

# Työhyvinvointi osana yritysvastuuta - Näkemyksiä suomalaiselta elintarvikealalta

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Maija Järvinen  
2012

# TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYSVASTUUTA

## Näkemyksiä suomalaiselta elintarvikealalta

### TIIVISTELMÄ

#### TUTKIMUKSEN TAVOITE:

Kuluttajat ja sitä myötä myös yritykset ovat yhä kiinnostuneempia yritysten vastuullisuudesta. Samaan aikaan väestön ikääntyessä ja työn luonteen muuttuessa myös työhyvinvoinnin merkitys eläkeiän pidentämiseksi ja yritysten menestyksen turvaamiseksi kasvaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten elintarvikealan edustajat kokevat työhyvinvoinnin aseman osana yritys vastuuta. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään elintarvikealan edustajien näkemyksiä työhyvinvoinnin vastuiden jakautumisesta yrityksen sisällä.

#### LÄHDEAINEISTO:

Lähdeaineistona käytetään elintarvikealalla työskentelevien työhyvinvointiasiantuntijoiden teemahaastatteluja.

#### TULOKSET:

Työhyvinvointi on selkeä osa yrityksen vastuullisuutta, mutta sitä ei voi erottaa erilliseksi osa-alueeksi muista sosiaalisen vastuun ulottuvuuksista. Vastuullisuuden toiminnan määrittelyssä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota yrityksen tahtotilaan ja toiminnan kokonaisuuteen. Olennaisimmassa osassa vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisessa ovat yrityksen linjaukset, jotka mahdollistavat muun muassa laadukkaan esimiestyön, toimivan arjen ja turvalliset työskentelyolosuhteet. Myös esimies ja yksilö itse vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin, joten yrityksen tärkeäksi tehtäväksi jää työhyvinvoinnin edellytysten turvaaminen ja kehittäminen.

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	3
1.1	Tutkimuksen tausta.....	3
1.2	Tavoite ja tutkimusongelma .....	4
1.3	Tutkimusaiheen rajaus ja käsitteiden määrittely .....	6
1.4	Tutkielman rakenne .....	7
2	Yhteiskuntavastuu ja työhyvinvointi kirjallisuudessa.....	9
2.1	Sosiaalinen vastuu osana yritysvastuuta.....	9
2.2	Näkökulmia yritysvastuuseen.....	11
2.3	Henkilöstö yrityksen sidosryhmänä.....	14
2.4	Sosiaalisen vastuun toteuttaminen.....	15
2.5	Työhyvinvointi .....	17
2.5.1	Voimavarojen ja vaatimusten tasapaino hyvinvoinnin lähteenä.....	21
2.6	Työhyvinvointi yrityksen sosiaalisen vastuun osana.....	27
2.7	Yhteenveto.....	31
3	Metodologia .....	34
3.1	Aineiston keruu.....	34
3.2	Aineiston analyysi .....	36
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
4	Tulokset.....	39
4.1	Vastuullisuuden määrittely .....	39
4.1.1	Vastuullisuus lakia korkeammalla .....	40
4.1.2	Vastuullisuus kilpailuetuna .....	41
4.1.3	Vastuullisuus linjauksina.....	43
4.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	45
4.2.1	Esimiestyö ja johtaminen .....	46
4.2.2	Työ ja työympäristö .....	47
4.2.3	Terveys ja fyysinen kunto .....	48
4.2.4	Motivaatio ja asenne.....	49
4.2.5	Osaaminen .....	50
4.3	Vastuu työhyvinvoinnista .....	51
4.3.1	Yksilön vastuu.....	52
4.3.2	Esimiehen vastuu.....	54
4.3.3	Yrityksen johdon vastuu.....	56
4.4	Tulosten yhteenveto.....	58
5	Yhteenveto ja tulosten pohdintaa .....	62
6	Lähteet.....	68
7	Liitteet .....	75

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten vaikutusvallan kasvaessa kysymykset niiden velvollisuuksista ja lain ylittävistä vastuista ovat nousseet yhä tärkeämmiksi niin kansainvälisessä kuin kansallisessakin keskustelussa. Kuluttajien odotukset yritysten kantamaa vastuuta kohtaan ovat nousseet ja sitä myötä myös vastuullisen toiminnan merkitys yrityksen menestykselle on kasvanut.

Yritysten yhteiskunnallisen aseman lisäksi myös työ on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Teknologian kehitys ja globalisaatio ilmiönä, sekä niistä seurannut aika- ja paikkasidonnaisuuden vähentyminen ovat asettaneet uusia vaatimuksia työntekijöille ja työlle (Sparks ym. 2001). Vaikka toisaalta fyysinen työ on teknologian kehityksen myötä monelta osin vähentynyt tai keventynyt, kohtaavat työntekijät toisenlaisia haasteita. Uuden teknologian käyttöönotto vaatii jatkuvaa tietojen päivittämistä ja toisaalta yritysmaailman nopea tahti suurta joustavuutta ja asettaa omat haasteensa esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamiselle. Henkinen pahoinvointi onkin merkittävä ongelma suomalaisen työvoiman keskuudessa (Hakanen 2005) ja kieli nykypäivän työn kuormittavuudesta.

Vastuullisuuden vaatimusten ja toisaalta itse työn muuttuessa muuttuvat myös yhteiskunnan odotukset. Kohtuullinen palkka tai kohtuulliset työajat eivät ole enää ainoita mittareita, joilla määritellä yrityksen vastuullisuutta työhyvinvoinnin suhteen. Ulkoisiin paineisiin vastaamisen lisäksi työhyvinvoinnista huolehtimisen on kuitenkin todettu kantavan myös konkreettista hedelmää (Ahonen 1997). Suomalaisessa teollisuudessa elintarvikeala on tapaturmista ja sairauksista johtuvien poissaolojen tilaston kärkipäätä. Niistä johtuvat vuosittaiset kustannukset nousevat yli 200 miljoonaan euroon (Työterveyslaitos 2009). Panostamalla työhyvinvointiin on siis mahdollista paitsi säästää työntekijöiden voimavaroja, myös selvää rahaa. Etenkin suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on yrityksille yhä tärkeämpää varmistaa, että vanhemmat työntekijät viihtyvät ja jaksavat työssään mahdollisimman pitkään, sekä toisaalta houkuttaa ammattitaitoista uutta työvoimaa.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksen näkökulmasta kannattavaa jo siksi, että siten voidaan parantaa työntekijöiden jaksamista, säästää poissaolokustannuksissa ja houkuttaa

uusia työntekijöitä (Ojala & Ahonen 2005). Yritysten vastuullisuutta kohtaan lisääntyneiden odotusten ansiosta se voisi kuitenkin tarjota kilpailuetua myös osana yrityksen yhteiskuntavastuuta (Heikkurinen 2010).

Maloni ja Brown (2006) ovat määritelleet elintarvikeketjun yhteiskuntavastuun sisällöksi eläinten hyvinvoinnin, biotekniikan, ympäristön, reilun kaupan, terveyden ja turvallisuuden sekä ihmisoikeudet ja työntekijöiden oikeudet. Myöhemmin sidosryhmävuoropuhelua hyödyntäen on elintarvikeketjun vastuullisuuden sisältöä kehitetty eteenpäin ja määritelty sen seitsemäksi ulottuvuudeksi taloudellinen vastuu, ympäristövastuu, tuoteturvallisuus, paikallisuus, eläinten hyvinvointi, ravitsemus ja työhyvinvointi (Forsman-Hugg ym. 2009). Selvittämättä on kuitenkin työhyvinvoinnin rooli osana yhteiskuntavastuuta suomalaisella elintarvikealalla. Se nähdään yhtenä vastuullisuuden ulottuvuutena, mutta kuinka se yhdistyy elintarvikealan yhteiskuntavastuuseen niiden henkilöiden mielestä, jotka työskentelevät työhyvinvoinnin parissa elintarvikealalla Suomessa? Onko niiden yhteys vain teoreettista vai näkykö se todella alan toimijoiden näkemyksissä?

## **1.2 Tavoite ja tutkimusongelma**

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään osana yritysvastuuta suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä. Elintarvikeketjun vastuullisuuden jaottelut (Maloni & Brown 2006; Forsman-Hugg ym. 2009) kertovat omalta osaltaan työhyvinvoinnin merkityksestä yhteiskuntavastuun osa-alueena. Ne eivät kuitenkaan kerro, kuinka yhteiskuntavastuun ja työhyvinvoinnin yhteyksiä selitetään ja miten niiden nähdään yhdistyvän yrityksen toiminnassa.

Sekä työhyvinvoinnilla että vastuullisella toiminnalla on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan (mm. Cowe & Hopkins 2003; Ojala & Ahonen 2005). Kuluttajien ja yritysten muiden sidosryhmien nousseiden vaatimusten myötä yritysten on täytettävä niille asetetut vastuullisuuden vaatimukset kyetäkseen saavuttamaan toivotun tuloksen (Anarlic & Hauser 2005). Toisaalta vastuullisen toiminnan itsessään on todettu vaikuttavan tulokseen myönteisesti (Orlitzky 2005), mutta käytännössä valinta vastuullisuuden ja taloudellisen voiton välillä on usein kompromissi. Vastuullisen toiminnan näkeminen kilpailuetuna on kuitenkin tapa kääntää yhteiskunnan asettamat paineet voitoksi.

Vastuullisen toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämisen suorista taloudellisista vaikutuksista on ristiriitaisia tuloksia, mutta yhteiskuntavastuun toteuttamisen on todettu edistävän yrityksen mainetta ja houkuttelevuutta työnantajana, työntekijöiden motivaatiota ja jatkamishalukkuutta, oppimista, kilpailukykyä ja riskien hallintaa (Cowe & Hopkins 2003). Työhyvinvoinnin osalta sen puutteiden kustannukset ovat kiistattomat työtapaturmien ja sairauspoissaolojen kustannusten ollessa merkittävä osa yritysten henkilöstökuluja. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisellä on todettu olevan epäsuoria vaikutuksia yrityksen tulokseen mm. työntekijöiden motivaation ja jaksamisen kautta (Ojala & Ahonen 2005: 69). Mahdollisen taloudellisen hyödyn lisäksi todella vastuullinen yritys kuitenkin tunnistaa vastuullisuuden arvon jo itsessään (Ketola 2005), eikä sen vaikutuksia tulisi mitata vain rahassa, vaan ottaa huomioon myös toiminnan sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset.

Työhyvinvointi on tunnistettu yhdeksi vastuullisuuden ulottuvuudeksi elintarvikeketjussa (Maloni & Brown 2006; Forsman-Hugg ym. 2009) ja sekä sen kehittämisen että yhteiskuntavastuun toteuttamisen on todettu omaavan potentiaalia yrityksen tuloksen parantamiseksi (mm. Cowe & Hopkins 2003; Orlitzky 2005; Ojala & Ahonen 2005) muiden positiivisten vaikutusten lisäksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä ja yhteiskuntavastuun johtamista, ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan käsitellään kuitenkin usein kirjallisuudessa erillisinä, minkä vuoksi tässä tutkielmassa pureudutaan niiden välillä nähtäviin yhtymäkohtiin. Ensisijaisena tutkimusongelmana tässä tutkielmassa käsitellään kysymystä siitä,

*(K1), kuinka elintarvikealan yritysten yhteiskuntavastuu- ja työhyvinvointihenkilöt näkevät työhyvinvoinnista huolehtimisen olevan yhteydessä yritysten vastuulliseen toimintaan ja sen johtamiseen.*

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin. Suhteellisen vakiintumattoman käsitteistön ja tutkimusongelman luonteen perusteella tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelut, joihin on valittu haastateltavat suurten suomalaisten elintarvikealan yritysten työhyvinvointiasiantuntijoiden joukosta.

### **1.3 Tutkimusaiheen rajaus ja käsitteiden määrittely**

Käsitteinä sekä työhyvinvointi että yhteiskuntavastuu ovat laajoja, eikä niillä ole yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Okoye 2009; Partanen 2009). Työhyvinvointia on tutkittu monista näkökulmista ja sitä lähestyvien näkökulmien ja tieteenalojen moninaisuus on varmastikin yksi syy käsitteen vaikeaan määrittelyyn. Käsitteenä se on myös hyvin kontekstisidonnainen ja voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja eri tilanteissa (Ojala & Ahonen 2005). Ojalan (2003) mukaan työhyvinvointi eli hyvinvoiva työpaikka muodostuu yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnista. Yksilön hyvinvointi käsittää ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin, tiedot, taidot ja osaamisen, sekä arvot ja motivaation. Sekä osaamisella että johtamisella on tärkeä rooli työhyvinvoinnille, ja ne vaikuttavat sekä yksilöön että työyhteisöön. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat lisäksi työilmapiiri, työntekijöiden terveys ja turvallisuus, sekä yhteistyö. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilöiden osaaminen jakautuu koko yhteisöön ja sitä pystytään jakamaan ja hyödyntämään kokonaisvaltaisesti.

Tässä tutkielmassa painotetaan yksilön näkökulmaa työhyvinvointiin, mutta koska työhyvinvoinnin vaikutussuhteet ovat hyvin moninaiset, sen kaikki ulottuvuudet ovat läsnä. Yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnit ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa keskenään, ja niihin molempiin vaikuttaa johtaminen ja esimiestyö, sekä organisaatiosta löytyvä osaaminen ja sen jakautuminen. Kirjallisuusosuudessa tullaan käsittelemään monia työhyvinvoinnille olennaisia tekijöitä pääasiassa yksilön kannalta, mutta täytyy ottaa huomioon, että niistä suureen osaan voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin, eikä niitä voida täysin erottaa työyhteisöstä ja sen toiminnan vaikutuksista.

Yhteiskuntavastuuta käsitellään monessa yhteydessä Elkingtonin (2004) vuonna 1994 muodostaman kolmijaon kautta, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu jakautuu taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Elintarvikeketjun vastuullisuutta on pyritty määrittelemään myös tarkemmin seitsemän vastuullisuuden ulottuvuuden, ympäristövastuun, taloudellisen vastuun, ravitsemusvastuun, paikallisuuden, tuoteturvallisuuden, eläinten hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kautta (Forsman-Hugg ym. 2009). Vastuullisuutta voidaan tarkastella useista näkökulmista, joista niin kutsuttu klassinen näkökulma tai ideologia esittää yrityksen ainoan vastuun olevan sen vastuu tuottaa voittoa

omistajilleen (Carroll 1979; Ketola 2005; Branco ym. 2007). Toisena ääripäänä on laajan vastuullisuuden ideologia, jonka mukaan yrityksen on toimittava koko yhteiskunnan etua ajatellen (Marrewijk 2003; Ketola 2005), ja näiden välimaastoon sijoittuu sidosryhmänäkökulma, joka korostaa yrityksen olevan vastuussa kaikille sidosryhmilleen samanaikaisesti (Branco ym. 2007).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta sidosryhmänäkökulmasta. Euroopan Yhteisöjen komissio on määritellyt yrityksen sosiaalisen vastuun ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa” (EU KOM 2001: 7). Sidosryhmänä puolestaan voidaan ajatella mitä tahansa joukkoa, johon yritys toiminnallaan vaikuttaa, tai jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan (Freeman 1998). Sidosryhmiä ovat muun muassa sijoittajat, toimittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, työntekijät, viranomaiset ja ympäröivä yhteisö. Euroopan Yhteisöjen komissio (2001) on jaotellut sosiaalisen vastuun sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen, joista ulkoinen liittyy yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kun taas sisäinen käsittää yrityksen tuotannon vaikutukset ympäristöön ja vastuun henkilöstöä kohtaan. Sidosryhmiä voidaan jaotella myös ensi- ja toissijaisiin. Ensisijaiset sidosryhmät ovat niitä, joiden jatkuva osallistuminen on välttämätöntä yrityksen toiminnalle (Clarkson, 1995). Näihin luetaan esimerkiksi sijoittajat, toimittajat, työntekijät ja asiakkaat. Toissijaiset sidosryhmät ovat puolestaan niitä, joiden osallistuminen ei ole olennaista yrityksen toiminnalle, mutta jotka jollain tasolla vaikuttavat yritykseen tai joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa.

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdantoluvussa esiteltiin ensimmäiseksi yleisellä tasolla tutkimuksen tausta, joka pohjautuu yritysmaailman ja kuluttajien kasvavaan kiinnostukseen aihepiiriä kohtaan ja toisaalta liike-elämän muutosten vaikutukseen työhyvinvointiin ja yritysten vastuullisen toiminnan merkitykseen. Tutkimuksen taustan jälkeen esiteltiin tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma, sekä esiteltiin pääpiirteissään tutkimuksen toteuttamistapa ja rajaus.



Tämä tutkielma koostuu kaikkiaan viidestä luvusta, joista toisessa esitellään yhteiskuntavastuun ja työhyvinvoinnin kirjallisuutta, sekä niiden yhtymäkohtia kirjallisuudessa. Tämän kappaleen tarkoituksena on tarjota katsaus tieteelliseen keskusteluun näiden aihealueiden ympärillä.

Tutkimuksen metodologiaan keskitytään kolmannessa luvussa, jossa esitellään tutkimuksen toteutustapa, teemahaastattelut, ja käsitellään metodin hyviä ja huonoja puolia liittyen käsiteltävään tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen kuvataan aineiston keruun vaiheet ja keruutapa, sekä keskitytään saadun aineiston analysointiin.

Neljännessä luvussa luodaan katsaus teemahaastattelujen pohjalta kerättyyn aineistoon ja käsitellään analyysissä esiin noussutta työhyvinvoinnin ja vastuullisuuden matriisia. Lopuksi pohdintaosuudessa verrataan saatuja tuloksia kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostuneeseen kuvaan työhyvinvoinnista huolehtimisen ja yhteiskuntavastuujohtamisen suhteesta.

## 2 Yhteiskuntavastuu ja työhyvinvointi kirjallisuudessa

Tässä luvussa käsitellään yhteiskuntavastuun ja työhyvinvoinnin kirjallisuutta. Luvun tavoitteena on tarjota katsaus tutkimuksen taustana olevaan kirjallisuuteen ja kuvata niitä yhtäläisyyksiä, joita yhteiskuntavastuun ja työhyvinvoinnin väliltä löytyy. Ensimmäiseksi tässä luvussa esitellään sosiaalisen vastuun käsite osana yritysvastuuta ja henkilöstön merkitys sosiaalisen vastuun osana. Tämän jälkeen luodaan katsaus laajemmin erilaisiin näkökulmiin, joiden kautta yritysvastuuta tarkastellaan, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan henkilöstöä valitun näkökulman, eli sidosryhmänäkökulman kautta.

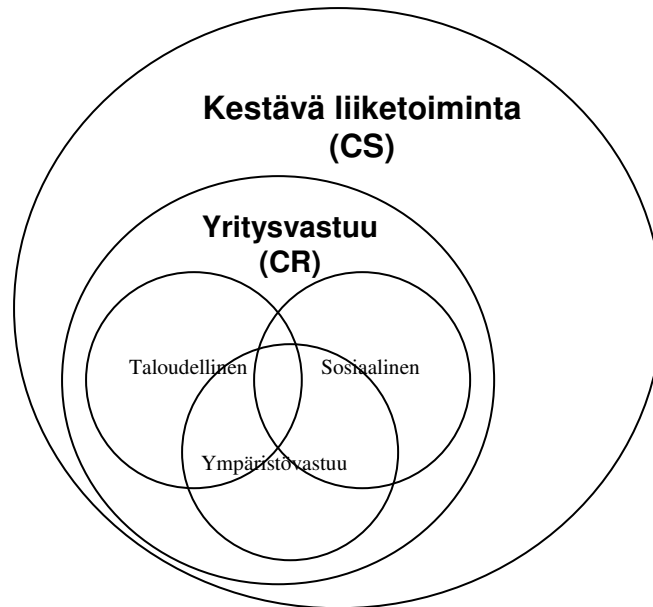
Tämän alustavan henkilöstöä ja yritysvastuuta yhdistävän katsauksen jälkeen käsitellään työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä erillään yhteiskuntavastuusta. Lopuksi palataan käsittelemään työhyvinvointia yritysvastuun osana, aikaisemmin esiteltyä, sekä erityisesti tähän yhteyteen painottuvan kirjallisuuden valossa.

### 2.1 Sosiaalinen vastuu osana yritysvastuuta

Elkington jakoi vuonna 1994 yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Tämä kolmijako on myöhemmin tullut varsin tunnetuksi yritysmaailmassa ja sitä käytetään paljon yhteiskuntavastuuraportoinnin pohjana. Elkingtonin jaottelu pohjautuu oletukselle, että vastuullisessa liiketoiminnassa ainoa tavoiteltava tulos ei ole taloudellinen, vaan yrityksellä on myös sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön liittyviä tavoitteita. Elkington onkin nimennyt nämä kolme tavoiteltavaa tulosta yrityksen *Triple Bottom Line*:ksi, eli kolminkertaiseksi tulokseksi. Myöhemmin kolminkertainen tulos vielä tiivistyi ytimekkäästi yhteiskuntavastuun kolmeksi P:ksi: *People, Planet ja Profit* (ihmiset, planeetta ja voitto) (Elkington 2004).

Vaikka Elkingtonin (2004) jaottelu yhteiskuntavastuun jakautumisesta taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen onkin varsin yleisesti hyväksytty, se on kohdannut myös kritiikkiä. Sen sijaan, että taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu nähtäisiin yhteiskuntavastuun osina, niitä voidaan tarkastella myös laajemman kokonaisvastuullisuuden

alueina (Linnanen & Panapanaan, 2002). Itse yhteiskuntavastuu voidaankin siten nähdä suppeammin yritysvastuun kokonaisuuden sosiaalisena ulottuvuutena. Yrityksen vastuu itsessään on osa kestävästä liiketoimintaa, eli nykyhetken tarpeiden tyydyttämistä pienentämättä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan (Kuvio 1.) (Linnanen & Panapanaan, 2002).



Kuvio 1. Kestävän liiketoiminnan ja yritysvastuun malli (Linnanen & Panapanaan 2002)

Euroopan yhteisöjen komission (EU KOM 2001; 2006) sosiaalisen vastuun määritelmä kattaa näistä osa-alueista selkeimmin sosiaalisen ja ympäristövastuun. Määritelmä nojaa vastuullisuuden kolmijakoon, ja yrityksen sosiaalista vastuuta käsitellään kokonaisuutena, johon liittyy taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin haasteisiin vastaaminen. Komissio määrittelee yrityksen sosiaalisen vastuun ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa” (EU KOM 2001: 7). Sosiaalisen vastuun kantaminen on osa kestävästä kehityksen tukemista, ja sen piiriin kuuluu työntekijöiden, ympäristön ja muiden sidosryhmien näkökulmien huomioon ottaminen. Lisäksi vastuullisuuteen kuuluu lakia korkeampien odotusten täyttäminen, jonka myös Davis totesi jo vuonna 1973. Davisin (1973) mukaan vastuullisuus alkaa siitä mihin julkinen ohjaus ja lait loppuvat. Vastuullinen toiminta tarkoittaa siis lakien noudattamista suurempaa panostusta sosiaaliseen hyvinvointiin, mutta ei ole lakien korvike.

EU:n komissio (EU KOM 2001; 2006) jaottelee sosiaalisen vastuun sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Ulkoinen ulottuvuus liittyy paikalliseen yhteisöön ja yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kuten yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja hankkijoihin, viranomaisiin, paikallisyhteisöihin ja ympäristöä edustaviin kansallisjärjestöihin. Sisäinen ulottuvuus puolestaan liittyy toisaalta yrityksen työntekijöihin ja toisaalta ympäristön näkökulmasta tuotannossa käytettävien luonnonvarojen hoitoon. Työntekijöiden osalta EU:n komissio on jakanut yrityksen sisäisen sosiaalisen vastuun henkilöstöhallintoon, työterveyteen ja työturvallisuuteen ja muutoksiin mukautumiseen liittyviin kysymyksiin.

Tässä tutkielmassa käsitellään Linnasta ja Panapanaania (2001) mukaillen sosiaalista vastuuta erillisenä ympäristö- ja taloudellisesta vastuusta. Se on yksi kestävän liiketoiminnan osa-alue, ja sen toteuttaminen vaatii lakia suurempien odotusten täyttämistä ja yrityksen kaikkien sidosryhmien huomioimista. Tällä kertaa sosiaalista vastuuta tarkastellaan erityisesti työhyvinvoinnin, eli henkilöstön näkökulmasta ja keskittää siten sosiaalisen vastuun sisäiseen ulottuvuuteen.

