimia myös mainostamistyökaluna ja auttaa yritystä saavuttamaan suurempaa

kilpailuetua. Myös Holmgren (2010) toteaa, että joskus yrityksen kannattamat arvot ovat ainoa asia, joka erottaa ne kilpailijoistaan. Mikäli yrityksen arvoja ei ole tuotu julkisesti riittävässä määrin esiin, niiden mahdollisuus tuoda hyötyjä yritykselle vähenee merkittävästi. Tämän vuoksi esimerkiksi sellaiset raportit ja tilastot, jotka kuvaavat yrityksen tosiasiallista toimintaa ja tuloksia, voivat olla luotettavuudessaan

arvokkaita. Ne saattavat myös olla tehokkaampia keinoja yrityksen maineen parantamiseksi ja yrityksen arvojen ja vastuullisuuden mainostamiseksi kuin esimerkiksi pelkät iskulauseet ja julkiset lausunnot.

Yritysten motiivit toimia vastuullisesti

Kyselytutkimuksessa lähetettiin sähköpostitse Webropol-kysely 524 varustamoyri-



Kuvio 1. Syyt yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan toteuttamiselle

tykselle, jotka toimivat tai jotka sijaitsivat Itämeren alueella. Kyselyyn vastasi 19 yritystä kuudesta eri maasta. Kyselyyn vastanneet jaettiin kolmeen vastausryhmään sen perusteella, millainen suhde varustamoilla oli vastuulliseen liiketoimintaan. Ensimmäisenä vastausryhmänä olivat vastuullista liiketoimintaa toteuttavat yritykset, joita kyselyyn osallistui 13 kappaletta. Toiseen vastausryhmään kuuluivat vastuullisesta liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset, jotka eivät vielä toteuta vastuullisuutta toiminnassaan, joita oli neljä. Kolmantena ryhmänä olivat yritykset, jotka eivät toteuta vastuullista liiketoimintaa eivätkä ole kiinnostuneita siitä. Tähän ryhmään kuuluvia yrityksiä oli kaksi. Viimeiseen vastausryhmään kuuluvilta ei kysytty motiiveista toimia vastuullisesti, joten tulokset perustuvat kahden ensimmäisen vastausryhmän vastauksiin, ellei jonkin kysymyksen kohdalla ole erikseen mainittu muuta. Kyselyssä esitetyt kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä, mutta myös joitain avoimia kysymyksiä sekä kyllä/ei -kysymyksiä oli mukana.

Kyselyssä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät syyt sille, että yritys on mukana tai on kiinnostunut yhteiskuntavastuullisesta liiketoiminnasta (Kuvio 1). Osallistujille annettiin valmiiksi eri vaihtoehtoja, joista he saivat valita viisi omasta mielestään tärkeintä syytä toimia vastuullisesti. Annettujen vastausten perusteella tärkeimpiä syitä toimia vastuullisesti olivat ympäristöseikat (14 vastausta), turvallisuuden edistäminen (12 vastausta) ja vastuullisuuden avulla saavutettavat taloudelliset hyödyt (11 vastausta).

Suurin osa vastaajien valitsemista motiiveista on joko yrityksen sisäisiä tai maineeseen liittyviä asioita. Yrityksen sisäiset motiivit olivat joko liiketoimintalähtöisiä, kuten taloudelliset hyödyt, tai arvolähtöisiä, kuten ympäristöseikat tai turvallisuuden edistäminen. Vastuullisuuden sosiaa-

lisen osa-alueen tekijät liittyivät lähinnä työntekijöihin.

16 kyselyyn osallistuneista 19 varustamosta kertoi, että sidosryhmien painostus vastuulliseen toimintaan on kasvanut viime vuosina. Muutama kyselyyn vastannut varustamoyritys piti asiakkailta tulevaa painostusta tärkeänä syynä toimia vastuullisesti, mutta muiden sidosryhmien tai yhteiskunnan painostusta piti tärkeänä vain kaksi yritystä. Tämä voi viitata siihen, että merenkulkualalla sidosryhmäyhteistyö ei ole kovinkaan olennainen osa yritysten vastuullisuustyötä ja sen kehittämistä.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että paremman maineen luominen on yksi tärkeimmistä syistä toimia vastuullisesti. Motiiveja tarkasteltaessa tärkeimmäksi syyksi toimia vastuullisesti nousivat kuitenkin ympäristöseikat. Vaikka turvallisuusasiat ovat usein myös tärkeässä asemassa varustamoyhtiöiden tärkeysjärjestyksessä, yritykset saattavat kokea, että maine turvallisena varustamona ei välttämättä tuota yhtä paljon kilpailuetua kuin maine ”vihreänä” varustamona.

Taloudelliset motiivit vastuullisuudelle

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin myös sitä, mitkä taloudelliset hyödyt motivoivat heitä toimimaan vastuullisesti (Kuvio 2). Kyselyssä annettiin valmiita vastausvaihtoehtoja, joista osallistujat saivat valita yhdestä kolmeen omasta mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymyksessä oli myös avoin kenttä, johon pystyi lisäämään oman vaihtoehdon. Yleisin vastaus oli yrityksen positiivisesta maineesta johtuva asiakasmäärien ja tilausmäärien kasvaminen (12 vastausta). Yli 70 % kyselyyn vastanneista oli valinnut tämän vaihtoehdon kolmen tärkeimmän taloudellisen hyödyn joukkoon. Kyselyssä annettiin myös yksi vastausvalmiiksi annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta. Kyseisen varustamoyrityksen mu-

kaan hiilidioksidipäästöjä vähentämällä säästetään myös polttoainekuluissa ja täten ympäristövastuullisesti toimimalla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä.

Vaikka tärkeimpänä taloudellisena hyödynä pidettiin vastuullisuuden tuomaa positiivista mainetta, vastuullisuuden katsottiin tuovan myös muita kuin maineeseen liittyviä taloudellisia etuja. Taloudelliset säästöt (10 vastausta) ja resurssien säästyminen (8 vastausta) olivat toiseksi ja kolmanneksi yleisimmät vastausvaihtoehdot. Taloudellista hyötyä voidaan saavuttaa myös parantuneen tehokkuuden ja tuottavuuden ansiosta. Tämä voi tarkoittaa sekä työntekijöiden että käytetyn teknologian tehokkuutta.

Tärkeimmät syyt toimia ympäristövastuullisesti

Kyselyssä kysyttiin tärkeimpiä syitä ympäristövastuulliseen toimintaan (Kuvio 3). Vastaajat saivat valita yhdestä kolmeen

omasta mielestään tärkeintä vaihtoehtoa. Kysymyksessä oli myös avoin vastauskenttä. Yleisin vastaus kysymykseen oli huoli ympäristön tilasta (9 vastausta). Noin puolet kyselyyn osallistuneista oli valinnut tämän vastausvaihtoehdon. Huoli ympäristön tilasta on erikoinen motiivi siinä suhteessa, että siihen ei suoranaisesti liity minkäänlaisia potentiaalisia liiketoiminnallisia, taloudellisia tai maineeseen liittyviä hyötyjä. Sitä voidaan siis pitää puhtaasti eettisenä tai arvosuuntautuneena motiivina toimia vastuullisesti.

Toiseksi yleisimmät vastaukset olivat liiketoimintamahdollisuuksien luominen alalla, jolla ”vihreä” liiketoimintatapa on vielä suhteellisen uusi trendi (8 vastausta) sekä uuden ympäristöteknologian tuomat hyödyt, kuten toiminnan tehostuminen (8 vastausta). Uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen ja toiminnan tehostuminen ovat enemmän liiketoimintalähtöisiä motiiveja, sillä ne yhdistävät ympäristö-



Kuvio 2. Vastuullisen toiminnan taloudelliset motiivit

asiat yrityksen maineeseen ja taloudellisiin hyötyihin. Kysymykseen annettiin myös yksi vastaus valmiiden vastausvaihtoehtojen ulkopuolelta. Kyseisen varustamoyrityksen mukaan sen toiminta-alueen muista merialueista eroava luonne motivoi toimimaan ympäristövastuullisesti.

