

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

SOSIAALISEN YRITYKSEN HENKILÖSTÖN  
JOHTAMINEN

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2013  
Ohjaaja: Juha Vartola

Maria Teikari

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

TEIKARI, MARIA

Tutkielman nimi:

Sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen

Pro gradu -tutkielma:

84 sivua

Aika:

Huhtikuu 2013

Avainsanat:

sosiaalinen yritys, yhteiskuntavastuu, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, monimuotoisuuden johtaminen

---

Sosiaalisen yrityksen työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on osatyökykyisiä, mutta sen on silti tarkoitus tavoitella voittoa. Henkilöstön osaaminen on tekijä, joka voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan, millaista sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtaminen on, miten se vaikuttaa yrityksen arkeen ja millaiset toimintaedellytykset sen toteuttamiselle on.

Sosiaaliset yritykset ovat voittoa tavoittelevien organisaatioiden joukossa mielenkiintoinen ilmiö. Koska henkilöstön rakenne ei ole aivan tyypillinen, herää kysymys, miten tämänkaltaista organisaatiota tulisi johtaa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin sosiaalisten yritysten henkilöstön johtamiseen liittyviä teemoja siten, että löydökset voisivat antaa lisätietoa niin sosiaalisista yrityksistä kuin yleisesti henkilöstön monimuotoisuuden huomioivasta johtamisesta.

Tutkimuksen menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelut kohdistettiin sosiaalisten yritysten johtajiin, esimiehiin sekä yhteen luottamushenkilöön tarkoituksena lähestyä henkilöstöjohtamista johdon näkökulmasta. Suurin osa olemassa olevista sosiaalisista yrityksistä on yhden tai kahden hengen yrityksiä, mutta tutkimuksen kannalta relevantteja tutkimuskohteita olivat riittävän isot, vähintään neljän hengen yritykset, joissa voidaan tarkoituksenmukaisesti tarkastella henkilöstöjohtamista.

Tutkimuksen perusteella sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtamisessa erityistä on osatyökykyisten tarvitseman tuen pitkäkestoisuus. Tämän vuoksi yrityksessä on oltava resursseja jatkuvaan tuen antamiseen, mikä tarkoittaa laadukkaan henkilöstöjohtamisen lisäksi sitä, että yrityksessä olisi hyvä olla työvalmentajia tai vastaavia osatyökykyisten tukemiseen palkattuja henkilöitä. Sosiaalinen yritys voi tähdätä menestymiseen silloin, kun sillä on edellä mainittujen seikkojen lisäksi vakaa tilanne ja toimiva liikeidea. Toistaiseksi ei näytä siltä, että pelkkä työllistäminen toisi hyötyä imagoedun avulla. Riittävät toimintaedellytykset olisivat tärkeä tekijä konseptin leviämisen kannalta, sillä niiden puuttuessa keskiverto yritykset eivät kiinnostu osatyökykyisten työllistämisestä tai sosiaalisesta yhteiskuntavastuusta.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	6
2.1	Katsaus aiempaan tutkimukseen .....	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2.3	Tutkimuksen perusvalinnat .....	8
2.4	Tutkimuskysymykset .....	10
3	TUTKIMUKSEN KÄSITTEET .....	11
3.1	Sosiaalisen yrityksen määritelmä.....	11
3.2	Sosiaalisten yritysten synty ja funktiot .....	12
3.3	Sosiaalisen yrityksen työntekijät.....	14
3.4	Sosiaalisen yrityksen arki.....	16
3.5	Muut yhteiskunnalliset yritykset ja yhteisöt .....	17
3.6	Yritysten yhteiskunnallinen vastuu .....	18
4	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	23
4.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	23
4.2	Monimuotoisuuden johtaminen .....	27
4.3	Sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen .....	32
4.3.1	Menestystekijät .....	32
4.3.2	Kompastuskivet.....	33
4.3.3	Toimenpiteet .....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	39
5.1	Menetelmät.....	39
5.2	Aineisto .....	40
5.3	Analyysi .....	45
6	TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET .....	47
6.1	Osaaminen.....	47
6.2	Vaikutusmahdollisuudet.....	49
6.3	Motivaatio .....	50
6.4	Sitoutuminen .....	55
6.5	Sosiaalinen yrittäjyys .....	56
6.6	Sosiaalisen yrityksen ideaalimalli .....	61
6.7	Yhteenvedo .....	65
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
7.1	Tutkimuksen eettisyys, merkittävyys ja luotettavuus .....	69

7.2 Keskeiset tulokset.....	71
7.3 Aiheita jatkotutkimukselle .....	76
7.4 Lopuksi.....	76
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>80</b>

# 1 JOHDANTO

Sosiaaliset yritykset eivät ole saavuttaneet sitä suosiota, jota niille kaavailtiin. Vuonna 2004 silloisen työministeriön visioissa oli, että muutaman vuoden kuluessa sosiaaliset yritykset työllistäisivät tuhansia suomalaisia (Vihonen, 2006). Esimerkiksi vuoden 2007 kesäkuun lopussa siihen mennessä rekisteröidyt 115 sosiaalista yritystä eivät työllistäneet kuin 470 henkilöä, joista 180 oli vajaakuntoisia ja 57 pitkäaikaistyöttömiä (Työministeriö 2007).

Mistä sosiaalisten yritysten vähäinen suosio johtuu? Kattavaa vastausta on vaikea antaa, mutta työministeriössä syiksi vuonna 2006 arveltiin palkkatuen tason alhaisuutta, tuen myöntämistä turhan lyhyille ajanjaksoille sekä työvoimatoimistojen erilaisia käytäntöjä palkkatukien myöntämisessä (Vihonen, 2006).

Onko kyse vain rahasta? Vaikuttaako asiaan johtaminen? Miten johdetaan yritystä, jonka palkkalistoilla on työelämästä pudonneita tai kehitysvammaisia? Johdetaanko sitä, kuten mitä tahansa organisaatiota? Voiko sosiaalisen yrityksen henkilöstö olla sen voimavara? Jos yritys on tietoisesti hakenut työntekijöikseen erityistilanteessa olevia, voiko sen johtavin päämäärä olla enää vain voiton tavoittelu?

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2011) määritelmän mukaan yhteiskuntavastuun käsitteellä tarkoitetaan sitä, että yritys menee lakisääteisiä vaatimuksia pidemmälle lisäämällä panostustaan inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Sosiaalisilla yrityksillä yhteiskunnallisen vastuun sosiaalinen ulottuvuus on kirjattu lakiin. Muilla yrityksillä se on niistä itsestään kiinni. Jos yhteiskunnallinen vastuu vaatii yritykseltä lisäpanostuksia, vaikuttanee se väistämättä johtamiseenkin. Millaista on sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen? Tähän etsin vastausta pro gradu -tutkielmassani.

Haluan kiittää tutkimusassistenttejani Heli Aaltoa ja Janika Kuusistoa aineiston litteroinnista. Lisäksi osoitan kiitollisuuteni kärsivällisille läheisilleni.

## **2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT**

### **2.1 Katsaus aiempaan tutkimukseen**

Sosiaalisia yrityksiä on tutkittu jonkin verran ja suurimmaksi osaksi sosiaalitieteiden näkökulmasta. Useimmissa julkaisuissa on painotettu jatkotutkimuksen tarvetta. Kansainvälisiä tutkimuksia sosiaalisista yrityksistä on olemassa, mutta työn laajuuden huomioiden tässä keskitytään vain suomalaisiin tutkimuksiin.

Ari Haapanen ja Liisa Moilanen (2006) ovat tutkineet yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta ja hyviä käytäntöjä yrityksen arjessa työpoliittisessa tutkimuksessaan. He esittelevät parhaiden yritysten käytäntöjä yritysten johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta tarkoituksenaan kartoittaa yhteiskuntavastuun käsitettä ja sen toteuttamista käytännössä. Yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus ilmeni tutkituissa yrityksissä lähinnä työkyvystä ja terveydestä huolehtimisena sekä koulutuksen ja harrastusmahdollisuuksien tarjoamisena. Tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta on eettisen kehittämisen väylä, mutta vaatii terävöittämistä ja määrittelyä sisällölleen.

Jaakko Harkko (2004) on tutkinut sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielmassaan lain sosiaalisista yrityksistä taloudellista kannustavuutta. Kannustavuutta hän tarkastelee työntekijän sekä julkisen sektorin tulonsiirtojen näkökulmasta. Työntekijän kohdalla kannustavuuteen vaikuttavat kotitalouden rakenne ja työtehtävät. Julkisen sektorin tulonsiirtojen näkökulmasta laki on vaikuttanut pro gradu -tutkielman laatimisvaiheessa siten, että tuotannollisen työkeskuksen rahoituksessa kunnan kiinteä osuus on muuttunut tarveharkintaiseksi työhallinnon työllistämistueksi. Tämän on katsottu tasapainottavan työllistämisen kustannusten ja hyötyjen suhdetta julkisella sektorilla.

Tiina Huotari ja Saira Lehto (2008) ovat selvittäneet yhdistysten hyvinvointipalveluiden tuotantoa, liiketoimintaa ja sosiaalista yrittäjyyttä HOT-hankkeen kolmannen sektorin yhteistyön kautta. HOT-hanke on ollut Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskukseen (Stakes) koordinoima hyvinvointialan sosiaalisten yritysten kehittämisprojekti. HOT-hankkeen Oulun osahankkeen puitteissa toteutettiin kysely, jossa kartoitettiin yhdistysten kiinnostusta sosiaaliseen yrittäjyyteen. Tietoa oman

toiminnan tueksi kerättiin myös yhteistyökumppani Silta-hankkeen toteuttamasta yhdistyskyselystä. Tulosten pohjalta todettiin muun muassa, että sosiaalisten yritysten liiketoimintaa ei voida perustaa tukien varaan kuten yhdistystoiminnassa, vaan sosiaalisen yrityksen suunnitteleminen tuotteille ja tarpeille täytyy olla todellista kysyntää.

Tuula Kukkoson (2009) väitöskirja ”Vastuun uusjako - vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta” pohtii kysymystä julkisen sektorin ja markkinoiden vastuunjaosta sosiaalipoliittisissa kysymyksissä ja sen muutossuunnista. Puhuttaessa vajaakuntoisten työllistämistä liikutaan näiden sektorien välisellä rajalla. Vajaakuntoisten työllistämässä yritysten rekrytointipäätösten perusteet ovat välittömästi taloudellisia, välillisesti taloudellisia sekä sosiaalisia ja eettisiä. Tutkimuksen perusteella sosiaaliset syyt eivät yksinään riitä perusteeksi rekrytointiin, vaan niiden tueksi on löydettävä vähintään välillisiä taloudellisia perusteluja.

## **2.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Hallintotieteelliset kysymykset liittyvät sosiaalisissa yrityksissä itse organisaatioon, sen osiin ja erityispiirteisiin sekä siihen, miten sosiaalista yritystä johdetaan. Päädyin itse tähän tutkimusaiheeseen, sillä sen lisäksi, että sosiaaliset yritykset ovat kiehtova poikkeus organisaatorintamalla, on mielestäni hallintotieteen lopullinen ja keskeinen päämäärä ihmisten hyvinvoinnin edistäminen omalta osaltaan. Tavoitteenani on luoda hallintotieteelle lisää empiriaa vähäisestä tutkitusta aiheesta. Kuten Markku Temmes (2012, 253) toteaa:

Hallintotieteen merkittävä haaste on empiirisen tutkimuksen riittämättömyys. --- Ilman empiriaa hallintotiede on yhteiskunnallista spekulatiota ilman sisältöä ja yhteyttä yhteiskunnan todellisuuteen.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan suomalaisiin sosiaalisiin yrityksiin. Sosiaaliset yritykset eivät ole vain suomalainen ilmiö, mutta niiden määrittely ja muoto vaihtelevat maakohtaisesti. Eri maiden sosiaalisten yritysten kattava tarkastelu vaatisi tätä tutkimusta laajemman työn.

Suomessa sosiaalisia yrityksiä määrittää lainsäädäntö. Maassamme toimii 167 sosiaalista yritystä, joista 14 Tampereella. Viimeisin yritysrekisteröinti on tehty 3.4.2013. Vertailulukuina 2.8.2011 yrityksiä oli 158 ja niistä kymmenen toimi

Tampereella. Sosiaalisten yritysten toimialat vaihtelevat aina hevoskasvatuksesta konsultointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriön rekisteri sosiaalisista yrityksistä.) Voidaan sanoa, että sosiaaliset yritykset ovat varsin moninainen joukko. Työ- ja elinkeinoministeriön syksyn 2009 kartoitukseen vastanneissa 168 sosiaalisessa yrityksessä työskenteli tuona ajankohtana yhteensä 1236 henkilöä, joista pitkäaikaistyöttömiä oli 364, vajaakuntoisia 339 ja sosiaalihuoltolain mukaisia vammaisia henkilöitä 18. (VATES-säätiö 2011.)

Sosiaalisissa yrityksissä työskentelee henkilöitä, joiden työkyky on hetkellisesti tai pysyvästi alentunut tai jotka ovat esimerkiksi työmarkkinatilanteen vuoksi ajautuneet pitkäaikaiseen työttömyyteen. Sosiaalisten yritysten funktio on tarjota heille mahdollisuus olla osa työelämää, harjaannuttaa työelämätaitoja ja näin lisätä mahdollisuuksia työllistyä muuten kuin tuetusti. Yrityksen omana tavoitteena on usein kuitenkin alasta ja arvoista riippumatta voiton tuottaminen. Suomalaisten välityömarkkinoiden yhtenä tehtävänä on yhdistää yrityksen ja tukityöllistetyn intressit. Valtio tukee sosiaalisia yrityksiä työmarkkinatoimenpiteenä.

Sosiaaliset yritykset ovat voittoa tavoittelevien organisaatioiden joukossa mielenkiintoinen ilmiö. Koska henkilöstön rakenne ei ole aivan tyypillinen, herää kysymys, miten tämänkaltaista organisaatiota tulisi johtaa. Johtaako tukityöllistettyjen osuus työntekijöistä joihinkin erityistoimenpiteisiin? Pätevätkö samat liikkeenjohdon opit myös yritykseen, jonka perimmäinen tarkoitus ei ole pelkästään voitontavoittelu? Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin sosiaalisten yritysten henkilöstön johtamiseen liittyviä teemoja siten, että löydökset antaisivat lisätietoa niin sosiaalisista yrityksistä kuin yleisesti henkilöstön monimuotoisuuden huomioivasta johtamisesta ja johtamisen sosiaalisesta vastuusta.

### **2.3 Tutkimuksen perusvalinnat**

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää sosiaalisten yritysten henkilöstöjohtamisen mahdollisia erityispiirteitä. Sosiaalisia yrityksiä voisi lähestyä hallintotieteen näkökulmasta monella tavalla ja teorialla. Mielekkäitä saattaisivat olla esimerkiksi taloudellisen kannattavuuden, yhteiskunnallisen tilauksen, henkilöstön kehittämisen tai työssäjaksamisen näkökulmat. Tutkimus voisi hyvin käsitellä sosiaalisten yritysten kannattavuutta ja tuottavuutta tai sosiaalisen vastuun ja tuloksellisuuden



yhteensovittamista. Mielestäni on kuitenkin relevantimpaa tutkia, millaista tietoa sosiaaliset yritykset voivat antaa meille johtamisen ”pehmeämmästä” puolesta.

Olen valinnut tutkimuksen näkökulmaksi henkilöstön johtamisen sosiaalisissa yrityksissä, sillä henkilöstö tekee sosiaalisesta yrityksestä erityisen. Sen johtaminen on aihe, jota aiemmat tutkimukset ja selvitykset eivät ole akateemisesti ja kattavasti lähestyneet. Henkilöstön johtamisen kysymysten lisäksi tutkimuksessa mukana kulkee sosiaalisen yrityksen konseptin kehittämisen idea. Toivon, että tutkimuksestani voisi olla konkreettista hyötyä sosiaalisten yritysten lainsäädäntöä ja toimintaedellytyksiä valmisteleville henkilöille.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 128) tyypittelevät tutkimuksen neljään eri kategoriaan sen tarkoituksen mukaan. Näitä tyyppisiä ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava tutkimus. Tämä työ pyrki dokumentoimaan sosiaalisten yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä, joten kyseessä on tämän tyypittelyn mukaisesti kuvaileva tutkimus. Sosiaalisten yritysten henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole kovinkaan tunnettu tai tutkittu ilmiö, ja niinpä tämä tutkimus sisältää myös jonkin verran kartoittavia piirteitä.

Aion tarkastella sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtamista viitekehyksessä, jonka muodostavat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Teoreettisen viitekehykseni keskiössä ovat David Guestin ajatukset korkean tuloksellisuuden organisaatiosta ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksista siihen. Kyseessä on laadullinen tutkimus, sillä sen tarkoituksena on merkitysten tutkiminen (Varto 1992, 24; ks. Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006). Tutkimuksessani on sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä. Induktio (aineistolähtöisyys) on tapana rinnastaa laadulliseen tutkimukseen ja deduktio (teorialähtöisyys) määrälliseen, mutta tosiasiaassa tällainen jaottelu on yksinkertaistava. Tutkimuksen ei tarvitse olla mustavalkoista, vaan molempia päättelymuotoja tarvitaan. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan tutkimus on hermeneuttinen. Tietoa tuotetaan tarkastelemalla asioiden ja ilmiöiden sekä niiden kontekstien välisiä yhteyksiä. Pääpaino on ymmärtämisessä ja tulkinnassa ja tieto ymmärretäänkin jatkuvana tulkintojen prosessina. Tätä prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Myös

tutkimusstrategian luonne on hermeneuttinen. Sen keskiössä on tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. (Jyväskylän yliopisto 2011.)

Tutkimusraportissani tarkastelen ensin teoreettista viitekehystä ja teen kirjallisuuskatsauksen sosiaalisten yritysten henkilöstöjohtamisesta jo tiedetyistä seikoista. Tämän jälkeen siirryn tutkimuksen empiiriseen osuuteen, jossa analysoin teemahaastatteluaineiston ja vertaan sen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

## **2.4 Tutkimuskysymykset**

Tutkimukseni keskeinen kysymys on, **millaista on sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen.**

Ydinkysymys jakautuu seuraaviin osakysymyksiin:

Mitkä ovat sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet?

Mitä keinoja erityispiirteiden voittamiseksi/hyödyntämiseksi on kehitetty?

Millaiset ovat hyvän henkilöstöjohtamisen toimintaedellytykset sosiaalisessa yrityksessä?

Voiko sosiaalinen yritys tähdätä henkilöstön avulla korkeaan tuloksellisuuteen?

Näkökulmani sosiaalisen yrityksen johtamisen tarkasteluun on henkilöstön johtaminen.

## 3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEET

### 3.1 Sosiaalisen yrityksen määritelmä

Sosiaalisen yrityksen määritelmä nojaa lakiin sosiaalisista yrityksistä (1351/2003), jonka mukaan sosiaalisen yrityksen statuksen saavuttamiseksi yrityksen työntekijöistä vähintään 30 % tulee olla vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Kriteerit täyttävä yritys voi hakeutua työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin, jonne pääseminen antaa yritykselle sosiaalisen yrityksen aseman.

1.5.2007 tuli voimaan laki sosiaalisista yrityksistä annetun lain muuttamisesta. Muutoksen myötä työvoimatoimisto ei enää nimeä sosiaaliseen yritykseen työllistettävää pitkäaikaistyötöntä tai vajaakuntoista henkilöä, vaan työnantaja voi itse valita henkilön, jonka palkkaa. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007.)

Lain mukaan rekisteriin merkittävän elinkeinotoimintaa harjoittavan yhteisön ja säätiön tai muun elinkeinonharjoittajan tulee olla merkittynä kaupparekisterissä, tulee tuottaa liiketaloudellisin periaattein hyödykkeitä ja tulee maksaa kaikille työntekijöilleen heidän tuottavuudestaan riippumatonta, asiamukaista palkkaa. Rekisteriin päästäkseen elinkeinonharjoittajan tulee olla myös tietyiltä osin nuhteeton. Lain mukaan rekisteriin merkitään erikseen ne yritykset, joiden elinkeino-toiminnan nimenomaisena tavoitteena on työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia. (Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003.)

Sosiaalinen yritys on siis kuten mikä tahansa korkeaan tuloksellisuuteen tähtäävä organisaatio. Erottavana tekijänä muihin on lain vaatima 30 prosentin tukityöllistettyjen osuus. Yritys on tämän osuuden johdosta oikeutettu palkkatukiin. Näiltä osin yritystä säätelee lain sosiaalisista yrityksistä lisäksi laki julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002), jossa mainitaan seuraavaa:

Sosiaaliselle yritykselle myönnetään vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän palkkaamiseen korotettu palkkatuki täysimääräisenä, jos tässä luvussa säädetyt täysimääräisen tuen edellytykset täyttyvät. Sosiaaliselle yritykselle vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän palkkaamiseksi myönnettävää palkkatukea voidaan lisäksi korottaa niin, että työllistämistuen perustuen ja lisäosan yhteenlaskettu määrä on 50

prosenttia palkkauskustannuksista, kuitenkin enintään 1 300 euroa kuukaudessa.