## ***2.2 Näkökulmia yritysvastuuseen***

Nykypäivänä vastuullisuus ja yrityksen sosiaalinen vastuu herättävät paljon keskustelua mediassa, mutta termien merkitys saattaa vaihdella puhujien ja kontekstien välillä. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen viitataan myös muilla samantapaisilla käsitteillä, joiden välillä on yhtäläisyyksiä ja joita saatetaan käyttää samoissa yhteyksissä, vaikka ne eivät olekaan merkitykseltään täysin yhteneviä (Okoye 2009). Yrityksen sosiaalinen vastuu kuuluu käsitteenä vastuullisen liiketoiminnan alle, jonka yhteydessä puhutaan myös muun muassa yrityskansalaisuudesta, kestävästä kehityksestä, kestävästä liiketoiminnasta, kolmikantaisesta tuloksesta ja yrityselämän etiikasta yleensä (Ketola 2005). Sosiaalisen vastuun käsite tarkoittaa siis monia asioita, ja sen merkitys vaihtelee puhujasta riippuen.

Yhteiskuntavastuu ei ole asiana uusi, mutta se on muotoutunut liike-elämän muutosten myötä. 1900-luvun alkupuolella yritysten vastuun merkitys oli erityisen korostunut etenkin paikallisen hyvinvoinnin kannalta, sillä yhteiskunnalla ei ollut käytössään nykyisen kaltaista tukijärjestelmää (Ketola 2005). Yhteiskunnan sosiaalisten järjestelmien ja yritysten toimintaa rajoittavien säädösten kehittyessä myös yritysten vallan ja vastuun suhde on muuttunut.

Yrityksillä on nykypäivänäkin paljon valtaa yhteiskunnassa, mutta toisaalta niiden toimintaa myös rajoittavat lisääntyneet lait ja säädökset. Suomen varsin kattavan sosiaalisen turvaverkon ansiosta yhteiskunta kantaa viimekäden vastuun tulonjaosta ja epätasa-arvoisuuden loiventamisesta. Tästä vastuunkannosta yritykset vapautuvat verojen hinnalla.

Bowen määritteli jo vuonna 1953 (viitattu Carroll 1979) yrityksen sosiaalisen vastuun sellaiseksi yrityksen johdon toiminnaksi, jossa se tukee yhteiskunnan arvoja ja tavoitteita ja kantaa siten vastuuta myös yrityksen tuloksen ulkopuolisista toiminnan seurauksista. Myös Davis (1960) liitti sosiaalisen vastuun päätöksentekoon, joka pohjautuu ainakin osittain taloudellisen hyödyn ulkopuolisiin tekijöihin.

Kaikki eivät kuitenkaan jaa näkemystä yrityksen vastuun ulottumisesta myös taloudellisen tuloksen ulkopuolelle. Friedman esitti vuonna 1962 yrityksen ainoan vastuun liittyvän vain ja ainoastaan taloudellisen hyödyn tuottamiseen omistajilleen. Myöhemmin Friedmanin esittämä näkemykseen pohjautuva yhteiskuntavastuun ideologia on nimetty klassiseksi tai omistajalähtöiseksi ideologiaksi (Ketola 2005; Branco ym. 2007). Siihen on joissain tapauksissa liitetty myös lisäarvon tuottaminen yrityksen asiakkaille, sillä ne nähdään olennaisena ryhmänä myös omistajien lisäarvon kasvattamisen kannalta (Ketola 2005). Klassinen näkökulma ei kuitenkaan tunnista muita voitontavoittelun ulkopuolisia yrityksen vastuita. Sen mukaan yrityksen toimintaa valvoo ja varojen allokoointia yhteiskunnassa hoitaa yrityksistä ulkopuoliset tahot, kuten valtiot, joiden vastuulla on säädellä yritysten toimintaa lakien avulla ja näin varmistaa, että yritysten toimintatavat ovat sosiaalisesti kestäviä.

Vuonna 1971 CED (Committee for Economic Development 1971) kuitenkin määritteli vastuullisuuden tasot kolmen kehän avulla, joista sisimmällä sijaitsivat perinteiset yrityksen taloudelliset tavoitteet ja niiden toteuttaminen, keskimmaisella näiden taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen sosiaalisen ympäristön vaatimukset ja tarpeet huomioiden ja uloimmalla näiden vastuiden ulkopuolelle jäävä korkeampi vastuu sosiaalisen ympäristön aktiivisesta kehittämisestä. Samaan tapaan jaotteli vastuullisuutta myös Steiner (1975), jonka määrittelemät neljä vastuullisuuden tasoa ovat taloudellinen etu, valtion ohjaus, vapaaehtoistoiminta ja näitä korkeammat vastuullisuuden odotukset. Kaikkien näiden näkemysten perustana oli ajatus, että todellinen vastuullinen toiminta on muutakin kuin voiton tavoittelua ja yrityksen on toiminnassaan otettava huomioon myös omistajien ulkopuoliset sidosryhmät.

CED:n (Committee for Economic Development 1971) ja Steinerin (1975) määritelmät vastaavat neoklassista yritys vastuun ideologiaa (Ketola, 2005), jota kutsutaan myös yritys vastuun sidosryhmänäkökulmaksi (Lantos, 2001). Sidoryhmänäkökulmasta tarkasteltuna yritys on vastuussa paitsi omistajilleen, myös kaikille muille sidoryhmilleen, jollaiseksi myös ympäristö voidaan käsittää. Omistajia ei tulisi sen mukaan käsitellä muista sidoryhmistä erillisenä ryhmänä vaan yhtenä yritykseen vaikuttavana ja yrityksen vaikutuksen alaisena joukkona (Lantos 2001).

Freeman (1998) määrittelee sidoryhmän ryhmäksi tai yksilöksi, joka joko hyötyy tai kärsii yrityksen toiminnasta, tai jonka oikeuksia yritys toiminnallaan kunnioittaa tai loukkaa. Siten sidoryhmäksi voidaan ajatella mitä tahansa ryhmää, johon yritys jollain tavalla toiminnallaan vaikuttaa. Näitä ryhmiä ovat muun muassa työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja lähiyhteisö. Clarkson (1995) jakaa puolestaan sidoryhmät ensi- ja toissijaisiin. Ensisijaisiksi sidoryhmiksi hän määrittelee ne, joiden olemassaolo ja yhteistyö on välttämätöntä yrityksen toiminnan jatkumiselle. Näitä ovat muun muassa sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, valtiot ja yhteisöt. Ensisijaisten sidoryhmien lisäksi yritykseen vaikuttaa myös joukko muita ryhmiä, joiden olemassaolo ei ole välttämätöntä yrityksen näkökulmasta. Silti näidenkin ryhmien kanssa tapahtuva vuorovaikutus voi olla yritykselle merkittävää, kuten esimerkiksi median osoittama positiivinen tai negatiivinen huomio. Näitä ryhmiä kutsutaan toissijaisiksi sidoryhmiksi.

Se, minkä sidoryhmän etuja yrityksen tulee ensisijaisesti milläkin hetkellä vaalia, määräytyy kolmen yrityksen ja sidoryhmän välisen suhteen piirteen mukaan. Nämä kolme tekijää ovat 1) sidoryhmien valta yritystä kohtaan, 2) sidoryhmän ja yrityksen välisen suhteen oikeutus ja 3) sidoryhmän ja sen vaatimusten tärkeys (Mitchell 1997; Ketola 2005). Ajateltaessa sijoittajia yhtenä yrityksen sidoryhmänä, on selvää, että heidän tärkeytensä nousee yleensä yli muiden myös näiden kolmen piirteen kautta tarkasteltuna. Sidoryhmänäkökulma ei siis missään nimessä hylkää omistajien edusta huolehtimista. Näkökulman haasteena on kuitenkin juuri sidoryhmien tarpeiden arvottaminen yrityksen kannalta, sillä sidoryhmien edut saattavat olla ristiriidassa keskenään. Yrityksen johdon on kyettävä tekemään valintoja eri sidoryhmiä hyödyttävien ja mahdollisesti toisia sidoryhmiä haittaavien toimien välillä.

Kolmantena näkökulmana vastuullisuuteen voidaan pitää yhteiskunnallista näkökulmaa, jonka mukaan yritykset kantavat vastuuta koko yhteiskunnalle. Tämän näkökulman mukaan yritysten tulee toimia koko yhteiskunnan hyväksi ja palvellakseen sen tarpeita (Marrewijk 2003). Tätä näkökulmaa kutsutaan laajan vastuun ideologiaksi tai kestävän kehityksen malliksi (Ketola 2005). Ideologian mukaan yrityksen ei pitäisikään pitää ensisijaisena tarkoituksenaan voiton tuottamista vaan yhteiskunnan palvelemista. Nyky-yhteiskunnassa on kuitenkin tällaiseen ajattelumalliin vielä pitkä matka, ja sitä on käytännössä mahdotonta sovittaa yhteen nykymuotoisen markkinatalouden kanssa, vaikkakin esimerkiksi osuuskuntatoiminnan taustalla on samankaltaisia periaatteita. Yritystä yhteiskunnan osana kuvaa kuitenkin myös merkitykseltään anteeksiantavampi, paljon käytetty ja yrityksen sosiaalisen vastuun kanssa rinnastettu käsite, yrityskansalaisuus (*corporate citizenship*). Sen perusajatuksena on vastuullisen yrityksen toimiminen hyvänä kansalaisena ja yhteiskunnan osana (Windsor 2001). Tämänkin termin käytännön merkitys on kuitenkin usein varsin epämääräinen.

### **2.3 Henkilöstö yrityksen sidosryhmänä**

Henkilöstön olemassaolo on yrityksen toiminnalle välttämätöntä. Se ei ainoastaan vaikuta toiminnallaan yrityksen menestykseen ja toimintaan, vaan mahdollistaa sen. Siten henkilöstö kuuluu yrityksen ensisijaisiin sidosryhmiin (Clarkson 1995). Jo tältä kannalta ajateltuna yrityksen on, turvatakseen oman toimintansa jatkuvuus, ajateltava myös henkilöstön hyvinvointia ja kohdeltava heitä tavalla, joka kannustaa työntekijöitä hakeutumaan ja pysymään yrityksen palveluksessa.

Yrityksen ja henkilöstön välisen suhteen laatu nostaa henkilöstön edun tärkeysjärjestyksessä korkealle verrattuna muihin yrityksen sidosryhmiin. Mitchellin (1997) määrittelemiin kolmeen sidosryhmän edun priorisointiin vaikuttavaan tekijään viitaten henkilöstöllä 1) on ryhmänä suuri valta yritystä kohtaan. Henkilöstö voi järjestäytyessään pysäyttää yrityksen toiminnan kokonaan ja vaikuttaa myös päivittäisessä toiminnassaan suuresti asiakastyytyväisyydestä toiminnan laatuun ja tehokkuuteen ja lähes kaikkeen sillä välillä. Lisäksi 2) yrityksen ja henkilöstön välillä on sopimus, joka tekee suhteesta lainvoimaisen ja asettaa molemmille osapuolille velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Henkilöstö ja yritys ovat virallisesti yhteydessä toisiinsa, ja sen perusteella yrityksellä on paljon jo lakiin kirjattuja

vaatimuksia työntekijöiden hyvinvointia koskien. Kolmanneksi, 3) henkilöstö on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ensisijaisen tärkeä sidosryhmä.

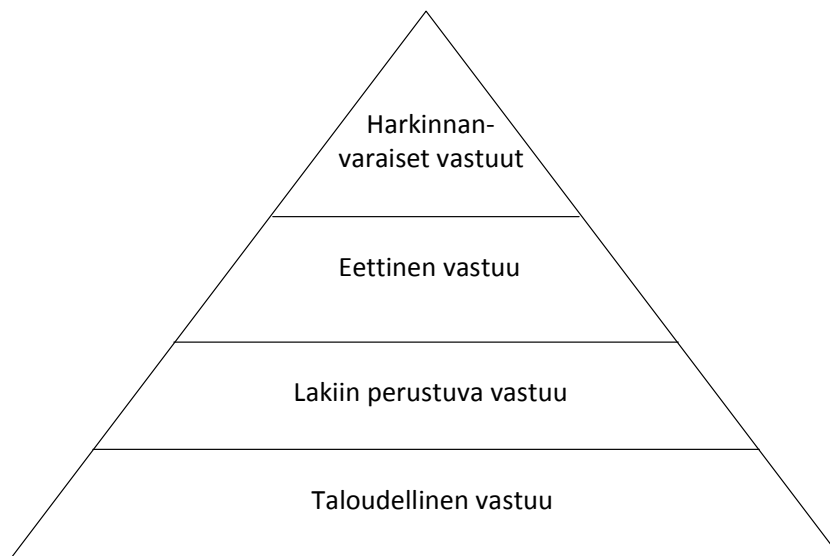
Työhyvinvoinnista puhuttaessa myös sen vaateiden tärkeys pitäisi tunnustaa varsin korkeaksi, sillä pahoinvointi ja liialliset vaatimukset työssä aiheuttavat poissaoloja ja voivat lopulta johtaa esimerkiksi fyysisiin pitkäaikaisiin sairauksiin, mielenterveysongelmiin tai työuupumukseen (mm. Hakanen 2005; Siukola ym. 2008). Työhyvinvoinnin puutteet aiheuttavat vahinkoa sekä yksilölle että organisaatiolle, ja siten henkilöstön hyvinvoinnin vaaliminen tulisi olla korkealla sijalla yrityksen vertaillessa sidosryhmien vaateiden tärkeyttä.

## **2.4 Sosiaalisen vastuun toteuttaminen**

Omassa määritelmässään Carroll (1979) liitti yrityksen sosiaaliseen vastuuseen myös yrityksen sosiaalisen toiminnan. Sitoutuakseen ja onnistuakseen sosiaalisessa toiminnassaan (corporate social performance) yrityksen täytyy a) pystyä määrittelemään mitä sosiaalinen vastuu on, b) tuntea siihen liittyvät asiat ja osa-alueet ja c) omata toimintamalli ongelmiin vastaamista varten. Määritellessään sosiaalista vastuuta Carroll (1979; 1999) pohjasi aiemmasta kirjallisuudesta löytämiinsä määritelmiin, jotka hän tiivisti voiton tekemiseen, lain noudattamiseen ja nämä velvollisuudet ylittävään vastuullisuuteen, ja nimesi sosiaalisen vastuun osa-alueiksi taloudellisen, lakeihin pohjautuvan, eettisen ja harkinnanvaraisen vastuun. Myöhemmin, vuonna 1991 hän muokkasi määritelmänsä pyramidin muotoon (Kuvio 2.). Vaikka taloudellinen vastuu muodostaa jaottelussa yrityksen toiminnan perustan, pyramidimuoto ei silti tarkoita, että osa-alueet olisivat toteutettavissa portaittain, vaan vastuullisen yrityksen tulee toimia kaikilla pyramidin tasoilla samanaikaisesti (Carroll 1979; 1999).

Carrollin (1979; 2004) mallissa taloudellinen vastuu, eli voiton tuottaminen yrityksen omistajille, muodostaa perustan koko yrityksen toiminnalle. Lakiin perustuvaa vastuuta on lakien noudattaminen ja eettistä vastuuta yhteiskunnassa oikeana pidettyjen asioiden tekeminen ja eettisten odotusten täyttäminen, sekä vahingonteon välttäminen. Näiden yläpuolelle nousee kuitenkin vielä harkinnanvaraisen vastuun kantaminen, jota yhteiskunta ei varsinaisesti odota yritysten kantavan, vaan johon liittyvät päätökset ovat täysin yritysten oman harkinnan ja päätösten varassa.





Kuvio 2. Yrityksen sosiaalisen vastuun pyramidi (Carroll 2004)

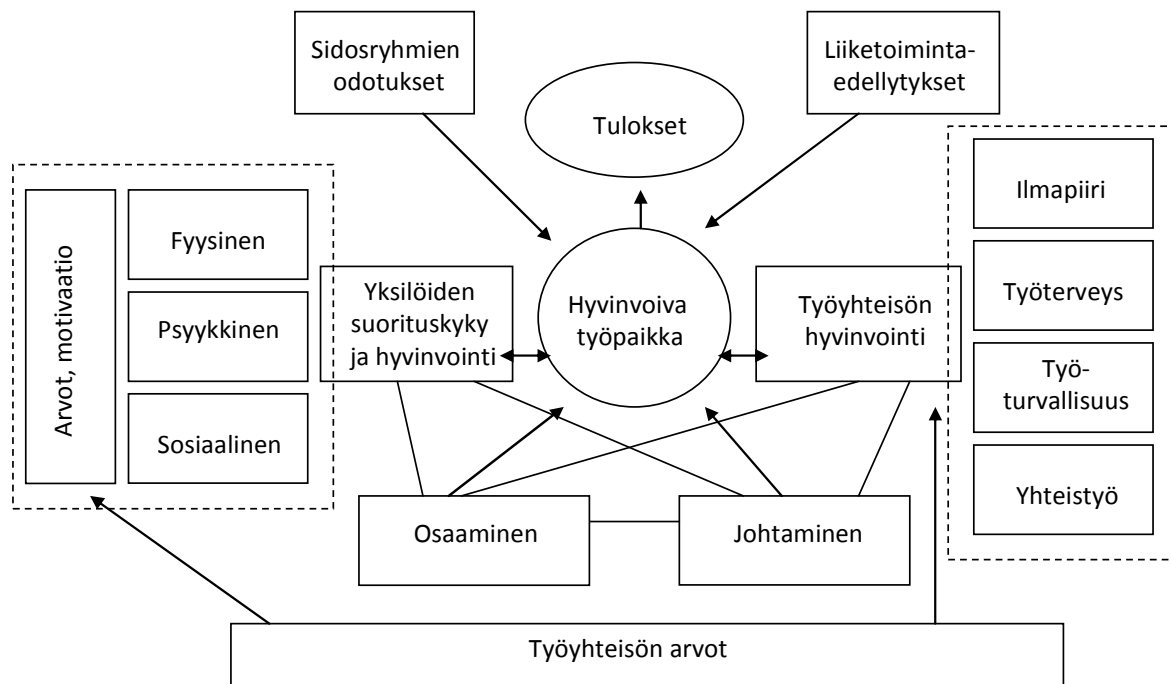
Carrollin pyramidin ylin taso onkin verrattavissa Steinerin (1975) vapaaehtoistoimintaan tai CED:n uloimpaan vastuullisuuden kehään (Committee of Economic Development 1971), jotka tulivat esille aikaisemmin yhteiskuntavastuun näkökulmien yhteydessä (ks. 2.2 Näkökulmia yritysvastuuseen). Harkinnanvaraisen vastuun kantaminen onkin esimerkki pitemmän tähtäimen vastuullisuudesta, joka pyrkii ennakoimaan vastuullisuuden vaatimuksia niihin reagoimisen sijaan. Sethi (1975; viitattu Carroll 1979) erottaa tällaisen vastuullisuuden omaksi käsitteekseen, sosiaalisesti vastavuoroisuudeksi (*social responsiveness*), joka tarkoittaa pitkän tähtäimen asemoitumista yhteiskunnassa sosiaalisen vastuun toteuttajana. Tätä vastuullisuuden korkeinta astetta alempana on perinteinen sosiaalinen vastuullisuus, joka tarkoittaa yhteiskunnan odotusten ja normien mukaista sosiaalista toimintaa. Alimmalla sosiaalisen toiminnan tasolla on sosiaalinen sitoutuminen, jolloin yrityksen toiminta vastaa asetettuja lakeja ja säädöksiä. Lisäksi yrityksillä on erilaisia tapoja vastata vastuullisuuden vaatimukseen tai ennakoita tulevia vaatimuksia. Muun muassa McAdamin (1973; viitattu Carroll 1979) mukaan yrityksillä voi olla neljä erilaista tapaa suhtautua vastuullisuuden vaatimukseen. Ne voivat joko 1) taistella vastaan, 2) vastata minimivaatimukseen, 3) olla edistyksellisiä tai 4) olla johtavia vastuullisuudessa alallaan. Valitusta vastuullisuuden strategiasta pitkälti seuraa, mitkä osat vastuullisuuden pyramidista yrityksen toiminnassa painottuvat.

## **2.5 Työhyvinvointi**

Täsmällistä työhyvinvoinnin määritelmää ei ole olemassa, vaan käsitykset sen sisällöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä vaihtelevat näkökulmien ja tutkijoiden välillä. Tutkimuskohteena se on moniulotteinen ja -tieteinen, ja siihen liittyviä käsitteitä ja näiden määritelmiä on lukuisia, mikä puolestaan vaikeuttaa yksiselitteisen määritelmän muodostamista (Partanen 2009). Työhyvinvointia on tutkittu mm. motivaatio-, onnellisuus- ja stressiteorioiden, lääketieteen ja toisaalta myös johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta. Määrittelyn sijaan työhyvinvointia onkin usein pyritty kuvaamaan mittarein ja osoittimin, joista yleisimpiä ovat työtyytyväisyys ja työviihtyvyys (Partanen 2009). Työhyvinvoinnin korreloinnista työtyytyväisyyden ja -viihtyvyyden kanssa on kuitenkin eriäviä mielipiteitä, ja vaikka ne joissain jaotteluissa nimetään osaksi työhyvinvointia (mm. Warr 1990), erotetaan työtyytyväisyys- ja viihtyvyys toisaalta melko usein myös työhyvinvoinnista erillisiksi käsitteiksi (mm. Rauramo 2004).

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan työhyvinvointia kuvaa hyvinvoiva työpaikka. Se muodostuu hyvinvoivista yksilöistä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä, joihin oleellisesti vaikuttaa johtaminen ja yhteisöstä löytyvän osaamisen taso, sen kehittäminen, päivittäminen ja jakaminen. Yksilön hyvinvointi jakautuu tässä mallissa fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin, joista viimeinen pitää sisällään myös yksilön arvot ja motivaation. Lisäksi myös yksilön ammattitaito ja osaaminen voidaan nähdä yksilön hyvinvoinnin osana (Ojala 2003). Hyvinvoiva työyhteisö muodostuu puolestaan vallitsevasta ilmapiiristä ja työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä, sekä työyhteisön jäsenten välisestä yhteistyöstä. Kuviossa 3 on Otalan ja Ahosen (2005) esittämä hyvinvoivan työpaikan malli, josta käy ilmi työhyvinvoinnin osa-alueiden vaikutussuhteet. Kaikki organisaation toiminnassa ja sen hyvinvointia tukevissa järjestelmissä vaikuttaa työpaikan hyvinvointiin, mikä puolestaan näkyy yrityksen tuloksessa. Ilman työyhteisön sisäistä yhteistyötä ja oppimista ja osaamisen jakamiseen kannustavaa ilmapiiriä ei organisaatiossa olevaa osaamista saada koko yhteisön käyttöön ja todella hyödynnettyä. Myös työsuojelu, joka pitää sisällään työturvallisuudesta ja –terveydestä huolehtimisen on välttämätöntä, jotta työntekovo voi sujua kitkattomasti ja jotta työntekijät voivat toimia yhdessä ryhmänä. Työhyvinvointi on luonnollisesti olennaista myös yksilön fyysisen hyvinvoinnin uhkien vähentämiseksi. Johtamisen avulla pystytään näitä hyvinvoivan työpaikan osa-alueita tasapainottamaan ja

ohjaamaan, ja se onkin joidenkin tutkimusten mukaan jopa tärkeimmässä osassa puhuttaessa työhyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2005)



Kuva 6. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2005: 34)

Tässä tutkielmassa keskitytään käsittelemään erityisesti yksilön hyvinvointia ja niitä tekijöitä, jotka siihen työelämässä vaikuttavat tai joiden avulla sitä voidaan yrittää parantaa. Moniulotteisuutensa ansiosta työhyvinvoinnin osa-alueita ei kuitenkaan voi täysin erottaa toisistaan. Työyhteisön hyvinvointi ja sen keskinäinen ilmapiiri vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Toisaalta työyhteisöön kuuluvien yksilöiden hyvinvointi on yksi työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä (Ojala 2003). Työterveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen on Ojalan ja Ahosen (2005: 34) jaottelussa nimetty työyhteisön hyvinvoinnin osaksi, mutta se on osaltaan yksilön hyvinvointiin merkittävästi vaikuttava tekijä, ja liittyy etenkin yksilön fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen. Myöskään johtamista ei voida erottaa yksilön hyvinvoinnista täysin erilliseksi osa-alueeksi. Sen on todettu monissa tutkimuksissa vaikuttavan merkittävästi yksilön työhyvinvointiin (mm. Kirmeyer & Dougherty 1988; Sparks ym. 2001; Vanhala & Tuomi 2003) ja esimiestyön on mm. todettu vaikuttavan vahvasti poissaolopäätöksen syntyyn ja töihintulomotivaatioon rajatapauksissa, joissa työntekijä on periaatteessa kykenevä töihin (Siukola ym. 2008). Työyhteisön toimintaan ja sen kautta yhteistyön laatuun ja ilmapiiriin vaikuttaa yhteisössä oleva osaaminen ja sen jakautuminen ja hyödyntäminen (Ojala & Ahonen 2005). Yksilön

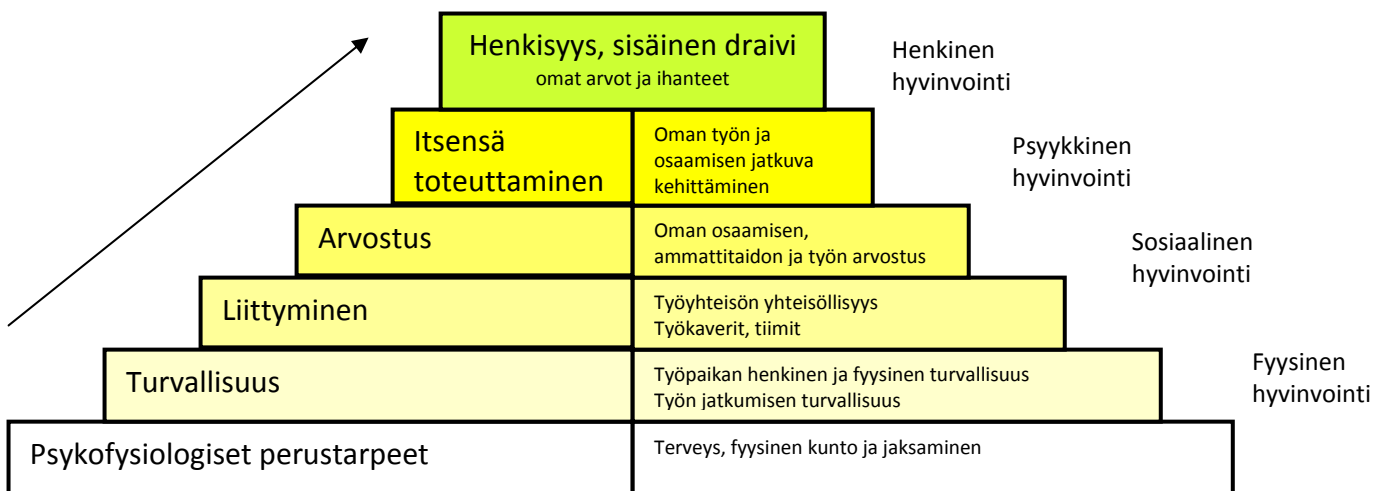
hyvinvoinnille on puolestaan tärkeää oman osaamisen kehittäminen ja oman ammattitaidon mukanaan tuoma arvostus (Ojala & Ahonen 2005). Vaikka tässä tutkielmassa työhyvinvointia lähestytään pääasiassa yksilön näkökulmasta, sitä on työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden laajuuden myötä käsiteltävä myös laajempina kokonaisuutena. Siksi tässä osuudessa tullaan sivuamaan myös etenkin johtamisen ja jonkun verran myös yhteisön toiminnan merkitystä työhyvinvoinnille.