Turvallisuus motivoi vastuullisuuteen

Merenkulun turvallisuuskulttuurissa on joitain merkittäviä puutteita. Näistä yksi on se, että varustamot ovat lähinnä voittoa tavoittelevia yrityksiä. Voiton tavoittelu saattaa äärimmäisissä tapauksissa johtaa myös turvallisuusasioiden laiminlyöntiin, kun miehistöjen kokoja pienennetään ja työaikoja pidennetään. Kyselyn vastausten perusteella tärkeimpänä turvallisuushyötynä pidettiin onnettomuuksien ehkäisemistä (16 vastausta). Yhtä varustamoalukun ottamatta kaikki varustamo pitivät onnettomuuksien vähenemistä yhtenä tärkeimmistä vastuullisuuden tuomista turvallisuus-

hyödyistä. Toiseksi tärkeimpänä turvallisuusmotiivina pidettiin parantunutta työturvallisuutta (15 vastausta). Myös työntekijöiden motivaation ja taitojen parantamista pidettiin vastuullisuuden tuomina turvallisuushyötyinä. Vastanneista yrityksistä 10 valitsi työntekijöiden motivaation parantamisen yhdeksi vastuullisuuden tuomista turvallisuushyödyistä ja 4 yritystä valitsi työntekijöiden ammattitaitojen parantamisen yhdeksi vastausvaihtoehdoksi. Vastauksista voidaan huomata, että turvallisuuden ja sosiaalisen vastuun ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen yhteys on tunnettu tosiasia merenkulkualalla.

Imagon parantaminen ja tiedottaminen

Kyselyn aikana osallistujilta kysyttiin myös, mikä on tai olisi tärkein vastuullisuuteen liittyvällä imagonkohotuksella saavutettava hyöty. Kysymykseen annettiin valmi-



Kuvio 3. Tärkeimmät syyt toimia ympäristövastuullisesti

ta vastausvaihtoehtoja, joista osallistujat saivat valita vain yhden. Kysymyksessä oli myös avoin vastauskenttä. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että ylivoimaisesti tärkein imagonkohotuksen tuoma hyöty varustamoille on asiakkaiden luottamus siihen, että yritys on turvallinen ja luotettava (12 vastausta). Toiseksi yleisin vaihtoehto oli säilyttää asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan, jonka valitsi kaksi yritystä. Kysymykseen annettiin myös yksi vastaus annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta. Tämän yrityksen mukaan tärkein imagohyöty on tulla pidetyksi kestäväksi liiketoiminnan yrityksenä.

Uusien asiakkaiden saaminen paremman yritysimagon avulla ei kuulunut yleisimpien vastausten joukkoon (vain yksi vastaus). Tästä voidaan päätellä, että imagonkohotustoimenpiteiden tarkoituksena on ylläpitää olemassa olevia asiakassuhteita ja välttämään luotujen asiakassuhteiden menettämistä.

Niiltä kyselyyn osallistuneilta varustamoyrityksiltä, jotka olivat jo mukana yhteiskuntavastuullisessa liiketoiminnassa, kysyttiin sitä, millä tavoin he osoittavat sitoutumisensa vastuulliseen liiketoimintaan. Yritykset saivat valita useamman vastausvaihtoehdon tai kirjoittaa avoimeen kenttään oman vaihtoehdon. Vastausten perusteella yleisin tapa osoittaa sitoutumista yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan on julkaista ympäristöraportteja tai vuosiraportteja (10 vastausta). Viiden yrityksen kohdalla raportointi oli kaiken lisäksi ainoa tapa osoittaa sitoutumista vastuullisuuteen. Kysymykseen saatiin myös kaksi vastausta ennalta annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi. Toinen näistä yrityksistä osoittaa sitoutumistaan vastuullisuuteen erityisellä Communication on Progress -vuosikertomuksella, joka perustuu United Nations Global Compact (UNGC) -sopimukseen. Toinen yrityksistä osoittaa sitoutumistaan toimimalla osal-

lisena alueellisessa CSR -yhteistyöorganisaatiossa.

Johtopäätökset

Nykyään yritysten sidosryhmät vaativat yhä korkealaatuisempia palveluita. Tähän sisältyy myös vaatimus siitä, että yritykset ovat tietoisia ja ottavat vastuun toimintansa sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristövaikutuksista. Yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan osallistumalla yritys voi parantaa näitä kaikkia kolmea osa-aluetta ja täten parantaa koko varustamotoiminnan laatua. Parantamalla toimintansa laatua varustamoyritykset voivat parantaa imagoaan ja mainettaan ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua (Fafaliou ym., 2006).

Kyselytutkimukseen saatiin 19 vastausta 6 eri maasta. Koska vastauksia tuli vähän, tutkimuksen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä. Myös muut tutkijat ovat kohdanneet vastaavia ongelmia pyrkinessään yhteistyöhön varustamoyritysten kanssa (Fafaliou ym., 2006). Vastausten vähäisestä määrästä huolimatta kyselyn tulokset antavat viitteitä siitä, miten vastuulliseen liiketoimintaan suhtaudutaan merenkulkualalla.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan vastuullinen liiketoiminta on yhä yleisempää merenkulkualalla ja myös sidosryhmien painostus toimia vastuullisesti on kasvanut. Vastuullisuus voi tuoda yrityksille rahallisia ja ajallisia kustannuksia, mutta vastuullinen toiminta voi tuoda myös kustannussäästöjä esimerkiksi oppimisen ja toiminnan tehostumisen myötä. Vastuullinen liiketoiminta voi myös tuottaa konkreettisia parannuksia ja parantaa yrityksen mainetta, mikä voi johtaa sekä kustannussäästöihin että lisätä yrityksen tuloja. Vastuullinen liiketoiminta voi myös houkutellessa lisää asiakkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Merenkulkualalla vastuullisuus liittyy usein ympäristöasioihin ja tavoittelee pitkällä aikavälillä saavutettavia hyötyjä,

jotka eivät välttämättä aina ole rahallisia. Ympäristövastuun pääpainona merenkulussa on usein pyrkimys noudattaa nykyisiä ja tulevia ympäristösäännöksiä. Varustamoyritykset toteuttavat vastuullista liiketoimintaa saavuttaakseen kilpailuetua ja parantaakseen merenkulun turvallisuutta. Sosiaalisen vastuun alalla varustamot ottavat huomioon työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen sekä yrityksen eri sidosryhmät ja niiden vaatimukset.

Myös kyselytutkimuksen perusteella tärkeimpiä syitä toimia vastuullisesti olivat ympäristösyöt ja turvallisuuden edistäminen. Tuloksista voidaan myös päätellä, että yrityksen imagon kohottaminen on yksi olennainen syy toimia yhteiskuntavastuullisesti. Esimerkiksi tärkeimpänä vastuullisuuden taloudellisena hyötynä pidettiin hyvästä yritysmaineesta johtuvaa asiakasmäärän kasvua. Tärkein syy toimia ympäristövastuullisesti oli huoli ympäristön tilasta ja tärkein vastuullisuudella saavutettava turvallisuushyöty oli onnettomuuksien vähentyminen. Varustamoyritykset totesivat myös, että imagon kohottamiseen pyrkivien vastuullisuustoimenpiteiden tärkein tavoite on parantaa yrityksen mainetta asiakkaiden keskuudessa ja lisätä asiakasuskollisuutta. Yritykset pyrkivät osoittamaan toimintansa vastuullisuutta lähinnä raportoinnin avulla. Raportit ovat luotettava tiedonlähde sidosryhmille ja ne voivat toimia myös yrityksen vastuullisuuden ja arvomaailman sanansaattajana.

Tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että varustamot ovat löytäneet vastuullisuuden tuomat hyödyt. Varustamot ovat havainneet, että ne voivat saavuttaa kilpailuetua toimimalla vastuullisesti ja olla suositumpi vaihtoehto varustamoiden joukossa, mikäli ne toimivat vastuullisesti ja kestävästi ja tuovat itsensä esille ”vihreänä” yrityksenä.

Lähteet

- Acciaro, M. (2012). Environmental social responsibility in shipping: Is it here to stay? The Quarterly Newsletter of the International Association of Maritime Economists, March, 27–30.
- Anderson, P. (2003). Cracking the code – The relevance of the ISM code and its impacts on shipping practices. The Nautical Institute, London.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2008) Corporate responsibility. A critical introduction. Oxford University Press, New York.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business Society 38 (3), 268–295.
- Collins, A., Matthews, V., & McNamara, R. (2000). Fatigue, health and injury among seafarers & workers on offshore installations: A review (SIRC Technical Report Series): Cardiff University Seafarers International Research Centre (SIRC). Centre for Occupational & Health Psychology.
- Commission of the European Communities (2001). Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001)366 final.
- Commission of the European Communities (2008). Commission staff working document accompanying document to the Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008 COM (2008)774 final. SEC(2008) 2853.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review, 36 (2), 90–100.
- Etsy, D. C., & Winston, A. S. (2006). Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innova-

- te, create value, and build competitive advantage. Yale University Press, New Haven, CT.
- Fafaliou, I., Lekakou, M. & Theotokas, I. (2006). Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek-owned short sea shipping companies. *Marine Policy*, 30, 412–419.
- Goss, R. (2008). Social responsibility in shipping. *Marine Policy*, 32, 142–146.
- Grewal, D. & Darlow, N. J. (2007). The business paradigm for corporate social reporting in the context of Australian seaports. *Maritime Economics & Logistics*, 9, 172–192.
- Hetherington C., Flin, R. & Mearns, K. (2006). Safety in shipping: The human element. *Journal of Safety Research*, 37, 401–411.
- Holmgren, C. (2010). Going Green – Entering a Judicial Grey Zone? Corporate Social Responsibility and the Shipping Business. Master’s Thesis. Faculty of Law Lund University.
- Hänninen, H. (2007). Negotiated Risks: the Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. Helsinki School of Economics. Helsinki.
- Kujala, J. (2009). Vastuullinen johtaminen ja yrityksen pitkän aikavälin menestys: Yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutusprosessin tarkastelu. Loppuraportti. Tutkimus- ja kehityshanke. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Saatavilla: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-1927.pdf [2.8.2013]
- Lloyd’s List (2010). Corporate social responsibility: Shipping sees the broader benefits of acting responsibly. 25.5.2010 Lloyd’s List, 4.
- Maritime CSR (2012). Saatavilla: <http://www.maritimecsr.com/about.php?use> r=cc843a07946dbd01e8b8511d7e4c2b11 [23.11.2012]
- The Maritime Executive (2011). Maritime Leadership in Corporate Ocean Responsibility. 18.1. 2011. Saatavilla: <http://www.maritime-executive.com/article/2009-02-19-maritime-leadership-corporate-ocean-responsibility> [2.8.2013]
- McGuire, C. & Perivier, H. (2011). The nonexistence of sustainability in international maritime shipping: Issues for consideration. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 72–78.
- Neef, D (2012). Corporate social responsibility comes to maritime shipping. *Safety4Sea* 26.9.2012. Saatavilla: <http://www.safety4sea.com/analysis/6/25/corporate-social-responsibility-comes-to-maritime-shipping> [2.8.2013]
- Paluszek, J. (2005). Ethics and brand value: Strategic differentiation (PowerPoint). Business and Organizational Ethics Partnership Meeting, 6.–7.4.2005. Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University. Saatavilla: <http://ethicsplatform.com/images/ethics-and-brand-value%20%5BRead-Only%5D%20%5BCompatibility%20Mode%5D.pdf> [14.12.2011]
- Pawlik, T., Gaffron, P. & Drewes, P. A. (2012). Corporate social responsibility in maritime logistics. Teoksessa Song, D-W & Panayides, P. M. (toim.) *Maritime logistics: Contemporary issues*. Emerald Group, UK.
- Poulovassilis, A. & Meidanis, S. (2013). Sustainability of shipping – Addressing corporate social responsibility through management systems. Saatavilla: <http://www.commonlawgic.org/sustainability-of-shipping.html> [2.8.2013]
- Progoulaki, M. & Roe, M. (2011). Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: A focus on the maritime industry. *Journal*

of Maritime Affairs, 10, 7–23.

Progoulaki, M. & Theotokas, I. (2009).

Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34, 575–582.

Sorsa, K. (2010). Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Kilpailukyky 45/2010.

Vilsted, P. (2004). CSR in shipping, Corporate social responsibility and the shipping industry. Project Report, DNV research. Report no. 2004–1535.

• HTM Vappu Kunnaala on tutkimusasantuntija Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksessa. Sähköposti: vappu.kunnaala@utu.fi

Kirjat

Kateus: työn taakka vai mahdollisuus?



TUOMO TAKALA

Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) 2013. Kateus työelämässä. PS-kustannus. Juva. 208 s.

Kateus ja vääräys? Kateus ja positivismi? Ei liene epäselvää kumpi käsitepari on meille tutumpi. Kateudessa saattaa olla myös jotain hyvääkin. Näin ainakin väittää teos ”Kateus työelämässä”.

Kateus on ihmiselle tyypillinen tunne. Se on tuttu asia meille jokaiselle. Yritykset haluavat panostaa nykyään työhyvinvointiin entistä enemmän. Tämän trendin myötä on kaivettu näkyväksi organisaatioiden piilotajuisia, salattuja ilmiöitä, jotka ovat aina vaikuttaneet työyhteisöjen toimintaan. Kateus, joka ”vie kalatkin vesistä”, on juuri tällainen piilotettu ja salattu organisatorinen tabu.

”Kateus työelämässä” -teos on koostettu eri kirjoittajien artikkeleista. Kukin artikkeli valottaa kateutta omalta näkökannaltaan. Olisi ehkä ollut tarpeellista jakaa kirja selvästi temaattisesti eri osiin.

Nyt kirjan juonta on vaikea hahmottaa, ja teoksesta jää hieman sekava kuva.

Kirja haluaa tarjota myös keinoja kateuden lievittämiseksi ja kitkemiseksi. Keinolistat näyttäytyvät hyvin samankaltaisina. Lukijan kannalta olisi ollut kiinnostavaa lukea jokin poikkeava ja radikaali näke-



Olisi ehkä ollut tarpeellista jakaa kirja selvästi temaattisesti eri osiin.

mys, joka olisi haastanut muiden kirjoittajien melko tavanomaisia näkemyksiä.

Kirja käsittelee ajankohtaista ilmiötä. Siitä lienee hyötyä yritysten hyvinvoinnista vastaaville henkilöille ja kouluttajille.

• TTT Tuomo Takala on johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppa- ja korkeakoulussa.
Sähköposti: tuomo.a.takala@jyu.fi

Kansainvälistyminen

KUVAT: JOHANNA KUJALA



Tervetuloa Charlottesvilleen.

Tutkijavierailulla Dardenissa

JOHANNA KUJALA

Olin jo pitkään haaveillut mahdollisuudesta vierailla sidosryhmäajattelun oppi-isän professori R. Edward Freemanin luona Yhdysvalloissa. Ed Freeman toi sidosryhmäajattelun ja siihen sisäänrakennetun sidosryhmävastuun liikkeenjohdon ja strategisen johtamisen tutkimukseen vuonna 1984 julkaistulla teoksellaan ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”.

Haave toteutuu

Kuluneiden vuosikymmenien aikana Freeman on julkaissut lukuisia sidosryhmäajattelua ja liikkeenjohdon etiikkaa tarkastelevia tutkimusartikkeleita. Viimei-



Ed Freeman ja Johanna Kujala.

simmät laajat teokset ovat vuonna 2007 julkaistu yritysjohtajille suunnattu ”Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success” ja 2011 julkaistu sidosryhmäteorian kokoomateos ”Stakeholder Theory. The State of the Art”.