Vajaakuntoisella tarkoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön mukaan sellaista työ- ja elinkeinotoimiston asiakasta, jonka mahdollisuudet saada työtä, säilyttää työ, tai edetä työssään ovat huomattavasti vähentyneet lääkärintodistuksin tai muutoin asianmukaisesti todetun, vamman, sairauden tai vajavuuden takia. Pitkäaikaistyöttömällä viitataan sellaiseen asiakkaaseen, joka on ennen työn alkamista ollut työttömänä työnhakijana vähintään 12 kuukautta yhtäjaksoisesti tai useammassa jaksossa ja joka työttömyyden toistuvuuden ja kokonaisuuden perusteella on rinnastettavissa yhtäjaksoisesti työttömänä olleeseen työnhakijaan. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan pitkäaikaistyöttömäksi käsitetään myös sellaiset vaikeasti työllistyvät, jotka ovat saaneet työmarkkinatukea työttömyyden perusteella vähintään 500 päivää tai 500 päivää työttömyyspäivärahaa, ja jotka ovat lisäksi tuella palkattaessa työmarkkinatukeen oikeutettuja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)

### **3.2 Sosiaalisten yritysten synty ja funktiot**

Sosiaalinen yritys voi syntyä usealla tavalla: yrittäjä hakee uudelle tai olemassa olevalle yritykselleen sosiaalisen yrityksen aseman, kolmannen sektorin toimija perustaa yhdistyspohjalle sosiaalisen yrityksen tai julkinen sektori siirtää osan toiminnoistaan sosiaalisen yrityksen alle.

Ensimmäiset sosiaaliset yritykset Suomessa olivat sosiaalisten yhteisöjen taustalta perustettuja yrityksiä. Uudempana ilmiönä näkyvät kuntien perustamat ja omistamat sosiaaliset yritykset. (Kujanpää 2007, 3.) EU:n rahoittamien Equal-projektien myötä iso osa sosiaalisista yrityksistä on perustettu projektien toteutusalueille eli Pirkanmaalle, Pohjanmaalle ja Etelä-Savoon. Projektit ovat antaneet resursseja tiedottamiseen ja yritysten perustamisneuvontaan. (Kujanpää 2007, 16.)

Monet järjestöt, jotka tekevät arvokasta työtä alipalkatulla työvoimalla, saattaisivat hyötyä sosiaalisen yrityksen asemasta. On olemassa yhdistyksiä, joilla palvelun tarjonta ei riitä vastaamaan kysyntään. (Huotari & Lehto 2008, 9.) Sosiaalisten yhteisöjen yhtiöittäminen voisi siis mahdollistaa tarjonnan lisäämisen. Kolmannen sektorin toimijan harjoittaman yleishyödyllisen toiminnan laajeneminen

elinkeinonharjoittamisen tasolle saattaakin nostaa yhtiöittämisen merkittäväksi vaihtoehdoksi (Hokkanen, Kettunen & Piirainen 2005, 20). Liiketoiminta vaatii kuitenkin erilaista osaamista ja toimintaa kuin yhdistystoiminta. Henkilöstö tarvitsee lisäkoulutusta ja yritystoiminta johtamisresursseja ja seurantajärjestelmiä. (Ahonen, Luoma-aho, Mankki & Mustalammi 2008, 26.)

Yhdistysten toiminta on usein luonteeltaan taloudellista etua tavoittelematonta. Toiminnan kuluja ei kateta palvelu- tai käyttömaksuilla, vaan palveluja tuotetaan lähellä omakustannehintaa. Toiminnan mahdollistamiseksi yhdistys tarvitsee näin ollen esimerkiksi julkista tukea, lahjoituksia tai vapaaehtoisten työpanosta. Markkinaperusteinen hinta mahdollistaisi muun muassa kestävämmän työllistämisen. Liikevaihdon turvin voitaisiin maksaa kaikille työehtosopimuksen mukaiset palkat ja pitää mahdollisesti myös osa työntekijöistä palkkatukijakson päätyttyä yrityksen listoilla. (Huotari & Lehto 2008, 9.) Kunnat ja yleishyödylliset yhteisöt omistavat jonkin verran sosiaalisia yrityksiä. Tällaisten in-house -yhtiöiden tarkoituksena on työllistäminen ja ne tarjoavat yleensä palveluina työntekijöitä avustaviin työtehtäviin omiin yksikköihinsä tai yhteistyöyrityksille.

Kaikkien sosiaalisten yritysten tavoitteena ei ole heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistäminen. Ne, joiden tavoitteisiin se kuuluu, luetaan sosiaalisen työllistämisen toimialaan. (Marniemi, Pekkala, Sariola & Ylipaavalniemi 2005, 8.) Sosiaaliset yritykset ovat yksi tapa ylläpitää sujuvia ja hedelmällisiä välityömarkkinoita, sillä esimerkiksi pitkäaikaistyöttömälle sosiaalinen yritys voi toimia hyvänä ponnahduslautana välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille. Vajaakuntoiselle sosiaalinen yritys voi olla ainoa paikka työllistyä. Koska sosiaalisten yritysten lakiin nojaava historia on lyhyt, ei voida vielä varmuudella sanoa, ovatko sosiaaliset yritykset osa välityömarkkinoita, eli tarjoavatko ne väliaikaisia vai pysyviä työpaikkoja (Ahonen ym. 2008, 29).

Välityömarkkinoilla tarkoitetaan työllistymistä tukitoimenpiteillä avointen markkinoiden ja työttömyyden välillä. Avoimet markkinat ovat siis ”normaaliala” työskentelyä, jota yhteiskunta ei tue erityiskeinoin. Välityömarkkinoiden työllistäviä toimenpiteitä ovat muun muassa työmarkkinatoimenpiteet eli työharjoittelu ja työelämävalmennus sekä palkkatuettu työ. Aktiivisen työvoimapolitiikan taustalla on

välityömarkkinoita edeltävää aktiivista sosiaalipolitiikkaa kuten kuntouttava työtoiminta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Sosiaaliset yritykset hyödyttävät yhteiskuntaa muun muassa säästöillä sosiaali- ja terveystaloudessa sekä verotuloilla ja sosiaaliturvamaksukertymillä. Palkkatuki on myös yhteiskunnalle esimerkiksi työttömyyskorvausta tai toimeentulotukea edullisempi vaihtoehto. Sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymisen katsotaan tuovan osatyökykyisiä työllistävälle yritykselle muun muassa imagohyötyä ja vaihtoehdon työvoiman saatavuudelle. Sitä auttavat myös yritystuet ja matalampi kynnys ensimmäisen työntekijän palkkaamiselle. Työntekijälleen sosiaalinen yritys tarjoaa parhaassa tapauksessa mahdollisuuksia toimeentulon kasvuun, sosiaalisen elämän kohentamiseen, ammattitaidon ylläpitoon ja uudistamiseen sekä kuntouttavan vaikutuksen. (Kujanpää 2007, 3.)

### **3.3 Sosiaalisen yrityksen työntekijät**

Sosiaalisen yrityksen työntekijöistä 30 prosentin tulee olla vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) määrittelee vajaakuntoisen ja pitkäaikaistyöttömän seuraavalla tavalla:

Tässä laissa tarkoitetaan:

- 1) vajaakuntoisella työnhakijana ollut työntekijää, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vajavuuden takia;
- 2) pitkäaikaistyöttömällä työntekijää, joka ennen työsuhteen alkamista on ollut julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain (1295/2002) 1 luvun 7 §:n 1 momentin 5 kohdassa tai työttömyysturvalain (1290/2002) 7 luvun 6 §:n 1 momentin 1 ja 2 kohdassa tarkoitettu työtön työnhakija.

Laki (1351/2003) määrittää tukityöllistettyjen osuudesta tarkemmin seuraavaa:

Työllistettyjen osuudessa tulee aina olla 1 tai 3 momentissa tarkoitettuja työntekijöitä. Laskettaessa työllistettyjen osuutta otetaan huomioon työntekijät, joiden säännöllinen työaika on yli 75 prosenttia alan enimmäistyöajasta. Vajaakuntoisista työllistettyjen osuuteen luetaan kuitenkin työntekijät, joiden säännöllinen työaika on vähintään 50 prosenttia alan enimmäistyöajasta.

VATES-säätiön Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet -raportissa sosiaalisen työllistämisen kohderyhmät jaetaan vammaisiin ja pitkäaikaissairaisiin (A), muuten vajaakuntoisiin (B), muuten heikossa työmarkkina-asemassa oleviin henkilöihin (C) sekä heikossa työmarkkina-asemassa oleviin henkilöihin (A+B+C). (Marniemi ym. 2005, 12.)

Ensimmäiseen ryhmään (A) kuuluvat vammaiset tai pitkäaikaissairaavat henkilöt (sisältäen mielenterveyskuntoutujia), jotka tarvitsevat erityistukea työllistyäkseen. Kyseessä ovat henkilöt, joiden diagnosoitu vamma, sairaus tai vajavuus pidempiaikaisesti estää tai haittaa merkittävästi työllistymistä ilman tukea ja työhallinnon peruspalveluiden kautta. Kaikki vammaiset tai pitkäaikaissairaavat eivät tarvitse erityistukea työllistyäkseen. (Marniemi ym. 2005, 12.)

Muuten vajaakuntoisiksi (B) luetaan työllistymisen näkökulmasta muiden syiden (päihdeongelma, työ- ja toimintakyky alentunut sosiaalisista syistä ja niin edelleen) takia vajaakuntoisiksi luokiteltavissa olevat henkilöt, joilla ei ole diagnosoitua vammaa, sairautta tai vajavuutta. Nämä syyt ovat pidempiaikainen henkilön omaan työ- ja toimintakykyyn liittyvä este tai merkittävä haitta pyrittäessä työllistymiseen ilman tukea tai työhallinnon peruspalveluiden kautta. (Marniemi ym. 2005, 12.)

Muuten heikossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmään (C) lasketaan muut kuin edellä mainittuihin ryhmiin kuuluvat henkilöt, joilla on vaikeuksia työllistyä ilman tukea tai työhallinnon peruspalveluiden kautta. (Marniemi ym. 2005, 12.)

Heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt on yhteiskäsitemallille A-C: vammaiset ja pitkäaikaissairaavat, muuten vajaakuntoiset ja muuten heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. Ryhmästä käytetään myös nimitystä vaikeasti työllistyvät henkilöt. (Marniemi ym. 2005, 12.) Tässä tutkimuksessa ryhmään viitataan lisäksi käsitteillä osatyökykyiset ja tukityöllistetyt.

Vuonna 2006 kaikista työttömistä keskimäärin 36 000 henkilöä kuukaudessa oli vajaakuntoisia ja vaikeasti työllistyviä 103 000 henkilöä. Yli 100 000 henkilöä omai heikon tai kohtalaisen työkyvyn ja työkyvyttömyyseläkkeellä mielenterveysyistä oli 110 000 henkilöä. Suomen 250 000-300 000:sta vammaiseksi luokiteltavasta henkilöstä

100 000 henkilön työkyky oli hyvä tai erinomainen. Mielenterveyssyistä eläkkeellä olleiden eläkkeet maksoivat vuonna 2006 775 miljoonaa euroa. (Kujanpää 2007, 4.)

### **3.4 Sosiaalisen yrityksen arki**

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin ja Turun Seudun Työttömät TST ry:n osahankkeen tutkimuksen mukaan sosiaalisen yrityksen perustamisella on kannustava vaikutus henkilöstöön. Tulosten mukaan osatyökykyisyys ei itsessään muuta henkilöstön johtamistapaa suhteessa työn yleisiin edellytyksiin. (Ahonen ym. 2008, 26.)

Suurin osa Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan kyselyyn vastanneista yrittäjistä oli sitä mieltä, että tukityöllistettyihin ei suhtauduta työpaikalla eri tavoin kuin muihin ja että heidän läsnäolonsa ei häiritse työntekoa (Hannus & Harvola 2009, 64–65). Tärkeä tekijä hyväksyvän työilmapiirin saavuttamiselle voi olla se, että normaalityökykyiset työntekijät saavat riittävästi tietoa tukityöllistettyjen työkyvystä ja taustasta (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25).

Laakson tutkimuksen mukaan normaalityökykyisten suhtautuminen tukityöllistettyihin oli sitä myönteisempää, mitä laadukkaammin tukityöllistetyt suoriutuivat työstään. Suhtautumisella näytti olevan yhteys tukityöllistettyjen persoonaan, joskin tukityöllistettyjen vajaakuntoisuus tai pitkäaikaistyöttömyys sinänsä vaikutti myös siihen. Päällisin puolin osatyökykyisiä työntekijöitä arvioitiin samoin kriteerein kuin muitakin työntekijöitä. (Laakso 2007, 36–37.)

Suhtautuminen tukityöllistettyjen alentuneeseen työkykyyn oli tutkimuksen mukaan ymmärtäväinen. Viidesosa normaalikuntoisista oli mielestään joutunut paikkaamaan tukityöllistettyjen työsuoritusta. Tutkimus antoi olettaa, että normaalityökykyiset olivat osaltaan avainasemassa tukityöllistämisen onnistumisessa. (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25.) Muiden työntekijöiden sitoutuminen osatyökykyisten työssä auttamiseen on sosiaalisen yrityksen johdon vastuulla. Osatyökykyisten työn ohjaukset voivat heikentää yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin, mutta toisaalta henkilön työteho lisääntyy työprosessien omaksumisen ohella. (Ahonen ym. 2008, 26.)

Osatyökykyisten fyysiset vammat ja haitat hyväksyttiin psyykkisiä selvästi paremmin. Normaalikuntoiset, jotka työskentelivät psyykkisesti ongelmaisten kanssa, kokivat suurinta rasitetta tukityöllistettyjen alentuneesta työkyvystä. Avoimuus ja tieto



tukityöllistettyjen taustoista vaikuttivat suuresti sekä asenteisiin että työtyytyväisyyteen. Tukityöllistettyjen täysi työehtosopimuksen palkka hyväksyttiin sitä helpommin, mitä paremmat henkilösuhteet työpaikalla oli. (Laakso 2007, 34–37.)

Suurin osa tutkimukseen vastanneista henkilöistä koki, etteivät työyhteisön ristiriidat johtuneet sosiaalisessa yrityksessä toimimisesta (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25). Pienten sosiaalisten yritysten työntekijät raportoivat korkeampaa työtyytyväisyyttä ja parempaa esimiestoimintaa kuin suurten organisaatioiden työntekijät (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25).

### **3.5 Muut yhteiskunnalliset yritykset ja yhteisöt**

Sosiaalisen funktion omaavat organisaatiot voidaan jakaa tyypeittäin. Pekka Stenholmin ja Johanna Lehdon mukaan näitä ovat sosiaaliset yritykset, sosiaaliset yhteisöt sekä tavanomaiset, vajaakuntoisia työllistävät yritykset. Tutkimuksen jaossa sosiaaliset yhteisöt ovat kunnan tai kolmannen sektorin organisaatioita, jotka tarjoavat kuntoutus- ja valmennuspalveluita vajaakuntoisille. Tavanomaisen, vajaakuntoisia työllistävän yrityksen ja sosiaalisen yrityksen merkittävin ero on se, että ensiksi mainitun erikseen nimettynä tehtävänä ei ole vajaakuntoisten työllistäminen. Stenholmin ja Lehdon tutkimuksen ilmestymishetkellä sosiaalisia yrityksiä ei vielä määrittänyt lainsäädäntö. (Stenholm & Lehto 2000, 107.)

Lainsäädännön myötä Stenholmin ja Lehdon (2000) jaottelu voidaan määritellä uudelleen niin, että sosiaalisten ja tavanomaisten, vajaakuntoisia työllistävien yritysten merkittävin ero ei enää olekaan vajaakuntoisten työllistämisen rooli yrityksessä, vaan vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien prosentuaalinen osuus siinä sekä työ- ja elinkeinoministeriön rekisteriin hakeutuminen tai hakeutumatta jättäminen. Edellä mainittujen lisäksi ovat olemassa vielä kunnan työkeskukset ja muut julkisen sektorin tuetun työllistämisen organisaatiot, joilla ei ole voittoa tavoittelevaa päämäärää ja sosiaalisen yrityksen asemaa.

Näiden määriteltyjen sosiaalisen funktion organisaatioiden lisäksi käytetään käsitettä yhteiskunnalliset yritykset. Ne ovat organisaatioita, joiden erityisenä painopisteenä näkyy jonkinlainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus tai vastuu, joka ei välttämättä liity henkilöstöön (Niittykangas 2009, 24). Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen aseman

saavuttaa, kun pyrkii ratkaisemaan liiketoimintansa kautta yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia sekä edistämään yhteiskunnallisia tavoitteita. Suurin osa mahdollisesta voitosta ohjataan yhteiskunnallisissa yrityksissä yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Suomessa statuksen myöntää Suomalaisen Työn Liiton johtokunnan nimeämä Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta. (Suomalaisen työn liitto 2013.) Sosiaaliset yritykset voivat olla myös yhteiskunnallisia yrityksiä. Suomen kielen termi sosiaalinen yritys löytäneen englannista vastineen *social firm*, kun taas laajempi *social enterprise* viittaisi suomen käsitteeseen yhteiskunnallinen yritys (Niittykangas 2009, 24).

### **3.6 Yritysten yhteiskunnallinen vastuu**

Yritysten yhteiskunnallinen vastuu (myös CSR, Corporate Social Responsibility) voi olla sosiaalista, taloudellista tai ympäristövastuuta. Sosiaalinen vastuu voi tarkoittaa muun muassa henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistämistä, yleishyödylliseen toimintaan osallistumista tai hyväntekeväisyyden tukemista. Taloudellinen vastuu syntyy tuottavasta taloudenpidosta, jonka avulla yritys voi luoda työpaikkoja ja maksaa yhteiskunnalle veroja. Ympäristöstään vastuullinen yritys käyttää luonnonvaroja säästäväisesti ja pyrkii minimoimaan oman toimintansa aiheuttamia ympäristöhaittoja. (Ahonen, Luoma-aho, Mankki & Mustalammi 2008, 22.) Kun puhutaan yritysten vapaaehtoisesta sosiaalisesta vastuusta, tarkoitetaan lainsäädännön ja muiden vastaavien velvoitteiden asettaman minimitason ylittävää sosiaalista vastuuta. Yritysten sidosryhmälähtöisenä toimintana se voi olla esimerkiksi yhteistyötä tai taloudellista tukea yleishyödyllisille järjestöille. (Uimonen 2006, 23.)

Elisa Juholinin mukaan maailmanlaajuinen aktivismi on tuonut yritysten toiminnan valokeilaan. Hän sanoo tulevaisuudentutkijoiden uskovan, että yritysten yhteiskunnallinen toiminta saattaa nousta tuotteita ja palveluja merkittävämmäksi arviointikriteeriksi. Juholin on tarkastellut aihetta suomalaisesta näkökulmasta, sillä keskustelua yhteiskuntavastuusta on hallinnut yhdysvaltalaisen kulttuurin näkemys yritysten vastuullisuuden ilmenemisestä hyväntekeväisyytenä ja lahjoitusten tekemisenä. Juholinin mukaan 1800-luvulta periytyvä eurooppalainen yritysten yhteiskuntavastuu ei pohjaa uskontoon tai hyväntekeväisyyteen, vaan liiketoiminnan

ideologiaan ja yrittäjyyteen. Taustalla ovat niin yritysten omat intressit kuin aito halu vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. (Juholin 2004, 20–21.)

Globaalien suomalaisten yritysten kehityskaari yhteiskuntavastuun näkökulmasta jakautuu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sijoittui teollistumisen alkuvaiheisiin jatkuen aina 1960-luvulle, jolloin pohjoisen Euroopan hyvinvointivaltiomalli alkoi hahmottua. Toisen vaiheen alussa yritysten tarjoamat terveydenhoito- yms. palvelut siirrettiin vähitellen kunnille ja valtiolle. Vaihe kesti aina 1960-luvulta 1990-luvun loppuun saakka. Kolmatta, uuden vuosituhannen vaihetta on leimannut globalisaatio ja erilaisten painostusryhmien esiin nostamat poliittiset kysymykset yritysten toiminnassa ja roolissa osana yhteiskuntaa. (Juholin 2004, 21.)

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitettä on tyypitelty eri käsittein ja eri vaiheisiin. 1900-luvulta 1930-luvulle kestäneen CSR0-vaiheen jälkeen 1970-luvulle saakka jatkui CSR1-vaihe (corporate social responsibility). CSR2-vaihetta (corporate social responsiveness) seurasi 1980-luvulla CSR3-vaihe (corporate social rectitude). 1990-luvulla uuden aallon tarpeesta syntyi CSR4 (corporate social reason). (Vercic & Grunic 1995, Frederick 1994; ks. Juholin 2004, 22–23.) Suomalaisessa kontekstissa on puhuttu kolmesta yrityksen lähestymistavasta yhteiskuntavastuuseen. Takalan (2000) mukaan nämä ovat omistajalähtöisyys, osakkeenomistajalähtöisyys ja laajan vastuun näkökulma. (ks. Juholin 2004, 23.)

Pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden yritykset osallistuvat yhteiskunnan ylläpitoon maksamalla veroja. Onkin esitetty kysymyksiä siitä, miten pitkälle yritysten hyväntekeväisyyden pitäisi jatkua. Juholinin (2004) tutkimien suomalaisyritysten yhteiskuntavastuun omaksumisen motiiveja olivat tehokkuus ja pitkän tähtäimen tuottavuus. Tuottavuuden taustalta voitiin tunnistaa kolme tekijää. Ensimmäinen oli vastuullisuus työnantajana ja yhteiskuntavastuun sitominen tehokkaampaan johtamiseen. Toinen tuottavuutta lisäävä yhteiskuntavastuun tekijä oli lisääntynyt kilpailukyky. Kolmantena tuottavuuden tukijana oli tulevaisuuteen valmistautuminen. Näiden kolmen pilarin toteuttamistavat vaihtelivat yrityksittäin, mutta yksimielisyys vallitsi yhden asian suhteen: kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset sanoivat ympäristöasioidensa olevan hyvässä kunnossa. Yritysten fokus näytti siirtyneen työntekijöihin ja muihin sosiaalisiin seikkoihin. Kuitenkin kolme näistä yrityksistä

syöllistyi julkisuutta keränneisiin ympäristökatastrofeihin tutkimuksen aikoihin. (Juholin 2004, 22–27.)