Rauramo (2004) painottaa työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden erillisyyttä. Vaikka ne saatetaan usein sekoittaa toisiinsa ja pitää korkeaa tyytyväisyyden astetta työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteilana, ne ovat käsitteinä erilliset, eivätkä välttämättä korreloi keskenään. Rauramo määrittelee työhyvinvoinnin organisaation hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kokonaisvaltaiseksi tasapainoksi, kun taas tyytyväisyys kuvaa sitä, millaiseksi työntekijä kokee organisaation, siinä työskentelyn ja työtehtävänsä. Rauramo myös korostaa, ettei tyytyväisyys aina ole organisaation toiminnan kannalta tavoiteltavaa, sillä kritiikki ja sitä seuraava organisaation kehittyminen kumpuavat usein jonkin asteisesta tyytymättömyydestä vallitseviin oloihin. Liiallinen tyytyväisyys pysäyttää organisaation paikoilleen, sillä kehittämistarpeita ei tunnisteta.

Rauramo esittelee kirjassaan *Työhyvinvoinnin portaat* (2004) työhyvinvoinnin viisi askelmaa. Hänen näkemyksensä työhyvinvoinnin rakentumisesta perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisen motivaatio perustuu viidelle eri tasolle jakautuviin tarpeisiin. Rauramon (2004) mukaan myös työhyvinvointi toteutuu portaittain, kun ihmisen tarpeet työelämässä tyydytetään. Rauramon määrittelemät tarvetasot ovat Maslowia mukaillen psykofysiologiset perustarpeet (mm. terveys, ravinto, liikunta, lepo, vapaa-aika), turvallisuuden tarve (mm. työympäristö ja -järjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys), liittymisen tarve (sosiaalinen kanssakäyminen ja yhdessä työskentely, esimiestyö, ilmapiiri), arvostuksen tarve (mm. arvot ja kulttuuri, palaute ja palkkiot) ja itsensä toteuttamisen tarve (mm. oppiminen ja osaaminen, urakehitys ja luovuus).

Ojala ja Ahonen (2005: 28-30) on liittänyt työhyvinvoinnin portaisiin myös oman jaottelunsa yksilön hyvinvoinnista. Alemmat, ja erityisesti alin porras liittyy yksilön fyysiseen hyvinvointiin, ravinnonsaantiin, terveyteen ja toimeentuloon. Yksilön toisaalta fyysistä, mutta myös psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia edustaa turvallisuuden tunteen kokeminen niin pysyvän työpaikan kuin työpaikalla vallitsevan koetun turvallisuudenkin muodossa. Ihmiset

viettävät suuren osan valveillaoloajastaan töissä, ja työn merkitys turvallisuuden ja pysyvyyden tunteen kannalta on tärkeä. Työpaikoilla tapahtuu myös suuri osa päivittäisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä, ja työyhteisöllä on suuri merkitys yksilön sosiaaliselle hyvinvoinnille, jota erityisesti kolmas porras edustaa. Myös neljäs, arvostuksen porras tukee yksilön sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia, osaltaan sen tuoman turvan ja pysyvyyden kautta. Viidennellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluu luovuus ja itsensä ja osaamisensa kehittäminen. Lisäksi kuudennelle portaalle, jota ei alkuperäisessä Rauramon mallissa ole, Ojala ja Ahonen (2005) ovat sijoittanut yksilön arvot ja ihanteet, sekä motivaation, jotka edustavat yksilön henkistä hyvinvointia. Se on kaiken hyvinvoinnin perusta, sillä loppujen lopuksi yksilön on myös itse otettava vastuuta itsestään, haluttava kehittyä ja ammennettava voimaa omista ihanteistaan ja päämääristään.



Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat (Mukaillen Ojala & Ahonen, 2005: 29)

Työhyvinvoinnin portaita tulisi Rauramon (2004) mukaan ajatella työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen apuvälineenä, ja siten siis johtamisen työkaluna työhyvinvoinnista huolehdittaessa. Maslowin tarvehierarkian mukaisesti ihminen tavoittelee seuraavan tason tarpeiden tyydytystä vasta alempien tasojen tarpeiden täytyttyä, ja siten myös työelämässä on ensin taattava työntekijän psykofysiologinen hyvinvointi ja vähennettävä työn turvattomuutta ja epävarmuutta, ennen kuin voidaan lisätä työhyvinvointia esimerkiksi tiimityöskentelyn ja henkilökohtaisen esimiestyön avulla (liittymisen porras).

Ihmisen sosiaalinen toiminta suuntautuu joko praktiseen ("käytännölliseen") tai ekspressiiviseen ("ilmaukselliseen") järjestykseen (Harré 1979), ja nämä toiminnan

suuntaukset ovat nähtävissä myös työntekijöiden motiiveissa (Hakanen 2005). Käytännöllisen ulottuvuuden merkitys on selvästi ilmauksellista vähäisempi, ja siksi myös työelämässä ihmisten tavoitteet ja pyrkimykset on asetettu pelkkää toimeentuloa korkeammalle (Hakanen 2005). Myös Pinesin (2002) mukaan ihminen kaipaa työltään merkitystä elämälleen, ja tähän pyrkiminen oman jaksamisen kustannuksella on syy myös työuupumukseen. Harrèn jaottelua ja Pinesin ajatuksia elämän tarkoituksen etsimisestä tukien myös työhyvinvoinnin portaista vain alin liittyy pääasiallisesti käytännölliseen ulottuvuuteen ja toinenkin vain osittain. Viidennen portaan, itsensä toteuttamisen tarpeen, voidaan tulkita vastaavan Pinesin ajatusta oman olemassaolon merkityksellisyyden löytämisestä. Suurin osa työhyvinvoinnin synnyttäjäistä ja ilmeisesti myös ihmisten työlleen asettamista odotuksista kumpuaa siten ilmauksellisesta ulottuvuudesta, ja liittyvät työn merkityksellisyyteen ja sen tuomiin sosiaalisiin ja henkisiin voimavaroihin. Saavuttaakseen näitä korkeampia tavoitteita, on työntekijällä kuitenkin oltava käytössään alempien portaiden voimavarat.

### **2.5.1 Voimavarojen ja vaatimusten tasapaino hyvinvoinnin lähteenä**

Hobfollin (Wright & Hobfoll 2004) voimavarojen säilyttämisen teoria selittää stressin ja lopulta työuupumuksen syntyä voimavarojen menettämisen kierteenä. Sellainen voi teorian mukaan olla mikä tahansa ihmisen tärkeänä pitämä asia, objekti, ominaisuus, olosuhde tai energia. Hobfollin mukaan ihminen pyrkii saavuttamaan tärkeänä pitämiään voimavaroja ja välineitä uusien voimavarojen hankkimiseen. Stressi ja lopulta työuupumus seuraa, kun työntekijä joko a) menettää voimavarojaan, b) kokee uhkaa niiden menettämisestä, c) ei pysty voimavaroillaan vastaamaan työn vaatimukseen tai d) kokee, ettei saa vastinetta uhraamilleen voimavaroille. Työntekijänä ihminen siis käyttää olemassa olevia voimavarojaan uusien saavuttamiseen. Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaita onkin mahdollista ajatella myös voimavarojen portaina. Ihmisen pohjimmaiset pyrkimykset työelämässä liittyvät ilmaukselliseen ulottuvuuteen, ja huipussaan itsensä toteuttamiseen ja elämän merkityksellisyyden luomiseen (Pines 2002; Rauramo 2004; Hakanen 2005). Tähän päämäärään pyrkiessään ihminen kuitenkin tarvitsee myös alempien portaiden tukea, sillä ne muodostavat pohjan ja välineet uusien ylempien portaiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Rauramo 2004). Mitä enemmän voimavaroja työntekijä omaa, sitä paremmin hän voi työssään ja kestää työn vaatimusten aiheuttamaa stressiä (Wright & Hobfoll 2004; Hakanen

2005), sillä ne toimivat vastapainona työn vaatimuksille ja vievät työntekijää ylöspäin pitkin työhyvinvoinnin portaita.

Voimavarat ovat luonteeltaan kasaantuvia. Runsaasti niitä omaavan ihmisen on helppo kasvattaa varantojaan ja hän käyttää rohkeasti jo hallitsemiaan voimavaroja uusien saavuttamiseksi. Toisaalta niitä menettänyt tai vähän hallitseva pelkää uhrata itseään ja jo valmiiksi vähiä voimavarojaan tai saattaa yrittää vastata itselleen liian suuriin vaatimuksiin ja joutuu helposti voimavarojen menettämisen kierteeseen. Tästä kierteestä voi lopulta olla seurauksena työuupumus (Wright & Hobfoll 2004; Hakanen 2005). Voimavarojen saavuttamisen positiivisen vaikutuksen työhyvinvointiin onkin todettu olevan pienempi kuin niiden menettämisen tai menettämisen uhan negatiivinen vaikutus, ja siten juuri menettämisen kierre on yksilön hyvinvoinnille suuri uhkatekijä (Hakanen 2005).

Monissa muissakin tutkimuksissa on todettu onnistuneen voimavarajohtamisen ja hyvinvoinnin yhteys. Csikszentmihalyi (2002) esittää teoriassaan, että työntekijän voimavarojen mukaan oikein mitoitettut työn haasteet johtavat flow-kokemukseen, joka kuvaa voimakkaan keskittymisen ja omistautumisen tilaa. Myös Seligman ym. (2005; viitattu Page & Vella-Brocrick 2009) huomasivat tutkimuksissaan, että viikon kestävällä voimavarojen käytön ohjauksella oli jopa puoli vuotta kestävä vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymiseen ja masennuksen vähentymiseen.

Demerouti ym.(2001) nimeävät työn voimavaroiksi muun muassa työn palkitsevuuden ja kehittymismahdollisuudet, autonomian, selkeät johtamisen käytännöt, esimiehen tuen, myönteiset kokemukset asiakassuhteista, työn varmuuden, palautteen ja arvostuksen, sekä työyhteisön innovatiivisuuden ja kannustavan ilmapiirin. Työn vaatimuksia puolestaan ovat esimerkiksi määrällinen kuormittavuus, vaikeus ja vastuullisuus, rooliristiriidat, tunnetyö, fyysisen työympäristön vaatimukset ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmat.

Hakanen (2005) on tutkinut väitöskirjassaan työn voimavarojen ja vaatimusten vaikutusta työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Hakanen on suomentanut positiivisen työhyvinvoinnin käsitteen *work engagement* työn imuksi. Sen osa-alueita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen ja se korreloi negatiivisesti työuupumuksen osoittimien, emotionaalisen väsymyksen, kyynistyneisyyden ja alentuneen ammatillisen itsetunnon kanssa, ollen kuitenkin työuupumuksesta erillinen työhyvinvoinnin mittari. Hakanen (2005) kuvaa työn imun

kehitystä *motivaatiopolulla*, jolla työntekijä pääsee etenemään voimavarojensa avulla. Ilman niitä ja niiden avulla saavutettavaa työn imua työntekijä kokee stressiä ja harkitsee työstä tai työelämästä vetäytymistä. Vastaavasti myös voimavaroihin nähden liian suuret työn vaatimukset ja niistä seuraava, Hobfollin (Wright & Hobfoll 2004) kuvailema voimavarojen menettämisen kierre kuljettavat työntekijää *energiapolulla* kohti työuupumusta ja sen negatiivisia terveydellisiä vaikutuksia.

Hakanen (2005) tarkastelee energiapolkua myös Hockeyyn (1997; 2000) kaksitasoisen korvaavan säätelyhallinnan mallin kautta. Sen mukaan stressiä kokevat ihmiset joutuvat valitsemaan tavoitteiden saavuttamisen ja omien voimavarojen käytön välillä. Ihminen joko valitsee työsuorituksen suojelemisen strategian, jolloin hän lisää omien voimavarojensa käyttöä yltääkseen haluamaansa suoritustasoon, tai hyväksyy suorituksen tason laskun ja säästää omia voimavarojaan (henkisiä kustannuksia). Hetkellisestä ja silloin tällöin tapahtuvasta omien ponnistelujen lisäämisestä (*aktiivinen selviytymisen muoto*) ei vielä ole haittaa, kunhan oman panostuksen lisääminen ei ole jatkuvaa. Työn hetkittäinen henkisiä kustannuksia lisäävä vaativuus onkin monissa töissä normaalia. Kuitenkin jatkuva omien rajojen venyttäminen (*kuormittavan selviytymisen muoto*) aiheuttaa ahdistusta ja väsymystä, ja pitkällä aikavälillä lisää sairastumisen riskiä. Työn vaatimusten noustessa liian suuriksi työntekijä voi paeta myös passiivisuuteen (*passiivisen selviytymisen muoto*), jolloin hän tinkii työn tavoitteista, osittain tai jopa kokonaan, säästääkseen omia henkisiä kustannuksiaan. Vaikka tämä selviytymismuoto lievittää stressiä, voi siitä työsuorituksen laskun lisäksi seurata myös mielenterveydellisiä ongelmia.

Edellä olevat teoriat kertovat voimavarojen merkityksestä työhyvinvoinnille, ja toisaalta työntekijän pyrkimyksestä saavuttaa jotain merkityksellistä työssään. Työelämän tavoitteiden, ja työntekijän arvostamien ominaisuuksien, asioiden, objektien ja energioiden saavuttaminen vaikuttaa näiden tutkimusten valossa olevan tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, ja voidaankin miettiä, onko yrityksen vastuulla tarjota työntekijöilleen voimavaroja ja merkityksellisiä työtehtäviä pelkän työn vaatimusten lieventämisen sijaan. Ennen kaikkea olennaiselta vaikuttaa työn vaatimustason mukauttaminen työntekijän henkilökohtaisen kapasiteetin mukaan ja voimavarojen käytön tukeminen johtamisen avulla. Vaikka voimavarat lieventävät vaatimusten uuvuttavaa ja kuluttavaa vaikutusta, on niiden vaikutus työn imuun ja vaatimusten vaikutus työssä uupumiseen kaksi erillistä polkua (Demerouti ym. 2001; Hakanen 2005), ja työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen vaatii huomion kiinnittämistä



molempiin samanaikaisesti. Tämä edellyttää yksilön ominaisuuksien ja työn vaatimusten tasapainottamista johtamisen ja esimiestyön avulla, joiden onkin todettu olevan olennaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (mm. Vanhala & Tuomi 2003).

Johtamisen työkaluin ohjattavana hyvinvointitekijänä nousi jo esille voimavarojen ja työn vaatimusten sovittamisen merkitys (Seligman ym. 2005; viitattu Page & Vella-Brocrick 2009). Vanhala ja Tuomi (2003) ovat puolestaan todenneet työhyvinvoinnin parhaiksi selittäjiksi työperäiset tekijät, kuten työn henkiset vaatimukset, osallistumismahdollisuudet, konfliktit työssä ja työn epävarmuuden. Myös heidän mukaansa työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa lähinnä esimiestyön avulla, sillä työntekijän kokemaa hyvinvointia ennustaa työn fyysisiä vaatimuksia paremmin työn psyykkiset osa-alueet, kuten työssä koetut ristiriidat ja epävarmuus. Työyhteisön hyvinvointi ja siinä vallitseva ilmapiiri ja työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat siis avainasemassa määrittämässä työhyvinvoinnin astetta. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan lähinnä johtamisen keinoin. Myös koko organisaation kehittämisen on todettu vaikuttavat voimakkaasti koettuun työhyvinvointiin (Tuomi & Vanhala 2002).

Sparks ym.(2001) nostavat esille työn epävarmuuden, työajat, kontrollin työtä kohtaan ja johtamisen nykypäivän työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttavina tekijöinä. Epävarmuus onkin ajankohtainen työelämän ongelma. Nykyisessä globalisoituneessa maailmassa mahdollinen taantuma voi vaikuttaa talouteen voimakkaasti myös kansainvälisessä mittakaavassa, ja sama ilmiö on nähtävissä monissa työelämän ongelmissa. Yritysten suuren vaikutusalueen ja tuotannon vähentyneen paikkasidonnaisuuden myötä myös työn liikkuvuus ja jouston vaatimukset ajassa ja paikassa asettavat omat vaatimuksensa.

Työn epävarmuutta lisäävät erilaiset supistukset, irtisanomiset ja myös määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet. Varsinaista konkreettista työn epävarmuutta suurempi vaikutus on kuitenkin työn epävarmuuden kokemuksella, joka vaikuttaa työhyvinvointiin heikentämällä itse arvioidun terveyden tilaa ja lisäämällä työuupumusta ja lääkkeiden käyttöä (McDonough 2000; viitattu Sparks ym. 2001). Työn epävarmuuden kokemuksen tärkeydestä verrattuna varsinaiseen työn epävarmuuteen kertoo myös se, ettei työn epävarmuudella ole negatiivisia vaikutuksia, mikäli se on työntekijän oma valinta esimerkiksi määrä- tai osa-aikaisen työsuhteen muodossa (Pearce 1998; viitattu Sparks ym. 2001). Työn epävarmuuden kokemista voisikin verrata voimavarojen menettämisen uhkaan. Esimerkiksi työn tai aseman menettämisen uhan

kokemus kuluttaa työntekijän voimavaroja, mutta jos epävarmuus on oma valinta, sitä ei koeta vaaratekijänä.

Työn omavalintainen epävarmuus on toisaalta esimerkki työntekijän kontrollista työtään kohtaan. Karasekin (1979) työn vaatimusten ja kontrollin mallissa nimetään työn kontrolli, eli työntekijän vaikutusmahdollisuudet koskien työtehtäviään ja menettelytapojaan, työn vaatimusten negatiivisia vaikutuksia lieventäväksi tekijäksi (Dwyer & Ganster 1991; Sparks ym. 2001). Toisaalta joissain tutkimuksissa on todettu, ettei työn kontrollilla ole erityisiä positiivisia vaikutuksia ja, että autonomian puutteesta kärsivät vain ne työntekijät, joille on ominaista tarve korkeaan itsenäisyyden asteeseen (Sparks ym. 2001). Dwyer ja Ganster (1991) kuitenkin havaitsivat tutkimuksissaan, että alhainen työntekijän kontrolli työtään kohtaan yhdistettynä korkeisiin psykologisiin vaatimuksiin aiheuttivat myöhästelyn ja sairaspoissaolojen lisääntymistä. Työntekijöiden valtuuttaminen onkin yksi johtamisen keinoista, jolla tekijän kontrollia omaa työtään kohtaan voidaan lisätä.

Myös työntekijöillä itsellään on vastuullaan työhyvinvoinnin edistäminen. Johtamisella voidaan edistää oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa työpaikalla, mutta jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan hyvinvointiin, suuntaan tai toiseen. Työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen, syrjinnän ja epäoikeudenmukaisuuden on todettu aiheuttavan pahoinvointia paitsi uhrien, myös sivullisten keskuudessa. Työyhteisön lisäksi tällaiset vaikutukset saattavat monissa tapauksissa ulottua myös asianosaisten yksityiselämään, ja vaikuttaa osaltaan myös perheeseen ja läheisiin. (Giacalone & Promislo 2010)

Perheisiin ulottuvat myös muut nykypäivän työn vaikutukset, sillä ajan ja paikan rajojen hämärtyminen on muuttanut myös käsityksiä normaalista työajasta. Määrä- tai osa-aikainen työsuhde ei enää ole ”epänormaali”, ja työn ja vapaa-ajan välinen raja tuntuu häilyvältä kun ajasta ja paikasta riippumatta on mahdollista tehdä töitä puhelimen tai internetin välityksellä. Työpaikoilla on käytössä runsas valikoima erilaisia vuorojärjestelmiä ja työaikajärjestelyjä, jotka saattavat onnistumisasteestaan riippuen joko helpottaa tai suuressa määrin vaikeuttaa työn ja perheen yhteensovittamista. Myös koetun epävarmuuden lisääntyminen ja koventunut kilpailu hyvistä paikoista työmarkkinoilla ajavat tekemään pitkää työviikkoa, ja joissain maissa kasvaneet palkkaerot pakottavat pienituloisia kuromaan syntynyttä eroa umpeen ylitöiden avulla (Sparks ym. 2001). Pitkien työpäivien on todettu alentavan reaktionopeutta, mikä kasvattaa osaltaan tapaturmariskiä, ja altistavan uupumukselle mikäli niitä ei

kompensoida lyhyemmällä työviikolla (Rosa ym. 1989). Lisäksi työelämän muutokset, vuorotyö ja epäsäännölliset työajat ovat lisänneet unihäiriöiden yleisyyttä työntekijöiden keskuudessa (Härmä & Sallinen 2004). Toisaalta oikein toteutetuilla vuorojärjestelmillä pystytään parantamaan työhyvinvointia. Yhdessä työntekijöiden kanssa toteutetuilla työaikajärjestelyillä onkin saatu aikaan myönteisiä tuloksia sairauspoissaolojen vähentymisen, perheen ja työn helpomman yhteensovittamisen ja parantuneet jaksamisen muodossa muun muassa Fazer Leipomot Oy:ssä (Uhmavaara ym. 2003). Työhyvinvointia tukevien järjestelmien kehittäminen on kuitenkin koko organisaation asia, ja niitä tulisi kehittää yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kesken.