Charlottesvillen ympäristöstä löytyy useita patikointireittejä, jotka palkitsevat upeilla näköaloilla.

Freemanin toimipaikka on Charlottesvillessä, Virginiassa sijaitseva University of Virginia, Darden Graduate School of Business. Tutkimus- ja opetustyön ohella hän keskustelee ahkerasti liikkeenjohdon kanssa ja on suosittu luennoitsija niin Yhdysvalloissa kuin kansainvälisestikin.

Haaveeni tutkijavierailusta kävi toteen keväällä 2013, kun Edin kutsumana lähdin kolmen kuukauden tutkijavierailulle Dardeniin. Lähes vuorokauden matkustettuani saavuin Charlottesvillen lentokentälle todella lämpimänä huhtikuun alun yönä.

Vaikka lentoni oli myöhässä lähes neljä tuntia, Ed odotti minua lentokentällä ja vei minut vuokra-asunnolleni. Vastaanotto oli siis lämmin monella tavalla. Myös yliopistolla tunsin olevani terve-tullut. Sain käyttööni täydellisen työpi-steen Dardenin tiloista, käytävältä jossa

työskenteli koko yritysetiikka- ja strate-giatiimi.

UVA ja Charlottesville tarjosivat mainiot puitteet

Charlottesvill on noin 45.000 asukkaan kaupunki. Väkiluku kuitenkin kasvaa yliopiston lukukausien ajaksi yli 20.000 opiskelijalla. Suomalaisesta näkövinkkelistä kaupunki tuntui kyllä paljon isommalta, ainakin jos mitataan palveluiden, kauppojen ja ravintoloiden määrällä. Kaikkeaa tuntui olevan paljon ja joka lähtöön. Ilokseni liikkuminen onnistui kävellen tai bussilla, ainakin jos ei halunnut tai tarvinnut liikkua kovin kauaksi kaupungin keskustasta. Kuntoilu ja luonnossa liikkuminen oli Charlottesvillessä erittäin suosittua. Itsekin lenkkeilin kaupunkia ympäröivällä metsäpolulla useaan otteeseen. Pääsin myös lähiseudun vuorille pa-



National Cathedral Washingtonissa.



Darden School of Business on rakennettu Thomas Jeffersonin perintöä kunnioittaen.

tikoimaan ja ihailemaan Virginian upeita maisemia, jotka kevään vaihtuessa kesäksi muuttuivat todella ylitsepursuvan vihreiksi.

” Jeffersonin vaikutus näkyy kaupungissa kaikkialla.

Charlottesvillen kaupunki tunnetaan parhaiten Yhdysvaltain kolmannen presidentin ja itsenäisyysjulistuksen kirjoittajan Thomas Jeffersonin (1743–1826) kotikaupunkina. Jeffersonin vaikutus näkyy kaupungissa kaikkialla eikä vierailija voi olla törmäämättä hänen perintönsä tärkeyteen kaupungin kehitykselle ja sivistykselle. Jeffersonin kotitila Monticello on



Thomas Jeffersonin patsas vahtii Dardenin pihalla.

kaupungin tärkein turistinähtävyys ja siellä voi tutustua etelävaltiolaiseen plantaatiosielämään.

University of Virginia (UVA) on julkinen tutkimusyliopisto. Kaupungin ympäri levittäytyvät kampusalueet pitävät sisällään yhteensä 13 eri tieteenalayksikköä. Darden Graduate School of Business on yksi Yhdysvaltain arvostetuimmista bisneskouluista ja sen opiskelijat suhtautuvat lähes intohimoisesti opinahjonsa perintöön, joka arvostaa inhimillisyyttä ja henkistä kasvua liiketoimintaosaamisen rinnalla. Dardenissa toimii useita liiketoiminnan etiikkaan ja vastuullisuuteen keskittyviä yksiköitä: Olsson Center for Applied Ethics, jota johtaa professori Andy Wicks; The Institute for Business in Society, jota johtaa professori Ed Freeman sekä Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, jota johtaa

Dean Krehmeyer. Ed Freemanin ja Andy Wicksin lisäksi Dardenissa ovat toimivat yritysetiikan ja sidosryhmäjohtamisen tutkimusalueilla tunnetut Jared Harris ja Bobby Parmar.

Opetus- ja tutkimusjaksot rytmittyvät selkeästi

Saapuessani Dardeniin opetuskausi oli kiivaimmillaan ja amerikkalaisilla kollegoillani tuntui olevan kädet täynnä työtä. Opetus oli järjestetty siten, että kuuden viikon periodi huhtikuun alusta toukokuun puoleen väliin oli täynnä luentoja ja vaikka työskentelinkin Ed Freemanin naapurihuoneessa, näin häntä usein vain vilaukselta aamulla ennen luentoja ja illalla luentojen jälkeen. Rytmitys opetus- ja tutkimustyön välillä on huomattavasti selkeämpi kuin meillä Suomessa. Kun lukukausi toukokuun puolen välin jälkeen oli ohi ja valmistujaispäivä koitti, paikalliset kollegani kertoivat innokkaasti, kuinka heillä nyt on aikaa keskittyä tutkimuksen tekemiseen.

Vierailuni pääasiallinen tarkoitus oli tutustua Dardenin tutkijoihin ja opettajiin sekä saada aikaa keskittyä oman tutkimuksen tekemiseen, mikä onnistuikin mainiosti kolmen kuukauden tutkijavierailun aikana. Pääsin myös seuraamaan Edin luentoja, osallistumaan henkilökunnan tilaisuuksiin sekä kuulemaan vieraillevia luennoitsijoita. Osallistuin myös yhteen väitöskirjan tarkastustilaisuuteen, joka oli huomattavasti arkeisempi tapahtuma kuin mihin olemme Suomessa tottuneet. Itse väitöstilaisuus muistutti lähinnä tavallista tutkimusseminaaria, eikä tilaisuuden jälkeen ollut minkäänlaisia juhlallisuuksia suurista karonkoista puhumattakaan. Väittelijä tosin vaikutti yhtä onnelliselta kuin suomalaiset kollegansa vastaavissa tilaisuuksissa.

Mielenkiintoinen kokemus oli myös kun pääsin seuraamaan Ed Freemanin

eettisen johtamisen kurssin loppupotentia, joka olikin näytelmä nimeltä ”Close Calls”. Opiskelijat olivat kurssin aikana kirjoittaneet, suunnitelleet ja toteuttaneet näytelmän, joka kertoi ”läheltä piti” -tilanteista. Näytelmän lopuksi keskusteltiin siitä, mitä opiskelijat olivat oppineet kurssin aikana. Keskeisimmiksi opeiksi tuntui nousevan yhdessä tekeminen sekä kokemus ryhmäläisten välisen luottamuksen syntymisestä. Ed Freeman piti myös Business in Society -kurssia, jonka luennoilla itsekin vierailin. Edin oppeihin voi tutustua paremmin Courseran (www.coursera.org) kurssivalikoimasta löytyvällä MOOCilla (Massive Open Online Course), joka on otsikoitu ”New Models for Business in Society”.

Aikaa tutkimukselle ja vähän muullekin

Charlottesville sijaitsee vain muutaman tunnin päässä Yhdysvaltain pääkaupungista, Washingtonista. Kävimkin Washingtonissa kahteen otteeseen muutaman päivän visiitillä. Ensimmäisellä kerralla vierailin George Washingtonin yliopistossa professori Tojo Thatchenkeryn luona. Tojo on tunnettu positiiviseen psykologiaan perustuvan appreciative intelligence -käsitteen kehittäjänä ja organisaatiomuutosten tutkijana (Thatchenkery & Metzker, 2006). Washingtonissa kului tietysti myös aikaa nähtävyyksiä kiertäessä. Vaikuttavimpina jäivät mieleen Arlingtonin hautausmaan sankarivainajien hautakivien loppumattomat rivit, kongressin kirjaston tietoahtikuva ilmapiiri sekä National Cathedral’in harras tunnelma.