Tutkimuksen yrityksissä yhteiskuntavastuun johtaminen tapahtui korkealla organisaation hierarkiassa. Sen arvioiminen oli kuitenkin osoittautunut hankalaksi. Myös yhteiskuntavastuusta viestiminen oli jäänyt pinnalliselle tasolle. Sen rooli yrityksissä nähtiin tukitoimintona eikä johtamisen välineenä. Tämä saattaa olla yksi syy yhteiskuntavastuun vähäiselle näkyvyydelle yritysten ulkopuolella. Tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuun omaksumisessa on kyse liiketoiminnasta enemmän kuin etiikasta tai filosofiasta. Haastateltujen suomalaisyritysten yhteiskuntavastuun lähestymistapa on osakkeenomistajien etujen valvonta ja toteutustasona vain välttämättömät toimenpiteet perustavanlaatuisten muutosten sijaan. (Juholin 2004, 27–29.)

John Meehan, Karon Meehan ja Adam Richards (2006) esittelevät kolme yritysten yhteiskuntavastuun teoreettista viitekehystä. Heidän mukaansa yritysvastuun omaksuminen kaupallisessa maailmassa on ollut vähäistä, sillä johtajilla ei ole ollut käytössään riittäviä työkaluja sen integroimiseksi yrityksen strategiaan tai toimintoihin. Ensimmäinen viitekehys on CSR, corporate social responsibility, eli yritysten sosiaalinen vastuu, joka suomalaisessa kontekstissa käännetään yritysten yhteiskunnalliseksi vastuuksi, josta sosiaalinen ulottuvuus on vain yksi osa. Englanninkielinen nimi kuitenkin kuvaa mallin syntyä 1960-luvulla ja sen painotusta vastuun sosiaaliseen puoleen taloudellisten ja laillisten velvoitteiden lisäksi. Yhä tänä päivänä yhteiskuntavastuuta käytetään synonyyminä yritysten vapaaehtois- tai hyväntekeväisyystoiminnalle. Mallin painotus oli myös sanalla vastuu. (Meehan et al. 2006, 386, 388–389.)

Toisena mallina on CSP, corporate social performance, eli yritysten yhteiskunnallinen suorituskyky tai tulos. Kun keskitytään yrityksen toiminnan aikaansaannoksiin, saadaan yhteiskuntavastuunkin näkökulmasta jotakin mitattavaa. Tästä huolimatta myös tämä malli antaa lisäarvoa lähinnä yhteiskuntavastuun teoreettiselle käsittelylle ja käytännön työkalut jäävät yhä puuttumaan. (Meehan et al. 2006, 389–390.)

Kolmantena lähestymistapana mainitaan CC, corporate citizenship, jolla viitataan yrityksen rooliin kansalaisena, osana yhteiskuntaa. Kirjoittajat argumentoivat tämän

olevan vain viitekehys ilman keinoja implementointiin. (Meehan et al. 2006, 390–391.) Juholinin artikkelissa tätä viitekehystä ei nähdä yhtenä yhteiskuntavastuun mallina, kehitysvaiheena tai synonyyminä, vaan kokonaan seuraavana askeleena yritysten ja yhteiskunnan välisissä suhteissa (McIntosh, Thomas, Leipziger & Coleman 2003, ks. Juholin 2004, 23).

Kirjoittajien mukaan yhteiskuntavastuun vähäinen omaksuminen johtuu siitä, että se on esitetty usein vastakohtana tai ristiriitaisena tekijänä suhteessa voitontavoitteluun. Heidän mielestään yhteiskuntavastuullisuus voi olla yksi strateginen kilpailutekijä muiden joukossa ja tuoda näin menestystä ylimääräisen taakan sijaan. Tämän pohjaksi he esittelevät oman 3C-SR-mallinsa. Nimi viittaa siihen, että mallissa on kolme ulottuvuutta, joiden englanninkielinen nimi alkaa c-kirjaimella. Nämä ulottuvuudet ovat commitments, connections ja consistency. (Meehan et al. 2006, 391–392.)

Mallin ensimmäinen ulottuvuus liittyy eettisiin ja sosiaalisiin sitoumuksiin. Ne edustavat niitä arvoja ja standardeja, joihin yritys on strategiassaan ja toiminnassaan sitoutunut. Kirjoittajien mukaan näiden arvojen merkitys on sitä suurempi, mitä paremmin ne linkittyvät ulkoisiin arviointijärjestelmiin. Potentiaalisia järjestelmiä tai arvioivia tahoja ovat esimerkiksi YK:n Global Compact -aloite, Global Reporting Initiative (GRI), AccountAbilityn AA1000, Social Accountability Internationalin SA8000, OECD:n Guidelines for Multinational Enterprises sekä Reilun kaupan standardit. Riittämättömällä eettisillä sitoumuksilla voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen legitimitetille. Lyhyen tähtäimen voitontavoittelun maine voi karkottaa kuluttajat ja tuotantoketjun yhteistyöyritykset toisalle. (Meehan et al. 2006, 392–393.)

Toisena ulottuvuutena ovat yhteydet arvoverkoston kumppaneihin. Kirjoittajien mukaan sitoutuminen yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan vaatii onnistuakseen strategisen lähestymistavan arvojen kudelmaan. Arvoverkoston suhteiden rakenne on keino, jolla sosiaaliset arvot voidaan yhteisesti toteuttaa. Verkoston yhtenäisyys on yhtä luja kuin sen heikoimmin sitoutunut jäsen. Vain oman edun tavoittelu on siis yritykselle vahingollista ja lyhytnäköistä toimintaa. (Meehan et al. 2006, 394.)

Kolmas ulottuvuus 3C-SR-mallissa on toiminnan johdonmukaisuus. Uskollisuus arvoille ja yhteistyökumppaneiden huolellinen valinta aina uudestaan ovat organisaation oman uskottavuuden testi. Sosiaalisten resurssien kehittäminen vaatii yritykseltä

kokonaisvaltaista ja strategista lähestymistapaa arvoihin ja niiden johtamiseen. Jos sanat ja teot ovat ristiriidassa, ei yrityksen vastuullisuudesta ole hyötyä sille itselleen saati yhteiskunnalle. Useat kuluttajat tekevät ostopäätöksensä vastuullisuuden perusteella, mistä nykypäivän yritykset ovat tietoisia. Tämä kulutuskäyttäytymisen muutos avaa yrityksille mahdollisuuden uuteen lähestymistapaan strategiansa suhteen. (Meehan et al. 2006, 395–396.) Kirjoittajien tarkoituksena on ollut luoda oman 3C-SR-mallinsa avulla keinot implementointiin ja tuoda käytäntö mukaan käsitekehittelyyn. Mielestäni malli jää liian teoreettiseksi ja muistuttaa enemmänkin muistilistaa varsinaisten työkalujen jäädessä edelleen puuttumaan. Uskoisin, että sosiaalisissa yrityksissä hyödyttäisiin konkreettisemmasta keinovalikoimasta henkilöstön vastuulliseksi ja onnistuneemmaksi johtamiseksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla varmistetaan tarvittava määrä riittävän osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta työvoimaa. Se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) ja johtajuuteen (leadership). Käytännön työssä nämä henkilöstöjohtamisen osa-alueet sulautuvat usein toisiinsa. (Viitala 2007, 20.) Tässä jaossa johtajuus viittaa johtajien ja esimiesten käytännössä toteuttamiin henkilöstöjohtamisen asioihin, kuten palkitsemiseen, kannustamiseen, arviointiin, irtisanomiseen sekä organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Työelämän suhteiden hoitaminen taas käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon alueinaan muun muassa yhteistoiminta ja työehtosopimusten noudattaminen. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstövoimavara tarkoittaa henkilöstön todellisen ja potentiaalisen määrän, rahallisen arvon ja osaamisen muodostamaa kokonaisuutta (Valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston kanslia 2005). Henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan niihin toimintoihin, joita käytetään henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon (Viitala 2007, 21). Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan myös määritellä siksi osaksi johtamisprosessia, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa (Bratton & Gold 1999; ks. Viitala 2007, 21). Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään tämän määritelmän mukaisena suunnitelmallisena toimintana. Henkilöstöjohtamisesta on käytetty aikaisemmin nimitystä henkilöstöhallinto, mutta nykyään sillä viitataan vain henkilöstöjohtamisen hallinnollisiin rutiineihin (Viitala 2007, 21). Nykykäsitys voidaan tiivistää niin, että henkilöstövoimavarojen johtamisen ei tulisi ilmetä pelkästään henkilöstöhallinnon ja henkilöstön vuoropuheluna tai sarjana rutiinitoimenpiteitä, vaan tiedostettuna elementtinä kaikessa esimiesten toiminnassa.

Karen Leggen mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä neljän mallin mukaan. Ensimmäinen näistä on normatiivinen malli, jossa henkilöstöjohtaminen nähdään kaikkien esimiesten tehtävänä. Normatiivisessa mallissa henkilöstöjohtamisen

toimenpiteitä ovat valinnat, kehittäminen, palkitseminen sekä työntekijöiden motivoiminen heitä itseään ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Toinen malli on deskriptiivis-funktionaalinen ja sen sisältönä on, että sääätely on välttämätöntä organisaation säilymiselle ja näin ollen myös henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä. Kolmannessa, kriittis-evaluatiivisessa mallissa ajatellaan organisaation jäsenten intressien eroavan toisistaan ja työnantajalla olevan väistämättä työntekijää enemmän valtaa, missä tilanteessa henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on mahdollistaa tarvittavan työpanoksen käyttäminen ja sen tarpeen loppuessa siitä eroon hankkiutuminen. Neljäntenä mallina on deskriptiivis-behavioralistinen malli, jonka mukaan henkilöstöjohtamisella ei ole mitään aitoa funktiota organisaatiossa. (Legge 1995, 2–8.) Normatiivinen malli toimii Leggen näkemyksessä ideaalimallina henkilöstöjohtamiselle. Oikein toimiessaan ja kehitettynä se muodostaa pohjan henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Legge 1995, 28.)

Leggen (1995, 63) mukaan myös henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan luokitella aiemmin mainittujen neljän mallin mukaisesti. Relevantimmaksi jaotteluksi muodostuu kuitenkin jako ”kovaan” ja ”pehmeään” henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen näkee ihmiset hyödynnettävänä resurssina ja näin ollen tärkeänä osana strategiaa. Tässä mallissa ihmisresurssia käsitellään ja mitataan luvuin ja suorituksin. Pehmeä versio määrittelee hyvinvoivan henkilöstön kilpailueduksi. Kun kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa työntekijät ovat passiivinen organisaation osanen, pehmeässä näkemyksessä heidän aktiivisuutensa hyödyttää organisaatiota. (Legge 1995, 66–67.)

Pehmeästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään myös englanninkielisiä termejä high-commitment management (HCM) ja high-involvement management. Kovan henkilöstöjohtamisen vastine taas on strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (strategic human resource management, SHRM). Vaikka uusia käsitteitä nousee rinnalle, säilyy keskustelussa kovan ja pehmeän näkemyksen välinen jännite. (Beardwell & Claydon 2010, 5.) Malleja yhdistävä tekijä on kuitenkin se, että ne nähdään vastakohtana tayloristiselle johtamiskäsitykselle (Wood 1999, 367–413; ks. Beardwell & Clayton 2010, 5).



Johtamisen siirtyessä prosessin suuntaisuuteen on myös henkilöstön kohdalla alettu puhua yhä enenevässä määrin henkilöstöprosesseista. Henkilöstöjohtamisen tyypillisiä prosesseja ovat rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis- ja outplacement -prosessit. (Viitala 2007, 22.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella tavoitellaan tuloksellisesti toimivaa henkilöstöä. Henkilöstön toiminnan korkeatehoisuuden katsotaan mahdollistuvan, kun henkilöstö on riittävän osaavaa, se on hyvin motivoitunut työhönsä ja työympäristö tukee riittävästi henkilöstön pyrkimyksiä ja antaa henkilöstölle riittävästi mahdollisuuksia tulla kuulluksi (Boxall & Purcell 2003; ks. Lumijärvi 2006, 32).

Belgiassa tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden käsitykset työn epävarmuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ovat tärkeitä tekijöitä heidän hyvinvoinnilleen ja suhtautumiseensa organisaatioon. Näihin käsityksiin voivat osaltaan vaikuttaa organisaatioagentit kuten johtajat ja esimiehet. Psykologisen sopimuksen aktiivisella hyödyntämisellä näyttäisi olevan suosiollisia tuloksia organisaatiomyönteisten asenteiden edistämässä työntekijöiden keskuudessa. (Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B. & De Witte, H. 2011.1866-1886.)

Henkilöstön strateginen suorituskyky muodostuu työntekijöiden taidoista, motivaatiosta ja työn strategisesta kohdentuvuudesta. Taitoja voidaan arvioida kysymyksellä siitä, kokevatko työntekijät kyvykkyytensä vastaavan tehtävien vaatimaa suoritustasoa. Motivaatiota mitataan kysymällä työntekijöiden halukkuutta soveltaa osaamistaan työtehtäviinsä. Kysymys siitä, ymmärtävätkö työntekijät toimintansa edistävän organisaation strategian toteutumista, mittaa strategista fokusointia. Kysymyksiin annetut myönteiset vastaukset kertovat henkilöstön merkityksestä strategisena voimavarana. (Becker, Huselid & Ulrich 2001, 141; ks. Lumijärvi 2006, 33.)

Johtamisella on iso vaikutus siihen, muodostuuko organisaatioon yhteisöllinen, rakentava toimintakulttuuri (Kesti 2010, 60). Oppivan organisaation viisi strategista elementtiä ovat mission ja vision selkeyttäminen ja tukeminen, yhteinen esimiestoiminta ja osallistaminen, kokeilemaan rohkaiseva kulttuuri, kyky jakaa osaamista yli organisaatorajojen sekä yhteistyö ja tiimitoiminta (Kesti 2010, 63).

Korkean tuloksellisuuden saavuttamiseksi sosiaalisen yrityksen tulee turvata hyvään henkilöstöjohtamiseen. David Guestin (2006) mukaan korkean tuloksellisuuden

organisaation ja näin ollen hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen piirteet ovat taulukossa 1 esitetyn kaltaisia. Guestin malli tiivistää hyvin pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen ihmis- ja organisaatiokäsityksen.

<b>Keinot</b>	<b>Tulos</b>
Rekrytoinnit, valinnat, koulutus, kehittäminen	Osaaminen
Tehtävien muotoilu, tiimit, osallistuminen, viestintä	Vaikutusmahdollisuudet
Arvioinnit, tavoiteasettelu, palaute, raha- ja muu palkinta	Motivaatio
Oikeudenmukainen kohtelu, tasa-arvo, sisäiset urat, palvelussuhdeturva	Sitoutuminen
Kaikki yllä mainitut	Työntekijöiden suoritusten jatkuva parantuminen

Taulukko 1 Korkean tuloksellisuuden organisaation piirteet (Taulukon pohjana Guest 2006, 5).

Korkean tuloksellisuuden saavuttamisen perusoletuksiin kuuluu työvoiman osaamisen ja taitojen riittävä taso. Mahdolliset uudet teknologiat vaativat todennäköisesti korkeaa osaamisen tasoa ja nopeasti kehittyvä toimintaympäristö kehittymiskykyä ja -tahtoa. Osaavan henkilöstön hankkimiseen on kaksi tapaa: valikointi ja kouluttaminen. Osaavan työvoiman hankkiminen ei ole hyödyllistä, ellei työvoiman osaamista osta hyödyntää. Vaikutusmahdollisuuksien luominen lähtee työn ja tavoitteiden onnistuneesta muotoilusta. Vaikuttaakseen työhönsä työntekijöiden tulisi olla motivoituneita siihen. Motivaation taustalla on seikkoja, jotka motivoivat työntekijöitä. Näitä lukeutuu muun muassa palkka. Raha on kuitenkin harvoin korkein prioriteetti työntekijöille. Tavoiteasettelu ja oppimismahdollisuudet saattavat nostaa motivaatiota merkittävämmiin. Lisäksi työntekijöitä voidaan motivoida palautteen antamisella ja arvioinneilla. Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöiden vaihtuvuuden minimoimiseksi ja sen kautta kustannusten säästämiseksi. Guestin mukaan sitoutuneet työntekijät ovat usein tyytyväisiä työntekijöitä. Työhön sitoutumisen rinnalla kilpailevat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen ammattiin (uraan) ja perheeseen. Tärkeä tekijä tässä on tunneperäinen sitoutuminen. Organisaation

kanssa tehtyyn psykologiseen sopimukseen vaikuttavat myös suhteet esimiehiin ja työtovereihin. (Guest 2006, 2-4.) Teoriastaan huolimatta Guest argumentoi myös, että satojen tutkimustenkaan jälkeen ei ole kyetty vakuuttavasti todistamaan hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Guest 2011, 11).

Fred E. Fiedlerin näkemyksessä johtamisen kontingenssiteoriasta johtaminen ei ole jotakin muuttumatonta, vaan elää organisaation ja sen ympäristön mukana. Teorian mukaan erilaiset persoonat sopivat johtajiksi eri tilanteissa, mikä tarkoittaa, että on tärkeää valita oikea ihminen oikean tilanteen tai toiminnon johtajaksi. (Fiedler 1967, 151.) Tämän näkemyksen mukainen johtaminen voi olla vaikeaa sosiaalisessa yrityksessä, jossa omistaja, yrittäjä ja esimies ovat usein yksi ja sama henkilö. Fiedlerin (1967) teorian valossa voidaan argumentoida, ettei henkilöstövoimavarojen johtamiselle ole yhtä oikeaa mallia, vaan senkin sisällä on erilaisia tyylejä, jotka ovat organisaatio-, henkilö- ja tilannesidonnaisia.

## **4.2 Monimuotoisuuden johtaminen**

Monimuotoisuuden johtaminen (*diversity management*), josta käytetään myös nimitystä monikulttuurinen johtaminen, ottaa huomioon henkilöstön monimuotoisuuden ja näkee sen rikkautena. Sen periaatteisiin kuuluvat sosiaalinen yhteiskuntavastuu, kollektiivinen luottamus, johdon ja henkilöstön yhteenkuuluvuus, usko oikeudenmukaisuuteen, sitoutuminen, työmoraali, vastuuntunto, asiakaskunnan tuntemus, ymmärrys, uskottavuus, ympäristön muutoksien havaitseminen, reagointikyky, monipuolinen tausta, koulutus, kokemus, työkalut, uusiutuva ajattelutapa, työtavat, innovatiivisuus, kestävä suoritustaso, tulos ja kehitys (Lahti 2008, 22).

Tavanomaisia monimuotoisuuden tarkastelun kohteita ovat tutkimuksessa olleet etninen tai kulttuurinen tausta sekä sukupuoli- ja ikäkysymykset. Rinnalle on kuitenkin viime aikoina nostettu myös muita erilaisuuden osa-alueita. Näitä ovat muun muassa henkilöstön eroavaisuudet kyvyissä, koulutuksessa, taustoissa, uskonnossa, arvoissa tai muissa maailmankatsomukseen liittyvissä seikoissa. (Alun perin esim. Robinson & Dechant 1997, 22; Guirdham 1999, 22–23; Jehn, Northcraft & Neale 1999, 743–745; ks. Heikkinen 2005, 4.) Moninaisuuden erilaisia muotoja ovat oikeastaan kaikki ne piirteet, joilla ihmiset ovat eroavaisia (Heikkinen 2005, 4).

Kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset ominaisuudet luovat yksilön identiteetille puitteet, joista käsin hän näkee roolinsa, työnsä ja mahdollisuutensa. Samoin kriteerein häntä tarkastelee muu työyhteisö omasta minuudestaan käsin. Tästä aiheutuu luonnollisesti myös jännitteisiä tilanteita. Rakennelman näkeminen realistisena ongelmallisen sijaan on johtajan haasteena. Hänen tulee ymmärtää, ennaltaehkäistä, huomioida ja käsitellä näitä tilanteita rakentavasti. (Lahti 2008, 26.) Henkilöstön diversiteetti näyttäytyy hyödyllisenä ominaisuutena lukuisissa tutkimuksissa. Edellytyksenä on kuitenkin hyvä henkilöstöjohtaminen. (Lahti 2008, 21.)

1980-luvun lopulla Yhdysvalloissa alkunsa saanut monimuotoisuuden tutkimus jaetaan monimuotoisuustutkimukseen ja demografiatutkimukseen. Monimuotoisuustutkimus on kiinnostunut heterogeenisyyden seurauksista ja pyrkii vähentämään sen negatiivisia seurauksia. Demografiatutkimus on keskittynyt ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin ja siihen, miten ne vaikuttavat organisaatiossa. Monimuotoisuustutkimukseen paljon vaikuttanut demografiatutkimus on osoittanut moninaisuuden olevan kontekstisidonnaista. (Heikkinen 2005, 4-5.)

Monimuotoisuutta voidaan analysoida usealla tasolla. Näitä ovat esimerkiksi yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotaso. Tarkastelu voidaan tehdä myös monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta. (Heikkinen 2005, 6.) Monimuotoisuuden johtaminen voidaan määritellä toimenpiteiksi, jotka liittyvät palkkaamiseen ja rekrytointiin sekä työntekijöiden erilaisten kulttuuristen taustojen tehokkaaseen hyödyntämiseen (Cox & Blake 1991, 45–46; ks. Heikkinen 2005, 8). Se voidaan nähdä johtamistyylinä, jossa kaikkien ryhmien taidot on huomioitu (Cassell 2000, 253; ks. Heikkinen 2005, 8). Laajan määritelmänsä mukaan monimuotoisuuden johtaminen on organisaation suunnitelmallinen tarkoitus rekrytoida ja vaalia heterogeenistä henkilöstöä. (Ivancevich & Gilbert 2000, 76–77; ks. Heikkinen 2005, 8).