Kuten edellä esitellyistä moninaisista työhyvinvoinnin määritelmistä ja jaotteluista voi havaita, on vaikeaa löytää yleispätevää ja yksinkertaista vastausta sille, mitä työhyvinvointi on ja mistä se muodostuu. Työhyvinvointi on aiheena laaja ja siihen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yksilön oma hyvinvointi ja suorituskyky, työyhteisön hyvinvointi ja osaaminen, sekä johtaminen (Ojala ja Ahonen 2005). Johtamisen keinoin voidaan edistää yksilön työhyvinvointia etenkin ottamalla työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon ja pyrkimällä suhteuttamaan yksilöiden voimavarat heidän tehtäviensä asettamiin vaatimuksiin. Sillä on myös ensiarvoisen tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, jonka ilmapiiri ja toiminta vaikuttavat puolestaan suuresti työpaikan hyvinvointiin kokonaisuudessaan. Huonon ilmapiirin ja vähäisen esimiehen tuen on muun muassa todettu alentavan kynnystä poissaoloihin (Siukola ym. 2008) ja kaksinkertaistavan psyykkisten oireiden mahdollisuuden (Seitsamo ym. 2006), vaikuttaen siten paitsi työyhteisöön kokonaisuudessaan, myös selvästi siinä työskentelevien yksilöiden hyvinvointiin. Oma vaikutuksensa on myös työaikajärjestelyillä ja työntekijöille annettulla päätösvalalla koskien omaa työtään. Kaikkia osapuolia huomioiden toteutetut joustot työn järjestelyissä voivat parhaimmillaan lisätä sekä työn tuottavuutta että työhyvinvointia (Uhmavaara ym. 2003). Johtamisen ja esimiehen tuen, ilmapiirin ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi myös työn yksitoikkoisuuden ja työn henkisen ja fyysisen raskauden, eli työperäisten seikkojen, on todettu vaikuttavan voimakkaasti koettuun työhyvinvointiin (Seitsamo ym. 2006).

## **2.6 Työhyvinvointi yrityksen sosiaalisen vastuun osana**

Henkilöstö ja työhyvinvointi liittyvät yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevaan keskusteluun etenkin sidosryhmänäkökulman kautta. Toisaalta myös kestävän kehityksen ja laajemman yritys vastuun näkemys (Carroll 1979; Ketola 2005) sisältää olettamuksen yritysten vastuusta työntekijöidensä hyvinvoinnista, sillä se korostaa koko yhteiskunnan ja laajemman hyvän edistämistä. Suomessa jo työntekijöitä koskeva lainsäädäntö on verrattain tiukka, ja siten yritykset ovat velvoitettuja huolehtimaan joihinkin kehittymättömämpiin maihin verrattuna varsin korkeistakin työhyvinvoinnin edellytyksistä. Lait (joista olennaisimpina työturvallisuuslaki, työaikalaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki ja tasa-arvolaki) velvoittavat yritykset muun muassa tiedottamaan kaikista henkilöstöä koskevista muutoksista, laatimaan työsuojelusuunnitelman, huolehtimaan työterveyshuollon järjestämisestä sekä kohtelevaan miehiä ja naisia tasa-arvoisesti. Vaatimukset myös vaihtelevat yritysten koon mukaan, ja suuremmat yritykset ovat velvoitettuja mm. laatimaan tasa-arvon edistämissuunnitelman vuosittain (Ojala & Ahonen 2005). Vastuullisuuden tulee kuitenkin nousta lakien asettamien vaatimusten yläpuolelle (Davis 1973), mikä tarkoittaa Suomessa työhyvinvointiin liittyvien vastuullisuuden vaateiden olevan jo varsin korkeita verrattuna joihinkin muihin maihin. Toisaalta myös suomalainen yritys voi joutua huomioimaan asioita, jotka Suomessa kuuluvat itsestään selvyyksiin, mikäli se tekee ketjuyhteistyötä maarajojen yli.

Montero ym. (2009) esittävät artikkelissaan työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden edistämisen ja riskejä välttävän työskulttuurin kehittämisen olevan yrityksen tärkeimpiä sosiaalisia vastuita. He näkevät työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden tärkeänä osana yrityksen sosiaalista vastuuta ja ehdottavat työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhdistämistä yrityksen sosiaalisen vastuun johtamiseen. Heidän mukaansa näiden kahden osa-alueen yhdistäminen myös käytännön johtamisessa tarjoaa yritykselle etua vähentäen päällekkäisyyksiä ja selkeyttäen työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden ja yhteiskuntavastuujohtamisen yhteyttä.

EU:n komissio (EU KOM 2001) käsittelee työntekijöihin liittyviä haasteita vielä laajemmin omassa sosiaalisen vastuun määritelmässään. Sen mukaan yrityksen sosiaalisen vastuun sisäinen ulottuvuus koostuu työntekijöihin ja tuotannossa käytettyihin luonnonvaroihin liittyvistä käytänteistä. Työntekijöihin liittyvät käytänteet on jaoteltu henkilöstöhallintoon,

terveyteen ja turvallisuuteen ja muutoksiin mukautumiseen liittyviin kokonaisuuksiin. Ohessa on listattuna näihin kokonaisuuksiin liittyviä käytänteitä (Kuvio 4).

Henkilöstöhallinto	Työterveys ja -turvallisuus	Mukautuminen muutoksiin
Elinikäisen oppimisen tukeminen	Uusien keinojen kehittäminen työterveyden ja -turvallisuuden parantamiseksi	Vastuullisuus rakennemuutoksissa
Työntekijöiden täysivaltaistaminen	Käyttö kriteerinä alihankkijoille	Muutoksen vaikutuksille alttiiden henkilöiden ja ryhmien etujen tasapainottaminen ja huomioinnottaminen
Tiedotuksen parantaminen	Mittaaminen	Avoin tiedotus
Työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen	Dokumentointi	Kuunteleminen
Henkilöresurssien monipuolisuus	Korostaminen laatuominaisuutena markkinoinnissa	Riskien ja kustannusten kartoitus ja vaihtoehtojen arviointi
Tasa-arvo palkkauksessa ja urakehityksessä		irtisanomistarpeen vähentämiseksi
Työllistettävyydestä huolehtiminen		Työntekijöiden oikeuksien turvaaminen
Turvaton työn tarjoaminen		Mahdollisuus uudelleen koulutukseen
Syrjimätön rekrytointi		Tuotantovälineiden ja prosessien nykyaikaistaminen
		Yhteistyö

Kuva 10. Työntekijöihin liittyviä sosiaalisen vastuun käytänteitä (EU KOM 2001: 8-11)

Työterveys ja – turvallisuus löytyvät EU:n (EU KOM 2001; 2006) jaottelusta omana osionaan, samoin kuin myös Montero ym. (2009) ovat käsitelleet sitä muusta työhyvinvoinnista erillisenä alueena. Myös kuluttajien kiinnostus yritysten sosiaaliseen vastuuseen on kasvanut viime vuosina selvästi, ja he kaipaavat Euroopan yhteisöjen komission (EU KOM 2001) mukaan enenevässä määrin työterveyteen ja turvallisuuteen liittyvää mittaamista, dokumentointia ja tuloksista viestintää markkinoinnin yhteydessä. Työntekijöiden hyvinvointi, ja erityisesti terveys ja turvallisuus, nähdään siis osana yritysten sosiaalista vastuuta myös kuluttajien silmissä, ja sitä koskien kaivataan enemmän tiedottamista ja viestintää. Markkinoinnin yhteydessä työhyvinvointi on myös mahdollinen kilpailuedun luoja ja ketjunäkökulman kannalta tärkeä kriteeri esimerkiksi alihankkijoita valitessa. Etenkin suurille yrityksille tuottaa haasteita koko ketjun velvoittaminen terveyden ja turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen.

Komission (EU KOM 2001) jaottelussa on kuitenkin nähtävissä myös muita, aiemmin esiin tulleita työhyvinvoinnin vaikuttimia. Elinikäisen oppimisen tukeminen kertoo, että myös tässä jaottelussa osaaminen ja sen tukeminen koetaan yhdeksi vastuullisten henkilöstökäytäntöjen tärkeäksi tekijäksi, niin kuin se Otalan ja Ahosen (2005) määritelmässä nähdään yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena. Samoin voidaan nähdä myös muiden käytäntöjen jakaantuvan työhyvinvoinnin määritelmän alle. Tässä käytäntöjen jaottelussa henkilöstöön liittyvää vastuullisuutta käsitellään johtamisen keinojen kautta, mutta silti yksilön hyvinvointiin erityisesti liittyviä tekijöitä ovat työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittaminen, työterveyden ja –turvallisuuden kehittäminen ja turvatus työn tarjoaminen. Työyhteisön hyvinvointiin liittyen nousevat erityisesti esiin tasa-arvon ja syrjimättömyyden vaaliminen ja tiedotuksesta huolehtiminen.

Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja kilpailun ammattitaitoisista työntekijöistä kiristyessä yritykset kohtaavat uusien työntekijöiden houkuttelemisen ja vanhojen työntekijöiden sitouttamisen haasteen. Taulukkoon kerätyt henkilöstöhallinnon sosiaalisesti vastuulliset käytännöt ovat esimerkkejä mahdollisista vastuullisista käytänteistä, joiden avulla vastata näihin haasteisiin. Lisäksi rekrytoinnin tasapuolisuus ja syrjimättömyys osaltaan liittyy myös yhteiskunnalliseen vastuuseen ja työllisyyden parantamiseen huonommassa asemassa olevien vähemmistöjen keskuudessa (EU KOM 2001). Monien mainituista käytänteistä on todettu parantavan työhyvinvointia. Muun muassa epävarmuuden ja vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin (Dwyer & Gangster 1991; Sparks ym. 2001), ja siten luomalla turvallisia työpaikkoja ja valtuuttamalla työntekijöitään yritys voi toteuttaa sosiaalista vastuutaan panostamalla samalla henkilöstönsä hyvinvointiin.

Tuomen ja Vanhalan (2002) tutkimuksessa kävi ilmi organisaatiomuutosten ja organisaation kehittämisen yhteydet työhyvinvointiin. Myös Euroopan komissio (EU KOM 2001) on pohtinut esityksessään muutokseen mukautumiseen liittyviä sosiaalisesti vastuullisia käytänteitä ja todennut mm. viestinnän ja yhteistyön työntekijöiden ja myös muiden sidosryhmien kanssa olevan tärkeä osa onnistunutta rakenneuudistusta. Lisäksi työntekijöiden oikeuksien turvaaminen ja mahdollisesti irtisanottujen työntekijöiden työllistymismahdollisuuksien parantaminen esimerkiksi koulutuksen avulla ovat tärkeitä vastuullisia toimia organisaatiomuutoksissa.

Henkilöstöjohtamisen yhdistämistä, paitsi muutoksissa, myös jokapäiväisessä työssä yhteiskuntavastuunjohtamiseen on puолlettu myös muissa yhteyksissä. Lockwoodin (2004) mukaan henkilöstöjohtamisella on suuri rooli yrityksen vastuullisessa toiminnassa etenkin siitä syystä, että sen avulla voidaan levittää vastuullisuuden periaatteita ja vastuullisia toimintatapoja organisaatiossa. Myös elintarviketeollisuusliitto (Elintarviketeollisuusliitto ry 2005) on todennut saman määrittäessään elintarviketietketjun vastuullisuuden sisältöä. Se nimeää sosiaalisen vastuun merkittävimmäksi osa-alueeksi henkilöstöön ja sen hyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät kysymykset, mutta nostaa lisäksi esille henkilöstön ja yhteiskuntavastuun yhteyden paitsi yrityksen vastuuna henkilöstöään kohtaan, myös henkilöstön merkityksenä vastuullisen toiminnan toteuttamisessa. Vastuullisella toiminnalla on kuitenkin jo itsessään osaltaan vaikutusta työhyvinvointiin, sillä työpaikan sisällä tapahtuvan epäeettisen toiminnan, kuten syrjinnän, työpaikkakiusaamisen ja epäoikeudenmukaisuuden on todettu vaikuttavan suuresti yksilöiden psyykkiseen hyvinvointiin (Giacalone & Promislo 2010), kuten myös työpaikan yleisen ilmapiirin (Tuomi ja Vanhala 2002). Vastuullisuuden periaatteiden levittäminen on kuitenkin vain osa henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuunjohtamisen yhteistä kenttää. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on myös muun muassa korkean työturvallisuuden ja –terveyden takaaminen, osallistavan päätöksenteon tukeminen ja oikeudenmukaisten palkkaus- ja rekrytointikäytäntöjen noudattaminen. Näiden toteuttaminen on perinteisesti ollut henkilöstöpuolen vastuulla, mutta Lockwoodin (2004) mukaan niiden yhdistäminen yhteiskuntavastuunjohtamiseen tarjoaa etuja selkeytyneiden tavoitteiden ja laajemmalla leviävän vastuullisuuden muodossa. Henkilöstöjohtajilta odotetaan vastuullista toimintaa, mutta usein henkilöstöjohtamisen tehtävien ja ehkä muidenkin organisaation toimintojen sijoittuminen yhteiskuntavastuunjohtamisen kentällä on toimijoille epäselvää (Lockwood, 2004).

Panapanaan ym. (2003) tutkimuksessa yritysten sosiaalisesta vastuusta Suomessa haastateltiin suurten suomalaisten yritysten johtajia, ja näissä haastatteluissa myös arvoitettiin joitain henkilöstöön liittyviä vastuita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etenkin syrjintä, järjestäytymisen vapaus, palkkojen ja muiden etujen taso ja terveyteen ja turvallisuuteen panostaminen koettiin tärkeiksi henkilöstöön liittyviksi yrityksen vastuiksi Suomessa. Toisaalta esimerkiksi lapsi- ja pakkotyövoiman ongelmat, jotka koettiin Suomen oloissa merkityksettäviksi, koettiin todella tärkeiksi toimittaessa kehitysmaissa. Tällöin niiden ehkäisyn kannalta tärkeänä koettiin koko tietketjun valvonta ja johtaminen. Vähäistä huomiota yrityksen sosiaalisen vastuun kannalta kiinnitettiin myös poissaolojen valvontaan, työn joustavuuteen ja työyhteisön

monimuotoisuuteen, sillä näiden seikkojen nähtiin olevan itsestäänselvyyksiä puhuttaessa henkilöstöön liittyvien vastuiden johtamisesta ja niihin kiinnitettiin jo valmiiksi suuressa määrin huomiota.

## **2.7 Yhteenveto**

Sosiaalinen vastuu määritellään joissain yhteyksissä sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun kokonaisuudeksi (mm. Elkington 2004). Tässä tutkielmassa sitä käsitellään kuitenkin edellisen näkemyksen kritisoijien tapaan yhtenä vastuullisuuden alueena (Ketola 2005) taloudellisen vastuun ja ympäristövastuun rinnalla. Vastuullisuus itsessään mielletään yhdeksi osaksi kestävästä kehityksestä, jonka tavoitteena on turvata sekä nykyisten että tulevien sukupolvien hyvinvointi (Linnanen & Panapanaan 2002).

Vastuullisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista sidosryhmäkeskeinen näkökulma tai ideologia painottaa yrityksen kaikkien sidosryhmien edun huomioimista päätöksenteossa (Lantos 2001; Ketola 2005). Sidosryhmien ja niiden tarpeiden asettaminen tärkeysjärjestykseen on kuitenkin yritykselle suuri haaste. Monissa päätöksissään yritys hyödyttää joitain sidosryhmiään toisten kustannuksella, ja sen on siten kyettävä valitsemaan eri sidosryhmien välillä. Yksi tapa vertailla sidosryhmien merkitystä on pohtia niiden vaikutusvaltaa yritykseen, yrityksen ja sidosryhmän välisen suhteen oikeutusta ja sidosryhmän ja sen vaatimusten tärkeyttä (Mitchell 1997; Ketola 2005). Ongelmaksi muodostuu silti tärkeyden mittaaminen, se, tarkastellaanko sidosryhmien tärkeyttä yrityksen saavuttaman edun kautta vai laajemmassa mittakaavassa ja miten erilaiset hyödyt ja haitat voidaan todella laittaa tärkeysjärjestykseen.

Otalan ja Ahosen (2005) jaottelun mukaan yksilön hyvinvointi jakautuu fyysiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen ja henkiseen hyvinvointiin, joita voidaan kuvata myös Maslowin tarvehierarkiaan perustuvien työhyvinvoinnin portaiden (Rauramo 2004) avulla. Myös työhyvinvoinnin perustana on perustarpeiden, kuten fyysisen terveyden ja riittävän levon tyydyttäminen. Niiden täytyttyä työntekijä pyrkii tyydyttämään turvallisuuden ja vakauden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja lopulta arvostuksen ja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeen. Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaisiin on vielä lisätty työntekijän henkinen



hyvinvointi, eli arvomaailma ja motivaatio (Ojala ja Ahonen 2005), jotka mahdollistavat yksilön hyvinvoinnin kehittymisen ja ovat siten perustarpeiden täyttymisen ohella se henkinen hyvinvoinnin pohja, joka lähtee ihmisestä itsestään. Työntekijän hyvinvointi on sitä korkeampaa, mitä useamman portaan tarpeet hän voi työssään tyydyttää, ja mahdollisuuksien luominen näiden tarpeiden täyttämiseksi on ennen kaikkea haaste johtamiselle.

Yhtenä suurena johtamisen haasteena on yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainottaminen. Voimavarana voidaan pitää mitä tahansa yksilön tärkeänä pitämää asiaa, ja sellaisia ovat esimerkiksi työn palkitsevuus ja kehittymismahdollisuudet, autonomia, selkeät johtamisen käytännöt, esimiehen tuki, myönteiset kokemukset asiakassuhteista, työn varmuus, palaute ja arvostus, sekä työyhteisön innovatiivisuus ja kannustava ilmapiiri (Demerouti ym. 2001). Ne auttavat työntekijää selviytymään työn haasteista, mutta niiden menettäminen tai menettämisen tunne voi olla kohtalokasta yksilön jaksamiselle. Voimavarajohtamisella on puolestaan saavutettu pitkäaikaisia tuloksia työhyvinvoinnin paranemisessa (Seligman ym. 2005; viitattu Page & Vella-Brocrick 2009).

Työhyvinvointi on kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen asia. Vaikka johtaminen ja esimiestuki on todettu yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi (mm. Vanhala & Tuomi 2003; Ojala & Ahonen 2005; Seitsamo ym. 2006), on myös kollegoilla, itse työllä ja yksilön omalla hyvinvoinnilla ja toiminnalla merkitystä. Työyhteisössä tapahtuva syrjintä ja epäoikeudenmukaisuus aiheuttavat sen jäsenille stressiä ja sitä kautta myös muita terveydellisiä ongelmia (Giacalone & Promislo 2010), ja niiden välttäminen on jokaisen yhteisön jäsenen vastuulla. Myös yksilöllä on vastuunsa omasta hyvinvoinnistaan, sillä etenkin alkoholinkäytön ja kuntoilun puutteen on todettu vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin (Vanhala & Tuomi 2003). Hyviä elämäntapoja voidaan kuitenkin yrittää tukea työpaikalla erilaisin liikkumiseen kannustavin eduin ja tempauksin.

Ojalan ja Ahosen (2005) jaottelussa myös osaaminen on yksi yksilön ja toisaalta koko työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä, johon kaikilla organisaatiossa on mahdollista vaikuttaa. Hyvinvoivalla työpaikalla osaamista löytyy sieltä missä sitä tarvitaan ja tieto liikkuu vaivatta jäsenten välillä. Yksilötasolla oman osaamisen kehittäminen on tapa toteuttaa itseään työssä ja toisaalta myös saavuttaa arvostusta. Etenkin oman hiljaisen, eli kokemuseräisen tiedon tunnistaminen auttaa kasvattamaan myös oman työn arvostusta ja siten myös hyvinvointia työssä. Tiedon siirtäminen työyhteisössä, niin hiljaisen kuin

täsmällisenkin, on erityisen tärkeää myös organisaation toiminnan kannalta ja sujuva tiedonsiirto ja hiljaisen tiedon säilyminen yrityksessä on avainasemassa nyt eläkepommin kynnyksellä. (Ojala & Ahonen 2005)

Sidosryhmälähtöinen ideologia vastuullisuuteen käsittelee henkilöstöä yhtenä yrityksen sidosryhmänä, jonka tarpeet sen tulee ottaa päätöksenteossaan huomioon. Ilman sen jatkuvaa tukea yritys ei kykene jatkamaan toimintaansa, mikä tekee henkilöstöstä yritykselle ensisijaisen tärkeän sidosryhmän (Clarkson 1995). Sen vaateiden tärkeyttä voidaan perustella muun muassa sen suurella vallalla yritystä kohtaan, sekä yrityksen ja henkilöstön välisen suhteen lainvoimaisuudella, joka jo asettaa työnantajalla tiettyjä velvollisuuksia. Ennen kaikkea henkilöstö on kuitenkin yrityksen toiminnan mahdollistaja, jonka toiminnan ja hyvinvoinnin laatu heijastuu suoraan yrityksen toimintaan. Siten henkilöstön ja sen tarpeiden tulisi olla tärkeysjärjestyksessä korkealla verratessa eri sidosryhmiä.

Työntekijöiden merkitys yrityksen sosiaalisen vastuun kentässä on tunnistettu ja sen sisältämistä käytännöistä (EU KOM 2001) on havaittavissa samoja tekijöitä kuin Ojalan ja Ahosen (2005) jaottelusta. Henkilöstö liittyy kuitenkin yrityksen vastuulliseen toimintaan paitsi siten, että yrityksen sosiaalisen vastuun sisäinen ulottuvuus käsittää henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen (EU KOM 2001), myös siksi, että henkilöstö on yrityksen vastuullisen toiminnan viime käden toteuttaja ja henkilöstöjohtamisella on siten suuri rooli vastuullisuuden jalkauttamisessa (Lockwood 2004).

### 3 Metodologia

Tämän tutkielman empiirisen osan tavoitteena on selvittää elintarvikealalla työskentelevien työhyvinvointi- ja yhteiskuntavastuuhenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin ja yhteiskuntavastuun yhteyksistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin, joita tehtiin neljä kappaletta. Näissä haastatteluissa haastateltiin yhteensä viittä elintarvikealalla toimivaa, työhyvinvoinnin parissa työskentelevää henkilöä. Näiden haastatteluiden toteutuksesta kerrotaan lisää kohdassa *Aineiston keruu*.

Aineistoa tarkastellaan tässä tutkielmassa näyte- eli relativistisesta näkökulmasta. Aineistosta esiin nousevat tulokset kertovat tutkimuksen kohteena olevasta otoksesta, näytteestä, eivätkä koko populaatiosta, jota otos edustaa. Näytenäkökulmasta tehdyssä analyysissä ei olekaan tavoitteena totuuksien ja faktojen löytäminen, vaan tutkimuksen otoksen ja otoksen todellisuuden kuvaaminen. (Alasuutari 1995)

Tutkielman empiirisessä osassa pyritään selvittämään, miten elintarvikealan yhteiskuntavastuu- ja työhyvinvointihenkilöt näkevät työhyvinvoinnin yritysvastuun osana. Käsitteinä sekä työhyvinvointi että yhteiskuntavastuu ovat laajoja, eikä niillä ole yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Okoye 2009; Partanen 2009). Siksi näkemysten tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta pystytään hahmottamaan, millä tavoin näitä käsitteitä ja niiden yhteyttä kuvataan. Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan työhyvinvoinnin ja yhteiskuntavastuun yhteyttä nimenomaan elintarvikealalla, ja se pyrkii selvittämään niitä näkemyksiä, joita haastatelluilla yritysten edustajilla on näiden kahden osa-alueen yhteyksistä.

#### 3.1 *Aineiston keruu*

Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttäen teemahaastatteluja. Teemahaastattelut valittiin aineistonkeruutavaksi, jotta haastateltavia voitaisiin kannustaa kertomaan omia näkemyksiään vapaasti ja kuvaamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan (Hirsjärvi & Hurme 2004). Haastatteluiden teemoina olivat näkemykset yhteiskuntavastuun sisällöstä, näkemykset

työhyvinvoinnin sisällöstä ja näkemykset näiden yhteyksistä. Haastateltaville annettiin myös suuri vapaus kuljettaa keskustelua. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty samoja kysymyksiä, vaan kysymystenasettelussa edettiin myös haastateltavan esiin tuomien asioiden mukaan. Tutkielman liitteenä (Liite 1) on haastattelurunko, jota pääpiirteissään pyrittiin haastatteluissa seuraamaan. Kysymyksiä ei kuitenkaan kysytty kaikilta haastateltavilta samanlaisina, mutta rungon sisältämät aihealueet käytiin läpi kaikissa haastatteluissa.

Tutkimuksessa tehtiin neljä haastattelua, joista yksi toteutettiin parihaastatteluna aikataulullisista syistä. Haastateltavat valikoitiin edustamansa yrityksen ja ammattitaitonsa perusteella. Haastateltavien edustamat yritykset olivat suuria suomalaisia elintarvikealan yrityksiä, Raisio, Fazer, Valio ja SOK. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että heillä on työnsä puolesta mahdollisimman kattava asiantuntemus tutkimuksen aihepiiristä. Haastateltavien nimikkeet olivat henkilöstöpäällikkö, työhyvinvointipäällikkö, HR-kehittämispäällikkö (joka työskenteli myös yrityksen yhteiskuntavastuun kehittämisen parissa), henkilöstöjohtaja ja HR-asiantuntija. Haastateltavista kolme olivat naisia ja kaksi miehiä. Parihaastatteluun osallistui yksi mies ja yksi nainen. Haastattelut kestivät noin tunnin (54-60min) ja niistä kolme tehtiin haastateltavien edustaman yrityksen tiloissa ja yksi pitkän maantieteellisen etäisyyden vuoksi puhelinhaastatteluna. Haastattelut tehtiin marras-joulukuussa 2010.