Tutkimuksellisesti vierailuni oli äärimmäisen antoisa. Viime aikoina sidosryhmäjohtamisen tutkimukseen on liittynyt keskustelu arvon luomisesta sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2011; Harrison & Wicks, 2013; Myllykangas ym., 2010). Omassa



Tojo Thatchenkery ja Johanna Kujala.

tutkimuksessani paneudun kysymykseen siitä, mitä arvo tarkoittaa eri sidosryhmillä ja miten sitä voidaan luoda yritysten ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Dardenin vierailu tarjosi minulle uskomattoman upean mahdollisuuden irrottautua arjen pyörittämiseen liittyvistä moninaisista puuhista ja keskittyä omaan tutkimukseen. Vierailun aikana mieleeni palautui kokemus ja tunne siitä, miten hienoa on, kun voi keskittyä täysillä omaan tutkimukseen. Yksinkertaisista tekemisistä – lukemista ja kirjoittamista – syntyy uuden oppimista ja oivaltamista. Ja halu jakaa tämä innostus myös muiden kanssa. Dardenissa vietetty aika kantaa varmasti hedelmää opetus- ja tutkimustyössäni vielä useiden vuosien ajan.

Lähteet

- Freeman, R. Edward 1984. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S. & Wicks, Andrew C. 2007. Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success. New Haven & London: Yale University Press.
- Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan L. & de Colle, Simone 2010. Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. 2013. Stakeholder theory, value, and firm performance. Business Ethics Quarterly, 23(1), 97–124.
- Myllykangas, Päivi, Kujala, Johanna & Lehtimäki, Hanna 2010 Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? Journal of Business Ethics, 96 (1), 65–72.
- Thatchenkery, Tojo & Metzker, Carol 2006. Appreciative Intelligence. Seeing the Mighty Oak in the Acorn. San Francisco: Berrett-Koehler.

Väitöksiä

Vastuullinen sijoittaminen kova sana myös finanssikriisissä

Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa ympäristötekijöiden, sosiaalisten tekijöiden ja hyvien hallintotapojen huomioimista sijoituspäätöksissä. Vastuulliseen sijoittamiseen liittyvät kysymykset ovat erityisen kiinnostavia juuri nyt, kun Suomessakin puhuttavat esimerkiksi Talvivaara, veroparatiisit ja Bangladeshin vaateteollisuuden työlöt.

- Julkisuus ja vastuullinen sijoittaminen ovat osoittautuneet tehokkaiksi keinoiksi huonolla tolalla olevien asioiden muuttamiseksi parempaan suuntaan, Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksella väitellyt ETM Riikka Sievänen sanoo.

Riikka Sievänen selvitti väitöstutkimuksessaan eurooppalaisten eläkesijoittajien vastuulliseen sijoittamiseen vaikuttavia tekijöitä.. Hän haastatteli eläkerahastojen sijoitusjohtajia Suomessa ja Belgiassa sekä teki kyselytutkimuksen, johon hän sai yli 280 vastausta eläkerahastojen sijoitusjohtajilta 15 Euroopan maassa. Aineisto on laajin laatuaan Euroopassa. Eläkerahastot ovat isoja tekijöitä sijoitusmarkkinoilla: Useissa OECD-maissa eläkerahastot ovat suurimpia instituutiosijoittajia ja niiden varallisuus vastaa yli yhtä kolmasosaa OECD-maiden bruttokansantuotteesta.

Sijoitusstrategiat liikkumassa vastuullisuuden suuntaan

Sieväsen aineiston vastauksista näkyi vastuullisen sijoittamisen suosio erityisesti



Riikka Sievänen

Pohjoismaissa sekä Iso-Britanniassa, mutta suosion nousu näyttäisi olevan yleisempikin trendi. Sieväsen vastaajien joukossa oli ”vastuullisesti” ja ”tavanomaisesti” sijoittavien lisäksi vielä huomattava joukko sellaisia vastaajia, joiden vastaus sijoittui näiden väliin.

- Tämä voi kertoa siitä, että eläkerahastojen sijoitusstrategiat ovat liikkumassa tavanomaisesta sijoittamisesta yhä enemmän vastuullisen sijoittamisen suuntaan, Sievänen selittää.

Tutkimuksen mukaan talous- ja finanssisektori, kulttuuri sekä eläkerahastojen piirteet vaikuttavat vastuulliseen sijoittamiseen. Sijoitusjohtajat kokivat vastuullisen sijoittamisen periaatteiden noudattamisen tärkeäksi finanssikriisin aikana. Ne eläkerahastot, jotka eivät tehneet vastuullista sijoittamista, siirsivät sen sijaan päästöistä huomioida vastuullisen sijoittamisen periaatteita myöhemmäksi.

- Vastuullinen sijoittaminen näyttäisi luovan viitekehyksen, joka tukee sijoituspäätöksiä myös haastavissa taloudellisissa tilanteissa.

Vastuullisella sijoittamisella on pitkät perinteet monessa maassa. Suomessa kiinnostus on Sieväsen mukaan kasvanut

aivan lähivuosien aikana muun muassa FINSIF:in perustamisen kautta. Vastuullisen sijoittamisen kautta sijoittajat voivat vaikuttaa sijoituskohteidensa vastuullisuuteen.

” Vastuullinen sijoittaminen luo viitekehyksen, joka tukee sijoituspäätöksiä haastavissa tilanteissa.

- Esimerkiksi instituutiosijoittajat voivat käydä vuoropuheluita sijoitusten kohteena olevien yritysten kanssa, tai vaikka pankit voivat vaatia riittäviä kannanottoja vastuukysymyksiin ennen lainojen myöntämistä. Vastuullinen sijoittaminen vaikuttaisi siis olevan kätevä työkalu vas-

tuullisuuden lisäämiseen globaalisti, Sievänen pohtii.

Haasteena kasvulle on, että vastuullinen sijoittaminen koetaan osittain hankalaksi määritellä ja toteuttaa. Vastuullista sijoittamista on mahdollista tehdä usealla tavalla, ja keskeistä käytännön haasteiden ratkaisemiselle onkin sijoittajan oman näkemyksen muodostaminen eli vastuullisen sijoittamisen strategiasta päättäminen

Väitöksen tiedot

ETM Riikka Sievänen väitteli 22.5.2013 Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisessä tiedekunnassa aiheesta Exploring the drivers of responsible investment in European pension funds. Vastaväittäjänä oli professori Henry Schäfer Stuttgartin yliopistosta ja kustoksena oli professori John Sumelius.

Väitöskirja on julkaistu Taloustieteen laitoksen julkaisuja -sarjassa ja se on luettavissa E-thesis-palvelussa.

VILLE GRAHN



Väitöksiä

Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostetaan eettisyyttä

Psykologian maisteri Mari Huhtalan psykologian väitöskirjan ”Virtues that Work: Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals” (Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina) tarkastustilaisuus pidettiin 5.10.2013 Jyväskylän yliopistossa.

Vastaväittäjänä oli dosentti Jukka Lipponen (Helsingin yliopisto) ja kustoksena dosentti Taru Feldt (Jyväskylän yliopisto).

Nykypäivän työntekijöitä haastavat työelämän muutokset ja niiden mukanaan tuomat vaatimukset, ja samanaikaisesti yhteiskunta etsii keinoja työurien pidentämiseen. Työpaikan eettinen kulttuuri tarjoaa uuden näkökulman työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen. Sillä tarkoitetaan jaettuja arvoja sekä yhteisiä pelisääntöjä siitä, millainen toiminta ja työtavat nähdään suotavina omassa työyhteisössä: onko esimerkiksi yrityksessä hyväksyttävää vääristellä tietoja tai liioitella lupauksia asiakkaiden saamiseksi, vai arvostetaanko rehellisyyttä ja luotettavuutta. Mari Huhtala selvitti väitöstutkimuksessaan, miten työyhteisöjen eettisyyttä tukevat toimintakäytännöt ovat yhteydessä hyvinvointiin. Tutkimus osoitti, että eettisissä työyhteisöissä koetaan enemmän positiivista työn imua ja vähemmän työuupumusta. Tällaisissa työpaikoissa eettiset valintatilanteet aiheuttivat myös



Mari Huhtala

vähemmän stressiä.