Monimuotoisuuden johtaminen ei ole irrallinen ideologia, vaan se on sidottu organisaation strategiaan (Fernandez 1993, 291; ks. Heikkinen 2005, 8). Konkreettisia tutkimuksen nostamia keinoja monimuotoisuuden johtamiseksi ovat muun muassa asennekasvatusta ja sosiaalisten taitojen kehittämistä sisältävät koulutus- ja orientaatio-ohjelmat. Ohjelmat tähtäävät tietoisuuden ja suvaitsevaisuuden kasvamiseen sekä pyrkivät vaikuttamaan organisaatioilmapiiiriin myönteisesti. Tärkeänä on pidetty myös

vähemmistön edustajien työpanoksen ja hyväksynnän varmistamista esimerkiksi sitoutumalla koko organisaation tasolla strategiaan kirjattuun monimuotoisuustavoitteeseen. (Cox 1991, 38-42; Fernandez 1993, 286-288; Robinson & Dechant 1997, 29; Mathews 1998, 178-183; Gilbert & Ivancevich 2000, 95-; ks. Heikkinen 2005, 8.)

Keskeisiä alueita monimuotoisuuden vaalimisessa ovat myös tasa-arvon parantamisohjelmat, henkilöstöresursseihin liittyvä suunnittelu, benchmarking, kommunikaation ja menestysmittariston kehittäminen, urakehityksen tukeminen, palkkiojärjestelmien kehittäminen ja työaikojen suunnittelu sekä mentorointi. (Cox 1991, 38-42; Fernandez 1993, 286-288; Robinson & Dechant 1997, 29; Mathews 1998, 178-183; Gilbert & Ivancevich 2000, 95-; ks. Heikkinen 2005, 8.) Pelkkä ohjeiden noudattaminen ei kuitenkaan riitä monimuotoisuuden kunnioittamisen saavuttamiseksi, vaan vaaditaan muutos organisaatiokulttuurissa. Tämä taas vaatii aikaa, resursseja ja sitoutumista erityisesti johdon osalta. Asenteiden ja ilmapiirin on muututtava suotuisiksi. (esim. Robinson & Dechant 1997, 29; Joplin & Daus 1997, 33 ja 45; ks. Heikkinen 2005, 8.)

Organisaation monimuotoisuuspyrkimysten ja -politiikan tila voidaan nähdä eriasteisena. Jatkumolla organisaatio voi olla suvaitsemattomuuden (intolerance), suvaitsevaisuuden (tolerance) tai arvostuksen (appreciation) tilassa. Vain lain edellyttämä välttämätön taso toteutuu suvaitsemattomissa organisaatioissa, kun taas suvaitsevaisissa organisaatioissa työntekijöiden moninaisuutta pyritään lisäämään. Henkilöstön kykyjä ja taitoja kyetään todella hyödyntämään vain monimuotoisuutta arvostavassa organisaatiossa. (Joplin & Daus 1997, 33; ks. Heikkinen 2005, 8-9.) Monimuotoisuutta on alettu pitää positiivisena ilmiönä, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet sen hyödyt yrityksen liiketoiminnalle. Hyötyjen esteenä ovat kuitenkin myös ongelmat, jotka on kyettävä tasapainottamaan monimuotoisuutta johdettaessa. (Parker 1998, 216, ks. tarkemmin Heikkinen 2005, 9.)

Johdettaessa monimuotoisuutta oikein, sillä voidaan säästää kustannuksissa, jos poissaolot ja työpaikan vaihtohalukkuus vähenevät sen avulla. Taustalla olennaista on kunnioittava työilmapiiri. (Cox & Blake 1991, 46-48; Robinson & Dechant 1997, 22-24; Mathews 1998, 178; ks. Heikkinen 2005, 9.) Monimuotoisuudesta voi saada

kilpailuedun myös rekrytoinnissa. Vähemmistöjen kunnioittaminen ja palkkaaminen saattavat toimia positiivisena tekijänä organisaation maineen kannalta. (Cox & Blake 1991, 48–49; Robinson & Dechant, 24–25, Mathews 1998, 178; ks. Heikkinen 2005, 9.) Organisaation joustavuus saattaa lisääntyä johtamisen adaptoituessa monimuotoisuuteen. Kun standardisointi vähenee ja käytännöt laajenevat, kasvaa sopeutuvaisuus organisaatiossa. (Cox & Blake 1991, 51–52; ks. Heikkinen 2005, 9.) Monimuotoisuus voi vaikuttaa positiivisesti myös johtamisen tehokkuuteen, organisaation luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn (Cox & Blake 1991, 50–51; Robinson & Dechant 1997, 27; ks. Heikkinen 2005, 9).

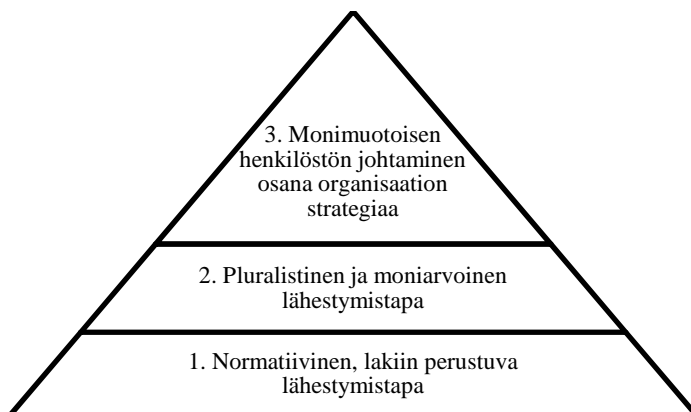
Hyödyt eivät ole itsestäänselvyksiä, vaan ongelmiakin voi ilmetä esimerkiksi ryhmien kiinteydessä tai kommunikaatiossa. Ongelmia voidaan vähentää muun muassa koulutuksella. (Cox 1993, 36–39; ks. Heikkinen 2005, 9–10.) Isoimmaksi vaikeudeksi voi muodostua henkilöstön vastarinta (Fernandez 1991, 264–268; ks. Heikkinen 2005, 10). Tätä ilmenee erityisesti silloin, jos monimuotoisuuspyrkimysten tavoittelemat muutokset ovat epäselviä henkilöstölle, eivätkä huomioi nykyistä organisaatiokulttuuria (Henderson 1994, 139; ks. Heikkinen 2005, 10). Jotta vastustusta voitaisiin lieventää, ei monimuotoisuuden korostaminen voi tapahtua vain retoriikan tasolla, vaan edessä on täydellinen muutos ajattelutavassa. Sitoutumisen monimuotoisuuteen on oltava lähtöisin todellisista pyrkimyksistä parantaa omaa kilpailukykyä henkilöstön avulla. (Totta & Burke 1995, 32; ks. Heikkinen 2005, 10.)

Monikulttuurisen johtamisen eettisiä perusteita ovat yhteiskuntavastuullisuus, oikeudenmukaisuus, inhimillinen tasa-arvo sekä yksilön arvostus ja kunnioitus. Sen kykyjä ja resursseja ovat työnantajaimago ja vetovoima, resurssien optimointi, henkilöstön pysyvyys, kykyjä vastaava urakehitys, motivaatio ja sitoutuminen, monipuoliset roolimallit sekä avartava dialogi ja oppiminen. Monikulttuurisen johtamisen tuloksen, tehon ja vaikuttavuuden takaavat asiakaskunnan tarpeiden tuntemus, monipuolisuus ja laaja-alaisuus, innovatiivisuus, havaintokyky ja reagoitiherkkyys, joustavuus ja mukautumiskyky, päätöksenteon tuloksellisuus sekä tehokkuus. (Lahti 2008, 37.) Korostuneesti monikulttuurinen työyhteisö asettaa ”tavallista” työpaikkaa hienovaraisempia ja näkymättömämpiä vaatimuksia yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiselle, kommunikointityylille ja huumorille. Nämä tekijät on otettava huomioon myös tavoitteissa ja arvioinnissa. (Lahti 2008, 47.)

Organisaatio voi lähestyä monimuotoisuuden johtamista kolmesta eri tulokulmasta. Ensimmäinen on normatiivinen, lakiin perustuva lähestymistapa. Se painottaa mm. tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakia painopisteenään määrälliset tavoitteet. Normipohjainen lähestymistapa tähtää kaikkien työntekijäryhmien yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseen työyhteisössä. (Savileppä 2005, 11.)

Toinen lähestymistapa arvostaa erilaisuutta ja moniarvoista kulttuuria. Sen mukaan työntekijät oppivat koulutuksen ja ohjauksen avulla kyseenalaistamaan omaa stereotyyppistä ajatteluaan. Malli kehittää vuorovaikutustaitoja, jotka ovat edellytys monimuotoisuuden hyödyntämiselle. Tarkoitus on vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja nostaa erilaisuus hyväksytyyn ja kunnioitettuun asemaan etujen saavuttamiseksi. (Savileppä 2005, 11.)

Kolmannen lähestymistavan ideologiana on henkilöstöjohtaminen osana koko organisaation toimintastrategiaa. Tässäkin mallissa koulutuksella ja ohjauksella tavoitellaan asenteiden ja organisaatiokulttuurin muutosta. Kehittäminen kohdistuu organisaation syvärakenteisiin. Tärkeää on saavuttaa johtamiselle organisaation rakenteellinen tuki. (Savileppä 2005, 11.)



Kuvio 1 Kolme lähestymistapaa monimuotoisuuden johtamiseen (Savileppä 2005, 10).

### **4.3 Sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen**

Taloustieteilijä Milton Friedmanin mukaan vastuullisen yritysjohdon ainoa tehtävä on omistajien voiton maksimointi avoimen ja vapaan kilpailun sääntöjen rajoissa. Hänen mielestään hyväntekeväisyys ei ole soveliasta eikä ammatillisesti ansioituneita henkilöitä vaikeammin työllistettäviä ihmisiä voi palkata sosiaalisista syistä. (Friedman 2002, 133–135; 1970; ks. Uimonen 2006, viii.) Friedmanin näkemysten mukaisesti sosiaalisten yritysten toiminta ei siis ole soveliasta ja niiden pohjalta voidaan jopa kysyä, ovatko sosiaaliset yritykset kannattavia. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa sosiaalisten yritysten olemassaolon oikeutukseen, vaan pyrkii osoittamaan, millaisten haasteiden edessä sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen on ja millaisin keinoin nuo haasteet ovat mahdollisesti voitettavissa.

#### **4.3.1 Menestystekijät**

Tuloksellisuuteen tähtäävän yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn mukaisesti ajatus siitä, että henkilöstö voi olla organisaation menestystekijä. Yksi keino kohti korkeaa tuloksellisuutta on henkilöstön riittävä osaamistaso. Sosiaalisessa yrityksessä toimitaan hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteiden vastaisesti, kun sinne rekrytoidaan henkilöitä, joiden työkyky on alentunut. Tätä yritystoiminnan lainalaisuuksien vastaista toimintaa varten sosiaaliset yritykset saavat valtiolta palkkatukea. Tukien tuoma kompensatio voi kuitenkin olla riittämätön (Lappalainen & Mustamäki 2009, 47–49). Jotta sosiaalisten yritysten poikkeuksellisen rekrytointimenettelyn voi kääntää menestystekijäksi, tulee sitä tarkastella monimuotoisen organisaation näkökulmasta. Vain monimuotoisuuden vaalimisesta voi muodostua se tekijä, jolla sosiaalinen yritys mahdollistaa olemassaolonsa.

Riitta Viitalan mukaan tällä hetkellä vallitsee uskomus, että mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä yritys kykenee luomaan liiketoimintansa perusteeksi, sitä kilpailukykyisempi se on (Viitala 2007, 23). Voisiko tässä piillä sosiaalisen yrityksen valttikortti? Entä voisiko sosiaalisen yrityksen merkki toimia asiakkaita houkuttelevana brändinä kuten Reilu kauppa? On mahdollista, että sosiaalisen yrityksen status voi toimia organisaatiolle kilpailuetuna (Lappalainen &



Mustamäki 2009, 47–49). Tämä ajatus sisältyy myös monimuotoisuuden johtamiseen. Yhteiskunnallisen valvutuneisuuden, sosiaalisen vastuun kantamisen ja inhimillisen työilmapiirin imago voivat houkutella niin asiakkaita kuin työntekijöitäkin.

Sosiaalisen yrityksen tärkeä menestystekijä on ydinosaamiseen keskittyminen. Tällä saadaan vähennettyä kustannuksia, mikä on erityisen tärkeää, sillä palkkatuesta huolimatta työllistettyjen osuus näkyy lisäkustannuksina. Samasta syystä on olennaista panostaa johtamisen tehokkuuteen ja laatuun. (Lappalainen & Mustamäki 2009, 54.) Kari Karhun (Laakso 2007, 6-7) mukaan voisi parhaassa tapauksessa olla jopa mahdollista, että sosiaalisista yrityksistä muodostuisi edelläkävijöitä henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa kuitenkin useiden tarkastelemieni tutkimusten perusteella olevan sosiaalisten yritysten yksi keskeinen kehittämiskohde. Jos sosiaaliset yritykset haluavat todella pärjätä kilpailulle perustuvassa markkinataloudessa, eivät ne voi ohittaa ammattimaisuuden ja osaamisen tarvetta henkilöstön johtamisessa.

#### **4.3.2 Kompastuskivet**

Sosiaalisen yrityksen statuksen imagoetu voi pahimmassa tapauksessa kääntyä myös varjopuoleksi. ”Hyväntekeväisyysorganisaation” leima voi olla haitta, sillä tuntematonta käsitettä joudutaan selittelemään sidosryhmille ja epäilykset tuotteiden laadusta voivat herätä. (Lappalainen & Mustamäki 2009, 47–49.) Tämänkin seikan myötä korostuu se, että sosiaalisen yrityksen on toimittava muiden yritysten lailla ja myytävä onnistuneita tuotteita menestyäkseen. Lisäksi tietoutta sosiaalisista yrityksistä ja monimuotoisuuden eduista olisi kasvatettava. Monissa organisaatioissa keskitytään monikulttuurisen johtamisen lähtökohdissa huomattavasti useammin ongelmiin kuin mahdollisuuksiin ja rajoittuneen perspektiivin vuoksi mahdollisuuksia ei kyetä näkemään (Lahti 2008, 36). Näin voitaneen uskoa sosiaalisissa yrityksissäkin tapahtuvan. Inhimillisenä ilmiönä osatyökykyisten tulokselliseen työllistämiseen liittyvät vaikeudet saattavat nousta etuja ja mahdollisuuksia suurempaan rooliin.

Jos sosiaalinen yritys rekrytoi palvelukseensa pitkäaikaistyöttömän, ei tuo työntekijä ole statukseltaan enää pitkäaikaistyötön. Koittaa siis päivä, jolloin yritys ei ole enää oikeutettu palkkatukiin ko. työntekijän osalta. Tällaisessa tilanteessa sosiaalinen yritys saattaa tukien ja sosiaalisen yrityksen statuksen säilyttämisen vuoksi rekrytoida tämän

työntekijän tilalle toisen pitkäaikaistyöttömän. Sosiaaliseen yritykseen työllistämisen haasteena onkin juuri työsuhteiden katkonaisuus. Hyvien työkäytäntöjen juurtuminen edistyy pitempiaikaisilla työsuhteilla. Jos työsuhteet ovat lyhytaikaisia, parantaa työntekijöille annettava selkeä ohjeistus toiminnan tehokkuutta. (Ahonen ym. 2008, 26.) Myös Lappalaisen ja Mustamäen tutkimustulosten perusteella erityisiä ongelmia johtamiselle tuottivat työntekijöiden katkonaiset työsuhteet, sitoutuneisuuden puute ja tiheät poissaolot. Nämä tekijät kuormittivat työnjohtoa ja laskivat sen motivaatiota. (Lappalainen & Mustamäki 2009, 55.)

On siis todennäköistä, että tukityöllistettyjen ketjuttaminen ei hyödytä yritystä, vaikka se saa palkkatukia. Tutkitusti esimerkiksi yksipuolisessa tehokkuuden tavoittelussa minimimäärä määräaikaisia työsuhteita johtaa näennäisen positiivisen trendin jälkeen tuottavuuden laskuun henkilöstövaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen vuoksi (Kesti 2010, 22). Jos tukityöllistetyllä on syytä pelkoon työsuhteen katkeamisesta, ei tämä myöskään sitoudu aidosti yritykseen, mikä taas olisi tärkeää tuloksellisuuden kannalta. Sitoutuneisuuden puute on erityinen ongelma, sillä sitoutuminen on olennainen tekijä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta (Gruman & Saks 2011, 123–136). Poissaolot ja katkonaiset työsuhteet aiheuttavat kustannuksia. Pääsääntöisesti osatyökykyisten henkilöiden tuottavuus on joka tapauksessa heikompi kuin muiden työntekijöiden. Palkkatuista huolimatta resursseja syövät ohjaaminen ja kouluttaminen saattavat johtaa siihen, että palkattavan henkilön tuottavuus saattaa aluksi olla jopa negatiivinen. Työllistäminen on näin ollen usein pitkä ja vaativa prosessi. (Kujanpää 2007, 6.)

Edellä mainitut seikat saattavat vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon sosiaalisen yrityksen perustamisesta. Muita esteitä sosiaalisen yrityksen perustamiselle voivat olla muun muassa osatyökykyisten kohtaamisen vaikeus, yrittäjäkokemuksen puute, rahoituksen saaminen ja tukien vähäinen houkuttelevuus muihin yritystukiin verrattuna (Kujanpää 2007, 7).

### **4.3.3 Toimenpiteet**

Sosiaalisten yritysten määrä maassamme on varsin pieni. HOT-hankkeen yhdistyskyselyssä (Huotari & Lehto 2008) kartoitettiin kolmannen sektorin pääosin hoivapalveluja tarjoavien organisaatioiden kiinnostusta ja edellytyksiä ryhtyä

sosiaalisiksi yrityksiksi. Kyselyn yhteenvedossa todettiin sosiaalisten yritysten perustamista vaikeuttaviksi tekijöiksi muun muassa lainsäädäntö, jonka nähtiin palvelevan tarkoituksenmukaisemmin pieniä yrityksiä. Yhteenvedon mukaan ongelmana pidettiin myös sitä, etteivät avustukset kattaneet lisätyön ja ohjauksen aiheuttamia kustannuksia. Koska sosiaaliset yritykset toimivat liiketaloudellisin perustein, haluttiin kyselyn mukaan tukien huomioivan alentunut tuottavuustaso. (Huotari & Lehto 2008, 6.)

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -hankkeiden myötä Etelä-Pohjanmaalla ja Itä-Uudellamaalla toteutettiin yritystutkimus, johon vastanneiden tietämys sosiaalisesta yritystoiminnasta oli heikkoa. Myös sosiaalisen vastuun ja yhteiskuntavastuun käsitteet tunnettiin huonosti. Johtopäätöksenä tutkimukselle todettiin sosiaalisesta yrittäjyydestä tiedottamisen vaativan lisäämistä. Yritystutkimuksen tulosten perusteella näyttää myös siltä, että neuvontaa sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä on lisättävä. Huomiota tulee kiinnittää siihen, että neuvonta on helposti yritysten hyödynnettävissä. (Ahonen ym. 2008, 23–24.)

VATES-säätiön Tukirakenneprojektin kyselytulosten mukaan sosiaalisen yritystoiminnan keskeisimpinä kehittämiskohteina nähtiin pysyvän tukirakenteen luominen, liiketoimintaosaamisen parantaminen, painopisteen siirtäminen nykyistä enemmän ”normaaleille” yrityksille maksettaviin tukiin, verohelpotukset ja työnantajamaksuista luopuminen, valtakunnallisen myynti- ja markkinointipalvelun luominen, valtakunnallisen työnantajapalvelun perustaminen, erityisasema julkisissa hankinnoissa ja kilpailutuksessa sekä sosiaalisen yritystoiminnan tiedottamisen kehittäminen. (Kujanpää 2007, 7.)

Yritysten tehtävä on tavoitella voittoa. Henkilöstövoimavarojen johtamisenkin lopullinen päämäärä on organisaation perustehtävän toteuttaminen. Kari Karhun (2008, 3) näkemyksen mukaan sosiaalinen yritys ei ole työllistämisyksikkö eikä sillä voi koskaan olla muita tavoitteita kuin taloudellisen tuloksen tekeminen. Hän linjaa, ettei työhön ottaminen voi olla hyväntekeväisyyttä, vaan työpaikan on itsessään oltava kannattava. Kaiken on siis tapahduttava liiketoiminnan menestyksen ehdoin. Sosiaalisen yrityksen rekisteröimisen jälkeiset kehittämiskohteet ja henkilöstöstrategiset linjaukset riippuvat perustamisen lähtökohdista. Jos sosiaalinen yritys on aiemmin ollut

esimerkiksi kunnan työkeskus, on sen työllistämistoiminta todennäköisesti ammattimaisempaa verrattuna sen liiketoimintaosaamiseen. Yritystaustaisessa sosiaalisessa yrityksessä tilanne lienee päinvastainen. (Kujanpää 2007, 9-12.).

Tärkeää näyttäisi olevan, että sosiaalista yritystä johdetaan kuten mitä tahansa yritystä. Karhun (2008) mukaan sosiaalisen yrityksen henkilöstösuunnitelman tulee olla tavanomainen, sillä siihen ei sisälly muiden yritysten henkilöstösuunnitelmista poikkeavia tekijöitä. Kaikilla yrityksillä on työvoimaa, jonka työkyky vaihtelee. Sosiaalisen yrityksen kohdalla ainoastaan työllistettyjen kohdalle mahdollisesti tarvittavat toimenpiteet tulee tuoda esille yksityiskohtaisemmin. (Karhu 2008, 23.) Sosiaalinen yritys ei kuitenkaan ole kuten mikä tahansa yritys. Osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen on vastuullisempaa ja vaativampaa kuin muiden työntekijöiden työllistäminen. Soveltuvat tehtävät on määriteltävä tarkemmin ja ohjeistuksen oltava jatkuvaa. Osatyökykyisen henkilön on saatava kokea onnistumisen tunne, jotta motivaatio säilyy. (Kujanpää 2007, 6.)