Mukana olevista yrityksistä kolme, Fazer ja Raisio, olivat mukana myös MTT:n hankkeessa, jossa työhyvinvointi tunnistettiin yhdeksi vastuullisuuden ulottuvuudeksi elintarvikeketjussa (Forsman-Hugg ym. 2009). Siten niille haastatelluille (kaksi naista), jotka olivat olleet mukana hankkeen etenemisessä, oli mahdollisesti luonnollisempaa yhdistää työhyvinvointi yhteiskuntavastuuseen. Koska haastatelluissa ei ollut mukana suoranaisesti yhteiskuntavastuun parissa työskenteleviä henkilöitä, saattoi kahdelle muulle haastatellulle olla myös yhteiskuntavastuun käsitteistö vieraampaa, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa myös haastatteluissa esiintyviin ilmauksiin ja esiin nousseisiin asioihin.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelijan, eli tutkimusentekijän toimesta. Litteroinnissa henkilöiden puhetapa ja murre kirjoitettiin näkyviin, mutta äänenpainot, usein toistuvat täytesanat ja normaalit puheen tauot jätettiin merkitsemättä. Myös änkytys ja sanojen toisto jätettiin kirjoittamatta auki.

### **3.2 Aineiston analyysi**

Litteroitua aineistoa käsiteltiin analyysin alkuvaiheessa siten, että poimittujen sitaattien alkuperä jätettiin näkyville värikoodien avulla. Haastatteluista etsittiin ensin kommentteja, jotka a) kertoivat vastuullisuuden sisällöstä, b) kertoivat työhyvinvoinnin sisällöstä tai c) kertoivat työhyvinvoinnin ja yritys vastuun yhteyksistä. Tämän alustavan luokittelun jälkeen osa-alueet jaettiin vielä alaluokkiin, jotka määräytyivät tekstinpätkien yhtäläisyyksien ja erojen mukaisesti. Aineiston analyysia jatkettiin etsien yhtäläisyyksiä myös luokkien ja alaluokkien välillä ja jaotellen näin aineistoa uusiin luokkiin. Lopulta syntyneitä luokkia ja osaluokkia käsiteltiin taas kokonaisuutena, eritellen niiden välisiä yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia, josta tuloksena oli haastateltavien näkemyksiä kuvaava matriisirakenne. Tätä rakennetta ja sen pohjalla olevaa analyysia eritellään tarkemmin luvussa 4 Tulokset.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisessa haastattelututkimuksessa on aina otettava huomioon haastattelijan subjektiivisuus. Etenkin teemahaastatteluissa haastattelun kulkuun ja esiin nouseviin asioihin vaikuttaa paljon haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus. Jotta voisin tässä tutkimuksessa tuoda mahdollisimman hyvin esiin haastateltavien näkemyksiä, käytän runsaasti suoria lainauksia käsitellessäni aineistoa. Näin myös lukijalla on mahdollisuus arvioida omien tulkintojeni paikkaansa pitävyyttä. Lisäksi yhteenvedon ja tulosten pohdinnan yhteydessä liitän päätelmäni jo aiempaan kirjallisuuteen, johon tutustuin jo ennen haastatteluja huolella. Tällä kirjallisuuden tuntemuksella on mielestäni olennainen osa haastatteluissa esiin nousseiden asioiden ymmärtämiseksi ja siten myös oman subjektiivisen näkökulmani merkityksen arvioimiseksi.

Teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko on yksi tutkimuksen onnistumiseen olennaisesti vaikuttava tekijä (Hirsjärvi & Hurme 2004). Tässä tutkimuksessa se muodostettiin huolellisen kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen, jotta siinä pystyttäisiin huomioimaan myös aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseet asiat. Tällä pyrin kattamaan

aiheen haastattelujen aikarajan sallimissa rajoissa niin laajasti kuin omiin haastattelijan taitoihini nähden oli mahdollista.

Haastattelijan kokemus onkin tämän kaltaisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Pyrin täydentämään omaa osaamistani tutustumalla teemahaastatteluista kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tehtyihin haastattelututkimuksiin ja niissä käytettyihin haastattelurunkoihin. Teemahaastattelu antoi muokattavuudellaan hyvän mahdollisuuden myös muodostaa kysymykset siten, että ne aukesivat myös, mikäli termistö ei ollut haastateltavalle täysin tuttua.

Aineiston koko on tässä tutkimuksessa neljä noin tunnin mittaista haastattelua. Tämän kokoisella aineistolla ei voida hakea yleistettävyyttä, mutta se kertoo otoksen näkemyksistä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelujen antaman vapauden ansiosta haastatteluissa pystyttiin myös syventämään niitä kysymyksiä, jotka muuten uhkasivat jäädä pintapuolisesti käsitellyiksi, ja siten aineisto antaa enemmän kuin esimerkiksi vastaavalla otoksella toteutettu lomaketutkimus.

Teemahaastattelu menetelmänä on siis tässäkin tutkimuksessa osaltaan haasteellinen. Se antaa aineistonkeruumuotona paljon tilaa myös mahdollisille tutkijan subjektiivisille tulkinnoille ja siihen vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan henkilökemia, sekä haastattelijan kokemus ja asiantuntemus. Myös haastateltavien asiantuntemus on luonnollisesti olennaisessa roolissa, minkä takia haastateltaviksi valittiinkin työhyvinvoinnin parissa työskenteleviä Suomen elintarvikealan edustajia. Kuitenkin niiden haastateltavien, joiden asiantuntemus ulottuisi sekä työhyvinvointiin että yhteiskuntavastuuseen, oli haastavaa. Jotta haastateltavat omaisivat mahdollisimman vertailukelpoisen asiantuntemuksen, päädyttiin tässä tutkimuksessa keskittymään työhyvinvoinnin asiantuntijoiden näkemyksiin. Mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tarjoaisi kuitenkin sekä laajempi työhyvinvoinnin asiantuntijoiden parissa toteutettu tutkimus että esimerkiksi yhteiskuntavastuun asiantuntijoiden näkemysten tutkiminen.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelun etuna on kuitenkin se, että se mahdollistaa näkemysten ja erilaisten tulkintojen esiin tuomisen (Hirsjärvi & Hurme 2004). Koska tämä tutkimus keskittyy nimenomaan näkemyksiin, on teemahaastattelun valinta menetelmäksi perusteltua. Strukturoidummilla haastattelumenetelmillä jotkin näkemykset olisivat ehkä

jääneet nousematta esiin, kun taas toisaalta täysin avoin haastattelu olisi ollut haastattelijan kokemattomuuden huomioon ottaen teemahaastatteluakin haasteellisempi, sillä se vaatii haastattelijalta enemmän kykyä pitää keskustelu halutuilla raiteilla ja löytää ne polut, joiden syventäminen on olennaista.

Joissain tapauksissa syventämisen esteeksi voi nousta myös haastateltavien haluttomuus jakaa tunteuksiaan tai informaatiota haastattelijan kanssa. Tällä kertaa kymmenen lähetettyä haastattelupyyntöä johti neljään haastatteluun, ja kaikki lopulta haastatellut vaikuttivat kertovan näkemyksistään mielellään. Joidenkin taholla oli kuitenkin nähtävissä, että siirtyminen yrityksen virallisista linjauksista omiin henkilökohtaisiin näkemyksiin oli haasteellista. Tällöin haastatteluissa yritin haastattelijana rohkaista haastateltavaa avaamaan myös omaa näkemystään, ja analyysissa pyrin myös ottamaan huomioon eron henkilökohtaisten näkemysten ja yritysten julkilausumien välillä.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä koskien yritys vastuuta, työhyvinvointia ja niiden yhteyksiä. Luvun rakenne seuraa kirjallisuusosion rakennetta. Käsittelen ensin vastuullisuutta yleisemmin käsittelevät näkemykset. Tämän jälkeen käsittelen työhyvinvointia koskevia näkemyksiä ja lopulta näkemyksiä työhyvinvoinnin vastuiden jakautumisesta ja näiden vastuiden mahdollisesta linkittymisestä yritys vastuuseen.

### 4.1 Vastuullisuuden määrittely

Vaikka kaikki haastateltavat pitivät yrityksen vastuullista toimintaa nyky-yhteiskunnassa tärkeänä, he korostivat myös yrityksen oman taloudellisen vastuunkannon tärkeyttä. Ilman taloudellisesti kestävästä toiminnasta ja voiton tuottamisesta yrityksen omistajille yritys ei ole olemassa. Tällöin sen työllistävä ja yhteiskuntaa tukeva vaikutus häviää kokonaan, joten myös vastuullisuuden kannalta on ensisijaista, että yritys pitää huolta omasta taloudestaan. Vastuullisuus ei voi syrjäyttää voitontavoittelua, tai muutoin vastuullisuus pian katoaa itse yrityksen mukana.

Joku viisas on joskus sanonutkin, että yrityksen tärkein tehtävä vastuullisuuden näkökulmasta on kannattavan liiketoiminnan pyörittäminen, ja mun mielestä se on kyllä semmonen asia, joka pitää pitää mielessä kun puhutaan näistä vastuullisuusasioista. Et kyllähän sitä voi tehdä yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista, mutta jos se bisnes siellä taustalla on kuralla, niin silloinhan se kaikki muu tavallaan vesittyy.

Vaikka muuten ois tosi vastuullinen, niin jos syö siitä omasta kuormastaan koko aika ja jossain vaiheessa koko juttu kaatuu, niin silloinhan ei koko vastuullisuuttakaan voi enää olla, jos ei oo koko yritystä olemassa sit tietyn pisteen jälkeen.

Vastuullisuudenkin perusta on siis yrityksen omistajia kohtaan kannettu vastuu. Lisähyödyn tuottaminen on liiketoiminnan perusta, eikä luonnollisesti muuten vastuullisinkaan yritys voi välttyä tältä velvoitteeltaan. Yhteiskunnallisesti sen suurinta vastuunkantoa on juurikin säilyä elinvoimaisena ja tuottaa siten hyvinvointia paitsi omistajilleen myös muille sidosryhmilleen tarjoten työpaikkoja ja maksaen veroja.



### 4.1.1 Vastuullisuus lakia korkeammalla

Vastuullisuutta käsiteltiin haastatteluissa myös suhteessa Suomen lakiin. Lain alapuolella toimiminen nähtiin luonnollisesti vastuuttomaksi toiminnaksi, etenkin silloin, jos lakien rikkominen on tahallista. Kuitenkin yrityksen nähtiin olevan yhtäläillä vastuussa myös tahattomista lakien laiminlyönneistä, eikä tahattomuus ollut siis mikään puolustus, puhumattakaan, että se olisi vastuullista toimintaa.

No tietenkin laki asettaa omat rajansa. Et sehän nyt on ihan selkeätä, että jos nyt ei lainsäädäntöä noudateta niin se lienee kiistatonta, että se on vastuutonta toimintaa. Erityisesti silloin jos se tehdään tarkoituksellisesti. Mutta kyllä sillonkin, jos jostain syystä sellanen vahinko pääsee käymään, että jostain syystä toimitaan vastoin lakeja, niin kyllähän sillonkin se yritys on siitä vastuussa, että kyllä se on mun mielestä sillon vastuutonta toimintaa.

Lain noudattamatta jättäminen nähtiin siis ehdottomasti vastuuttomana toimintana, mutta pelkkä lakien noudattaminenkaan ei täyttänyt vastuullisuuden vaatimuksia. Toisaalta, etenkin henkilöstöön liittyvän, kohtuullisen tiukan lainsäädännön katsottiin olevan sillä tasolla, ettei ”pelkän” lain noudattamisen takia yritystä voida myöskään tuomita vastuuttomaksi. Laki siis loi haastateltavien mielestä kyllä rajan, jonka alapuolella oleva toiminta on vastuutonta, mutta sen avulla ei voinut määritellä itse vastuullisuutta.

Kyl mä näkisin et se menee (lain) yli, et se on jotain ekstraa sitten sen välttämättömän päälle.

Pelkän lain ei siis vielä itsessään nähty määrittelevän vastuullisuutta. Se antoi kuitenkin haastateltavien mielestä välineen tarkastella yrityksen vastuuttomuutta, joka alkoi viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys rikkoo lakia. Kuitenkaan lakien noudattaminen itsessään ei vielä tehnyt yrityksestä vastuullista, vaan vastuullisuuden katsottiin rakentuvan lakien yläpuolelle. Lakien yläpuolinenkin toiminta koettiin kuitenkin terminä häilyväksi, eikä silläkään vielä voitu vetää rajaa vastuuttoman ja vastuullisen toiminnan väliin.

No tietenkin se lain ylittävä toimintakin pitää hoitaa laadukkaasti. Et senhän voi hoitaa monella tavalla ja siinäkin voi mennä just sieltä missä se aita on matalin ja asettaa sen riman silleen itselleen kohtuulliselle tasolle, että kyl se pitää olla alusta asti mietittynä niin, et se on se kokonaisuus.

Edes lain ylittäminen itsessään ei siis tehnyt yrityksestä vastuullista. Lain yläpuolellakin painotettiin ”kokonaisuutta”, johon verrattavat käsitteet nousivat usein esiin myös silloin, kun vastuullisuutta määriteltiin yrityksen linjausten ja yleisten toimintatapojen kautta (ks. 4.1.3 Vastuullisuus linjauksina). Kokonaisuus tuli esille myös henkilöstöön liittyvän lainsäädännön yhteydessä. Tässä kohtaa painotettiin ihmisten näkemistä kokonaisuutena pelkän lain säätelemän ennaltaehkäisevän terveydenhoidon ja tapaturmien ehkäisyn ja hoidon sijaan. Toisaalta kuitenkin Suomen lainsäädäntö nähtiin itsessään jo suhteellisen kattavana ainakin ennaltaehkäisevän toiminnan kannalta, muttei kuitenkaan sellaisena, ettei vastuullinen yritys voisi sitä ylittää.

Suomessahan on äärettömän vahva lainsäädäntö mikä liittyy työsuojeluun ja jos sattuu jotain tapaturmia, sehän on kenties maailman parhaiten yksilöä suojeleva lainsäädäntö ... Mut kyllä mä nään sen vastuullisuuden just tässä, että me näitä ihmisiä, nähdään heidät kokonaisuutena.

Jotain työturvallisuutta jos miettii, niin siellä on varmasti aikamoinen liuta asioita, et sä voit tehdä niitä joko seuraten jotain minimisäännös-määritelmää tai sit muodostaa laadukkaan työsuojeluorganisaation, jonka oikeesti mittava tehtävä on pohtii niitä asioita.

Oheisista kommentteista voi taustalta nähdä juuri yrityksen linjausten ja arvojen merkityksen vastuullisuutta määritettäessä. Vastuullisuutta ei näiden kommenttien valossa itsessään määrittele se, noudatetaanko lakeja vai ylitetäänkö niitä, vaan lähinnä se tapa ja ne syyt, jotka ovat valitun toimintatavan taustalla.

#### **4.1.2 Vastuullisuus kilpailuetuna**

Vastuullisuutta ei kuitenkaan erotettu yrityksen taloudellisesta menestyksestä, eikä koettu, että vastuullisuuden pitäisi tarkoittaa heikompa tulosta. Kuten jo alussa todettiin, yrityksen perustavanlaatuisena vastuuna nähtiin taloudellisen tuloksen tuottaminen omistajille. Vastuullisuuden nähtiin parhaimmillaan tukevan tätä tavoitetta ja liittyvän olennaisena osana yrityksen liiketoimintaan.

No viime kädessä mun mielestä tänä päivänä niin ne asiakkaat ja kuluttajat tekee sellasii valintoja niitten yritysten kautta, jotka toimii näin (vastuullisesti). Et mä uskon et se on yleensäkin semmonen arvo mikä on liiketoiminnan menestymisenkin kannalta olennaista.

Vaikka vastuullisuuden nähtiin nimenomaan tukevan liiketoimintaa ja olevan olennaista menestymisen kannalta, sen ja taloudellisen tuloksen suhde ei ollut haastateltavien mielestä yksiselitteinen. Toisaalta he kokivat, että vastuullisella toiminnalla oli itsessään ainekset menestymiseen, sillä se oli kestäväällä pohjalla ja saavutti siten kilpailuetua. Toisaalta kuitenkin nykyiset yhteiskunnan vaatimukset pakottavat yrityksiä tietyn asteiseen vastuullisuuteen, tai ainakin vastuullisuutta korostavaan viestintään, jolloin viestinnästä tulee itsessään vain keino ansaita lisää.

Tää on tämmönen ikuisuuskysymys, vähän niin kun muna ja kana. Et ei voi menestyä ilman, että on vastuullinen loppujen lopuksi, mut johtuuko se siitä, että se toiminta on kestäväällä pohjalla ja sitä kautta onnistuu vai siitä, että mennään niinkun sen pelon kautta tietyllä tavalla aina sitä minimiä.

Toisaalta vastuullisuuden näkeminen kilpailuetuna ja menestyksen luonnin apuvälineenä ei sinänsä ollut haastatelluista mitenkään huono asia, päinvastoin. Ulkoapäin tulevat vaatimukset koettiin kannustimiksi vastuullisuuteen. Toisaalta kuluttajien valveutuneisuus loi myös uhkakuvia, joiden pelossa yritysten oli kannattavaa toimia vastuullisesti. Pelkästään laki ja sen asettamat rangaistukset eivät enää nykypäivänä ohjaa yritysten toimintaa vaan myös medialta saadulla huomiolla, etenkin negatiivisella, koettiin olevan suuri toimintaa ohjaava voima.

Vastuullisuus pitäisi nähdäkin kilpailuetuna ja asiakkaat odottavat meiltä kokoajan enemmän vastuullisuutta ja meidän pitää pystyä vastata niihin vaatimuksiin.

Kansalaiset on hirveen valveutuneita ja ne odottaa tämäntyyppistä asennoitumista yrityksistä. Et jos ei sitä oo niin nostetaan erilaisiin otsakkeisiin sitten asioiden suhteen. Ja semmoseen ei tietenkään yritykset halua joutua.

Vastuullisuus kilpailuetuna nähtiin siis kaiken kaikkiaan varsin moniulotteisena asiana ja tavallaan myös kaksiteräisenä miekkana. Vastuullisen toiminnan koettiin olevan kestäväällä pohjalla ja houkuttelevan valveutuneita asiakkaita, ja olevan siten yritykselle erittäin kannattavaa. Toisaalta vastuuttomuudesta yrityksen koettiin maksavan kovan hinnan, sillä media tarttui hanakasti erilaisiin laiminlyönteihin ja kuluttajat reagoivat herkästi erilaisiin esiiin nouseviin epäkohtiin.

### 4.1.3 Vastuullisuus linjauksina

Kuten todettu, haastateltavat eivät kokeneet lakien itsessään määrittelevän vastuullisuutta muutoin kuin luoden yhden rajan selkeästi vastuuttomalle toiminnalle. Lakien noudattaminen tai ylittäminen ei kuitenkaan vielä tehnyt yrityksestä vastuullista. Vastuullisuus määrittyi yrityksen yleisten toimintatapojen ja linjausten mukaan ja tällasiten yleisten toimintatapojen ja asenteiden koettiin olevan myös asiakkaiden mielestä osoituksia yrityksen vastuullisuudesta, ja niitä myös osittain vaadittiin yrityksiltä. Yleisemminkin vastuullisuuden määrittelyyn liittyi kaikilla haastateltavilla juuri yleiset toimintatavat ja linjaukset, eivät niinkään yksittäiset teot. Yritys koettiin vastuulliseksi jos sen yleinen ”tapa tehdä” oli vastuullinen. Tätä tapaa tehdä verrattiin myös yrityksen kulttuuriin.

Se tapa millä tehdään, niin minkälaista laatu, minkälaiset ympäristö ja terveys ja turvallisuuteen liittyvät asiat me otetaan huomioon ja minkälaista eettistä koodii me noudatetaan tai minkälaisii linjauksii meillä on.

Vastuullisen toimintatavan yhtenä tunnusmerkkinä nähtiin toiminnan läpinäkyvyys. Haastateltavat kokivat, että jos yritys pystyi avoimesti ja salailematta kertomaan toiminnastaan, sen toimi silloin vastuullisesti. Tämä oli lakien ohella yksi näkökulma, jonka avulla voidaan erottaa vastuuton toiminta vastuullisesta.

Sit se tapa toimia, et se kestää päivänvalon ja se on läpinäkyvää. Läpinäkyvää tietyl taval, pitää olla jäljitettävää. Et vaik tällanen vastuullinen toimintatyö, et se on kans jäljitettävää mihin tahansa suuntaan toimikaan, niin se on sillain avointa ja rehtiä.

Vastuullisuutta ei haastateltujen mielestä määritellyt ainoastaan mitattavat tulokset ja teot, vaan vastuullisuudesta kertoivat myös ne syyt, joiden takia vastuullisia tekoja tehtiin. Olennaista on, onko yritys vastuullinen koska on pakko, jotta saa asiakkaiden hyväksynnän, vai koska se haluaa toimia kestäväällä pohjalla ja siksi saa myös asiakkaiden hyväksynnän.

Mun mielestä tää yritysvastuu ei oo semmonen asia jota erillisenä tehdään yritys vastuun takia. Et sen takia et on muotia olla vastuullinen yritys, niin nyt pitää ryhtyä tekemään tiettyjä asioita. Meillä se ei ainakaan missään tapauksessa näy niin. Vaan enemmänkin, että mejän toiminta on sitä mitä on ja me mitataan sitä tietyillä yhteisesti sovitulla mittareilla, jotka liittyy siihen yritys vastuuseen.

Toisaalta tahallisuuden ja tarkoituksellisuuden nähtiin määrittelevän joitain vastuuttomia tekoja. Jos yritys toimii tahallisesti esimerkiksi työntekijöitään vahingoittavalla tavalla, on se vastuutonta, vaikka se olisikin lain puitteissa hyväksyttävää. Toisaalta tätäkään sääntöä ei voida yleisesti soveltaa, sillä monet yritykset joutuvat liiketoimintansa luonteen takia tekemään työntekijöilleen vahingollisia tekoja. Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta haastavaksi koettiin esimerkiksi työt, joiden yleisesti tiedetään olevan jollain tapaa tekijälleen haitallisia, mutta joita ei pystytä hoitamaan paremmalla tavalla. Silti tällaisten alojen yrityksiä ei voida alansa takia tuomita vastuuttomiksi, mutta ohjeistusten, apuvälineiden ja työn kehittämisen rooli on silloin ratkaiseva, vaikka haittavaikutukset onkin hyväksyttävä osana työtä.

Joo mä yritin tapaila tota tarkoituksellisuutta ja tuottamuksellisuutta, että jos yritys tieteen tahtoen tekee jotain sellasta minkä tietää aiheuttavan vahinkoa esimerkiksi työntekijöilleen, niin se tieteenkin, vaikka se nyt ei olis lainvastasta. Mutta sit taas, missä siinäkin raja menee. Onhan sekin ihan selvä, et jos ajatellaan esimerkiksi täällä ravintolapuolella, niin jos tulee tukkuuorma, missä on nelkytkilosia lauhosäkkejä, niin kyl niitten nosteleminen varmaan jossain määrin on ihmiselle vahingollista, varsinkin jos sen tekee väärin. Mut eihän sitä voida niinkun estää, pakkohan ne on sieltä nostella. Et sit yritetään vaan sitä ergonomiaa lisätä ja antaa ohjeistusta että miten se tehdään. Mutta sitten jos siinä työtaturma käy niin onks yritys silloin vastuuton: no ei varmankaan, koska se kuuluu olennaisena osana siihen bisnekseen. Et sellasiikin asioita joudutaan tekemään missä on olemassa työtaturman riski.

Loppujen lopuksi varmin vastuullisuudesta kertovat tekijät vaikuttivat olevan vaikeasti havainnoitavissa. Yleispäteviä sääntöjä tiettyjen toimintatapojen noudattamisesta ei voitu muodostaa, mutta vastuullisuutta tuntui kuvaavan juuri tekojen taustalla olevat syyt ja yrityksen tahtotila, asenne ja kiinnostus vastuullisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia kohtaan.

Et ehkä siin on vähän sellanenkin, et tekeekö sitä, jos tallee käytännönläheisesti aattelee, tekeeks niitä asioita siks, et on pakko, vai siks, et ne on sitä käytännön tapaa toimia ja niitä asioita mistä ollaan kiinnostuneita.