Työhyvinvoinnin lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työpaikan eettiset arvot ovat yhteydessä siihen, mitä johtajat pitävät oman työnsä tärkeimpänä tavoitteena.

– Eettisissä työyhteisöissä johtajat ovat sitoutuneita organisaatioonsa, ja he näkevät tärkeänä tavoitteenaan sen menestymisen. Epäeettinen kulttuuri on puolestaan yhteydessä johtajien työpaikan vaihtoehtoihin ja haluun jäädä eläkkeelle, Huhtala toteaa.

Kun työpaikalla toteutetaan eettisiä arvoja, se tarkoittaa selkeitä sääntöjä ja odotuksia vastuulliselle toiminnalle. Myös esimiesten ja ylimmän johdon tulisi toimia näiden yhteisten sääntöjen mukaisesti, sekä olla rehellisiä ja luotettavia.

Liiketoiminnan nimissä ei tule hyväksyä epäeettistä toimintaa, ja rikkomuksiin pitää puuttua.

Työssä tulee olla tarpeeksi aikaa ja muita resursseja, jotta tehtävät on mahdollista hoitaa vastuullisesti.

Puutteelliset käytännön mahdollisuudet toteuttaa eettisyyttä olivat tutkimuksen perusteella olennaisin tekijä työuupumuksen lisääntymisessä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, että eettistä organisaatiokulttuuria arvioiva kyselylomake (Corpora-

te Ethical Virtues scale, CEV) soveltuu käytettäväksi myös suomalaisissa työyhteisöissä.

Kiinnittämällä huomiota työyhteisön arvoihin ja vastuulliseen toimintaan voidaan edistää koko henkilöstön hyvinvointia ja tukea sekä organisaation menestymistä että työurien pidentämistä. Huhtalan viesti työpaikoille ja johtajille onkin, että resurssipulasta ja tehostamispaineista huolimatta eettisten arvojen vaaliminen kannattaa. Se on pitkäkantoinen tapa luoda työyhteisöihin vastuullinen arvopohja, joka lisää myös työntekijöiden hyvinvointia.

Kyselytutkimuksen kohteena olivat kaupallisten ja teknisten alojen johtajien omat kokemukset työyhteisöistään sekä heidän omat työtavoitteensa.

Johtajat ovatkin avainasemassa eettisten käytänteiden luomisessa ja näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä muille. Lisäksi väitöskirjassa kartoitettiin julkisen

sektorin organisaation henkilöstön kokemuksia.

Lisätietoja

Mari Huhtala (o.s. Valkama) kirjoitti ylioppilaaksi Jyväskylän Lyseon lukiossa keväällä 2002 ja valmistui psykologian maisteriksi Jyväskylän yliopistosta vuonna 2007. Valmistumisensa jälkeen Huhtala työskenteli lasten ja nuorten psykiatrisella poliklinikalla Pieksämäellä. Vuodesta 2009 lähtien hän on työskennellyt Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksessa tohtorikoulutettavana. Hän on tehnyt jatko-opintojen ohessa töitä myös koulupsykologina. Väitöskirja on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research numerona 479, 103 s., Jyväskylä 2013, ISSN: 0075-4625, ISBN: 978-951-39-5359-1. Sitä saa Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksiköstä, puh. 040 805 3825, myynti@library.jyu.fi.

VILLE GRAHN



■ Tapahtumia



Kurssilaisia illallisella Tallinnassa.

Yritysetiikan kurssilla Tallinnassa

SARI LEIPÄLÄ

Estonian Business School Tallinnassa kokosi 7.-12. huhtikuuta 2013 yhteen vajaan parinkymmenen hengen innokkaan ryhmän oppimaan ja keskustelemaan organisaatioetiikkaan liittyvistä teemoista. Viikon mittai-

nen intensiivijakso kuului osana Cases in Organizational Ethics -kurssia.

Kurssi järjestettiin nyt toisen kerran Baltian ja Pohjoismaiden välisenä yhteisprojektina. Projekteja on rahoittanut Pohjoismaiden ministerineuvosto. Kursin tarkoituksena oli tarjota opintojensa loppupuoella oleville opiskelijoille sekä

teoreettista että käytännöllistä ymmärrystä organisaatioetiikan ja liiketoiminnan vastuullisuuden moninaisista ulottuvuuksista.

Monikansallista oppimista

Kurssilla opiskelu tapahtui monikansallisessa ympäristössä, sillä edustettuina oli yhteensä kuusi maata: Suomi, Viro, Latvia, Liettua, Slovakia ja Georgia. Kurssin ennakkotehtävänä vaadittu artikkelipinon tiivistäminen takasi, että jokaisella oli jo valmiiksi jonkinasteinen esiymmärrys käsiteltävistä teemoista.

Tiiviin viikon aikana ehdimme syventyä muun muassa eettiseen ja epäeettiseen johtamiseen, sidosryhmiin, sidosryhmäjohtamiseen, monimuotoisuuden johtamiseen, yritysten yhteiskuntavastuuseen, yritysten harjoittamaan vapaaehtoisuuteen sekä ympäristöjohtamiseen. Opiskelu tapahtui pitkälti case-tyyppisen oppimisen pohjalta. Annetut caset purettiin ensin pienissä ryhmissä, jonka jälkeen tuloksista keskusteltiin yhdessä.

” Kurssin teeman kannalta vierailu oli erityisen kiinnostava.

Värikkyyttä ja rikkautta keskusteluun antoivat osallistujien erilaiset kulttuuritaukstat. Se toi myös osaltaan konkreettisesti esiin sitä haasteellisuutta ja monimutkaisuutta, joka eettiseen johtamiseen ja päätöksentekoon lähes väistämättä aina liittyy.

Yritysvierailulla

Antoisa viikko päättyi yritysvierailuun paikallisen IT-alan yrityksen Nortalin pääkonttorilla. Kurssin teeman kannalta vierailu oli erityisen kiinnostava, sillä



Minna Hiekkataipale (vas.), Albeta Tomaskova ja Zuzana Lazarova ryhmätyön parissa.

Nortalilla tehdään paljon töitä työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen eteen. Nortal nauttii arvostetun työnantajan maineesta, mistä kertoo muun muassa sijoittuminen Viron kymmenen arvostetuisimman työnantajan joukkoon jo toisena vuotena peräkkäin (2013).

Tietointensiivisellä toimialalla parhaiden tekijöiden houkuttelevuus, motiivointi ja pitäminen ovat yrityksen menestymisen elinehto. Vierailulla opimme, miten myös suhteellisen pienillä panostuksilla voi vaikuttaa merkittävästi yleiseen ilmapiiriin ja viihtymiseen työpaikalla. Nortalilla tästä kertoivat muun muassa ilmaiset karkki- ja hedelmätarjoilut, mahdollisuus hieronta-työajalla, miellyttävät ja hyvin suunnitellut työtilat sekä keittiö, joka voittaa viihtyisyydellään yleiset lounasravintolat ja saa työntekijät usein nauttimaan lounaansa työpaikalla.

Kun vierailun jälkeen hajaannuimme sitten kukin kotimatalle, oli mieli tyytyväinen onnistuneesta viikosta ja niistä uusista ajatuksista, joita yhdessä opiskelu oli herättänyt.

• Sari Leipälä on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tohtoriopiskelija.

Tapahtumia

EBEN 2013: Liikeryitysten toimilupa?

JONATHAN ALEXANDRE / EDHEC BUSINESS SCHOOL



Jukka Mäkinen ja Eero Kasanen
keskustelivat Guido Palazzon kanssa.