Johtamisen kontingenssiteoriaan (Fiedler 1967) viitaten johtaminen tulee aina suhteuttaa tilanteeseen ja toimintoihin. Tehokkuutta ja laatua voivat siis tuottaa monet erilaiset tavat johtaa. Yrityksen perustavia henkilöitä voidaan luokitella monella eri tavalla – esimerkiksi sen mukaan, millainen tausta ja ominaisuudet näillä on (Hannus & Harvola 2009, 59). Sosiaalisten yritysten kontekstissa yrittäjän pätevyyttä henkilöstön johtamisessa saattaa määrittää osaltaan tämän motiivi yrityksen perustamisessa tai sen rekisteröimisessä sosiaaliseksi. Jos henkilöstön rooli yrityksessä on vain välineellinen, saattavat sosiaalisen yrityksen henkilöstön erityispiirteet jäädä vähemmälle huomiolle.

Kaiken edellä todetun perusteella sosiaalisille yrityksille on ensisijaisen tärkeää luoda hyvä henkilöstöstrategia. Myös monimuotoisuuden arvostaminen on luvussa XX todetun mukaisesti sidottava tiukasti yrityksen henkilöstöstrategiaan. Jos diversiteetin halutaan todella toimivan kilpailuetuna, ei sen toteuttaminen voi jäädä vain puheiden tasolle. Hyvän henkilöstöstrategian lisäksi avainasemassa ovat rekrytointi ja perehdyttäminen. Pitkäaikaistyöttömien ja uskoakseni myös päihde- ja mielenterveyskuntoutujien kohdalla korostuvat motivointi ja yritykseen sitouttaminen. (Romppanen & Saarinen 2009, 98.) Tämä liittyy myös aiemmin esiteltyyn Guestin näkemykseen korkean tuloksellisuuden organisaatiosta. Siinä sitoutuminen on edellytys

työntekijöiden suoritusjatkuvalla parantumiselle. Sitoutuminen taas saavutetaan yleisellä tasolla oikeudenmukaisella kohtelulla, tasa-arvolla, sisäisillä urilla ja palvelussuhdeturvalla. (Guest, 2006.)

Työntekijöiden sitoutumiseen heijastuivat tutkimuksessa riittämättömäksi koettu palkka, palkan ja työn vaatimustason vastaamattomuus sekä muun palkitsemisen puuttuminen. Puolet henkilökunnasta harkitsi tutkimusentekovaiheessa työpaikan vaihtoa lähivuosina. (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25.) Laakson (2007) mukaan palkkaus on merkittävin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Tutkimukseen vastanneista esimiehistä neljännes oli sitä mieltä, että palkkaus vaikuttaa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Yli puolet normaalityökykyisistä työntekijöistä piti osatyökykyisten täyttää palkkaa epäoikeudenmukaisena. Muita useammin näin ajattelivat esimiehet. (Ahonen ym. 2008, 24–25.) Mitä sosiaalisemmaksi yrityksen tavoitteet nähtiin, sitä myönteisemmin tukityöllistettyjen saamaan täyteen palkkaan suhtauduttiin (Laakso 2007; ks. Ahonen ym. 2008, 25).

Sosiaalisessa yrityksessä ei ole tärkeää pelkästään se, että tuetusti työllistettyjä työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti muihin työntekijöihin nähden, vaan toimintatapojen tulee toimia toiseenkin suuntaan. Muiden kuin tuetusti työllistettyjen työntekijöiden sitoutuminen sosiaaliseen yritykseen on asia, johon henkilöstöstrategiassa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Jos muut kuin tukityöllistetyt työntekijät ovat motivoituneita, tukee se työhyvinvointia ja näin myös organisaation menestymistä. (Huotari & Lehto 2008.) Haapasen ja Moilasen tutkimuksen mukaan keskeisiä vastuullisen yrityksen kriteerejä ovat työpaikan jatkuvuus ja pysyvyys, työaikaisten joustavuus liittyen erityisesti perheen ja työn yhteensovittamiseen, johdon avoimuus ja myönteinen asenne sekä syrjimättömyys ja tasa-arvo. (Haapanen & Moilanen 2006, 3.)

Työtehon mittareissa on otettava huomioon sosiaalisen yrityksen saamat tukirahat, tukityöllistettyjen työtehon alentuma ja mahdollisesti lyhyempi työaika. Jotta tuottavuuserot eivät muodostu kovin suuriksi, parannetaan osatyökykyisten työtehoa valitsemalla ja muokkaamalla työtehtävät kykyjen mukaan. Osatyökykyisten perehdyttäminen työhönsä on osoittautunut haastavaksi. Hyvä keino sen toteuttamiseksi on pitää uusille työntekijöille muutaman kuukauden valmennus- ja harjoittelujakso.

Onnistunut työhönopastus vaatii yritykseltä resursseja ja johtamiskykyä. Työn tuloksellisuuden mittarit ovat samat niin sosiaalisissa kuin muissakin yrityksissä. Järkevä organisointi ja johtaminen vaikuttavat työn laatuun, jonka lopullisena mittaajana on asiakas. (Ahonen ym. 2008, 26.)

Sosiaalisen yrityksen johtaminen ei siis välttämättä eroa tavanomaisen yrityksen johtamisesta, sillä siihenkin pätevät liiketoiminnan lait. Samoin tavanomaisen yrityksen johtaminen ei eroa sosiaalisen yrityksen johtamisesta siitä näkökulmasta, että henkilöstön suoriutumiskyvyssä esiintyy aina diversiteettiä. Jack Welchin teorian mukaan missä tahansa organisaatiossa 20 prosenttia henkilökunnasta on arvostettuja asiantuntijoita ja kohtuullisesti suoriutuvia työntekijöitä 70 prosenttia. Loput kymmenen prosenttia ovat hänen mukaansa alisuoriutujia, jotka ovat päätyneet heille sopimattomiin työtehtäviin tai joiden työteho on laskenut ratkaisevasti. (Kesti 2010, 95.)

Harvard Business Schoolin teos Haasteellisten ihmisten kohtaaminen toteaa tehokkaan selviytymisen olevan niiden toimien summa, joita johto tekee yrityksessä oikaistakseen voimatasapainon eli minimoidakseen muiden henkilöiden haasteellisen käyttäytymisen vaikutusta välittömässä tilanteessa. Kirjassa kehoitetaan kohdistamaan toimenpiteet vain osoitettavissa oleviin käyttäytymisen muotoihin ja hyväksymään käyttäytymisen perustana olevat syyt. (Harvard Business School 2005.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää siltä, että sosiaalisen yrityksen tulee erityisen korostuneesti huolehtia ensiluokkaisesta henkilöstöpolitiikasta ja osaamisesta, sillä se on sille tärkeä mahdollisuus menestyä. Empiirisessä osuudessa tarkastelen tätä väittämää ja täydennän olemassa olevaa tutkimusta ajantasaisella informaatiolla.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Menetelmät

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on käytetty menetelmänä teemahaastattelua. Sen avulla olen kerännyt sosiaalisista yrityksistä aineistoa, josta tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin ”Mitkä ovat sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet?”, ”Mitä keinoja erityispiirteiden voittamiseksi/hyödyntämiseksi on kehitetty?”, ”Millaiset ovat hyvän henkilöstöjohtamisen toimintaedellytykset sosiaalisessa yrityksessä?” ja ”Voiko sosiaalinen yritys tähdätä henkilöstön avulla korkeaan tuloksellisuuteen?” Olen valinnut teemahaastattelun lomakekyselyn sijaan, sillä teemahaastattelu mahdollistaa tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksen haastatteluissa mahdollisesti esille nousevien, ennakoimattomien teemojen suhteen. Näin vähemmän tunnetun aiheen tutkimisella voidaan saavuttaa hedelmällisempiä tuloksia.

Teemahaastattelu on jäsenykseltään avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Se ei noudata tarkoin ennalta määrättyä yksityiskohtaisten kysymysten sarjaa, vaan käy läpi tietyt suunnitellut teemat. Se on kuitenkin avointa haastattelua strukturoidumpi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87; ks. Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Kysymyksessä on keskustelunomainen tilanne, jossa puhumisjärjestys on vapaa ja teemoihin paneutumisen laajuus vaihtelee haastattelukohtaisesti. Sosiaalisten yritysten henkilöstön johtaminen on vähemmän tunnettu ilmiö, joten teemahaastattelu on sen tutkimiseen hyvä haastattelun muoto. Edellytyksenä teemahaastattelun onnistuneelle käytölle on haastattelijan riittävä perehtyminen aihealueeseen. Tärkeää on myös operationalisointi eli tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten muuttaminen tutkittavaan muotoon. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Haastattelujen teemat valitsin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Käytännössä rungon haastatteluille muodosti David Guestin (2006) näkemys avainasemassa henkilöstön suoritusten parantamisessa, joka on esitelty tämän tutkimuksen luvussa ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen”. Haastattelun teemoja olivat osaaminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä, motivaatio, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, sosiaalisen yrityksen status sekä sosiaalisen yrityksen

ideaalimalli. Osaamisteeman yhteydessä kysyin erikseen yrityksen rekrytointiprosessista. Käyttämäni Guestin (2006) teoria on muodostettu ajatellen organisaatiota, joka tavoittelee korkeaa tuloksellisuutta. Vaikka sosiaalisten yritysten ei mahdollisesti odottaisi tavoittelevan korkeaa tuloksellisuutta, on niiden tarkoituksena toimia, kuten mikä tahansa yritys. Siksi olen katsonut voivani tarkastella sosiaalisia yrityksiä tässä kontekstissa.

## **5.2 Aineisto**

Aineisto koostuu teemahaastatteluilla kerätystä datasta. Haastattelut olen valmistellut ja toteuttanut syksyllä 2012. Teemahaastattelut kohdistettiin sosiaalisten yritysten johtajiin, esimiehiin sekä yhteen luottamushenkilöön. Suurin osa olemassa olevista sosiaalisista yrityksistä on yhden tai kahden hengen yrityksiä, mutta tutkimukseni kannalta relevantteja tutkimuskohteita olivat riittävän isot, vähintään neljän hengen yritykset, joissa voidaan tarkoituksenmukaisesti tarkastella henkilöstöjohtamista. Kohteet valittiin työ- ja elinkeinoministeriön antamien tietojen perusteella. Kriteereinä olivat riittävä henkilöstömäärä sekä sijainti kohtuullisen matkan päässä ja julkisten kulkuneuvojen saavutettavissa. Tutkimuskohteeksi soveltuvia yrityksiä oli kahdeksan kappaletta. Näistä kuusi vastasi haastattelupyyntöön myöntävästi. Lisäksi sain perhesuhteiden kautta tiedon vielä yhdestä sosiaalisesta yrityksestä, josta sain heti neljä haastatteluosuustumusta, jotka päätin hyödyntää yrityksen suuren kokoluokan huomioiden. Tarkoitukseni oli siis haastatella seitsemästä yrityksestä yhteensä kymmenen henkilöä.

Ensimmäiseen haastatteluuni saapui kaksi haastateltavaa, vaikka tapaaminen oli sovittu vain yhden henkilön kanssa. Toisenlaisessa haastattelussa tai aremman aiheen kanssa olisi voinut olla syytä pyytää toista henkilöä poistumaan, mutta tässä kontekstissa arvioin parihaastatteluksi muuttuneen tilanteen ongelmattomaksi toteuttamisen ja saatavan informaation kannalta. Eräässä yrityksessä haastattelemani henkilö oli esimiestehtävässään niin uusi, että minut ohjattiin vielä toisen haastateltavan luokse. Hänen kanssaan emme keskustelleet varsinaisen teemarunon mukaisesti, vaan kävimme läpi suppeammassa haastattelussa vain yrityksen perustamisen taustoja ja tulevaisuudennäkymiä. Haastateltavien määrä kasvoi siis haastatteluvaiheessa kahdella henkilöllä. Analyysivaiheessa huomasin aineiston kylläntymistä, sillä yksi niistä



neljästä haastattelusta, jotka tein samassa yrityksessä, ei tarjonnut enää uutta informaatiota sen suhteen. Päätin jättää sen lopullisessa analyysissä huomiotta. Samoin jätin tuon yhden suppeamman taustatietoihin keskittyneen haastattelun pois varsinaisesta analyysirungosta. Tästä huolimatta se on ollut tarpeellinen muodostaessani kokonaiskäsitystä kyseessä olevasta yrityksestä. Näin lopulliseksi analyysirunkoon sijoitettavaksi aineistoksi muodostui alkuperäisen suunnitelman aiotun lukumäärän mukaisesti kymmenen haastateltavaa ja seitsemän yritystä.

Haasteita haastatteluiden toteuttamiselle olivat sopivien yritysten löytäminen ja suostumuksen saaminen. Oma haasteensa oli luonnollisesti myös kokemattomuuteni haastattelijana ja tutkijana. Onnistuin mielestäni tyydyttävästi säilyttämään neutraalin ja puolueettoman roolin tiedonhankkijana. Keskityin haastatteluissa antamaan tilanteelle raamit teemojen muodossa ohjaamatta sitä kuitenkaan liikaa. Vaikka monet keskustelunaiheet herättivät minussa ajatuksia ja mielipiteitä, keskityin tutkijan rooliini, enkä antanut näkemysteni ja ennakko-oletusteni tulla esiin.

Aineisto on raportoitu tutkimuksessa haastateltujen pyynnöstä niin, ettei yrityksiä tai niiden työntekijöitä voida tunnistaa tekstin perusteella. Aineiston ovat litteroineet vaitioloon sitoutuneet tutkimusapulaiset, jotka eivät ole saaneet yritysten nimiä tietoonsa. Aineisto on säilytetty asianmukaisesti ja tullaan arkistoimaan mahdollista henkilökohtaista jatkotutkimuskäyttöä varten versiona, josta ei käy ilmi yritysten nimiä. Anonymiteetin varmistava aineiston käsittely tutkimuksessa vaikutti ongelmalliselta siitä perspektiivistä, että hallintotieteen kiinnostus kohdistuu organisaatioon ja mahdollisuuteni kuvata organisaatioiden omistus pohja ja rakenne seikkaperäisesti vaikeutui tunnistamattomuuspyynnön myötä. Ratkaisin tilanteen niin, että lukija saa yrityksistä olennaista perustietoa, mutta haastateltujen yksityisyys säilyy.

Teemahaastattelut kattoivat seitsemän sosiaalista yritystä, joiden työntekijämäärä oli riittävän suuri henkilöstöjohtamisen tutkimiseksi. Yrityksiä oli kolmenlaisia: julkisen instanssin omistamia, kolmannen sektorin toimijoiden omistamia sekä yksi yksityisomisteinen yritys. Lisäksi yksi tutkimuksen yrityksistä oli omistus pohjaltaan hybridi edellä mainituista. Yksityisomisteisten yritysten vähäisyys tutkimuksen kannalta riittävän suurien, tiettyjen alueiden yritysten joukossa oli itselleni yllätys. En ollut tietoinen siitä, että monen sosiaalisen yrityksen päätehtävä on työllistäminen. Muuta

yleistä mainittavaa yrityksistä on se, että osassa yrityksistä tehdään täyttä työviikkoa ja osassa on käytössä esimerkiksi 80-prosenttinen työaika.

Yritys A on yksityisomisteinen yritys, joka ei enää harjoita aktiivisesti sosiaalista tehtäväänsä. Yritys haki vakituisia työntekijöitä avustaviin tehtäviin, mutta koki saaneensa haastatteluihin lähinnä pakko-osoitettuja henkilöitä, joilla ei ollut työskentelymotivaatiota eikä työelämävalmiuksia. Noin kolmasosa osatyökykyisten työsuhteista kesti alle kaksi kuukautta. Pitempiaikaisia työsuhteita oli alle 20 prosentilla yritykseen työllistetyistä osatyökykyisistä. Yrityksen palveluksessa oli syksyllä 2012 viisi alun perin sosiaalisen perustein työllistettyä henkilöä, joista ei makseta enää palkkatukea. Yritys A:sta haastateltavina olivat toimitusjohtaja ja markkinointipäällikkö.

Ei kukaan ajatellu yhtään mitään, ne vaan työnnettiin pakko-osotuksella. Paras oli kai 100 kappaletta kerralla hakijoita: 'teen on pakko hakee tonne töihin', ja sitten niitä lappas. (H1a)

Yritys B on kuntayhtymän omistama yritys, joka palkkaa työntekijöitä omille toimialoilleen työkokeiluihin ja pitempiaikaisiin työsuhteisiin. Syksyllä 2012 yrityksen tulevaisuudesta ei ollut varmuutta ja vaikutti siltä, että sen toimintoja oltaisiin myymässä tai ajamassa alas. Haastatteluni kohdistui yrityksen yhteen toimiyksikköön, joka työllisti haastatteluhetkellä 20 työntekijää, joista tukityöllistettyjen osuus on ollut vaihtelevasti 6-10 henkilöä. Yrityksen työntekijöiden määrään vaikuttaa toimialan kysyntä. Yksikön työsuhteet ovat vaihdelleet lyhyistä pitkiin ja vakituisessa työsuhteessa haastattelun aikaan oli 10 henkilöä. Määräaikaisten työsuhteiden kesto on vaihdellut kuukaudesta puoleen vuoteen, ja tukityöllistettyjen sopimuksia on tehty myös vuodeksi kerrallaan. Lyhyemmät työsuhteet ovat olleet osin työkokeiluja, joiden kautta on pyritty työllistämään pitkäaikaisemmin ja jopa vakituisesti. Yritys B:stä haastateltavina olivat hallituksen jäsen, yrityksen yhden toimipisteen tuotantopäällikkö, yrityksen omistamien työvalmennuspalveluiden kehittämisspäällikkö ja yrityksen työntekijöiden luottamushenkilö.

No nää tuelliset henkilöt yleensäkin tulee sitten jonkun kautta, soitellaan jonkun kautta, et onks meillä mahdollisuksii ottaa, et niitä ei niiku haeta. (H3)

Kyllä se menee vähän niin päin, et tota koitetaan löytää töitä sitten kun näitä työntekijöitä tarjotaan. (H5)

Meil ei varsinaisesti oo rekrytoitu yhtäkään uutta työntekijää varmaa kolmeen vuoteen. (H2)

Yritys C on kunnan omistama in-house-yritys, joka tuottaa avustavia palveluita kunnan omille yksiköille tarkoituksenaan työllistää ihmisiä. Syksyllä 2012 yrityksen listoilla oli 30 työntekijää, joista kaikki toimitusjohtajaa ja työhönvalmentajaa lukuun ottamatta olivat tukityöllistettyjä. Tukityöllistettyjen määräaikaisten työsuhteiden kesto on yrityksessä vaihdellut puolesta vuodesta puoleentoista vuoteen. Palkkatukea myönnetään kahdeksi vuodeksi, mutta yrityksen pyrkimys on jatkotyöllistää työntekijät ennen kahden vuoden täyttymistä. Yritys rekrytoi ihmisiä TE-hallinnon avoimen tukityöhaun kautta. Yrityksestä haastateltavana oli toimitusjohtaja.

Yhtä työpaikkaa kohti meille hakee 30 työntekijää, joista n. 10 haastatellaan. (H6)

Yritys D on yhdistyksen omistama avustavia palveluja tuottava yritys, jonka toiminta-ajatuksena on työllistäminen. Yritys työllistää viisi työntekijää, joista kolme on tukityöllistettyjä. Työsuhteet ovat pääosin määräaikaista ja kestävät noin puoli vuotta. Yritys toivoo voivansa työllistää ihmisiä tulevaisuudessa vakituisiin työsuhteisiin. Työntekijät hakeutuvat yritykseen työvoimaviranomaisten kautta. Yrityksestä haastateltavina olivat palvelujohtaja ja omistajayhdistyksen johtava ohjaaja.

Meille on tullu siis ihan tuolta työkkärin kautta harjotteluun tai tämmöseen työkokeiluun ja sitten on ihan jäänytkin tähän meille sit töihin. (H7)

--- ei sitä ny voi niiku kenenkään naamassa lue, et 'hei, olen ihminen, et joka jää tässä piakkoin puolen vuoden sairauslomalle' tai että 'minulla on päihdeongelma' tai muuta, ni siinä rekrytoinnissa riitti kyllä haastetta, et synty sit semmonen ajatus siinäkin, et ehkä täytyy ensin kaikkien työntekijöiden tulla jonkinnäköiselle harjoittelujaksolle --- (H8)

Yritys E on kunnan omistama in-house-yritys, joka tuottaa avustavia palveluita kunnan omille yksiköille tarkoituksenaan työllistää ihmisiä. Haastatteluhetkellä yrityksen palkkalistalla oli noin 70 työntekijää, jotka kaikki olivat tukityöllistettyjä. Yrityksen

kaikki työsuhteet ovat määräaikaisia ja niiden aikana pyritään löytämään jatkopolkuja. Työtä tehdään edelleensijoituksena kunnan yksiköissä. Yrityksessä työskentelee myös tukityöllistettyjen työelämävalmiuksia tukevia palvelupäälliköitä ja ohjaajia. Työntekijät hakeutuvat yritykseen monesti itsenäisesti, mutta myös yhteistyötä työvoimaviranomaisten kanssa tehdään. Yrityksestä haastateltavana oli toimitusjohtaja.