Linjaukset, myös silloin kun työhyvinvointia käsitellään yhteiskuntavastuun kautta, olivat kuitenkin avainasemassa. Millään muulla ei koettu vastuullisuutta voivan edistää kuin ylimmältä johdolta tulevien linjausten avulla. Tieteenkin näiden linjausten voidaan ajatella ilmentävän juuri sitä yrityksen tahtotilaa ja asennetta työhyvinvoinnin suhteen. Linjaukset muodostivat myös selkeän yhteyden yritysvastuun ja työhyvinvoinnin välille, sillä niiden

molempia tulee olla linjassa keskenään, muiden yrityksen suurien suuntaviivojen kanssa. Koettiin, että tällä tasolla ajateltuna ei työhyvinvointia ja vastuullisuutta edes voinut käsitellä erillisinä asioina, vaan niiden molempien on toteutettava samoja asetettuja tavoitteita ja toteutettava samaa tahtotilaa.

Se menee sieltä ylhäältä alaspäin, että on olemassa konsernitason strategiat ja visiot ja nää kaikki muut on sen alapuolella samassa linjassa sen kanssa. Eikä niinkään, että me lähetään miettimään työhyvinvointia ja yritys vastuuta erillisinä asioina ja sit mietitään joskus tulevaisuudessa et linkkaako ne jotenkin yhteen, vaan meillä on olemassa tietyt puitteet, joiden perusteella sitten toimitaan.

Vaikka linjaukset nähtiinkin ensiarvoisen tärkeinä vastuullisuuden ohjaajina ja ilmentäjinä, niiden vaikutuksen tiedostettiin näkyvän vain kunnolla jalkautettuina ja jokaisella organisaatiotasolla toteutettuna. Linjaus itsessään on vain julkilausuma, mutta se todellinen yrityksessä vallitseva tahtotila tulee enemmänkin esille siinä, kuinka linjaukset toteutuvat käytännössä ja kuinka ne näkyvät ihmisten jokapäiväisessä toiminnassa.

## **4.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Kun haastateltavilta kysyi työhyvinvoinnin sisällöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, etenkin esimiestyön merkitys nousi tärkeälle sijalle, samoin kuin kirjallisuudessakin. Vastauksista kuitenkin heijastui samat työhyvinvoinnin jaotteluihin liittyvät ongelmat, mihin työhyvinvoinnin tutkijat ovat törmänneet omissa jaotteluissaan. Työhyvinvoinnin vaikutussuhteet ja osa-alueet ovat moninaisia ja päällekkäisiä. Vaikka tässäkin tutkimuksessa olen tehnyt haastateltavien näkemysten perusteella suurpiirteisen jaottelun työhyvinvoinnin osa-alueista, ei se ole selvärajainen tai yksiselitteinen. Monet sen osa-alueet (kuten johtaminen tai työ ja työympäristö) vaikuttavat myös muihin osa-alueisiin, eikä niitä voida täysin erottaa toisistaan. Jaottelulla pyrin kuitenkin tuomaan selkeyttä esiin nousseihin teemoihin. Myöhemmin pyrin vielä yhdistämään nämä syntyneet osa-alueet siten, että niiden välillä vallitsevat päällekkäisyydet pystyttäisiin hahmottamaan selkeämmin.

## 4.2.1 Esimiestyö ja johtaminen

Kuten kirjallisuudessaakin, myös haastatteluissa tunnistettiin esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille. Sen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin laaja-alaisesti ja olevan tärkeimmässä asemassa silloin, kun työntekijä liikkuu työkykynsä äärirajoilla ja on vaarassa menettää työkykynsä väliaikaisesti tai pysyvästi. Tulevaisuuden toivottiinkin tuovan tullessaan enemmän resursseja juuri lähiesimiestyöhön.

Ihan ykkösasianahan me nähdään kyl se, et tosi tärkeet on se, et se johtaminen toimii. Ihan päivittäinen alais-esimies-työskentely toimii, koska jos siin on ongelmia, niin se heijastuu kyl välittömästi työhyvinvointiin ja sairaspöissaoloihin ja muihin.

Esimiestyön ja johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin nähtiin laaja-alaisina. Korkeamman tason johtaminen tarjoaa mahdollisuudet toimivaan esimiestyöhön ja takaa prosessien ja työyhteisön toimivuuden. Itse esimiestyön avulla viestitään tavoitteista, huolehdotaan oikeudenmukaisuudesta niin työnjaossa kuin yleiselläkin tasolla ja annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Näiden, ja esimiehen ja työntekijän välille muodostuvat luottamuksen merkitys nähtiin suurena.

Työyhteisö ja se johtaminen, et huolehtii siitä, et esimiestyö toimii, prosessit toimii ja sit työyhteisön asiat on kunnossa. Et tavoitteet on selkeitä ja työnjako toimii ja palautetta annetaan ja toimitaan oikeudenmukaisesti. Työhyvinvointitoiminta tapahtuu hyvin paljon siinä henkilön ja esimiehen välillä, tavallaan siinä se luottamus puolin ja toisin. Se luottamuksellisuus ja se, niin mä uskon, että se vaikuttaa.

Selkeet tavoitteet, työnjako toimii, vastuut, selkee oikeudenmukanen tapa toimia, ongelmat käsitellää ja palautetta annetaan ja vastaanotetaan niin loppujen lopuks se ei oo sen monimutkasempaa.

Esimiestyön nähtiin siis luovan pohjan onnistuneelle toiminnalle, eikä ainoastaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toimiva esimiestyö vaikuttaa paitsi työhyvinvointiin, myös luonnollisesti koko yrityksen toimintaan positiivisesti. Esimiestyön nähtiin lisäksi olevan työn alue, jolta työntekijät odottivat tukea ja jopa tietäntyyppistä valvontaa, vaikka vapaus ja itsenäisyys monelta osin on työelämässä yhä tavoitellumpaa.

Et vaikka ihmiset muuten arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta mutta töissä tarvitaan sellasta hyvää osaavaa johtajuutta ja esimiestyötä ja se on oikeestaan vähän semmonen koitinkivi et jos se ei toimi niin sä et oikeestaan pysty mitään muutakaan saamaan kuntoon.

Esimiestyön laatu vaikuttaa paitsi laajasti työn lähes jokaiseen osaan, myös ajallisesti koko työsuhteen elinkaareen. Esimiestyön avulla nähtiin mahdolliseksi työntekijän uran vaiheen, iän ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja elämäntilanteen huomioiminen.

#### **4.2.2 Työ ja työympäristö**

Luonnollisesti itse työn merkitys nähtiin myös suurena. Työn mielekkyyden ja toimivuuden koettiin olevan pohja, jolle muut työhyvinvointia tukevat tekijät voitiin rakentaa, mutta jota ei ollut mahdollista korvata. Toki työn organisointiin ja sen toimiivuuteen voidaan vaikuttaa vahvasti juuri linjauksilla ja toimivalla esimiestyöllä. Tässäkin kohtaa nousee siis esiin työhyvinvoinnin päällekkäisyys. Siihen vaikuttavat henkilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vapaa-ajan lisäksi kaikki työhön liittyvät tekijät, joiden vaikutussuhteet ovat luonnollisesti ristikkäisiä. Työn mielekkyys nähtiin kuitenkin yhtenä lenkinä, joka pettäessään vaikuttaa koko työhyvinvointiin huolimatta muista sitä tukevista tekijöistä.

Jos se työ sprakaa, niin se on ihan sama kuin kivaa on, ja kohta ei oo enää ees kivaakaan

Työn osuus yhdistyy esimiestyöhön ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimiseen. Työn osalta olennaista on arjen sujuvuus, eli se, ettei työntekijän energiaa kulunut epäolennaiseen, vaan organisaatio oli niin tehokkaasti johdettu, että jokaisella oli mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä. Toisaalta myös henkilökohtaisten, työn ulkopuolisten ongelmien nähtiin liittyvän arjen sujumiseen. Niiden vaikutusten havaitsemisessa esimies on ratkaisevassa asemassa. Olennainen osa on myös työn ja sen tekijän yhteensopivuus, jonka taustalta löytyy kirjallisuudessakin käsitelty työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapaino.

Työ ja sitten se yhteensopivuus sen kanssa joka sitä tekee ja sit ehkä ennen kaikkea varsinkin täältä HR:n vinkkelistä katottuna niin sit korostuu sana hyvin eli miten se työ sujuu ja miten sitä hyvin pystyy tekemään ja johtamaan ... Jos



se arki siel pyörii ja on hyvällä mallilla ja ne systeemit toimii niin silloin jotain vaikeuksia ja muitakin pystytään ratkoon paljon paremmin.

Työhyvinvointi on myös sitä että pysyy sitte se koko muu elämä suhteutettuna siihen työhön ni on ne punnukset niinku kaikki tavallaa tasassa et voi oll et joku asia ei välttämättä johdukkaan työstä

Työn ja sen tekijän välisen tasapainon lisäksi myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja niiden välinen tasapaino nähtiin olennaiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Työnantajan mahdollistamat joustot nähtiin tärkeänä keinona yhteensovittamisen helpottamiseksi.

Henkiseltä puolelta enempi se, että mahdollistetaan se työn ja muun vapaa-ajan tasapaino

Itse työpaikalla työympäristön yhtenä olennaisena tekijänä nähtiin kuitenkin työyhteisö ja ryhmä jossa työskennellään. Yhteisö nähtiin tärkeänä yhteenkuuluvuuden tunteen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lähteenä. Yhteisön voima ja ilmapiiri työpaikalla voivatkin vaikuttaa työhyvinvointiin vahvasti joko negatiivisesti tai positiivisesti, ja huonon ilmapiirin tuomia ongelmia on vaikea korvata parantamalla muita työolosuhteita. Toisaalta hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan työssä, joka ei itsessään tunnu niin mielekkäältä, tai jossa työn organisointiin liittyvät asiat aiheuttavat turhautumista.

Sit se kokoava voima, sit se ryhmä, mis työskennellään, et joku halua kuiteskin kuuluu johonkin tiettyyn yhteisöön eli sen yhteisön merkitys on tärkeä.

### **4.2.3 Terveys ja fyysinen kunto**

Perustan ihmisen hyvinvoinnille luo tietenkin terveys ja fyysiset mahdollisuudet suoriutua annetuista tehtävistä. Niihin läheisesti liittyy myös työturvallisuus ja mahdollinen terveyden vaarantuminen työssä. Tämä on kuitenkin osio, jota pyritään laissakin turvaamaan tiettyyn pisteeseen asti ja ehkä siksi se ei Suomessa nouse aina merkitykseltään niin suureen asemaan. Elintarvikealan tyypillisenä ongelmana ovat kuitenkin alkutuotannon ja teollisuuden tapaturmat ja ammattitaudit, eikä tämän kaikkein perustavammanlaatuisen hyvinvoinnin muodon osuutta sovi työhyvinvoinnista puhuttaessa unohtaa. Työturvallisuus nähtiin jopa tärkeimpänä työhyvinvoinnin osa-alueena. Fyysinen terveys ei kuitenkaan työpaikallakaan

koostu pelkästään turvallisuudesta. Työvälineiden käytön aiheuttamat ergonomiset ongelmat, työntekijän fyysinen kunto ja elintavat vaikuttavat kaikki työhyvinvoinnin fyysiseen puoleen.

Sitten mikä on tärkein juttu, usein tässä työhyvinvoinnissa unohtuu tää työturvallisuus

Fyysinen puoli on kaikki ne mitkä aiheutuu koneista, laitteistosta ja sitten on se henkinen puoli joka tulee muusta

Terveyttä ja fyysistä kuntoa ei kuitenkaan haastatteluissa sivuttu kovinkaan runsaasti. Tämä voi johtua lain asettamista vaatimuksista, jotka painottuvat etenkin fyysiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen työpaikalla. Kuten jo aiemmin todettu, vastuullisuuden nähtiin haastatteluissa nousevan lain yläpuolelle, joten siinä katettujen asioiden ei ehkä ajateltu suoraan olevan vastuullisuutta määritteleviä, vaan lähtötaso, jolta vastuullinen yritys ponnistaa ylöspäin. Työtapaturmien torjunta nousi kuitenkin esille myös esimerkiksi johtamisen ja yrityksen linjauksien yhteydessä, jossa painotettiin henkilökohtaisten ongelmien havainnointia ja yleisten hyvien toimintatapojen jalkauttamista ja seurantaa.

#### **4.2.4 Motivaatio ja asenne**

Vaikka ulkoisilla tekijöillä on työhyvinvointiin kiistaton vaikutus, etenkin puhuttaessa terveydestä ja turvallisuudesta, tai työstä itsessään, on myös ihmisen omalla asenteella ja motivaatiolla suuri merkitys. Koska työhyvinvointi on pitkälle ihmisen subjektiivinen kokemus, voi henkilökohtainen asennoituminen työhön kääntää hyvinvoinnin vaakakupia radikaalisti suuntaan tai toiseen. Yhtenä asenteiden ja motivaation muodostumiseen vaikuttavana tekijänä haastatteluissa nousivat esiin yksilön arvot ja niiden yhteensovittaminen yrityksen ja sen toiminnan arvoihin. Etenkin ihmisen työlleen antama arvostus nähtiin olennaisena osana motivaation ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin kehittymistä.

Koska sit jotenkin must tuntuu et yks aika leimaava tekijä siinä, et millaseks se työhyvinvointi sitten kullekin kokemuksena muodostuu nii on se pitkälti kiinni siitä arvomaailmojen yhteensopimisesta, siihen missä sä oot töissä ja mitä sä teet ja miten tärkeeks sä sen koet

Toisena puolena motivaatiossa mainittiin ihmisen innokkuus tehdä työtään ja kehittyä siinä. Se nähtiin nimenomaan ihmisen henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, johon voi itse työntekijänä yirttää vaikuttaa ja siten myös nostaa omaa hyvinvointiaan työssä.

Tavallaan et mitä enemmän voi itse vaikuttaa et on se motivaatio siihen työn tekemiseen ja innokkuus kehittää

Kehittyminen työssä on kuitenkin seikka, johon työntekijän oma innokkuus ei aina riitä, vaan sen mahdollistavat esimiestyö ja yrityksen linjaukset, jotka tuntuvat kulkevan sateenvarjona myös kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden yllä.

#### **4.2.5 Osaaminen**

Jotta työntekijä voi hyvin työssään, on hänellä oltava siihen tarvittava osaaminen. Tämä on itsestäänselvyys, mutta sen koettiin silti olevan asia, joka ei aina toteudu. Osaamisen puutteet saattavat monessa tilanteessa olla pieniä ja helposti korjattavia, mutta niiden havaitseminen voi olla haasteellista, ellei työntekijä itse niitä tunnista ja pyydä lisäkoulutusta.

Jollei oo riittävästi osaamista tehtävien hoitamiseen, niin se on olennainen osa, voi olla hyvinkin vaikka jotain perus, tietoteknisissä tai kielitaidossa, jos on pieniä semmosia puutteita, jotka on sit työhyvinvoinnin kannalta isoi kompastuskivii, jotka ois kuitenkin aika helposti korjattavissa

Tietotekniikkataitojen tai muiden laitteiden käyttöön tarvittavan osaamisen puuttuminen mainittiin esimerkkinä työntekijää turhauttavasta osaamisesta. Lisäosaamisen tarve ei siis välttämättä ole suuri, mutta puutteen korjaamisella voidaan vaikuttaa tuntuvasti työn mielekkyyteen. Toisena teemana osaamisesta nousi esille perehdytyksen tärkeys, jonka nähtiin usein jäävän liian vähälle huomiolle yrityksissä.

Ja yks semmosia tyypillisempia niinkun taklattavia työhyvinvoinnin osa-alueita on just se perehdytys eli se et varmistetaan et ihmisellä on niinkun riittävä osaaminen siihen tehtävään. Ja et hän tuntee tavat toimia ja tietää miten liikutaan niin ne tulee niinkun joka kohdassa

Perehdytyksen merkitys on suuri juurikin sen puutteen aiheuttamien ongelmien myötä. Työntekijän tutustuttaminen paitsi itse tehtävään, myös talon tapoihin nähtiin olennaisena. Perehdytys kohtaa kuitenkin muun esimiestyön tavoin resurssiongelman, kun esimiehen aika ei riitä varsinaiseen ihmisten johtamiseen muiden hoidettavien asioiden ohella. Perehdytys on

kuitenkin ensimmäinen etappi, jossa voidaan varmistaa, että työntekijällä on tehtävänsä tarvittava osaaminen ja siten vähentää osaamisen puutteista johtuvaa stressiä.

Osaamisen puute on suuri stressitekijä ja olennainen ongelma myös työpaikkaa vaihdettaessa. Toisin kuin aiemmin, työpaikka vaihtuu useita kertoja työuran aikana, eikä pysyvä ja pitkäaikainen työpaikka ole kenellekään itsestänselvyyttä. Yksi haastateltava nostikin erityisesti esiin työnantajan vastuun työntekijöidensä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisestä.

kaikki sen nykyisin jo tietää että mikään ei oo niin kiveen hakattua ja mun mielestä se pitäis julkisestikin tunnustaa, että näin on ja kiinnittää enemmän huomiota siihen että jos näin käy että työnantaja joutuu esimerkiksi irtisanomaan työntekijän, että työnantaja on huolehtinut siitä, että niillä työntekijöillä on riittävä osaaminen, että ne pärjää työmarkkinoilla eli tietää miten toimitaan ja on sitä omaa tietotaitoansa saanut pitää yllä ja työnantaja on kannustanut siihen

Kyseessä ei ole työntekijöiden kouluttaminen toisten työnantajien tarpeita vastaavasti, vaan huolehtiminen siitä, että työntekijöiden osaaminen on nykyisen kehityksen tasolla. Ongelmia saattaa usein tulla esimerkiksi laitteiden käytössä ja tietotekniikkaosaamisessa, jotka ovat kuitenkin helposti paikattavia osaamisen puutteita. Irtisanottaessa työnantajan vastuulla on tarjota tukea uuden paikan etsimisessä ja huolehtia siitä, että vanha työntekijä osaa toimia työmarkkinoilla.

### **4.3 Vastuu työhyvinvoinnista**

Erialaisten työhyvinvoinnin osa-alueiden nähtiin linkittyvän yrityksen vastuuseen eri tavoin. Osa työhyvinvointiin liittyvistä asioista liittyivät suhteellisen suoraan paljon painotettuihin linjauksiin ja niiden mukaiseen toimintaan, mutta joidenkin katsottiin toisaalta olevan lähes täysin yksilön itsensä vastuulla. Toisaalta työhyvinvoinnin osa-alueiden joukossa nähtiin olevan myös tekijöitä, jotka eivät suoraan olleet yksilön tai yrityksen vastuulla, mutta niistä kantoi huolta joko koko työyhteisö yhdessä tai esimies (toki tällöinkin yrityksen tarjoamien mahdollisuuksien ja linjausten rajoissa). Esimiehen vastuu osoittautui lopulta varsin laajaksi, mutta ei ollut samalla tavalla henkilökohtaista vastuuta kuin yksilön vastuu, sillä esimies toimi yritykseltä saamiensa mahdollisuuksien rajoissa. Myös yksilön ja työyhteisön

vastuunkannon tukeminen liitettiin yrityksen vastuisiin, vaikka toisaalta todettiin, ettei yritys voi kantaa vastuuta aivan kaikesta. Myös selkeiden yrityksen vastuiden jakautuminen työntekijöiden kesken nähtiin haasteelliseksi.

Et semmonen vähän semmonen kapulansiirto ei välttämättä oo aina niin helppoo, puhumattakaan sit siitä ennaltaehkäsevystä ja siit kehittävästä kun siel on kuitenkin sitten myöskin niit toimijoit ihan hurja määrä niin missä ja miten sitä sitten tehdään, niin siellä myös sitten se vaikuttavuuden seuranta, et jotenkin työhyvinvointiin itsessään niin sähän voit koko HR:stä käyttää sanaa työhyvinvointi tai johtamisesta tai ihan mistä vaan, et se on sillai pikkasen vaikee laittaa lokeroon ja sillon jos asiaa ei voi laittaa lokeroon se tarkoittaa sitä, että se vastuun määrittäminen on hankalaa tai erilaista.

### **4.3.1 Yksilön vastuu**

Haastattelijat kokivat selvästi, että vaikka työhyvinvointiin vaikuttivat moninaiset seikat ajatuksista ja elämäntavoista muihin henkilökohtaisen elämän huoliin, työhön, työyhteisön ilmapiiriin ja esimiestyöhön asti, yritys ei voi, tai kuten eräs haastateltava totesi, haluakaan kantaa vastuuta niistä kaikista. Yksilön on itse vastattava elämäntavoistaan ja niiden vaikutuksesta mielialaan ja fyysiseen kuntoon. Riittävän levon, nesteen ja ravinnon saaminen voi monissa töissä olla myös turvallisuustekijä, jolloin omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen on jo itsessään osa työturvallisuudesta huolehtimista. Riittävän lihaskunnan ylläpitäminen, jotta työn suorittaminen on mahdollista ilman kohtuutonta rasitusta, on myös pitkälti työntekijän vastuulla, vaikka työnantajat voivatkin kannustaa liikkumaan esimerkiksi tarjoamalla liikuntaseteleitä tai muita etuja ja kannustimia.

Että jokanen myös omalta osaltaan on vastuussa siitä omasta hyvinvoinnistaan, ravinnosta ja riittävästä levosta ja liikunnasta ja niin edelleen että kaikkeenhan työnantaja ei voi vaikuttaa, eikä varmaan haluakaan.

Mut se omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sen oman työkyvyn turvaamiseksi on tietenkin se ihan ykkösjuuttu.

Myös osaamisen kehittäminen nähtiin alueena, josta yksilö oli yrityksen ja esimiehen ohella vastuussa. Luonnollisesti työnantaja e voi kehittää työntekijää, joka ei ole siihen valmis tai halukas, vaan oman kehittymisen on lähdettävä omasta innostuksesta ja halusta kehittyä. Osaaminen oli haastatteluissa jo aiemmin tunnistettu tekijäksi, jonka yleensä korjattavissa olevat puutteet vaikuttivat työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen merkittävästi. Näiden

puutteiden tunnistamisessa myös yksilöllä on vastuunsa, jotta yritys voi tarjota koulutusta ja opastusta ja siten voidaan turvata tarpeellinen osaaminen kaikille työyhteisössä.

Tietyl taval me nähdään että on osa tällasii työyhteisöllisiä ja johtamiseen liittyviä asioita ja osa siihen henkilön osaamineen, joita osittain voi työnantaja tukee ja osittain pitää itse huolehtii

Osaamiseen ja kehittämishalukkuuteen liittyvät läheisesti myös yksilön asenteet ja motivaatio työtään kohtaan. Yrityksellä tai esimiehellä ei koettu olevan vaikutusmahdollisuuksia yksilön asenteeseen tai motivaatioon, vaan niiden nähtiin olevan vahvasti yksilön itsensä vastuulla. Asenteisiin liitettiin myös työturvallisuuskysymykset, sillä erilaisten varovaisuusohjeiden noudattamisen nähtiin myös kytkeytyvät yksilön asenteisiin. Väärin asennoitunut ja heikosti motivoitunut työntekijä tuskin voi hyvin työssään, mutta saattaa lisäksi aiheuttaa turvallisuusriskejä itselleen ja muille.

Henkilöllä on myös oma vastuu, ettei sitä unohdeta että niinkun mä sanoin että fyysinen kunto ja ravinto, niillä on oma juttunsa, niihin ei välttämättä hirveesti vielä käydä panostamaan, mutta ne on ne alueet, jolla henkilö itse voi vaikuttaa. Asenteet, mikä on motivaatio, kaikki tän tyypiset. Koska motivaatiotahan kukaan ei ihmiseen pysty luomaan, vaan se syntyy ihmisestä itsestään, ainoastaan esimieshän voi auttaa motivoitumaan, ei voi motivoida ketään.

Yksilön vastuisiin kuului kuitenkin myös omasta hyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi enemmän koko työyhteisöön liittyviä vastuita. Tärkeäksi nähtiin yksilön vastuu omasta työstään ja toisaalta myös siinä, tai muualla ilmenevien ongelmien havainnoimisesta ja julkittamisesta. Tällä tavalla työntekijä pystyi myös edistämään koko yrityksen vastuuta pitämällä yllä laatua monessakin suhteessa. Myös varsinaisten virheiden lisäksi yksilön vastuunkantona nähtiin ongelmakohtien puheeksi ottaminen ja sitä kautta laajemmin organisaation kehittämishalukkuus.

No siis jokasella on vastuu omasta työstään ja siitä, että tekee sen oman työnsä niin hyvin kun mahdollista

Se on varmasti yksilön vastuuta ennen kaikkea siinä että hän paitsi tekee niitä asioita sen mukaisesti mitä siinä on, mutta myös hän tekee havaintoja ja ottaa ne asiat jotka on esteinä niin esille ja vie laajempaan keskusteluun.