JUKKA MÄKINEN

European Business Ethics Networkin eli EBENin 26. vuosikokous järjestettiin 12.–14. syyskuuta EDHEC kauppakorkeakoulussa Ranskan Lillessä. Kokouksen teemaksi oli valittu ajankohtainen kysymys liikeryitysten toimiluvasta (License to operate). Takaa-ko yrityksen sidosryhmien hyväksyntä yritykselle luvan toimia? Kuinka pitkälle lii-

keyritysten toimet voivat mennä perinteiselle valtiovallan toimialueelle? Millainen on yritysten ja yhteiskunnan välinen yhteiskuntasopimus sekä työnjako globalisoituvassa maailmassa? Yrityksen toimintaluvan merkityksistä ja laajuudesta keskustelua konferenssissa kävi yli 130 yritysetiikan kansainvälistä tutkijaa sekä laaja joukko liike-elämän käytännön toimijoita.

EBEN 2013 kokouksen pääpuhujana esiintyi poliittisen yritys vastuun kysymyksiin keskittynyt professori Guido Palazzo Sveitsin HEC kauppakorkeakoulusta Lausannesta. Hänen esityksensä pääväitteen mukaan liikeryitykset menettävät käytännössä toimilupansa hyvin harvoin, jos koskaan. Tämä konferenssin yleisteen provosoiva lämmittely herätti kokouksessa kiivasta keskustelua taloudellisen ja poliittisen vallan muuttuvista suhteista kapitalismin nykyvaiheissa. Ehkäpä kuulumimmat keskustelu kokouksessa käytiin kuitenkin pienemmissä piireissä. Itse olin paikalla tilaisuudessa, jossa keskustelun aiheena ollut liikeryitysten velvollisuus maksaa veronsa oli aiheuttaa todellisen riidan noin kymmenen tutkijan kesken. Akateemiset kokoukset ovat harvoin näin tunteita kuohuttavia tapahtumia.

Poliittisen yritys vastuun ydinkysymykset olivat vahvasti esillä myös EBEN 2013 kokouksen laajemmassa ohjelmistossa. Erityisesti yritysten toimiluvan filosofisiin taustoihin ja markkinoiden ja normien välisiin suhteisiin pureutuneet konferenssin



Professori Guido Palazzo piti konferenssin keynote-puheenvuoron.

osat tarkastelivat liiketoiminnan politi-soitumisen kysymyksiä. Myös professori Eero Kasanen kanssa työstämämme yhteispaperi (Mäkinen, J. & Kasanen, E.: In Defense of Regulated Market Economy) keskittyi liikeyritysten toimiluvan poliittisiin ulottuvuuksiin. Esityksemme puolusti käsitystä, jonka mukaan yritysten toimiluvat ja niiden laajuus ovat ensisijaisesti yhteiskunnan demokraattisen poliittisen järjestelmän kysymyksiä eivätkä niinkään markkinoilla tai liikeyritysten itsesäätelyn piirissä päätettäviä asioita.

EBEN 2013 osui sopivasti kotimat-kalleni, kun olin palaamassa SCANCOR tutkijavaihdosta Stanfordin yliopistosta. Osallistuin juuri ennen EBENiä Society for Business Ethics (SBE) 2013 vuosikokoukseen, joka pidettiin tänä vuonna

Orlandossa, Floridassa. Näissä kahdessa liike-elämän etiikan johtavassa kansainvälisessä tapahtumassa keskustelunaiheet eivät poikenneet radikaalisti toisistaan, mutta Lillen kokouksessa liike-elämän käytännön toimijoilla oli keskustelijoina selvästi näkyvämpi rooli kun Floridan vuosikokouksessa, jossa korostui akateemisen orientaatio. Toisaalta SBE:n kokous pidettiin tänä vuonna läpikaupallisessa Walt Disney maailmassa kun taas EBEN sijoittui akateemisen EDHEC kauppakorkeakoulun kampukselle. Ker-tooko tämäkin jotain poliittisen kulttuurin roolista liikeyritysten toimilupien luonteen määräytymisessä?

• Jukka Mäkinen on vanhempi yliopistonlehtori (ma.) Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Tutkimuspäivät

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät maaliskuussa

12.–13.3.2014 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Miten vastuullisuuden ja eettisyyden näkökulmat tulevat esiin erilaisissa liiketoimintamalleissa ja liiketoimintaympäristöissä? Miten näitä näkökulmia voidaan tutkia ja kehittää?

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivien tarkoituksena on lisätä vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen näkyvyyttä ja edistää sen kehitystä Suomessa.

” Teemana on yhteiskunnallinen yrittäjyys.

Tutkimuspäivät pyrkivät edesauttamaan tutkijoiden verkostoitumista ja suomalaisen vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen profiloitumista omaksi tärkeäksi asiantuntemusalakseen. Tutkimuspäivät tarjoavat vastuullisen liiketoiminnan, yritysten yhteiskuntavastuun ja eettisen johtamisen tutkijoille mahdollisuuden esitellä tutkimushankkeitaan ja niiden tuloksia sekä jakaa ajatuksia, ideoita ja kokemuksia tutkimuksen tekemisestä.

Vuoden 2014 tutkimuspäivien yhtenä tärkeänä teemana on yhteiskunnallinen yrittäjyys. Toisen päivän iltapäivä on omistettu keskustelulle yhteiskunnallisen

yrittäjyyden mahdollisuuksista liiketoiminnan uudistajana erityisesti terveydenhuollon alueella.

Tutkimuspäivään toivotaan esityksiä, jotka käsittelevät vastuullisuuden ja eettisyyden teemoja liiketoiminnassa eri lähtökohdista. Toivomme esityksiä esimerkiksi seuraavista teemoista:

- Vastuullinen liiketoiminta ja eettinen johtaminen
- Yhteiskunnallinen yrittäjyys
- Yritys-ympäristö-yhteiskunta -suhteet
- Sidosryhmävuorovaikutus
- Yhteiskunnallinen laskentatoimi ja yritysvastuuraportointi
- Arvon muodostus ja erilaiset liiketoimintamallit

Tärkeät päivämäärät

31.1.2014: Abstraktien (200 sanaa) jättämisaika päättyy

19.2.2014: Päätös hyväksytyistä abstrakteista sekä tutkimuspäivien ohjelma julkaistaan

7.3.2014: Ilmoittautuminen päättyy

12.–13.3.2014: Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät Tampereen yliopistossa

Ilmoittautuminen avataan marraskuussa 2013. Tilaisuus on maksuton.

Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivää järjestävien RESPMAN-tutkimusryhmän ja EBEN Suomi ry:n puolesta lämpimästi tervetuloa.

Palkinto

Yritysetiikkaan liittyvän tutkielman palkitseminen

E BEN Suomi ry palkitsee keväällä 2014 ensimmäistä kertaa yritys-etiikkaan liittyvän opinnäytetyön. Pyydämme ystävällisesti yritys-etiikkaan liittyvien opinnäytteiden ohjaaja kehottamaan opinnäytteiden tekijöitä osallistumaan tähän kilpailuun.

Kilpailuun voivat osallistua vuosien 2012 ja 2013 aikana valmistuneet yritys-etiikkaan liittyvät pro gradu -tutkielmat ja diplomityöt, jotka ovat erityisen ansiokkaita.

Tutkielmia arvioidaan tutkimusongelman merkittävyyden, aiempaan tutkimukseen asemoitumisen, empiirisen laadun sekä tulosten oivaltavuuden ja käytännön kontribuution perusteella. Palkintoraadissa on edustettuna sekä akateemisen tutkimuksen että käytännön yritystoiminnan näkemys. Kilpailuun osallistuvan opinnäytteen tekijän tulee toimittaa sähköises-

sä muodossa seuraavat asiakirjat Johanna Kujalalle (johanna.kujala@uta.fi) viimeistään perjantaina 31.1.2014:

1. Opinnäytetyö
2. Loppulausunto
3. Hakijan yhteystiedot sekä perustelut hakemukselle (yksi sivu), jossa tekijä kiitteyttää opinnäytetyönsä erityiset vahvuudet ja sen merkityksellisyyden tarkastelemana ilmiön kannalta.