Me ollaan nimenomaan aivan puhtaasti välityömarkkinaa, et meille ei kukaan tule jäämään --- Kaikist eniten tulee puskaradion kautta. Osoituksia tulee hyvin vähän. (H9)

Yritys F on pääosin kuntien ja yhdistysten omistama yritys. Se työllisti haastatteluhetkellä noin 250 työntekijää, joista noin 200 oli tukityöllistettyjä. Tukityöllistettyjen työsuhteet ovat määräaikaisia ja kestoaltaan usein kaksi vuotta, mutta työntekijöiden elämänhallinnallisista syistä työsuhteet voivat jäädä lyhyemmiksi. Yhteistyö työvoimaviranomaisten kanssa on tiivistä. Yrityksessä on käynnissä ulkopuolisen rahoituksen hanke, jolla pyritään turvaamaan työntekijöiden jatkopolkuja. Yrityksestä haastateltavana oli toimitusjohtaja.

--- selkeesti toimitaan välityömarkkinana --- --- yhteistyössä niin niinku TE-toimistojen kanssa tota noin niin tehdään tehdään tota rekrytointia elikkä elikkä ilmoitetaan sinne aina, et minkä tyyppisiä paikkoja on on tota noin niin auki--- --- tällanen suora rekrytointi siitä kohderyhmästä niin tota se on aika vähäistä --- (H10)

Yritys G on kolmannen sektorin toimijan omistama avustavia palveluja tuottava yritys. Yritys työllisti syksyllä 2012 noin 20 henkilöä, joista vähintään 30 prosenttia on aina tukityöllistettyjä. Lisäksi yrityksessä käy vuodessa 70–90 henkilöä harjoittelussa tai tutustumassa työelämään. Ulkopuolisella rahoituksella yritykseen on perustettu hanke, johon on palkattu kaksi työvalmentajaa. Yrityksen tehtävänä on työllistäminen, jota yritys on siirtynyt tekemään edelleensijoittamisen kautta ja etsimällä jatkopolkuja työntekijöille. Yrityksestä haastateltavana oli toimitusjohtaja.

Kyl meille pääsääntöisesti tulee, meille tulee meidän omien hankkeiden kautta --- (H11)

### 5.3 Analyysi

Tutkimukseni analyysimenetelmä on sisällön luokittelu, ja analyysirunkoni luokat muodostuvat teemahaastattelujen teemoista. Valittu analyysitapa on luonteva jatko valituille metodeille, sillä teemahaastatteluiden teemojen pohjalta on loogista pureutua aineistoon. Sisällönanalyysini muoto on näin ollen teorialähtöinen. Analyysirunkoni luokat ovat teemahaastatteluja mukaillen osaaminen, vaikutusmahdollisuudet, motivaatio, sitoutuminen, sosiaalinen yrittäjäyys ja sosiaalisen yrityksen ideaalimalli. Vaikka analyysini kokonaisote on teorialähtöinen, on kahden jälkimmäisen teeman käsittely sillä tavoin aineistolähtöistä, että niiden luokittelun luokat nousevat aineistosta itsestään. Ennako-oletukseni niistä perustuvat kuitenkin tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja ovat lisäksi ennalta määritettyjä, joten niiden analysoinnin voidaan sanoa olevan teoriaohjaavaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 117) toteavat analyysimuodon valinnassa keskeistä olevan sen, lähestytäänkö aineistoa jonkin valmiin teorian käsittein, vai annetaanko niiden nousta aineistosta itsestään. Aineistosta pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini. Halusin saada selville, millaista on johtaa yritystä, jonka tavoite on tuottaa voittoa, mutta sen työntekijöinä on tarkoituksella henkilöitä, joiden työpanos ei välttämättä ole täysimittainen. Toivoin, että prosessin myötä voisin lisätä ymmärrystäni monimuotoisuuden johtamisesta.

Aineiston litteroinnin jälkeen kävin aineiston läpi ja etsin sieltä ilmaukset, jotka liittyivät haastattelun teemoihin. Seuraavaksi erottelin noista ilmauksista olennaiset ilmaukset. Olennaisuuden arviointi perustui omaan esioletukseeni aiheesta sekä ilmaisun merkittävyyteen tutkimuksen kannalta. Keräsin siis ilmaukset, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Tein jokaisesta teemasta taulukon, johon keräsin sitaatit haastattelukohtaisesti. Seuraavassa vaiheessa muodostin noista olennaisista puheenvuoroista pelkistettyjä ilmaisuja. Esimerkiksi sitaatti ”Meidän työntekijän osaamistaso pyritään parantaa sinä aikana, kun ne on meillä” sai pelkistyksessä muodon ”koulutuksella osaamiseen”. Neljän Guestin (2006) teorian mukaan valitun teeman kohdalla etsin myös taulukkoon ne Guestin mainitsevat keinot, joihin ilmaisu voisi liittyä. ”Koulutuksella osaamiseen” sai rinnalleen Guestin keinoista koulutuksen ja kehittämisen. Kävin läpi pelkistetyt ilmaukset ja etsin niistä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joiden perusteella muodostin uusia luokkia. Uusien luokkien

funktio oli antaa vastauksia tutkimuskysymyksiini. Käytin tässä vaiheessa mahdollisimman vähän väkivaltaa ja annoin luokkien ja vastausten muodostua aineiston ehdoilla. Päästäkseni tuloksien ja johtopäätösten äärelle peilasin luokkia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

## 6 TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET

### 6.1 Osaaminen

Osaamisen teemaa on vaikea käsitellä Guestin mallin sisällä, sillä vajaatyökykyisten osaaminen on pääosin heikkoa. Sen taustalla on usein riittämätön koulutus, mutta myös rikkinäiset taustat ja pitkät työttömyysjaksot vaikuttavat osaamiseen. Kriteerinä rekrytoinnissa ei ole parhaan tai osaavimman yksilön löytäminen. Niissä sosiaalisissa yrityksissä, joissa voidaan puhua systemaattisesta rekrytoinnista, saattaa kriteerinä olla motivaatio työhön yleisellä tasolla. Useissa paikoissa henkilöt tulevat kuitenkin osoituksina, jolloin mitään valintaprosessia ei ole. Osaamattomuus on haluttu tai hyväksytty lähtökohta, jota sosiaalisessa yrityksessä pyritään muokkaamaan.

Koulutuksen ja kehittämisen systemaattisuus vaihtelee yrityskohtaisesti. Yksilöt eivät ole useinkaan valmiita avoimille työmarkkinoille, mutta yritykseen saapuessaan he eivät saa tukea tai työvalmennusta yhteiskunnan tarjoamana. Jos kyseessä on esimerkiksi vain työllistämistä varten perustettu kunnan omistama yritys, on työhön integroitu lähtökohtaisesti jonkinlaista uraohjausta ja tukea. Palkkatukien kompensatio kattaa vain osatyökykyisyyden vaikutukset tuottavuuteen, mutta resursseja ei jää sellaiseen koulutukseen ja tukemiseen, jota työntekijät tarvitsevat.

Osaamisteeman analyysissä syntyneet luokat ovat *työelämän pelisääntöjen opettelu*, *heikko osaamistaso*, *vaihteleva osaamistaso* ja *koulutuksella osaamiseen*. Työelämän pelisäännöt vaativat joidenkin työntekijöiden kohdalla opettelua, kun taustalla oli esimerkiksi pitkä työttömyysjakso.

#### työelämän pelisääntöjen opettelu

1b: --- siel oli jopa semmosia, niiku ei tienny, mistä iso kirjain näppäimistöstä laitetaan, ja tota sit vaikka kun aatellaan, et on semmosiakin ku akateeminen koulutus ja mut sit ku ne on ollu kahdeksan vuotta pois työelämästä, ni nehän on pihalla ku lumiukot. Että tota ne niiku suurimman osan kanssa lähdettiin siitä, että mikä on työaika. 1a: Ei ihan niin huonoo missään tapauksessa [osattu odottaa]. (H1a + H1b)

--- arjenhallintaa on myöskin se, et jos on tottunu kupitteleen päivä toisensa jälkee, ni nyt ei sit voi niin tehdä, et tätä kautta sit lähinnä. (H7)

Vaikka osaamisen teema oli haastatteluissa suunnattu tarkoittamaan tukityöllistettyjä, nousi myös organisaation muiden toimijoiden osaaminen esille joissakin haastatteluissa.

#### heikko osaamistaso

--- perustyövoima, jolla niitä nippeleitä on pitänyt valmistaa, niin siellä niiku se osaamisen taso ja ammattitaito on ollut heikko johtuen siitä porukasta --- --- tuotantopäälliköt ja työnjohto, niin niin ehkä siinäkin jonkun verran ois voinu olla toivomisen varaa, mut mutta noin kokonaisuutena kuitenkin hämmästyttävän hyvin ne on niistä hommista selvinny--- --- yläpää on ollut vähän kapee ja ohut varsinkin niihin aikoihin, kun se liikevaihto kasvoi ja oli niiku kuitenkin kohtuullista, et tommosta talousosaamista ja sen näköistä siellä ei ehkä ollut riittävästi - -- (H2)

Mä epäilen ite, et se [oman osaamisen epäileminen tukityöllistetyillä] johtuu historiasta, et näin on tehty ennenkin, et siinä on tota, et ei oo luotettu siihen henkilökuntaan, eikä oo sitä vastuuta annettu siinä. (H3)

Osaamistasoa kuvailtiin myös vaihtelevaksi.

#### vaihteleva osaamistaso

Tota koulutustausta on tota kesken jäänyt kansakoulu ja sitten tohtoriksi havittelevat ihmiset, et siitä väliltä kaikki mahdollinen, mitä varmaan pystyy löytämään 70 ihmisen [joukosta]. (H9)

Se on hyvin laidasta laitaa tämä osaaminen --- (H3)

Työssäoppimista on niinku nimenomaan palkkatukijaksoilla olevilla henkilöillä. Ammattihenkilöstöä, heitä sit koulutetaan ja valmennetaan. (H11)

Joistakin haastatteluista välittyi kuitenkin usko siihen, miten heikko osaamistaso ei ole ongelma, vaan se on hyväksytty tosiasia, johon pyritään vaikuttamaan koulutuksella.

#### koulutuksella osaamiseen

--- heille täytyy niinku sisäisesti kouluttaa siellä, ja monista tulee ihan taitavia osajia, et tota avosijoitettujen kohdalla ni työtahdi voi olla huonompi, mut voi olla ihan yhtä hyvä, ja sitten työn laatu voi olla ihan verrattavissa ns. ihan ammattilaisen työtahdiin tai laatu on, kun se vaan opetetaan heille hyvin, et kyl he on ihan sinnikkäitä oppijoita --- (H5)

Meidän työntekijän osaamistaso pyritään parantaa sinä aikana, kun ne on



meillä. (H6)
--- tämmönen ---ala, niin kyllähän nyt voi sanoo, et meillä kaikilla on ny jonkunlainen osaaminen. Toisilla enempi, toisilla vähempi, mutta jonkunlainen perusta on. Mutta työ tekijäänsä opettaa --- (H7)
--- osaamisen liittyvä haaste --- et miten tota noin niin tavallaan kouluttaa sitten ihmisistä hyviä asiakaspalvelijoita, jos heidän taustansa on ihan tota erilaiset ja kaikki kaikki eivät ole halukkaita, halukkaitakaan sit niihin asiakaspalvelutehtäviin --- (H10)
--- semmosta, et pitäs olla ammatillinen perusosaaminen tai muuta, sitä me ei oo vaadittu. (H11)

## 6.2 Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuuksien teeman vastaukset jakautuivat kahteen luokkaan: *vähäiset vaikutusmahdollisuudet* ja *vaikutusmahdollisuuksia motivoituneille*. Vähäisten vaikutusmahdollisuuksien taustalla oli usein työtehtävien tarkka muotoilu ennakkoon sekä työtehtävien avustava luonne.

<b>vähäiset vaikutusmahdollisuudet</b>
Mä oon niin kaukana siitä, et mä en kyllä oikeastaan siihen osaa ottaa mitään kantaa, mut kyl mä luulen, et ne on käytännössä aika vähäisiä. (H2)
--- se monesti sitten sanelee sen, että mitä vaikutusmahdollisuuksii siihen on, et mitä se työ on --- (H5)
Ei oo sisäistä urapolkua, vaan mennään siihen avustavaan tehtävään. (H6)
1a: Siin ei paljon ollu mahdollisuuksia. 1b: Olis ollu. 1a: Tai olis ollu, mutta tota ei... 1b: Niil ei ollu kykyä. Ei niillä ollu kykyä niinku kehittyä, jos niinku puhutaan ihan, sä tarkotat niinku ihan kehittämistä. (H1a + H1b)

Yhdessä yrityksessä taas nähtiin, että vaikutusmahdollisuuksia olisi ollut, mutta työntekijöillä ei ollut kykyä tarttua niihin. Toisaalta kommentti kuvaa sitä, miten kaoottiset ja lyhyeen katkenneet työsuhteet eivät luoneet edellytyksiä oman työn kehittämiseksi. Samassa yrityksessä pitempiaikaisilla työntekijöillä nähtiin vaikutusmahdollisuuksia. Muissakin yrityksissä kannustettiin ideointiin ja tarjottiin motivoituneille työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia.

vaikutusmahdollisuuksia motivoituneille
Mutta kyllä niille sit jo siinä pitkäaikasella porukalla, kyllähän niillä sit semmosta vaikutusmahdollisuutta siihen oman työnsä tekemiseen oli. (H1b)
--- sitä me ollaan muutettu täällä, et tosiaan sellaset kaverit ku tiedetään, et pystyy siihen ja jolla on oikeesti halu siihen oppia lisää, ni niille annetaan siihen mahdollisuus. (H3)
On joo [vaikutusmahdollisuuksia] ja heille painotankin sitä, et jos on vaan ideoita --- 50 itää pitää tulla kertomaan, et sitten katotaan yhdessä --- (H7)
No siis siinä mielessä tietysti voi vaikuttaa ja täytyykin vaikuttaa, et kun niitä tehtäviä räätälöidään, niin ylipäättänsä kun kun niinkun haetaan työpaikkoja, haetaan niitä tehtäviä, mihin niin kukakin voisi sitten työllistyä ja ja muuta, niin hehän ovat itse asiassa avainasemassa siinä. --- ehkä se se keskeinen niinku punainen lanka koko siinä meidän työskentelyssä on nimenomaan se, että meillä käydään työntekijöiden kanssa dialogia --- (H9)
Meil on myös siis henkilöitä, jotka on ollu meil, 50 itää on tämmöstä, niinku et on pystynyt sitä omaa työtään kehittää, siihen kannustetaan, mut sit taas osittain päivä saattaa olla hyvinkin ohjattua --- (H11)
--- normaalit niinku kuukauskokoukset, kehityskeskustelut, jossa käydään sitte asioita läpi --- (H11)

### 6.3 Motivaatio

Motivaation suhteen haastatteluissa esiintyneet taustatekijät ja keinot vaihtelivat suuresti ja edustivat laajasti kaikkia Guestin mainitsemia keinoja. Suunnittelin aineiston jakamista tämän teeman kohdalla pääluokkiin, kuten sisäiset tai ulkoiset motivaation lähteet, mutta ne tuntuivat aineiston pakottamiselta keinotekoiseen jaotteluun, joka ei antaisi tutkimuksen kannalta lisätietoa. Niinpä luokittelin aineiston Guestin listaamien tekijöiden perusteella seuraaviin luokkiin: *rekryointi, palaute ja arvioinnit, palvelussuhdeturva, tavoiteasettelu, osallistuminen, palkka, tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu ja viestintä*. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin seikkoja, joita Guest ei malliinsa ole visualisoinut, mutta sivuaa muualla pohdinnoissaan (2006, 3). Nämä luokat nimesin *yhteisöön kuulumiseksi ja merkityksellisyydeksi*.

Rekrytoinnin merkitys motivaation kohdalla näkyi siinä, jos yrityksen työntekijät eivät valikoituneet haastatteluihin tai töihin systemaattisen valintaprosessin kautta, vaan esimerkiksi osoituksina. Tämä johti yrityksissä työhaluttomiin hakijoihin. Mahdollisuus määrittää motivaatio kriteeriksi jo rekrytointivaiheessa näyttäytyy merkittävänä tekijänä työsuhteen toimivuuden kannalta.

rekrytointi
1a: Ai saatana. Suurimmalla osalla ei kyllä ollu minkäänlaista motivaatiota saada työpaikkaa. (H1a)
Kun me rekrytoidaan ihmisiä, 51 itää motivaatio on yks tärkeimmistä asioista --- Kyllä se sit haastattelussa näkyy, et onko oikeesti kiinnostunu siitä tehtävästä vai onko tullu sen takia haastatteluun, kun on saanut siihen osoituksen. (H6)
Ei niis [työsuhteissa] oon ollu suurempii ongelmii. Ihan muutamii, oisko 1-2 ollu, jotka keskeyttää sillai, et se on yleensä menny niinpäin, et sit ei vaa enää tulla, et on keskeytetty se työsuhde. Nuorilla näkee selvästi, et heil on semmonen ajatusmaailma, et heti kaikki, ja toinen puoli on nää päihteet, mikä aiheuttaa ongelmii. (H3)

Yksi tärkeimmistä motivoinnin keinoista yrityksissä oli jatkuvan palautteen antaminen joko työtehtävien ohessa tai omina keskusteluinaan. Motivointi palautteena ja arviointeina näytti olevan yrityksessä henkilöstöjohtamisen osa-alue, johon käytetään paljon aikaa.

palaute ja arvioinnit
1b: Mutta sillä motivoinnilla oli ihan älytön merkitys niille, joilla oli sitä työmotivaatiota vähänkin. (H1b)
1b: Et jos pitäs jaksaa aina heittää kuperkeikkaa niitten ovella, et 'jippii jippii', et se olis ollu kokopäivätoimista se niiden motivointi --- (H1b)
--- ja tota sit oon myös pitäny jokasen henkilön kanssa tämmösen ei nyt ihan kehityskeskustelutasoa, mut kuitenkin tämmöset keskustelut --- (H3)
--- palveluohjaaja haastattelee nää ihmiset tullessa, tekee väliarvioinnit, ja myös näitä työpisteiden esimiehiä haastatellaan --- ja tän kartotuksen nää tulokset sitten hyödynnetään niin kun tän ihmisen kehittämissuunnitelman tekemisessä ja jatkopolkujen suunnittelussa --- (H6)

--- tietysti annan sitä palautetta sitten omasta näkökulmasta niinku vois sanoo, et ihan päivittäin, ja sit kumminkin ku mä oon tuolla kentällä paljon niinku hommissa, niinku kyllä siellä sitä sit tulee annettua --- (H7)

Me kysytään motivaatioo alussa, me kysytään sitä siin puolivälissä, me kysytään sen jälkeen, kun lähtee, jos vaikka työllistyy johonkin muualle. (H11)

--- et kyl kaikki antaa toisilleen palautetta ihan, et siihen kannustetaan, et kyl se työilmapiiri on selkeästi parantunut --- (H11)

Palvelussuhdeturva motivaatioon vaikuttavana tekijänä sai joissakin yrityksissä erityisen merkityksen, kun työsuhteen määräaikaisuus oli tiedossa jo sen alussa. Myös suhdannevaihtelut työn määrässä olivat yhdessä yrityksessä esillä.

#### palvelussuhdeturva

No tota se on kans vähän ajoittaista, et esim. nyt kun siel on muutoinkin tiukkaa, ku työtä ei ole, kyllä se näkyy siellä niinku tämmösissä ihmissuhteissa --- ja sitten on niitä parempia aikoja, jotka sujuu, et se on niinku --- missä tahansa työpaikassa --- (H5)

--- henkilöillä kuitenkin tavallaan on tiedossa se, et et on tai pääsääntöisesti tää tää määräaikainen työ ja sil on alku- ja loppupiste ja ja tota ja se on tietysti --- hyvin inhimillistä ja ymmärrettävää, et sitten siellä siellä kun ruvetaan lähestymään loppupäätä --- saattaa olla niin et se motivaatio sit siinä vaiheessa sen työn tekemiseen voi olla voi olla tota koetuksella --- --- tota vaihtelee noin muutenkin, et siinä on isoja isoja tota vaihtelua --- --- on semmosii, jotka katkee hyvinkin lyhkäseen --- (H10)

Itseäni hämmästytti se, kun vain yksi haastateltava otti esiin vastuun antamisen ja tavoiteasettelun motivoimisen keinona. Osallistamista, joka on hyvin lähellä vastuun antamista ja tavoiteasettelua, tuli näkyviin vaikutusmahdollisuuksista puhuttaessa.

#### tavoiteasettelu

--- kun vaan annetaan sitä vastuuta, ni kyl henkilöt oppii ja kehittyy. (H3)

Kaikissa haastattelemissani sosiaalisissa yrityksissä maksettiin työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Palkkaa ei mainittu juurikaan haastatteluissa motivoimisen keinona. Uskoisin tähän olevan syynä sen, että palkat ovat matalia, eivätkä ne ole yrityksen

kilpailuvaltti, vaan yritykseen halutaan töihin muista syistä. Palkka ei näin ollen ole itseisarvo, joskin kannustava ja työttömyyskorvauksia parempi elämän välttämättömyys. Kunhan palkan koetaan olevan tasa-arvoinen ja riittävä korvaus tehdystä työstä, se hyväksytään. Kaikissa yrityksissä työntekijöille maksettiin lain mukaisesti työehtosopimusten mukaista palkkaa. Yhdessä yrityksessä oli vielä töissä vanhan termin mukaisia suojatyöntekijöitä, joiden palkkauksessa on käytössä työkykykerroin. Palkat oli yrityksissä sidottu myös tehtäviin ja kokemukseen. Nämäkin kriteerit tulivat työehtosopimuksista. Tehtävä- ja kokemussidonnaisuus vaikutti yrityksissä niin, että ei-tukityöllistetyillä oli mahdollisesti korkeampi palkka.