Vaikka organisaation kehittäminen ja yleinen vastuullinen toiminta lähtee usein linjauksista, myös jokaisella yksilöllä on rooli näiden linjausten toteuttajana ja kehittäjänä. Linjaukset kulkevatkin koko organisaation läpi ja ne ovat tehokkaita vasta, kun ne on sisäistetty sen jokaisella tasolla. Linjauksiin nähden yksilön suurena vastuuna onkin toimiminen niiden mukaisesti työssään, jotta yrityksen toiminta voisi saavuttaa halutut laatu- ja vastuullisuuskriteerit kaikilla valituilla tasoilla. Työhyvinvoinnista puhuttaessa yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitäminen onkin erittäin tärkeää tavoitteiden tuntemuksen, työturvallisuuden ja työilmapiirin kannalta, sillä epäselvät tehtävät, työnjaot ja toimintatavat hiertävät niitä kaikkia.

Yksilön vastuuseen yhdistyy myös yksilöistä koostuvan työyhteisön vastuu. Vaikka työntekijät yhdessä kantavat vastuuta esimerkiksi työpaikan ilmapiiristä, on sen vaaliminen myös jokaisen yksilön henkilökohtainen tehtävä. Ilmapiiriä voidaan toki yrittää johtaa, mutta loppujen lopuksi yrityksen ja esimiehen keinot ovat sen suhteen vähäiset. Siksi myös vastuu työpaikan ilmapiiristä voidaan nähdä enemmän yksilöiden ja yksilöistä koostuvat työyhteisön vastuuna.

Ja sitten myös painotetaan että jokaisella on vastuuta että ne työasiat sujuu ja se toiminta sujuu että se ilmapiiri on hyvä työn tekemisen kannalta.

Töissäkin pitää olla ihminen ihmiselle ja siihenkin liittyy se tuki ja välittäminen et siinä ne oikeastaan on.

Paitsi esimieheltä, myös muilta työntekijöiltä tuleva välittäminen ja tuki nähtiin olennaiseksi työyhteisön toimivuuden ja sen jäsenten työhyvinvoinnin kannalta. Työilmapiirin ja työyhteisön jäsenten sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta jokaisen yksilön suhtautuminen muihin ja työtovereiden kunnioittaminen on tärkeää. Esimieskin voi puuttua kiusaamistapauksiin ja räikeimpiin tilanteisiin, mutta jokapäiväisen arjen sujumuuden on rakennuttava yksilöiden kesken, eikä esimies voi kehittää sosiaalisia suhteita alaiensa puolesta.

### **4.3.2 Esimiehen vastuu**

Vaikka yksilön vastuu on laaja, paljon kasautuu myös yksilöä lähinnä olevalle esimiehelle. Esimiestyön vaikutus korostui haastatteluissa ja sen todettiin olevan merkittävä myös

kirjallisuuskatsauksen valossa. Esimiehen nähtiin olevan se henkilö, joka lähinnä voi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja havaita työympäristössä ja työntekijöiden hyvinvoinnissa tapahtuvia muutoksia. Esimiehen vastuuta korosti se, että lähiesimiehen asema suhteessa työntekijään on ainutlaatuinen, eikä sillä tasolla tehtyä työhyvinvointityötä voida korvata muilla organisaatiotasolla.

On se sit osaamisen johtaminen tai työhyvinvoinnin johtamista niin kyl se kulminoituu loppujenlopuks siihen lähiesimiestyön onnistumiseen. Et kyl sil esimiehellä on suuri, erittäin suuri merkitys.

Kriittisessä avainasemassa se esimies huolehtii ne eri vaiheet mitä siihen liittyy ja siin on hirveen helppo mennä niinkun pahasti pieleen niinkun pienellä, mikä sit vaikuttaa jälleen siihen koko työhyvinvoinnin pakettiin. Et siks se on niinkun me sanotaan, et esimies on työhyvinvoinnin lähijohtaja. Et hän vastaa niistä eri asioista eturintamassa tietyl tavalla. Et sitä ei voi kukaan muu oikein tehdä

Korkeammalla yrityksessä tehtyjen linjauksien noudattamisen valvominen nähtiin myös esimiehen vastuuna. Linjauksista koituvat vastuut jakautuivat näin koko yritykseen. Esimiehen vastuu oli suuri myös näiden linjauksien ja toimintatapojen eteenpäin viestijänä, sekä osaamisen varmistajana. Vaikka perehdytys ei yleensä ole henkilökohtaisesti esimiehen suorittama, on esimiehellä vastuu siitä, että tarvittavat tiedot työstä, yrityksestä ja sen toimintatavoista siirtyvät uudelle työntekijälle mahdollisimman tehokkaasti. Näin esimiehellä on puolestaan vastuullaan linjausten jalkauttaminen, työn mielekkyyden ja tavoitteiden tuntemuksen tukeminen, osaamisen turvaaminen ja turvallisten toimintatapojen varmistaminen.

Mut sit on tietenkin niin, että toimipaikoissa se on tehtaan johtajien, esimiesten vastuulla, et sovittuja toimintamalleja noudatetaan.

Kun henkilö tulee vaikkapa taloon niin hänet pitää perehdyttää sekä siihen työhön että taloon ja kaikkeen ja sehän on se esimies, joka siitä vastaa

Myös työyhteisön kannalta tärkeänä pidetyt tuki ja välittäminen nähtiin etenkin lähiesimiestyön tärkeimpinä osa-alueina. Ne vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, ja niiden puute voi eittämättä vähentää työhyvinvoinnin kokemusta huomattavasti. Tuen ja välittämisen osoittaminen on kuitenkin esimiestyön alue, joka vaatii aikaresursseja, joita monella esimiehellä ei ole riittävästi.



Tarvittava esimiehen tukeminen on siis kuitenkin se tekijä, jota yrityksen korkeimmilta tahoilta kaivataan, jotta esimies pystyy todella edistämään alaistensa työhyvinvointia.

Siin vaiheessa kun ne siirtyy sinne lähijohtamisen puolelle niin siellä korostuu ehkä vastuuna sit semmonen tuki ja välittäminen ihan niinkun ykkössanoina, ja ne on semmosia mitä me yritetään viljellä ... sinne esimiehen työhön.

### **4.3.3 Yrityksen johdon vastuu**

Onnistuneen esimiestyön edellytysten tarjoaminen oli haastateltujen mukaan luonnollisesti yrityksen vastuulla. Vaikka lähiesimies omalla toiminnallaan nähtiin työhyvinvoinnin ”lähijohtajaksi”, ymmärrettiin yrityksen rooli tämän lähijohtajuuden mahdollistajana. Yritysten linjaukset nähtiin lisäksi suuressa roolissa myös esimiestyön ohjaajina. Ilman esimiestyön laatua määritteleviä linjauksia esimies ei voi tietää oikeaa toimintatapaa ja esimiestyönsä prioriteetteja. Yrityksen korkeammalla johdolla on siis vastuullaan määritellä ne rajat, joiden sisällä esimies toimii.

Kyllähän se ylin johto siellä sitoutuu siihen asiaan ja sen tehtävähän on sen jälkeen kun se on sitoutunut niin valvoo et se homma menee. Et kyllähän se tietysti konkretisoituu sille lähiesimiehelle, mut kyllähän sen esimiehen tukena ja taustana on se organisaatio ihan ylös asti.

Yhtenä vastuullisuuden haasteena tämän päivän yrityksille nähtiin juuri lisäresurssien tarjoaminen esimiehille. Aikaa ei tunnu riittävän varsinaiseen lähijohtamiseen, joka on välttämätöntä tuen ja välittämisen tarjoamiseksi, tai pelkistetympin myös molemminpuolisen palautteenannon tai työntekijöiden voimien ja suorituksen havainnoimiseksi. Esimiehen kontolla vaikuttaa näiden haastattelujen perusteella olevan suuri vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta tätä vastuuta on mahdotonta kantaa, ellei yrityksessä sallita ja rohkaista ajan käyttämistä nimenomaan henkilökohtaiseen kanssakäymiseen alaisten kanssa ja varsinaiseen esimiestyöhön itsessään.

Totta kai me tiedetään et se esimies on todella se työhyvinvoinnin lähijohtaja, niin sen mahdollistaa ne ylimmässä johdossa tehdyt päätökset, linjaukset, resurssit niin siel on niinkun valtava vastuukimppu tähän liittyen.

Vaikka laadukkaan esimiestyön mahdollistajana yrityksen vastuu ulottuu suureen osaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, tiivistyy sen vastuu kuitenkin linjauksiin ja toimintapolitiikkaan. Muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten esimiestyö, tapahtuvat

joko näiden linjausten ansiosta tai niistä huolimatta. Kun halutaan tarkkailla yrityksen toimia työhyvinvoinnin ja koko vastuullisuuden edistämiseksi tulisi tarkastella niitä toimia, linjauksia, arvoja ja resurssointeja, joita yritys tekee. Esimiehen ja yksilön vastuu painottuu näiden linjausten valossa niiden noudattamiseen ja toimimiseen ylhäältä annettujen pelisääntöjen mukaan.

Itsellä on vastuu niistä, että noudattaa niitä yhteisiä pelisääntöjä, esimiehellä on tietenkin siinä, että ne osittain on laatimassa niitä pelisääntöjä, osa tulee ylempää, johdon linjaamina mut osa laaditaan siellä tehtäväkohtaisesti tai työryhmäkohtaisesti. Ja johdolla on tietenkin niistä suurimmista linjauksista vastuu, mitä painotetaan, mitä viedään eteenpäin.

Työhyvinvoinnin ja yhteiskuntavastuun johtamisen nähtiin yhdistyvät juuri linjauksissa. Vastaajat arvioivat, että työhyvinvoinnin merkitystä vastuullisuuden osana voitaisiin korostaa entisestään, mutta käytännön toiminnassa työhyvinvoinnin johtamista on vaikea yhdistää yhteiskuntavastuun johtamiseen. Linkki työhyvinvoinnin ja vastuullisuuden välillä yrityksen toiminnassa pohjaa nimenomaan yrityksen toimintatapoihin ja linjauksiin ja käytännön tasolla niihin mittareihin, joita käytetään ja viestiin, jota halutaan yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille välittää.

Yrityksen linjausten alle mahtuu koko työhyvinvoinnin kirjo. Vaikka esimies on vastuullisuuden toteuttaja, yrityksen on mahdollistettava toiminnallaan tarvittavat resurssit esimiehen ja työyhteisön toimintaan. Prosessien ja itse työn toimivuus lähtee myös yrityksen tekemistä linjauksista, vaikka jokaisella yksilönä ja esimiehenä on vastuullaan mahdollisten epäkohtien huomioiminen ja niiden tuominen keskustelun kohteeksi. Yritys toimii kokonaisuutena, jonka yksilöidensä summana, annettujen rajanvetojen puitteissa tulee pyrkiä edistämään työhyvinvointia ja vastuullisuutta.

Et jos mä sen ihan tiivistäisin niin ensinnäkin mä sanoisin et ensisijaisesti työnantajan vastuussa ois todellakin se työyhteisö ja se johtaminen, et huolehtii siitä et esimiestyö toimii, prosessit toimii ja sit työyhteisön asiat on kunnossa et tavoitteet on selkeitä ja työnjako toimii ja palautetta annetaan ja toimitaan oikeudenmukaisesti. Ja sit varmistaa se et henkilöllä on riittävä osaaminen sen työn tekemiseen ja sit mahdollisuuksii sit kehittää sitä osaamista ja helpottaa sit myös erilaisissa muutoksissa elämistä ja sit tietysti henkiseltä puolelta enempi se, että mahdollistetaan se työn ja muun vapaa-ajan tasapaino, et jos joskus tarvii joustoo jompaan kumpaan suuntaan niin se työnantaja sitä mahdollistaa ja siltä fyysiseltä puolelta nää ergonomiset asiat ja työturvallisuuteen liittyvät asiat.

Vaikka esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyy myös yksilöön ja esimieheen kohdistettavia vastuita, kuten oma halu kehittyä ja esimiehen panostaminen perehdyttämiseen ja alaisten tarvittavan osaamisen varmistamiseen, on osaamiseenkin panostaminen pitkälti yrityksen johdon linjausten sanelemaa. Samoin yrityksellä on suuri vastuu turvallisuustekilöistä ja työntekijöiden ergonomiasta, vaikka yksilön itsensä vastuulla onkin oman peruskunnan ylläpitäminen ja riittävästä levosta huolehtiminen.

Yrityksen tehtävä, tai yrityksen tavoite, on turvata, varmistaa ja turvata, henkilön työkyky jokasessa tilanteessa, läpi koko sen työuran tai työsuhteen elinkaaren, kummassa sfäärissä halua nyt ajatella, niin silloin yleensä pystytään ja tehdään sellasii tekoja, jotka ylittää ne vaatimukset

Yrityksen voidaan ajatella kantavan vastuunsa silloin, kun sen teot ovat linjassa vastuullisten tavoitteiden kanssa. Yllä olevasta lainauksesta näkyy myös jo aiemmin esiin noussut ajattelu vastuun jatkumisesta myös työsuhteen jälkeen. Niin terveydellisten kuin osaamiseenkin liittyvien seikkojen valossa työnantaja on vastuussa työntekijän työmarkkinakyvyn turvaamisesta myös silloin kun työnantaja vaihtuu. Vaikka jokainen on vastuussa myös omasta itsestään ja itsensä kehittämisestä, on työnantajan tarjottava mahdollisuuksia taitojen ylläpitämiseen ja päivittämiseen ja mahdollisuuksien mukaan minimoitava työn terveydellisiä riskejä.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Vastuullisuuden määrittelyssä lait nähtiin vähimmäisvaatimuksena, vaikkakaan niiden noudattaminen ei vielä itsessään kertonut haastateltujen mukaan vastuullisesta toiminnasta. Lain vaatimukset nähtiin kuitenkin rajana, jonka jälkeen vastuullisuuden voitiin katsoa alkavan – lain vastainen toiminta ei voinut olla vastuullista. Pelkkä lakien noudattaminen ei kuitenkaan riitä vastuullisuuden määritelmäksi, vaan enemmän vastuullisuudesta kertoo yrityksen toiminnan kokonaisuus ja tahtotila, eli toimintatapojen taustalla olevat syyt. Ero nähtiin siinä, rakentuuko yrityksen toimintamalli pakon edessä ja ulkoisten vaatimusten kautta, vai siksi, että asiat tahdotaan hoitaa hyvin ja oikeudenmukaisesti, ja edistää

vastuullista toimintaa. Tämän tahtotilan koettiin näkyvän yrityksen arvoissa, linjauksissa ja kulttuurissa.

Vaikka vastuullisen toiminnan takana katsottiin olevan tietynlaisen tahtotilan, myös kannattavuus ja taloudellinen hyöty nähtiin kiistattomana kannustimena vastuullisuuteen. Osittain taloudellinen kannustin määräytyy asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimusten kautta, mutta myös näiden vaatimusten ylittäminen ja kokonaisuudessaan kestävä ja vastuullinen toiminta nähtiin pitkällä tähtäimellä yrityksen eduksi. Vastuullisuuden nähtiin siis tukevan yrityksen toimintaa, eikä olevan sen kanssa ristiriidassa. Suurimpana yrityksen vastuuna on kuitenkin voiton tuottaminen ja taloudellisesti kannattava toiminta, ja silloin kun tämä on ristiriidassa muiden vastuullisuuden osa-alueiden kanssa, on yrityksen jo oman toimintansa turvatakseen luonnollisesti panostettava ensisijaisesti taloudelliseen tasapainoon. Taloudellisen puolen laiminlyöminen johtaa loppujen lopuksi myös muiden sidosryhmien kannalta huonoon lopputulokseen, ja siksi vastuullinen yritys pitää ensisijaisesti huolen omasta toimintakyvystään. Se ei kuitenkaan tarkoita muiden vastuullisuuden ulottuvuuksien laiminlyömistä, vaan kokonaisuudessaan kestävää toimintaa. Työhyvinvointi nähtiin yhtenä osa-alueena, josta yrityksen tulee huolehtia osana kokonaisvastuullista toimintaa. Haastatteluista kävi ilmi, ettei työhyvinvointia voi erottaa erilliseksi muusta vastuullisuudesta, vaan yritysten linjausten tulisi kokonaisvaltaisesti ohjata ja tukea työhyvinvointia osana kestävää toimintaa.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä osa-alueina nousivat esille esimiestyö ja johtaminen, itse työ ja fyysinen ja sosiaalinen työympäristö sekä yksilön terveys, fyysinen kunto, motivaatio ja osaaminen. Työn ja työnantajan kannalta merkityksellisimmiksi osa-alueiksi nähtiin esimiestyö ja työ itsessään. Mielekkään työn tekeminen ja laadukas esimiestyö ovat olennaisia tekijöitä työhyvinvoinnille, ja suuri vaikutus on myös työympäristöllä ja työpaikan ilmapiirillä. Esimiestyö tuntui kietoutuvan moneen työhyvinvointiin vaikuttavaan tekijään, kuten esimerkiksi tuen ja välittämisen kokemukseen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, osaamiseen ja turvallisuuteen. Kuitenkin johtaminen laajemmassa merkityksessään ja yrityksen linjaukset nähtiin tämän kaiken mahdollistajiksi, ja siten pohjaksi, jolle muita työhyvinvointia tukevia tekijöitä voidaan rakentaa.

Yksilöön enemmän kytkeytyviä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat terveys ja fyysinen kunto, motivaatio ja osaaminen. Terveiden ja fyysisen kunnan osalta yrityksen ensisijaiseksi

tehtäväksi nähtiin työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisy ja työntekijän opastaminen, jotta tämä pystyy tekemään työnsä mahdollisimman turvallisesti. Kaikilta riskeiltä ei kuitenkaan töiden luonteen takia voida elintarvikealalla välttyä, ja silloin turvallisuusnäkökulmastakin yksilöllä itsellään on suuri vastuu noudattaa annettuja ohjeistuksia.

Muilta osin yksilön terveyden ja fyysisen kunnon nähtiin olevan pitkälti työntekijän itsensä vastuulla. Työnantaja ei voi, eikä haluakaan, kantaa vastuuta riittävästä ja laadukkaasta ravinnosta, liikunnasta ja levosta, vaikka se voi toki esimerkiksi liikunta- ja lounaseteleihin ja muilla toimilla niitä tukea. Muita yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten motivaatiota ja osaamista, voidaan myös yrittää tukea esimiehen kannustuksen, palkkausjärjestelmän ja koulutusten avulla, mutta yksilöllä on viimekädessä vastuu tunnistaa puutteet omassa motivaatiossaan tai osaamisessaan.

Perehdytyksen ja työssä tarvittavien perustaitojen osalta on kuitenkin esimiehen vastuu suuri. Osaamisen puutteet työssä ovat usein helposti korjattavissa ja voivat liittyä esimerkiksi laitteiden käyttöön. Vaikka itse ongelma voi olla pieni, se saattaa vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen merkittävästi. Mikäli työntekijä ei itse osaamistarvettaan tunnista, on esimiehen pystyttävä havainnoimaan alaiensa osaamista ja sen puutteita. Niidenkin huomioimiseksi tulisi perehdytys aina suorittaa suurella huolellisuudella – sen lisäksi, että perehdytyksessä tulisi tutustua myös koko työympäristöön ja talon tapoihin ja kulttuuriin, joiden myös todettiin aikaisemmin pitkälti määrittävän yrityksen vastuullisuutta.

Vaikka karkeasti haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että työhyvinvoinnista löytyy osa-alueita, jotka ovat enemmän yksilön kuin yrityksen vastuulla, tai joihin vaikuttaa vahvasti nimenomaan lähiesimies ja esimiestyön laatu, on työhyvinvoinnin vastuiden jakaminen kuitenkin haastavaa ja yksiselitteisesti mahdotonta. Tiettyä jaottelua voidaan kuitenkin tehdä, ja sen pohjalta voidaan hahmottaa työhyvinvoinnin vastuiden jakautumista yrityksessä. Silti työhyvinvoinnin vastuiden rajat nähtiin hämärinä ja moniulotteisina. Eräs haastateltava ilmaisisikin asian näin:

Mihin loppuu vaikkapa sen lähijohtajan vastuu vaikkapa tilanteessa, jossa työkyky on häiriintynyt, niin mihin sen esimiehen rahkeet pitää riittää ja missä se siirtyy prosessissa seuraavaan kohtaan ja kuka siellä on ottamassa vastaan.

Karkeasti jaoteltuna työhyvinvoinnin ja sen haastatelussa esiin nousseiden osa-alueiden, esimiestyön ja johtamisen, työn ja fyysisen ja sosiaalisen työympäristön sekä yksilön

terveyden, fyysisen kunnon, motivaation ja osaamisen, vastuut voidaan jakaa yrityksen (korkeimman johdon), esimiehen ja yksilön kesken (Kuvio 5.). Koska sekä vastuut että itse työhyvinvoinnin osa-alueet ovat päällekkäisiä, tällainen kuvaustapa on luonnollisesti vain suuntaa-antava. Se auttaa kuitenkin hahmottamaan haastatteluissa esiinnoitettujen tekijöiden jakautumista.

	Yrityksen vastuut	Esimiehen vastuut	Yksilön vastuut
Esimestyö ja johtaminen	Resurssien tarjoaminen Esimestyön linjaukset Riittävän ajan kohdistaminen lähiesimestyöhön	Työhyvinvoinnin lähijohtajuus Riittävän ajan varaaminen lähiesimestyöhön Linjausten jalkauttaminen	Alaistaidot
Työ ja työympäristö	Työn organisointi Prosessien ja työn toimivuus Linjaukset ja seuranta: mm. joustot ja työturvallisuus	Toimintatapojen noudattaminen, ohjeistaminen ja valvominen Puutteiden havainnointi	Puutteiden huomiointi ja puheeksi otto Ohjeiden noudattaminen Ilmapiiiristä huolehtiminen
Yksilön terveys ja fyysinen kunto	Terveysten ja fyysisen kunnon tukeminen Ergonomian ja työturvallisuuden kehittäminen	Alaisten jaksamisen tarkkailu Ergonomisten ja turvallisten työtapojen ohjeistaminen ja valvonta	Elämäntavoista ja riittävästä levosta, liikunnasta ja ravinnosta huolehtiminen Turvaohjeiden noudattaminen
Motivaatio	Tavoitteiden selkeys Työnteon sujuvuus Riittävät resurssit	Tuki ja välittäminen	Oma asenne työtä ja ohjeita kohtaan Motivaation ylläpitäminen
Osaaminen	Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen	Perehdytys Huolehtiminen riittävästä osaamisesta ja osaamisen puutteiden tarkkailu	Oma halu kehittyä Kehittämistarpeiden esiintuominen Itsensä kehittäminen

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin vastuiden jakautuminen

Karkeassa vastuiden jakautumisessa on nähtävissä selvä jatkumo yrityksen johdosta aina yksilöön asti. Johdon tehtävä on mahdollistaa paitsi laadukas esimestyö ja esimiehen vastuulla olevat tehtävät, myös yksilön vastuulla olevat hyvinvoinnin edistämistekijät. Ilman johdon linjauksia ja tarjoamia resursseja ei myöskään esimies tai yksittäinen työntekijä pysty kantamaan täysipainoisesti vastuuta omasta tai muiden työntekijöiden työhyvinvoinnista.

## 5 Yhteenveto ja tulosten pohdintaa

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että yrityksen vastuullisuudelle on olennaista pyrkiminen kestävyteen yhtä aikaa kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla. Vaikka työhyvinvointi on osa sosiaalista vastuuta, sitä on käsiteltävä osana yrityksen kestävä toiminnan kokonaisuutta, eikä sitä voi erottaa muusta vastuullisuudesta erilliseksi osa-alueeksi. Yksittäiset teot joidenkin yrityksen sidosryhmien hyväksi eivät niinkään haastateltujen mukaan kerro yrityksen vastuullisuudesta, vaan näiden tekojen taustalla olevat syyt ja yrityksen päätöksiä ohjaavat linjaukset.

Haastateltujen näkemykset seuraavat siis samaa ajattelumallia kuin Linnasen & Panapanaan (2002) kestävä liiketoiminnan malli, jossa yritysvastuun kolme osittain päällekkäistä ulottuvuutta ovat kiinteä osa kestävä liiketoiminnan kokonaisuutta. Taloudellinen vastuu ja kannattava liiketoiminta nähtiin yrityksen kaikkein perustavanlaatuisimpana vastuuna, jota ilman kokonaisuudessaan vastuullinen toiminta ei ole etenkin pidemmällä tähtäimellä mahdollista. Taloudellisenkaan ajattelu ei kuitenkaan yksinään saisi ohjata yrityksen päätöksiä (Davis 1973), vaikka se on luonnollisesti toiminnan perimmäinen tarkoitus ja motiivi. Kestävyttä tulee ajatella kokonaisuutena, jonka osat tukevat toisiaan, ja siten päätöksenteossa tulee ottaa huomioon muitakin kuin taloudellisia tekijöitä.