Voittaja julkistetaan maaliskuussa 2014 järjestettävillä Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivillä Tampereen yliopistossa. Palkinnon saajan edellytetään saapuvan paikalle vastaanottamaan palkintoa ja esittelemään tutkielmansa lyhyesti tutkimuspäivien yleisölle. Palkintosumma on 300 euroa.

Toivomme runsasta osallistujajoukkoa ja toivotamme menestystä kaikille osallistujille!

Vuosikongressi Berliinissä

EBENin vuosikongressi pidetään 12.-14.6.2014. Kongressin teema on ”Business Ethics in a European Perspective - A Case for Unity in Diversity?”. Kongressin pitopaikka on the European School of Management and Technology. Vuosikongressia edeltää tohtoriseminaari 11.6.2014. Tarkemmat tiedot: <http://www.eben-net.org/?q=content/eben-annual-conference-2013>

Tutkimuskongressi Lissabonissa

Tutkimuskongressi pidetään Lissabonissa 9.-11.10.2014. Teemana on ”Ethics in a time of crisis”. Tarkemmat tiedot: <http://www.eben-net.org/?q=content/eben-research-conference-2014>

Ohjeita kirjoittajille

Lehteen voi tarjota artikkeleita, esseitä, puheenvuoroja, kolumneja, katsauksia, haastatteluja, kirja- ja tutkimusesittelyjä ja -arvosteluja, ilmoituksia ja muita kirjoituksia. Lehti ei maksa kirjoituspalkkioita eikä sitoudu julkaisemaan tarjottua aineistoa.

Yritysetiikka-lehdessä julkaistaan kahdentyyppisiä juttuja: Tutkimukseen perustuvia artikkeleita, joihin liittyy tiukemmat sisällölliset ja muodolliset vaatimukset, sekä vapaamuotoisempia asiantuntija- ja muita kirjoituksia.

Käsitteelliset julkaisut lähetetään päätoimittajalle tai toimittajalle sähköpostin liitetiedostona tekstitiedostona txt-muodossa ilman muotoiluja. Kirjoituksiin voi liittää tarvittaessa kuvia yms. havainnollistavaa materiaalia.

Käsitteellisten tulee olla tyyliään ja kieliasultaan huoliteltuja. Tavoitteena on sujuva, ytimekäs, omaperäinen ja keskustelua virittävä kirjoitus.

Tutkimusartikkelit

Artikkelien suosituspituus on 3000–6000 sanaa. Artikkelin alussa tulee olla lyhyt, kirjoituksen ydinkohdat esiin tuova tiivistelmä, jonka pituus on korkeintaan 150 sanaa. Tiivistelmän jälkeen mainitaan avainsanat, joita voi olla enintään kuusi.

Kirjoituksen kansilehdellä pitää olla seuraavat tiedot: kirjoituksen otsikko, kaikista kirjoittajista nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Mikäli kirjoitus julkaistaan, kirjoituksiin liitetään kirjoittajien lyhyt esittely (julkaisu-, tutkimus- ja kehittämistoiminta yms.). Lehti julkaisee mielellään kirjoituksen yhteydessä myös kirjoittajien kuvat. Esittely ja kuva pyydetään erikseen.

Toimitus pyytää tarvittaessa korjauksia

artikkeleihin sekä varaa itselleen oikeuden olla julkaisematta lehteen lähetettyä artikkelia. Tekstin korjaaminen pyydettyyn muotoon on kirjoittajan vastuulla.

Artikkeleissa noudatetaan seuraavia muotoiluohjeita:

- Kirjoituksen rivinväli on 1,5 ja kirjasin Times New Roman 12.
- Sivuja ei numeroida.
- Kappaleet erotetaan toisistaan rivinvaihdolla eikä sisennyksiä käytetä.
- Tekstissä ei käytetä tehokeinoja kuten kursivointia tai lihavoitinta.
- Väliotsikot erotetaan muusta tekstistä omille riveilleen.
- Lähdeluettelo liitetään tekstin loppuun.
- Liitteet ja kuvat ovat kirjoituksen loppussa lähdeluettelon jälkeen omilla sivuillaan.

Tekstin sisässä olevien lähdeviitteiden ja -luettelon tulee olla vastaavat. Lähdeviittauksissa noudatetaan Harvard-järjestelmää. Lähdeluettelossa ei käytetä tehokeinoja. Harvard-järjestelmän mukaan lähteet luetaan lähdeluettelossa tekijän mukaisessa aakkosjärjestyksessä. Tekstissä esiintyvät viittaukset ovat tällöin muodossa ”tekijän nimi, painovuosi”, esimerkiksi (Virtanen 1997), tai ”Virtasen (1997) mukaan...” Viittauksen jäljessä voi olla myös ne sivunumerot joilta tieto on otettu (Virtanen 1997, 25–26). Sivunumerointa ei merkitä jos viitataan koko teokseen tai jos kyseessä on kirja. Alaviitteitä ei saa käyttää.

Harvard-viittausjärjestelmää on esitelty tarkemmin muun muassa seuraavassa teoksessa: Eskola, J. & Hämäläinen, J. (1995) Pilkusta asiaa - ohjeita tieteellisen esseen kirjoittajille. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 1. Kuopio, Kuopion yliopisto. Myös esimerkik-

si seuraavissa internet-osoitteissa löytyy tietoa asiasta:

<http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/index.html>

http://www.leedsmet.ac.uk/lskills/open/sfl/content/harvard/downloads/harvard_2004.pdf

Elektronisten lähteiden käytössä ja viittaamisessa sovelletaan samoja periaatteita kuin painetuissakin lähteissä. Elektronisen lähteen viitteessä täytyy näkyä samat asiat kuin painetun lähteen viitteessä sekä lisäksi elektronisen dokumentin saatavuustiedot, tyyppi ja viittauksen ajankohhta. WWW-sivuista mainitaan URL-osoite.

Muut kirjoitukset

Muut kirjoitukset ovat lyhyempiä ja vapaampia tyyliältään kuin tutkimusartikkelit. Kirjoituksen muotoilussa noudatetaan tarvittaessa soveltuvien osien artikkeleiden ohjeita.

Muihin kirjoituksiin ei tarvita tiivistelmää ja erillistä kansilehteä, mutta kirjoittajaa pyydetään laatimaan noin 1000 merkin mittainen nosto verkkolehden kansisivulle.

Kirjoituksen alussa mainitaan kirjoituksen tyyppi (esimerkiksi haastattelu, kirjaesittely jne.), otsikko sekä kirjoittajan nimi, arvo, ammatti, työpaikka (jos on), osoite, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.

Lehden ilmestymisaikataulu

Huhtikuu 2014: Käsikirjoitukset jätettävä viimeistään 15.2.2014.



Lehden tilaus

EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf:n jäsenyyset

Henkilöjäsen: 70 e
Opiskelija, työtön tai eläkeläinen: 26 e
Institutionaalinen jäsen: 160 e
(voittoa tavoittelematon yhteisö, säätiö tms.)

Yritysjäsen:

1–10 työntekijää: 300 e
11–50 työntekijää: 400 e
51–100 työntekijää: 500 e
101–250 työntekijää: 700 e
251 tai enemmän: 900 e
Kannatusjäsen: 2000 e

Jäseneksi liittyminen

Täytä jäsenlomake kotisivuilla www.eben-net.fi, tulosta ja allekirjoita se. Postita jäsenlomake osoitteeseen:

EBEN Suomi ry
Hannele Mäkelä
Johtamiskorkeakoulu
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

Ilmoitukset

Ilmoitushinnat Yritysetiikka-lehdessä:

Aukeama: 700 euroa
Takakansi: 500 euroa
Koko sivu: 400 euroa
Puoli sivua: 250 euroa
Neljännessivu: 150 euroa