#### **palkka**

No se kyl, et se palkka on kans semmonen, mikä motivoi, et sillo ku on tälläsii henkilöitä, jotka selkeesti on niinku jotain näyttäny, ni sitä on sit pyritty kans palkassa huomioimaan --- (H3)

Toinen hämmästyksen aihe itselleni motivaatioteeman yhteydessä oli se, miten harvalukuisiksi puheenvuorot tukityöllistettyjen rikkinäisistä taustoista ja kohtaamisesta yksilöinä jäivät. Tämä hämmästyttää erityisesti siksi, että jokainen haastateltu yritys oli kuitenkin hakeutunut sosiaalisesti tarkoituksenaan työllistämiseen. Vaikutelmaa palkkatukien nyhtämisestä tukityöllistettyjen kustannuksella ei jäänyt.

#### **tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu**

Siis merkitystä on sillä, et miten se ihminen kohdataan, koska koska tota ne on aika karmivii suoraan sanottuna ne heidän kertomuksensa. Toki ne on heidän kertomuksiaan siitä, et miten heitä on kohdeltu, mutta meillä on niin lukemattomasti niitä ihmisiä, jotka sanoo, että he ovat ensimmäisen kerran ylipäätänsä yksilöitä, ensimmäisen kerran ihmisiä, heitä ensimmäisen kerran kutsutaan nimeltä, et he ovat aina olleet tapaus se ja se --- ja toki kun heidän taustojaan ajatellaan, niin he jokainen on kokenut jonkinlaisen kolauksen --- Ihan samalla tavalla muuallakin, miten ihmiset kohdataan, se tavallaan kertoo, et näyttää pitkälle, et minkälaista työnjälkeä, minkälainen työhyvinvointi on, minkälainen motivaatiotaso on ja muuta, ja mä puhun niinku aidosta kohtaamisesta, mä en puhu siitä, et mitä yrityksen arvot ehkä sanoo asiasta, vaan nimenomaan siitä, miten ihmiset kohdataan yksilöinä. (H9)

Myös viestintä liittyy mielestäni osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Uskon, että sillä on tärkeä rooli yhteisöön kuulumisen viestimisessä. Siksi alla olevan viestintäluokan kommentin olisi voinut sijoittaa sitä seuraavaan yhteisöön kuulumisen luokkaan.

#### viestintä

--- ja sit muutama palaveri ihan, mis oon kertonut sit ihan mihin ollaan menossa ja mitä on tulossa --- (H3)

Yhteisöön kuuluminen on motivaation lähde, jota Guest ei mainitse. Vastauksissa tuli kuitenkin selvästi esille, miten olennainen tekijä se on työntekijän identiteetin ja työpanoksen kannalta. Samaan kategoriseen kokonaisuuteen kuuluu myös merkityksellisyys. Tällä viitataan siihen, että työntekijä kokee työnsä ja oman kontribuutionsa sille mielekkääksi ja hyödylliseksi. Tätä kokemusta voinee toki välittää esimerkiksi palkitsemisella ja palautteella, mutta ne ovat mielestäni vain vahvistusta sille kokemukselle, joka työntekijällä on työpaikasta arvona sinällään.

#### yhteisöön kuuluminen

--- vähintään kerran vuodes sit pidetty tämmönen yhteinen reissu johonkin, ollaan oltu irti työstä --- (H3)

--- pieni ja tiivis työyhteisö kumminkin, että tota, et se motivaatio on mun mielestä pysyny kaikilla tosi hyvänä koko ajan --- --- tosiaan, et jos ny aattelee, et tuokin porukka huonolla omallatunnolla ovat sairaana kotona, [kun on] pieni työyhteisö, ni sieltä voi olla yks pois, ni sitä [ollaan] aina vähän solmussa, mutta tota, mut et heillä on sitä semmosta velvollisuudentuntoo --- (H7)

--- selkeesti siis ihmiset halua niinku kiinnittyä. Mä luulen, et se tärkein juttu on varmaankin se, et kuuluu johonkin yhteisöön --- (H11)

#### merkityksellisyys

Mä kuvittelen, että valtaosa siitä porukasta on aika hyvin motivoituneita, et se työ sinänsä on heille kauheen tärkeä asia, et siellä on paljon semmosta porukkaa, et jossei ne niinku aamulla vääntäytys töihin, niin ne tota noin, niin heille kävis huonosti suht koht nopeesti --- (H2)

--- pitää olla vähän semmonen, ettet sä vaivu sinne pohjasakkaan, vaan

olla niinku ylpee itestään ja siitä, mitä tekee työkseen. Sitäkin pystyy oppimaan matkan varrella ja tietenkin jokainen meistä oppiikin matkan varrella aina vaan lisää. (H7)

--- meillä on tämmöstä omaa [alaan liittyvä nimike]koulutusta eli eli kaikille kaikille työntekijöille --- ja nimenomaan osittain liittyy tähän motivointiasiaan sillä lailla, et halutaan öö niinku lisätä sitä ihmisten ymmärrystä siitä, että mikä sen kunkin tehtävä tehtävä täs kokonaisuudessa, et miten se niinkun liittyy tähän isompaan kokonaisuuteen ja palvelee sitten tätä ja on mukana tässä tärkeässä [alaan liittyvä nimike]työssä --- --- toivotaan, et se se niinkun öö, et että se on myös yksi yksi semmonen lisätekijä, jolla jolla sit siinä jatkotyöllistämässä voi olla siellä apuna --- (H10)

## 6.4 Sitoutuminen

Sitoutumisen kohdalla haastatteluissa nousi jonkin verran esille samoja tekijöitä kuin motivaation kohdalla. Näitä olivat muun muassa palkka ja palvelussuhdeturva.

Neljän haastatellun yrityksen toimintatapa on työntekijöiden sijoittaminen edelleen, joten niissä sitoutumisen teema liittyi työelämään sitouttamiseen. Vastausten hajonnan ja edelleensijoittamisen yleisyyden perusteella jaoin aineiston lopulta kahteen luokkaan, *edelleensijoittamiseen ja muihin*.

### edelleensijoittaminen

--- ikävä kyllä kaikkien kohdalla tää jatkotyöllistyminen ei onnistu --- --- siis meidän tavote vois olla, että 30 prosenttia meillä olleista jatkotyöllistyis tai saisi jatko-opiskelupaikan. Se tarkoittaa silloin sitä, et 70 prosenttia ei saisi. (H6)

Joo, siis me ei yritetä sitouttaa, siis siinä mielessä, me yritetään sitouttaa työelämään tai opiskeluelämään, ei tota, ei meidän yritykseen. Mut toki siihen työtehtävään. (H9)

--- me tehdään se heti alussa selväksi, et tää on nyt ponnahduslauta, koska monilla tulee se sit nopeesti jonkinlainen ajatus, et haluaa jäädä tänne töihin ja mut sillo se saattaa sit kääntyy niin päin, et sit se tiettytyyppinen motivaatio katoa siitä työskentelystä --- (H11)

--- me edelleensijoitetaan niihin --- --- pitää niinku sijoittaa työelämään ylipäätään, et mut kyl se pitää olla semmonen niinku mä sanoin, ni kuuluu siihen yhteisöön, ni kyl meil pitää työntekijän ottaa ihmiset niinku tänne niinku sil tavalla, et heil on oikeesti mahdollisuus päästä eteenpäin, ni kyl

se on sitouttamista niinku koko meidän henkilöstöltä. (H11)

Muiden luokassa oli paljon hajontaa vastauksissa. Mainituiksi tulivat muun muassa ulkopuolinen tuki, palkka, työterveyshuolto, virkistystoiminta, työilmapiiri, työnantajan huoli työntekijöistä (oikeudenmukainen kohtelu) ja osallistaminen.

muut
No se et jos sitä tukee olis, se tuki olis yrityksessä jatkuva. Elikä olis ollu henkilö, joka näitten ihmisten kanssa olis voinu tehdä töitä, niin sitä olis pystyny kehittämään, sitouttaa, koska kaikki nää tukitoimethan, työntekijä kokee ne hyvinkin voimakkaasti omaks edukseen ja se sitouttaa yritykseen sillä, et täällä mun on hyvä olla, mut sitku sitä tukee ei oo ni eihän kukaan tee, ei ykskään yritys tee sitä ilmaseks yhteiskunnalle. (H1b)
Tietysti raha on niinku se numero yksi. Sit on erilaisia kannustepalkkioita, jotka nyt ei oo ollu merkittäviä, mut vuosituloksesta on sitten parhaita yksilöitä palkittu, niin että koko porukka on sit saanu aina jotain. Mut tämmönen virkistystoiminta on aika vähäistä, mut jotain kuitenkin joskus. Työterveyshuolto on ollut kohtuullisen hyvin järjestetty ja sit sanotaan, et se työilmapiiri ainakin osittain on kyl varmaan lepposampi kuin tuolla avoimilla markkinoilla, et ei siellä nyt piiskata viimeistä hengen pisaraa ulos. (H2)
--- he on pitkäaikaisii työntekijöitä, kyllä saa sanoa, et siellä on tietysti työkokeilut sinällään eri, et niitä tehdään --- periaatteessa he kyllä sitoutuu työhön, ja jotenkin tuntuu, et kyl mä niinku täs kohtaa näen, et työnantaja on hirmu huolissaan työntekijöistä tällä hetkellä. Et jonkun mielestä se tuntuu ehkä teennäiseltä, mutta ku tässä lomautettiin, ni kyllä he on ihan asiallisesti kattonu, et niitä ei lomauteta, joilla on kauhee taloudellinen taakka ja riski syrjäytyä tai jotakin --- (H5)
Mä ainakin yritän, et myös niinku minun alaiset saisi osallistua myös tämmöseen markkinointiin ja niinku kaikkeen, mikä on firmalle eduks, ja asiakashankintaan ja tällai, et he saa olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa näitä tämmösiä kuvioita ja tavallaan niinku, et puhalletaan kaikki yhteen hiileen ja saadaan tää firma niinku loistaan ja laajeneen ja näin. (H7)

## 6.5 Sosiaalinen yrittäjyys

Vastaukset sosiaalisen yrittäjyyden merkityksestä omassa yrityksessä vaihtelivat paljon, mutta muodostivat loogisen jaottelun. Annoin luokille nimiksi *sisäiset edut*, *sisäiset ongelmat*, *ulkoiset edut*, *ulkoiset ongelmat* ja *neutraali merkitys*.



Sisäisten etujen määrä oli varsin pieni. Vain kaksi haastatelluista henkilöistä koki sosiaalisen yrityksen statuksen tuovan sisäistä etua *korkealla motivaatiolla*.

#### sisäiset edut

--- tällä hetkellä on ny semmosia ihmisiä töissä, jotka ihan oikeesti haluaa olla töissä, et se on hyvä juttu ollu alusta saakka, ja he kokee olevansa kunnan kansalaisia, kun he voi sanoo, et heil on työpaikka, et se on heille itellensä semmonen tosi tärkeä juttu. (H7)

Työntekijöiden motivaatio on todella korkea. Mä en oo elämässäni ollut missään työpaikassa, missä työntekijät olis niin korkealla motivaatiolla varustettuja, kun mitä he ovat täällä ja tota siitä kertonee kaikkeist parhaiten se, että meidän tota sairastavuusprosentti koko meidän olemassaoloaikana on ollut reilusti alle kaksi ja se se tota ei varmasti voi selittyä millään muulla, kun nimenomaan sillä ihmisten hyvinvoinnin määrällä, koska sitä se kuitenkin suoraan mittaa ja sieltä takaa löytyy varmasti se, että he ovat aivan äärettömän, uskomattoman tunnollisia ja motivoituneita tekemään töitä. (H9)

Etujen sijaan sosiaalisen yrityksen statuksen nähtiin tuovan sisäisiä ongelmia. Useimmin mainittiin *tukityöllistettyjen tuomat ongelmat*. Muita mainittuja asioita oli *julkisen omistuspohjan tuoma turvallisuudentunne liiketoimintaosaamisen kustannuksella*. Julkinen omistuspohja nähtiin myös sisäisenä etuna takausvastuun myötä sekä ulkoisena ongelmana imagon suhteen. Sisäisenä haasteena mainittiin lisäksi *omistajaorganisaation vakuuttaminen toimintatapojen tarkoituksenmukaisuudesta*.

#### sisäiset ongelmat

--- ilman [omistajan] takausvastuita ja niin pois päin, niin tää ois menny ympäri vuosia vuosia sitten. --- omistuspohja täs touhussa on ollut sekä vahvuus et myöskin tietynlainen heikkous. Se on vähä tuudittanu sitten helppoon elämään ja sitä on sit pidetty tämmösenä vähän niinku yhteiskunnan tukemana puuhana, joskaan niinku suoranaista rahapanostusta ei oo tullu kyllä käytännössä ollenkaan, että ne on ollut sit tämmösi takausvastuita ja muita, et ollaan saatu pankista rahaa. (H2)

No varmaan aiheuttaa vähän närää se, et meil on ihan kerta normaalilla palkalla ja heidän suoritusasosta koitetaan pitää siin samas suhteessa kiinni. Sit taas kun on tällasia työllistettyjä tai vajaakuntoisia, jotka sit ei pysty siihen, ni se aiheuttaa välillä vähän närää ja sit ku toiset kun on pitkään ollu tääl ja tietää talon tavat, ja sit kun tulee joku uus, joka koittaa vähän uudistaa tai tehdä erilaisesti, kun mihin on totuttu --- (H3)

<p>--- et ehkä se mitä täst työvoiman rekrytoinnist, siin se oikeestaa negatiivisena haittana nähny sen sitten. (H3)</p>
<p>Tässä on siis haittana se, että työntekijät on vajaakuntoisia tai huonosti koulutettuja tai pitkään työttömänä olleita, niin he vaativat paljon ohjausta, jotta se työnteko onnistuu. Ja näillä ihmisillä saattaa olla rikkinäisiä taustoja, velkaongelmia, päihdeongelmia, syrjäytymistä taustalla, joka vaikeuttaa sitä tekemistä. (H6)</p>
<p>--- täytyy sit aina ottaa se niinku, se on meidän kaikkien muidenkin kanssa, se henkilö, millanen se on ja huomioida ne kaikki, mitenkä ottaa palautetta vastaan, miten hänelle voi sanoa, tai jos tulee joku muutos, ni tarvii aikaa sen sisäistämiseen, et tämmösi asioita sit niinku, mitkä mun osalta tuo vähän sitä haastetta tähän, ja että niinku osaa ja tietää, mitenkä ketäkin käsitellään niin sanotusti. (H7)</p>
<p>No sisäsesti kyllähän niinku se on ollu jännää, et on useampi vuosi mennyt, nyt on tavallaan niinku ymmärretty meidän talon sisällä, mistäs on kysymys --- --- sit tietyt tämmöset kustannuspaineet, tehokkuusajattelu, ni siitki jouduttii niinku puhumaan, et meidän pitää tehdä tämmösi niinku kompromisseja, et me ei ehkä samoilla tehoilla pystytä toimimaan, kun joku yritys, joka ei oo sosiaalinen yritys --- (H11)</p>

Suurimmaksi ulkoiseksi eduksi koettiin *palkkatuki*. *Työsuhteiden pitempi kesto* voidaan määritellä yhtäläillä sisäiseksi eduksi, mutta tässä jaottelussa olen määritellyt sen ulkoiseksi eduksi, sillä palkkatuki tulee organisaation ulkopuolelta. Yhteistyö sosiaalisen yrityksen kanssa voi luoda kumppaniyritykselle *imagoedun* ja tukityöllistettyjen palkkaaminen voi tuoda *lisää motivaatiota koko työyhteisöön*.

ulkoiset edut
<p>Se etu, mitä siit sit on, ni meil pystyy olemaan sit niitä tuettui henkilöitä pikkasen pidemmän aikaa, ku mitä ei-sosiaaliset yritykset. (H3)</p>
<p>Jos sitten etuja ajattelee, niin ainakin tuo palkkatuki --- (H6)</p>
<p>--- et mutta sitten taas on niitäkin ihmisiä, et pitää sitä erittäin hyvänä asiana ja ihan vaan jo senkin takia haluaa tukea toimintaa --- (H7)</p>
<p>--- nää työntekijät tuottaa ilos siellä [kumppaniyrityksessä] ja on lisänneet sen muun työyhteisön työskentelymotivaatioo siellä --- (H9)</p>
<p>--- jos emme olis sosiaalinen yritys, niin sillan käytännössä nää tukityöllistämiskäsitökin olisivat lyhkäsempiä --- (H10)</p>
<p>Siis mitä hyötyy siit on meil ulkoisesti, no se on meidän arvojen mukaista</p>

toimintaa --- (H11)

No jos ajattelee yrityksiä vielä, ni kyl me ollaan tarjottu yrityksille myös sitä mahdollisuutta, ku heil on taas sit omia asiakkaitaan, et ajatellaan, et on palvelualan yritys, vaikka joku keittiö, ni he voi sitä omaa toimintaa mainostaa sillä tavalla, et meil on kumppanina tämmönen sosiaalinen yritys --- (H11)

Ulkoisia ongelmia määriteltiin useita. Saattaa olla, että ihmisillä on tendenssi kiinnittää huomionsa enemmän kehitettäviin kuin toimiviin osa-alueisiin, mutta uskon silti tämän luokan painottumisen aidosti kertovan toimintaympäristön ongelmallisuudesta. Mainittuja ongelmia ovat muun muassa *konseptin epäonnistuminen, tiedonsaannin puute työnhakijoiden taustalla vaikuttavista olennaisiksi koetuista seikoista, ulkopuolisen (yhteiskunnan) tuen puute, imagoedun puuttuminen, sosiaalisen statuksen kuvan virheellisyys ulkopuolisten silmissä ja työvoiman eroavaisuus totutuista normeista.*

#### ulkoiset ongelmat

1a: --- sosiaalisia yrityksiä, mitä nyt on olemassa, ni nehän on pelkästään aikuisten lastentarhoja. Otetaan päivähoitoon kuudeks kuukaudeks ja potkastaan kiertoon. Sit tavallaan perustuu vaan siihen, et se sosiaalinen yritys saa sen päivähoitopalkkion siltä kuudelta kuukaudesta, kun se hyysää niitä jossain työpajassa ja muussa, missä ei niiku käytännössä sieltä se urapolku oikeisiin töihin, niin se on aika harva, mikä sieltä menee mihinkään. 1b: Nythän on se kolmas sektori, joka elää pelkästään yhteiskunnan varoilla, ja sit jos yksityinen yritys lähtee pyörittää sosiaalista yritystoimintaa, niin se tarve siihen tukeen, elikä niiden ihmisten tarve siihen tukeen - sehän ei lopu koskaan, mutta kaikki tuet loppuu yritykseltä.

1b: Kun mä olisin tienny tai me oltas tiedetty, et täl kaverilla on masennuksestatoipumisvaihe menossa, ni me oltas voitu siinä vaiheessa tilata hänelle jo palveluita. 1a: Mut meille ei voitu tätä kertoa, ja sit ne ilmaantu kaikenlaisina ongelmina takasin.