Vastuullisuuden, tai pikemminkin vastuuttomuuden määrittelyssä lait nähtiin olennaisessa osassa. Myös kirjallisuudessa vastuullisuuteen liitetty määritelmä lakien ylittämistä (Davis 1973) nousi esiin haastatteluissa. Haastateltavat eivät kuitenkaan halunneet tuomita ”pelkkää” lakien noudattamista ei-vastuulliseksi toiminnaksi, samoin kun lakien ylittävään toimintaan ei automaattisesti ollut haastateltujen mielestä vastuullista. Enemmän vastuullisuutta määritteli tässäkin suhteessa se, miten lakia noudatettiin tai sen vaatimuksia ylitettiin ja miksi. Lain noudattaminen rimaa hipoen ja rangaistusten pelossa nähtiin erilaisena kuin lakien noudattaminen hyvän käytännön ja kestävä toiminnan edistämisen vuoksi.

Taloudellisten ja lakiin perustuvien vastuiden lisäksi haastatellut painottivat yrityksen tahtotilaa vastuullisuuden määrittelijänä. Monien lain tai liiketoiminnan perustarpeet ylittävien toimien nähtiin määräytyvät yrityksen kokonaisvaltaisen tahtotilan mukaan, johon osaltaan vaikuttivat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotukset ja osaltaan halua toimia

hyvin ja kestävästi. Tällaista vastuunkantoa voidaan verrata Carrollin (1991) pyramidin kahteen ylimpään tasoon, eettisiin ja harkinnanvaraisiin vastuisiin. Pyramidin alimmat tasot, taloudellisen ja lakeihin perustuvan vastuun kantaminen nähtiin itsestäänselvyytenä, jonka jälkeen ylemmillä tasoilla alkaa todellinen vastuullinen toiminta. Varsinaista jaottelua työhyvinvointiin liittyvien eettisten ja harkinnanvaraisten vastuiden välillä ei voida tämän aineiston perusteella tehdä, mutta harkinnanvaraiset vastuut näyttäytyivät haastatteluissa sellaisena hyvän käytännön mukaisena toimintana, jota ei käytetty hyväksi markkinoinnissa tai imagonluonnissa, vaan jonka nähtiin kuuluvan olennaisena osana omien työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaamiseen ilman ulkopuolelta tulevaa painostusta.

Henkilöstön tärkeys yrityksen sidosryhmänä näyttäytyi haastateltavien näkemyksissä jo työhyvinvoinnista huolehtimisen itsestäänselvyytenä. Henkilöstön hyvinvointi tunnistettiin luonnolliseksi osaksi kannattavaa ja kestäväää liiketoimintaa. Toisaalta henkilöstön hyvinvointi nähtiin myös mahdollisena kilpailuetuna paitsi rekrytoitaessa uusia työntekijöitä, myös asiakkaiden silmissä, jotka vaativat yrityksiltä yhä korkeampaa vastuullisuuden astetta. Yritykset siis selvästi tunnistavat tämän sidosryhmän vallan omaa toimintaansa kohtaan ja toisaalta henkilöstöstä huolehtimisen välttämättömyyden paitsi keskinäisten sopimusten, myös toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta (Mitchell 1997).

Työhyvinvoinnista huolehtimisen nähtiin nivoutuvan tiiviisti vastuulliseen liiketoimintaan. Toisin kuin Montero ym. (2009), joiden mukaan turvallisuuden ja terveyden edistäminen tulisi liittää vahvemmin sosiaalisen vastuun johtamisen yhteyteen, haastateltavat olivat pääasiassa sitä mieltä, ettei työhyvinvoinnin johtamisen yhdistäminen yhteiskuntavastuun johtamiseen ole välttämättä mielekästä. Silti voidaan ajatella, että samantapaista yrityksen muun toiminnan kanssa yhtenäistä ohjausta toivottiin myös haastateltujen keskuudessa, sillä heidän mukaansa työhyvinvoinnin tulisi muiden vastuullisuuden osa-alueiden tavoin ohjautua yrityksen linjausten avulla, jotka toimivat vastuullisen toiminnan suuntaajina kaikilla vastuullisuuden tasoilla ja kaikessa yrityksen toiminnassa. Osa haastateltavista näki näiden osa-alueiden entistä suuremman yrityksen sisäisen yhteistyön mahdolliseksi, muttei osannut sanoa, kuinka sen voisi parhaiten toteuttaa. Mahdollisesti siis selkeämmin ilmaistu yhteys työhyvinvoinnin ja vastuullisuuden välillä voisi auttaa työhyvinvoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä hahmottamaan omaa toimintaansa sosiaalisen vastuun ytimessä, mutta konkreettisesti yhteiskuntavastuujohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen yhdistäminen toimintojen tasolla ei näiden haastattelujen pohjalta vaikuttanut tarpeelliselta.



Haastattelussa esiin nousseet työhyvinvoinnin osa-alueet mukailivat myös kirjallisuudesta tuttuja osa-alueita. Johtuen tutkimuksen toteuttamisesta Suomessa ja suomalaisissa yrityksissä globaalit ongelmat, kuten lapsityövoiman käyttö, eivät nousseet haastattelussa kovinkaan vahvasti esille. Vastuullisuutta käsiteltiin myös vähintään lait täyttävänä toimintana, joten ymmärrettävästi ihmisoikeuksia loukkaavat käytännöt jätettiin pois itsestään selvinä vastuuttomuuden osoituksina. Panapanaan ym. (2003) tutkimuksessa tärkeimpänä pidetyt syrjintä, järjestäytymisen vapaus ja palkkojen ja muiden etujen taso jäivät myös näissä haastattelussa vähälle huomiolle. Kenties suuremmalla tai monipuolisemmalla otoksella nekin olisivat voineet nousta esiin vahvemmin, tai ehkä työhyvinvoinnin käsittely haastattelussa myös alaisten näkökulmasta olisi nostanut esiin myös näitä tekijöitä.

Kirjallisuudessakin tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettu esimiestyö (mm. Kirmeyer & Dougherty 1988; Sparks ym. 2001; Vanhala & Tuomi 2003) sai haastattelussa paljon painoarvoa. Yritysten kehityskohteenä nähtiin juuri resurssien tarjoaminen lähijohtamiseen ja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen alaisten kanssa. Vaikka työntekijät toisaalta kaipaavat paljon joustoja ja päätäntävaltaa oman työnsä suhteen, he kaipaavat myös tukea ja välittämistä, johon esimiehen aika ei usein muiden töiden ohella riitä. Esimiehen rooli on lisäksi ensiarvoisen tärkeä kun pyritään havaitsemaan muutokset työkyvyssä.

Voimavarojen ja vaatimusten tasapainon tärkeys nousi esille haastattelussa etenkin puhuttaessa esimiehen merkityksestä työkyvyttömyyden ja työuupumuksen ehkäisyssä. Tämä tasapaino nähtiin olennaisena myös pienempien työhyvinvoinnin ongelmien kannalta. Haastattelussa nousikin esiin Demeroutin ym.(2001) mainitsemia voimavaroja, kuten työn palkitsevuus (mielekkyyys) ja kehittymismahdollisuudet, selkeät johtamisen käytännöt, esimiehen tuki, palaute ja arvostus ja kannustava ilmapiiri. Ne kaikki nähtiin tärkeinä työhyvinvoinnin edistäjinä, joihin pitkälti pystyttiin vaikuttamaan yrityksen linjauksilla ja toimintatavoilla ja esimiestyön avulla. Työyhteisön innovatiivisuus tai erityinen työntekijöiden tarve autonomiaan ei haastattelussa noussut erityisesti esille, vaan enemmänkin nähtiin ongelmana tasapainoilu esimiehen vahvan tuen ja työn itsenäisyyden ja joustojen välillä. Myös vaatimuksista tunnistettiin haastattelussa määrällinen kuormittavuus, vaikeus, fyysisen työympäristön vaatimukset ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen

ongelmat. Tunnettyä ja rooliristiriitoja ei mainittu, mikä saattaa johtua yritysten teollisuuspainotuksesta.

Rauramon (2004) mallissa ja sen eteenpäin kehitellyssä Otalan ja Ahosen (2005) versiossa ovat nähtävissä pitkälti samat työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka nousivat esille myös haastatteluissa. Rauramon työhyvinvoinnin portaiden alin askelma, psykofysiologiset tarpeet, nousivat esiin yksilön fyysisen kunnan ylläpitämisenä, ja etenkin levon, liikunnan ja ravinnon tasapainona. Yksilön nähtiin olevan pääasiassa itse vastuussa omasta fyysisestä kunnostaan. Esimiehellä ja yrityksellä nähtiin kuitenkin olevan osansa turvallisuuden ja työterveyden edistäjinä ja valvojina, sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistajina.

Turvallisuuden tarpeisiin vastaaminen lähtee puolestaan pitkälti yrityksen linjauksista työympäristön turvallisuuteen ja työsuhteen kestävyYTEEN, sekä työllistymisen turvaamiseen liittyen. Liittymisen tarve on toisaalta asia, jonka täyttymiseen vaikuttaa moni asia linjauksista ja esimiestyöstä aina yksilön omaan toimintaan asti. Linjausten puolesta sosiaalisten tarpeiden täyttymiseen liittyy vahvasti yhdessä työskentelyn osuus ja lähiesimiestyölle allokoitut resurssit, esimiehen taas on pyrittävä edistämään ilmapiiriä ja annettava henkilökohtaista tukeaan alaisilleen. Yksilön vastuulla on kuitenkin omalta osaltaan työyhteisön jäsenenä velvollisuus kohdella hyvin kanssatyöntekijöitään ja edistää hyvää ilmapiiriä.

Arvot ja kulttuuri ovat vaikeasti johdettavia ja ohjattavia, mutta ne kumpuavat yrityksen käytännön toiminnasta ja linjauksista. Palautteista ja palkkioista on pitkälti vastuussa esimies, joskin rahalliset palkkiotkin ovat usein korkeamman johdon määrittelemiä. Itsensä toteuttamisen tarpeen täyttämiseen tarvitaan puolestaan niin yrityksen korkeimman johdon, esimiehen kuin yksilön omaakin panosta. Oppiminen ja osaaminen ovat toki pitkälti yksilön ominaisuuksia, mutta niitä tukevat yrityksen linjaukset ja esimiehen kannustus ja tuki. Urakehityksestä vastaa usein esimies ja yrityksen johto, kun taas luovuuteen yksilön on kannustettava itse itseään – toki luovuuteen vaaditaan kuitenkin myös siihen kannustava työympäristö.

Viimeinen, myöhemmin Rauramon malliin lisätty taso on kuitenkin ainoastaan yksilön itsensä harteilla. Vain työntekijä itse voi siis ottaa ratkaisevan askeleen työhyvinvoinnin polulla. Siihen vaaditaan omaa halua kehittyä ja arvostusta omaa tekemistä ja työtä kohtaan. Tämä

ylin työhyvinvoinnin porras vastaakin haastatteluissa esiin noussutta yksilön vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja motivaatiostaan.

Ponnistuksia tarvitaan siis niin ylimmältä johdolta, esimieheltä kuin yksilöltä itseltään, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää. Yksilön vastuu korostuu ensimmäisellä portaalla, jolla hän luo pohjan omalle hyvinvoinnilleen niin työssä kuin vapaa-ajallakin ja viimeisillä portailla, joiden tarpeiden on mahdollista täyttyä kun edellisten portaiden tarpeet ovat tyydytettyjä. Viimeisillä portailla yksilön on mahdollista saavuttaa työhyvinvoinnin korkein aste, mikäli hän haluaa ja pystyy käyttämään luovuuttaan ja osaamistaan, oppimaan uutta ja kehittymään, sekä arvostaa tekemäänsä työtä ja saavutuksiaan.

Yrityksen vastuu liittyy kaikkien portaiden tarpeiden toteutumisen mahdollistamiseen linjauksien ja toimintatapojen avulla. Perustavanlaatuisen hyvinvointiin liittyy juuri fyysisen kunnan tukeminen, kuten ammattitautien ehkäisy ja niin fyysisen kuin henkisenkin turvallisuuden edistäminen. Lisäksi yrityksen tulee tarjota etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia, tukea esimiestyötä, mahdollistaa joustoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi ja järjestettävä työn organisointi ja palkkaus työntekijöiden kannalta oikeudenmukaisella tavalla.

Esimies toimii toteuttavana tekijänä yksilön ja ylimmän johdon välillä. Esimiehen avulla linjaukset näkyvät käytännön toiminnassa. Suurimpana esimiehen vastuuna on kuitenkin henkilökohtaisen palautteen ja tuen antaminen ja läsnä oleminen alaisten jokapäiväisessä työssä.

Työhyvinvointi nähdään selvänä osana yritysvastuuta, mutta ei kuitenkaan osana sellaista yrityksen toimintaa, jota välttämättä tulisi ohjata yhteiskuntavastuujohtamisen kautta. Yhteiskuntavastuun ja etenkin henkilöstöön liittyvän vastuun nähdään yrityksen kannalta lähtevän laajemmista linjauksista ja esimerkiksi esimiestyön resursseista. Vastuullisuus kiinnostaa kuitenkin yhä enemmän kuluttajia ja siksi yhteiskuntavastuulla on joissain yrityksissä oman osastonsa ja nimetyt yhteiskuntavastuujohtajat. Ottaen huomioon kuitenkin korkeamman tason linjausten vaikutukset, näyttää siltä, että yhteiskuntavastuujohtamista tulisi myös henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta tuoda yhä lähemmäksi ylintä johtoa ja sen sijaan, että se eriytetään omaksi osastokseen, sisällyttää se yhä laajemmin kaikkiin yrityksen linjauksiin ja toimintaohjeisiin. Suurissa yrityksissä yhteiskuntavastuujohtaja saattaakin olla

johtoryhmän jäsen ja näin omalta osaltaan olla mukana myös korkean tason päätöksenteossa. Itse yhteiskuntavastuuyksiköiden tehtävä saattaa joskus olla enemmän markkinointi- ja viestintähenkinen, mutta ajattelun muuttaminen kohti yhteiskuntavastuuyksikön tehtävää yrityksen toiminnan kokonaisuuden ohjaamisessa voisi edistää vastuullisuutta tehokkaammin myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tällöin kuitenkin erillisen yhteiskuntavastuujohtamisen merkitys jo itsessään hämärtyy ja voidaan kysyä, tulisiko vastuullisessa toiminnassa koko ylimmän johdon toimia laaja-alaisesti yhteiskuntavastuujohtajina, huomioiden niin taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristöönkin liittyvät näkökulmat.

Esimiestyön puutteelliset resurssit nähtiin yhtenä työhyvinvoinnin haasteena. Etenkin lähiesimiestyöhön käytetyn ajan niukkuus nähtiin ongelmana. Tällaisenkin asian korjaaminen lähtee kuitenkin ylempää kuin henkilöstö- tai yhteiskuntavastuuosastolta, sillä se vaatii korkealta tulevaa hyväksyntää ja tukea ajan allokoimiseen henkilökohtaiseen esimiestyöhön. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voidaankin nähdä niiden linjausten tunnistamisen, joilla voidaan tehokkaimmin lisätä työhyvinvointia. Suomessa yksi sellainen saattaa olla juuri lähiesimiestyön tukeminen, mutta globaalissa mittakaavassa puhutaan varmasti paljon perustavanlaatuisemmista linjauksista, kuten työpäivien pituuksista, järjestäytymisenvapaudesta ja palkkojen suuruudesta.

Toisena jatkotutkimusaiheena voidaan ajatella yhteiskuntavastuujohtamisen konkreettista yhteyttä yrityksen toimintaan niin ympäristön, talouden kuin sosiaalisen vastuunkin kannalta. Kuinka yhteiskuntavastuu todella osallistuu yrityksen toiminnan kehittämiseen kokonaisvaltaisesti? Keskittyykö se markkinointiin tai suppeammin ympäristönäkökulmien huomioimiseen, vai toimiiko se korkeamman johdon kanssa yhteistyössä kehittäen kestäväää liiketoimintaa kokonaisuutena? Ihannetapauksessa vastaus saattaisi olla jälkimmäinen, mutta tosielämässä yhteiskuntavastuujohtamisen rooli saattaa olla toinen. Yhteiskuntavastuujohtamisen todellisen roolin ymmärtäminen auttaisi ymmärtämään myös sen tulevaisuuden kehittämiskohteita ja niitä tapoja, joilla yritys voi ohjata toimintaansa kokonaisuutena kohti kestävämpää liiketoimintaa.

## 6 Lähteet

Ahonen, G. (1997) TYKY-toimenpiteet ja pientyöpaikkojen talous. Teoks: Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 10. (toim.) Bergström ym. TTL.

Alasuutari, P. (1995) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anarlic, F. & Hauser, J. (2005) Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities. Journal of Corporate Citizenship 20: 27-38

Bowen, H. R. (1953) Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.  
Viitattu: Carroll, Archie B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review 4 (4): 497-505

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2007) Positionin Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 12 (1). Saatavana internetistä osoitteesta: <http://ejbo.jyu.fi/>. Viitattu 22.6.2010.

Burchell, J. (toim.). 2008. The Corporate Social Responsibility Reader. New York: Routledge.

Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review 4 (4): 497-505

Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business and Society 38 (3): 268-295

Carroll, A. B. (2004) Managing Ethically With Global Stakeholders: A present and future challenge. Academy of Management Executive 18 (6): 114-120

Clarkson, Max B. E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review 20 (1): 92-117

Committee for Economic Development. (1971) Social responsibilities of business corporations. New York: Committee for Economic Development.

Cowe, R. & Hopkins, M. (2003) Corporate Social Responsibility: Is There a Business Case? Teoks: Burchell, J. (toim.) (2008) The Corporate Social Responsibility Reader. New York: Routledge.

Csikszentmihalyi, M. (2002). Flow: The classical work on how to achieve happiness. London: Rider.

Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? California management review 2 (3): 70-76.

Davis, K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of management Journal 16 (2): 312-322.

Demerouti, E. & Bakker, A. B. & Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology 86 (3): 499-512

Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1991) The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. Journal of organizational behaviour 12 (7): 595-608

Elintarviketeollisuusliitto ry. (2005) Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa: Selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa.

Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. Teoks: Henriques, A. and Richardson, J. (2004) The Triple Bottom Line. Does it all add up? London : Earthscan

EU KOM (Euroopan yhteisöjen komissio). (2001) VIHREÄ KIRJA: yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä.

EU KOM (Comission of the European Communities). (2006) Communication from the commission to the European parliament, the council and the European economic and social committee.

Freeman, R. E. (1998) A stakeholder theory of the modern corporation. Teoks: Pincus, L. B. (toim.) *Perspectives in Business Ethics*: 171-181. Singapore: McGraw-Hill.

Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970) The Social responsibility of Business is to Increase its Profits. Teoks: Burchell, J. (toim.) (2008) *The Corporate Social Responsibility Reader*. New York: Routledge.

Forsman-Hugg, S. & Katajajuuri, J. & Paananen, J. & Pesonen, I. & Järvelä, K. & Mäkelä, J. (2009) *Elintarvikeketjun vastuullisuus – Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista*. MTT-taloustutkimus.

Giacalone, R. & Promislo, M. (2010) Unethical and Unwell: Decrements in Well-Being and Unethical Activity at Work. *Journal of Business Ethics* 91 (2): 275-297.

Hakanen, Jari. (2005) *Väitöskirja. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.

Harré, R. (1979) *Social Being. A Theory for social psychology*. Oxford: Basil Blackwell.

Heikkurinen, P. (2010) Image Differentiation with Corporate Environmental Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (3): 142-152

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hockey, G. R. J. (1997) Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93.

Hockey, G. R. J. (2000) Work environments and performance. Teoks: Chmiel, N. (toim.) Introduction to work and organizational psychology: A European perspective: 206-230. Malden: Blackwell.

Härmä, M. & Sallinen, M. (2004) Työperäisten unihäiriöiden yleisyys, merkitys ja vähentämiskeinot. Työ ja ihminen 18 (3): 136-149

Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly 24 (2): 285-308

Ketola, T. (2005) Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi. Helsinki: Edita.

Kirmeyer, S. L. & Dougherty T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. Personnel Psychology 41: 125-139

Lantos, Geoffrey P. (2001) The Boundaries of strategic corporate social responsibility. The Journal of Consumer Marketing 18 (7): 595-630

Linnanen, L. & Panapanaan, V. (2002) Roadmapping CSR in Finnish Companies. Helsinki: Helsingin Teknillinen Korkeakoulu.

Lockwood, N. R. (2004) Corporate Social Responsibility: HR's Leadership role. HR Magazine: on human resource management 49 (Dec2004 Supplement): 1-10.

Maloni, J. & Brown, E. (2006) Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An application in the Food Industry. Journal of Business Ethics 68: 35-52

Marrewijk, Marcel van. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics 44 (2): 95-105

McAdam, T. W. (1973) How to put responsibility into practice. Business and Society Review / Innovation 6: 8-16. Viitattu: Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review 4 (4): 497-505



Mitchell, Ronald K. & Agle, Bradley, R. & Wood, Donna J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853-888

Montero, M. J. & Araque R. A. & Rey J. M. (2009) Occupational Health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science* 47 (10): 1440-1445.  
doi:10.1016/j.ssci.2009.03.002

Okoye, A. (2009) Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept; Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics* 89 (4): 613-627

Orlitzky, M. (2005) Payoffs to Social and Environmental Performance. *Journal of Investing* 14 (3): 48-51

Otala, L. (2003) Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Page, K. & Vella-Brodrick, D. (2008) The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research* 90 (3): 441-458. doi: 10.1007/s11205-008-9270-3.

Panapanaan, V. & Linnanen, L. & Karvonen, M. & Thao Phan, V. (2003) Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44 (2): 133-148

Partanen, A. (2009) Pro Gradu –tutkielma. Työkierto tavoitteelliseksi – Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Terveystieteiden laitos. Jyväskylän Yliopisto.

Pines, A. M. (2002) Teacher Burnout: a psychodynamic existential perspective. *Teachers & Teaching* 8 (2): 121-140. doi:10.1080/13540600220127331.

Rauramo, P. (2004) Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Rosa, R. R. & Colligan, M. J. & Lewis, P. (1989) Extended work days: Effects of 8 hour and 12 hour rotating schedules on performance, subjective, alertness, sleep patterns and psychological variables. *Work and Stress* 3: 21-32

Seligman, M. E. P. & Steen, T. A. & Park, N. & Peterson, C. (2005) Positive Psychology Progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist* 60: 410-421. Viitattu:

Page, K. & Vella-Brodrick, D. (2008) The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research* 90 (3): 441-458. doi: 10.1007/s11205-008-9270-3.

Seitsamo, J. & Tuomi, K. (2006) Työn ja työyhteisöjen kehitys työntekijöiden työkyvyn ja hyvinvoinnin näkökulmasta. *Työ ja ihminen* 20 (3): 219-235.

Sethi, S. P. (1975) Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review* 17 (3): 58-64. Viitattu: Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505

Siukola, A. & Lumme-Sandt, K. & Virtanen, P. & Nygård, C. (2008) Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 45: 175-186.

Sparks, K. & Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4): 489-509.

Steiner, G. A. (1975) *Business and society* (2. painos). New York: Random House.

Tuomi, K. & Vanhala, S. (2002) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi – seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu HSE Print.

Työterveyslaitos. (2009) Työ ja terveys –haastattelututkimus. Viitattu 16.6.2010. Saatavana internetissä osoitteessa:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/tyo\\_ja\\_terveys\\_haastattelututkimus\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf)

Vanhala, S. & Tuomi, K. (2003) Individual, Organizational and Work-Related Determinants of Employee Well-Being. *EBS Review* 17: 70-81

Warr, P. (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63 (3): 193-210.

Windsor, D. (2001) The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of organizational Analysis* 9 (3): 225-256.

Wright, T., & Hobfoll, S. (2004) Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business & Management* 9 (4): 389-406.

## 7 Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

<b>1) Yritysvastuu</b>	<b>2) Työhyvinvointi</b>	<b>3) Yritysvastuun ja työhyvinvoinnin yhteydet</b>
Yritysvastuun sisältö	Työhyvinvoinnin sisältö	Työhyvinvoinnin edistäminen osana vastuullisuutta
Vastuun jakautuminen	Vaikuttavat tekijät	Vastuullisuus ja vastuuttomuus työhyvinvoinnin näkökulmasta
Vastuullisuuden perusteet	Yrityksen vaikutusmahdollisuudet	Suhde lakiin
	Työhyvinvointiin liittyvät arvot arjessa	Vastuiden jakautuminen
		Yrityksen työntekijöitä koskevien vastuiden jaottelu
		Vastuunkannon haasteet työhyvinvoinnin näkökulmasta