1a: Ei se vaa ollu enää kannattavaa. 1b: --- ei se niiden työllistettyjen vika ollut, vaan se, et siihen ei saanu enää niinku tukea, siihen että niiden kanssa ois ehtiny niinku toimii ja pitää tavallaan sitä motivaatioo ja sitä, mitä ne vaatii siihen työllistymiseensä ja työssäpysymiseensä. --- Mehän lähdettiin sillo oikeen niinku suurin odotuksin, ja meil oli jossain vaiheessa työllistämistavoitteet, ja tota noin nii oltiin onnellisia niistä ensimmäisistä, jotka meiltä vaihto pois, vaikka harmitti, totta hitossa harmitti, et ne oli kuntoutunu meillä ollessaan yhteiskuntavastuullisiks ja

yhteiskuntakelposiks ja ne haki parempaa työpaikkaa ja näin ja lähti pois, mut silti me osattiin iloita niiden puolesta. Mut sit ku tää meni ihan niinku, me huomattiin, kaikki missä me oltiin, ni vähän niinku kummajaisia ja sitten mulla tuli mittari täyteen ja sen yhden pöljän sanoista: 'On yrityksiä, jotka kantaa yhteiskuntavastuuta ja sitten on yrityksiä, jotka tekee liiketoimintaa.' Eihän tota noin nii, tää meni niiku, tää on menny siihen ihan niinku väärinpäin, et yhteiskunta maksaa siitä, et joku viittää tehdä töitä, eikä siitä työnteosta makseta veroja yhteiskunnalle, niinku pitäis olla. (H1a + H1b)

Et se koko sosiaalinen yrittäjäyys noin niinku yritysmuotona tai jos niin voi sanoo, niin kyl se on jääny vähä niinku puolitiehen. Sitä lähdettii suuresti sihruuttaen liikkeelle valtiovallankin puolesta, mutta ei sieltä, ei sieltä paljon mitään namusia oo tullut kyllä. (H2)

Ei sil sosiaalisen yrityksen statuksel oo meist ulospäi oikeestaa mitää merkitystä. Osa luulee, et me saadaan hirveet tuet ja sen takii tää näitten tuotteitten osalta välil olis tää kilpailuasetelma vääristyny, mut eihän se nii oo --- (H3)

Ehkä meidän kilpailijoiden suuntaan se [sosiaalisen yrityksen status] on ehkä enemmän negatiivinen, mut sit taas niiku, mut ostajapuoli kattoo sen enemmän positiivisena. --- et se vaikuttais johonkin hankintapäätöksiin ja sellaseen, ni ei semmosta oo kyllä, et siel me kilpaillaan ihan muitten kansa samalla linjalla --- --- on jotenkin vähän väärin, ku kotimaista tuotantoo...työllistettä porukkaa sillo, ku ne on täällä töissä, ni sit ne on pois noista muista avustusjonoista, et ehkä sil vois olla isompikin merkitys. (H3)

--- sanana vähän niinku yrittäjäyys ja sosiaalisuus, ne on vähän niinku kaks niin ääripäätä --- Et nii kauan ku se on sosiaalipuolella, on sosiaali- ja terveystoiministeriön alasta ja kunnan ja valtion alasta toimintaa, ni sehän on julkista toimintaa silloin, mutta silloin kun se siirtyy osakeyhtiölle tai liikelaitoksille, ni se ei ole silloin enää julkista toimintaa ja sinne ei päästä sitten enää päättämään ja sopimaan --- --- sosiaalipuoli häviää aina siinä, että ku tehdään esim. tarjouksia ja ruvetaan niinku myymään jotain, tekemään sopimuksia, sosiaalipuolen hinnat on aina julkisia ja kaikki toiminta on julkista, ni mikä tahansa yritys, liikelaitos voi tulla ja tarjota aina vähemmän --- (H5)

--- mut sit taas joillakin ihmisillä, joilla on se tieto, ni saattaa olla se ennakkotieto siitä, että jos on vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä, että no miteskäs se homma nyt toimii --- (H7)

--- jos on esim. pahoja mielenterveysongelmia taustalla, ni siin saattaa taustalla olla ihan perusasiat esim. hygienia ja niinku tämmöset vähän retuperällä, et sit taas tämmösessä se ei oo kauheen hyvä asia, jos sä haiset oikeesti ihan, niinku et ois viikkoon käyny suihkussa ja tuolla ihmisten kodeissa vaan --- (H7)

Aika huonosti tätä konseptia niinku tunnetaan --- ehkä myös --- väärinymmärretään --- (H10)

--- meillä kuitenkin tavallaan kun tää yhteiskunnallisen hyvän tekeminen tavallaan ensisijaisesti tai tavallaan korostuu tai niinkun niinkun se tehtävä meillä tavallaan tulee sielt [alaaan liittyvä nimike]työn puolelta --- et esille tullaan mieluummin sen sen niinku öö öö otsikon alla, koska koska se on niinku kuitenkin se on laajempi tavallaan se on laajempi laajempi termi ja ehkä myös sit nimenä nimenä sit sellanen, et se se ei ainakaan noin lähtökohtaisesti ole ehkä sillä lailla niinku johda ajatuksia sit jotenkin niinku sivuraiteille --- (H10)

Joissakin vastauksissa *sosiaalisen yrityksen status nähtiin myös neutraalina tekijänä.*

#### neutraali merkitys

--- tää on sen takia perustettu, et me etsittäs tämmösii piilotyöpaikkoja, avustavia tehtäviä, ja työllistettäs niihin tehtäviin sit mahdollisimman paljon ihmisiä ja et autettas heitä kohti työelämää. (H6)

--- kun se on yleensä niin, et ne jotka on työssä, ni on joko vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä, niin niin tota niinku ihmisten ja asiakkaiden ennakkoluulot, esim. no lähdetään nyt siitä, et monihan ei edes tiedä, että olemme sosiaalinen yritys, jos tietää ees, mitä se tarkoittaa, et ei sitä kyseenalaisteta tai kysytäkään --- --- eihän me sitä niinku missään kysymyksessä kirjaimin selvitetä, että olemme sosiaalinen yritys ja se tarkoittaa tätä ja tätä, vaan se on niinku asiakkaan itsensä vastuulla se, et tietää, osaa sit mahdollisesti kysyä ja kyseenalaistaa, et mikä tota niin on -- (H7)

Siis sosiaalinen yritys on mun mielestä ihan samanlainen yritys kun mikä tahansa. --- kenkätehtaalla on perustehtävä valmistaa kenkiä, autotehtaalla valmistetaan tietynlaisia autoja. Meen perustehtävä on se, minkä omistajat on meille asettaneet, et ihmiset menee eteenpäin. --- ei siin tarvita mitään ihmeellistä, että sosiaalisesta yrityksestä saadaan kannattava. --- Siinä tarvitaan ihan normaalia liikkeenjohtamista --- (H9)

## 6.6 Sosiaalisen yrityksen ideaalimalli

Futurologinen sosiaalisen yrityksen ideaalimallin pohdinta saattoi haastateltavat pohtimaan nykytilanteen vahvuuksia ja heikkouksia. Näin muodostuivat luokat *toimivaa nykytilanteessa* ja *muutettavaa nykytilanteessa*. Toimivina tekijöinä nähtiin esimerkiksi *työntekijöiden mahdollisuus työharjoitteluun, mahdollisuus perustehtävän*

*toteuttamiseen tavoittelematta voittoa, mahdollisuus monimuotoisuuden kohtaamiseen ja johtamiskäytäntöjen luomiseen ja se, ettei nähnyt nykytilanteessa parannettavaa.*

#### **toimivaa nykytilanteessa**

Kyl tää toiminta ja toimintakulttuuri toimii näin. --- Mun käsitys on se, e kyl näitä täämsii työpaikkoi tarvitaan, et tällaset henkilöt pääsee harjoittelemaan sitä, mitä ei ihan niin totinen työnteko oo, mut kuitenkin sen, mitä oikee työnteko on. --- Ehkä näitä on ennen mielletty enemmän semmosiks päivähoitopaikoiks - ei nää nykyään kyl oo, et ne tulee tänne ansaitsemaan elantoonsa ja et sil päivällä, omalla tekemisellä on merkitystä. (H3)

Miten tää on mahdollista, ni tää on mahdollista siten, että tää sosiaalinen yritys ei havittele taloudellista voittoa, vaan se tota käyttää energiansa tähän ihmisten työllistämiseen ja näitten yksinkertaisten työtehtävien tekemiseen. Ja tota sitä kautta näitä tommosia avustavia tehtäviä löytyy, kun ei sitä voittoa tavoitella, ni sen työn hinta ei oo liian korkea, ja sit ku viel yhteiskunta tukee näitten ihmisten työllistämistä tällä palkkatuella, niin mä näkisin, et näitä tarvitaan. Ja nää ei kuitenkaan kilpaile niinku yksityisten yritysten kanssa siinä mielessä, että kun nää työtehtävät, jota tän tyyppisessä yrityksessä tehdään, niin nää on täämsiiä avustavia, eikä vaadi ammattitaitoo, et näin ollen niinku yritykset keskittyy tehtäviin, jotka vaatii korkeeta ammattitaitoo, ja tän tyyppinen sosiaalinen yritys sitten tekemällä taustatehtäviä tukee koko yhteiskuntaa. (H6)

No siis tän kokemuksen perusteella, mitä mulla nyt on, ja painotan sitä, et mulla ei oo hirveesti kokemusta, ni mun mielestä tää on ihan kyllä ollu hyvä näin, et sit taas mä en ite niinku, itte en oo tekemisissä näitten palkkatukihakemusten tai siis sen paremmin, kuin katon ja allekirjoitan ja näin, että tääl on henkilö, joka hoitaa ne erikseen, et siihen asiaan mä en osaa, niinku et onks siinä jotain, mitä vois paremminkin muuttaa ihan noin niinku käytännön jutuissa ja täämsissä, ni en mä, ei mul kyl nyt tuu mitään mieleen. En ehkä osaa ajatella asioita nyt niin, että mikä vois olla sitte. Mun mielestä tää homma on ihan toiminu näin. (H7)

--- se malli, miten niinkun ihmisten kanssa työskennellään --- --- uskaltaiskohan sanoa, että ei varmaan ole yhtään yritystä, no ehkä yhden hengen yrityksiä tai jotain hyvin pieniä yrityksiä, on sellasia, missä ei ole jollain tavalla vajaatyökykyisiä ihmisiä joukossa. --- sitten meillä on elintamosairaudet korkeella, niitten riskit on korkeella, niin varmaan tavallisesta, jokaisesta tavallisesta työpaikastakin rupee löytymään niitä ihmisiä --- niin sellasen mallin oleminen niin sanotussa normaaliyrityksessä, niin siit olis varmaan hyötyä. (H9)

Nykytilanteessa muutettavien asioiden listalle nousi paljon asioita. Viittaa tässä jo mainittuun näkökulmaan ulkoisten ongelmien luokassa sosiaalisen yrittäjyyden

teeman yhteydessä: kehitettäviin asioihin kiinnitetään mahdollisesti enemmän huomiota, mutta tässä on kyse olemassa olevasta ja isosta kehitystarpeesta. Muutettavaksi toivottiin *30 prosentin kiintiötä, tukien maksamista tutkimatta yritysten taloustilannetta, täyden palkan maksamista osatyökykyisille ja palkkatukien myöntämisen kestoa*. Esille nousivat myös *imagoedun puute, edelleensijoittamisen helpottaminen, yhteiskunnallisen yrityksen ja sosiaalisen yrityksen konseptin yhdistäminen, yhteiskunnallisen tilauksen puute, palkkatukien hyväksikäyttö ilman vastuuta työntekijöistä, yhteiskunnan tuen riittämättömyys, epäyhtenäiset käytännöt viranomaisten päätöksenteossa, byrokratia ja liiketoiminnan tekemisen hankaluus*.

muutettavaa nykytilanteessa
--- perustavaa laatua oleva ongelma, se et pitää olla 30 prosenttia. --- mikäli Suomessa noudatettas sosiaalisen yrityksen lainsäädäntöä kaikkiin yrityksiin, niin sillä saatas ihan oikeesti nostettua sen yrityksen yhteiskuntavastuuta, ja veikkaan, et 95 %, jopa sinä [1a], haluais olla yhteiskunnallinen yrittäjä. (H1b)
--- työllistämistuet on ainoot tuet, mitkä maksetaan yrityksen taloustilaa tutkimatta. Se täytyy olla ensimmäinen se eli silloin tsekata, et se yritys on elinkelpoinen ja et sil on toimiva liikeidea. Koska ku tämmösen porukan ottaa töihin, niin täytyy olla, ei niitten ihmisten psyyke enää kestä sitä, että tota noin niin se yritys hakee toimintaansa. (H1b)
Varmasti tämmöinen sosiaalinen yrittäjäyys sinänsä on noin niinku yhteiskunnallisesti ihan tärkeä juttu, mutta toimintaedellytykset ja niin kuin yhteiskunnan tuki sille puolelle, ni kyl se aika vaatimatonta on --- (H2)
--- lainsäädännössä on jonkinnäkönen sanottasko yks ongelma se, et se lakihan lähtee siitä, et pitäs maksaa siis alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. --- pitäs olla joku tämmönen työkykykerroin tai jotain muuta --- (H2)
Et se [kunta] maksaa siis mieluummin näitä erilaisia sakkomaksuja pitkäaikaistyöttömistä valtiolle --- ja tietyillä toimenpiteillä ne voitais ne työttömyysjaksot katkasta ja meidän näkemyksen mukaan päästä paljon pienemmällä panostuksella selkeästi parempiin tuloksiin. (H2)
Enemmänkin se merkitys ulospäin niinku noitten tuotteitten kautta vois olla, sitä niinku huomioitais enemmän, et ne on tehty tuetulla henkilöstöllä ja näin. (H3)
--- mä luulen, et tän hetken yhteiskunnallinen tilanne, et niin normaaleilla

<p>työmarkkinoilla nähdään se, että ku kysytään, työllistäkö he vajaatyökykyksen osa-aikaseks, niin sieltä tulee vastaukseks 'joo, täytyy pystyä täysin sataprosenttisesti itsenäiseen työhön' --- ni se lähtökohta on hyvin väärä, et eihän silloin tota, ei se ihminen, jolla on vajaa työkyky, ni pysty sijoittumaan tänä päivänä normaaleille työmarkkinoille --- (H5)</p>
<p>Mut tänä päivänä alihankintatyötä ja semmosta työnomaista työtä ei kukaan tarjoa --- ni mä luulen, et yhteiskunnasta ei löydy nii paljon myötätuntoa ja sitä hyvää tahtoa --- (H5)</p>
<p>Kyllä varmasti täälläkin [sosiaalinen yritys voisi pyrkiä työllistämään pysyvästi], mutta se, että ne ihmiset pitäisi työllistää sitten oikeesti sinne, eikä pyörittää esimerkiks kahta ihmistä, kun toinen lähtee niin toinen tulee, et sielt otetaan vaan palkkatuet, et joka tapauksessa niinku se, että niille ihmisille pitää luoda niitä kehittymis- ja eteenmenomahdollisuuksia siinä omassa yrityksessä. (H9)</p>
<p>--- voisi miettiä, et voiko näitä [sosiaalista ja yhteiskunnallista yritystä] jotenkin yhdistää --- (H10)</p>
<p>--- onko oikeesti edellytyksiä niinku näillä reunaehdoilla, mitkä nyt on niinku luotu, et nyt onko oikeesti edellytyksiä nyt toimia niiden kaikkien muiden yritysten joukossa niin sanotusti samassa kilpailussa siellä --- (H10)</p>
<p>No kyl se sillä lailla, mikä se ideaalimalli ois, ni kyl nää näis, palkkatuet pitäis pystyy rakentaa vielä niinku pitemmälle ajalle. On huomattu, et joku ei kahdessa vuodessa kuntoudu --- (H11)</p>
<p>--- tämmöstä tietyn tyypistä rahoitusta, niinku esim. Euroopan sosiaalirahastosta saadaan, niin se on kyl äärimmäisen tärkeä, koska me tarvitaan vaan eri alan asiantuntijoita niinku tukemaan siihen, et täs työllistymisessä onnistutaan. (H11)</p>
<p>--- jotta me saatas aikaseks vakituisii työpaikkoja, ni sillan tää edelleensijoittaminen pitäis olla myös helpompaa. (H11)</p>
<p>--- yks mikä tässä on ihan selkee epäkohta: se 30 prosentin kiintiö on liian kova. Siin ei oo mahdollisuus laajentaa yritystä kovin helposti, koska se 30 prosentin kiintiö täytyy koko ajan pitää, ja sit se yritys yleensä kuitenkin tarvii semmosta henkilöstöä, jolla on tietty ammatillinen osaaminen --- (H11)</p>
<p>--- tietysti tää tämmönen byrokratia, joka tähän liittyy, niin onhan se haastava, ja tota sama viranomaisen eri paikois tekee erityyppisiä päätöksiä eri kriteereillä, et se ei oo yhdenmukainen aina välttämättä tää päätöksentekoprosessi --- (H11)</p>
<p>--- tämmönen työvalmentajan rooli, ni sen pitäis lähtee aikasemmin liikkeelle siellä välityömarkkinassa --- (H11)</p>



--- me halutaan, et meidän kautta ihmiset pääsee niinku kiinni työhön ja se on niinku meidän olemassaolon tarkoitus. Ei me niinku sen takia kilpailla tuolla, et me saatas palkkatukia, et se olis meille jotenkin bisnes, et bisneksen teko täs vaikeet on. (H11)

## 6.7 Yhteenveto

Toiset yritykset näkivät heikon osaamistason haasteena, kun toisille se oli lähtökohta, jonka muuttamiselle yrityksen toiminta pitkälti perustuu. Uskon, että omistus pohjalla on tässä kohtaa ratkaiseva merkitys yrityksen suhtautumiseen. Sosiaaliset yritykset nähdään osana välityömarkkinoita, mutta ne voisi nähdä osana avoimia markkinoita riippuen yrityksen tavoitteista, henkilöstön rakenteesta ja työllistämisen kestosta. Osana välityömarkkinoitakin ne voivat silti työllistää pitkäaikaisesti esimerkiksi kevennetyin työolosuhtein. Kummilla markkinoilla tahansa sosiaaliset yritykset toimivatkaan, ei niiden tarkoitus ole olla enää osana ensimmäisiä kuntouttavia toimenpiteitä. Niin kunnan, yhdistysten kuin yksityishenkilöidenkin omistamissa sosiaalisissa yrityksissä on välttämätöntä olla tarjolla työelämään integroivaa tukemista, mutta jos sosiaalisen yrityksen konsepti halutaan laajentaa avoimille markkinoille ja yksityisomisteisten yritysten maailmaan, on rekrytoitavan työvoiman oltava siinä määrin kuntoutunutta, että heidän kanssaan voitaisiin keskittyä osaamisen kehittämiseen ja työelämävalmiuksien lisäämiseen niillä resursseilla, joita yrityksellä on tarjota. Jos sosiaalisista yrityksistä halutaan kasvava ilmiö kaikilla eri omistus pohjilla, ei niiltä voi edellyttää niitä toimenpiteitä, jotka kuuluisivat esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimistoille tai hoiva-alan ammattilaisille.

--- toisille on nyt ihan ollu vaikeempaa se, et me kuitenkin ollaan ihmisen tosi yksityisellä alueella. Se oleminen niinku siel alueella on hankalaa --- (H7)

Toisissa yrityksissä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön tai työnkuvaan olivat vähäiset. Toisissa yrityksissä työntekijöitä kannustettiin osallistumaan työnkuvan tai yrityksen kehittämiseen. Vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia voisi selittää yritysten tarkoituksella: edelleensijoittamisessa ja avustavissa tehtävissä työn muoto, kesto ja suorittamistapa ovat selvillä. Voisi ajatella, että muoto tulee ennen sisältöä, jos työelämätaidot ovat opettelu alla. Kuitenkin eräässä edelleensijoittavassa yrityksessä

pidettiin toiminnan edellytyksenä työntekijöiden osallistamista oman työnkuvan suunnitteluun asiakasyrityksen etsinnässä ja oman tulevaisuuden muotoilussa. Termi jatkuva dialogi kuvaa vaikutusmahdollisuuksien läsnäoloa kaikessa tekemisessä.

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä mainittiin useita. Tämä kuvaa motivaation haurasta rakentumista monien eri seikkojen seurauksena. Avainasemassa on se, että yritykseen tulevat henkilöt ovat motivoituneita. Vaikka osaamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista joustettaisiin ainakin alkuvaiheessa, lienee haluttoman henkilöstön rekrytointi molempien osapuolten kannalta epäkiitollista ja tuskin kovin tuloksellistakaan. Sen lisäksi, että motivaatiota vaaditaan lähtötilanteessa, on sen ylläpitäminen yhtä tärkeässä asemassa. Uskon tutkimuksen perusteella tämän olevan osa-alue, johon ulkopuolinen apu olisi ensiarvoisen tärkeää. Vaikka yrityksellä olisi ennestään osaamista tukityöllistettyjen tukemisesta ja monimuotoisuuden johtamisesta, ja vaikka sitä karttuisi kokemuksen myötä, on tuen tarve vähintään työsuhteen alkuvaiheessa ja jopa vuosienkin ajan tosiseikka. Vaikuttaa siltä, että työntekijät tarvitsevat esimiehen rinnalle palveluohjaajan, työvalmentajan tai muun henkilön, jonka työpanos on kohdennettu täysin heidän tukemiseensa. Guestin (2006) motivoivan henkilöstöjohtamisen keinojen lisäksi nostin esiin hänenkin sivuamansa yhteisöön kuulumisen ja oman työn merkityksellisuuden. Vaikka nuo teemat ovat pitkälti kokemuksellisia ja yksilöllisiä, voidaan niihin vaikuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella.

Sitoutuminen on tärkeä teema työvalmiuksien lisäämisen näkökulmasta. Ihmisillä on odotuksia, joiden täytyminen todennäköisesti lisää sitoutumista organisaatioon (Guest 2006, 4). Tämä näkökulma on pulmallinen, jos sosiaaliset yritykset ajatellaan sellaiseksi osaksi välityömarkkinoita, jonka tehtävä on edelleensijoittaa työntekijöitä. Riittääkö ihmiselle sitoutumisen osoitukseksi työntekijän sitoutuminen hänen jatkotyöllistymiseensä? Tutkimuksen perusteella tuntumani on, että edelleensijoitavissa tai vain määräajaksi palkkaavissa sosiaalisissa yrityksissä panostaminen jatkotyöllistymiseen vaihtelee. Vaikutuksensa lienee myös sillä, ovatko sijoituskohteet omistajaorganisaation yksiköitä vai yhteistyöyrityksiä ja minkälainen työllistämistäntressi niillä on. Työntekijän sitoutuminen yritykseen vaikuttaisi olevan persoona- ja sukupolvikysymys. Toisille eväiden saaminen jatkoon, esimerkiksi kannustaminen opiskelupaikan hankintaan riittää, kun toiset toivovat sosiaalisesta yrityksestä tai sen yhteistyöyrityksestä kestävä ja pitkäaikaista työpaikkaa.

Sosiaalisen yrittäjyyden teeman kohdalla pyysin haastateltavia pohtimaan sen tuomia mahdollisia etuja ja haittoja. Kaksi kommenttia ylisti sisäisenä etuna työntekijöiden korkeaa motivaatiota ja uskoi sen johtuvan siitä, että sosiaalisiin yrityksiin hakeutuu ihmisiä, jotka todella haluavat olla siellä töissä. Ulkoisena etuna toisissa vastauksissa nähtiin palkkatuki ja sen tuoma mahdollisuus pitempiin työsuhteisiin. Lisäksi yhdessä kommentissa mainittiin edelleensijoitettavien työntekijöiden luovan usein lisää motivaatiota koko kohdeorganisaatioihinsa. Lienee rehellistä myöntää, että toivoin sosiaalisen yrittäjyyden teeman kohdalla paljon positiivisia vastauksia. Pääosaan nousivat kuitenkin sisäiset ja erityisesti ulkoiset ongelmat. Mainituissa sisäisissä ongelmissa kahdessa yrityksessä näkyi, että sosiaalisen yrittäjyyden kannattavuus ja toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus eivät olleet selviä asioita oman omistajaorganisaation sisällä. Sisäisen ongelman muodosti myös tukityöllistetyn työvoiman vaatavuus, joista esille nousivat muun muassa korostunut tarvitsevuus, työtehtävien räätälöinti sekä elämänhallinnan ongelmat.

Haastateltavat näkivät sosiaalisen yrityksen ulkoiset ongelmat sekä suhteessa valtioon että kuluttajiin ja kilpaileviin yrityksiin. Useat haastateltavat peräänkuuluttivat valtiolta apua työntekijöiden tukemiseen. Toiset kokivat tuen niin riittämättömäksi, että pitivät konseptia puolitiehen jääneenä tai epäonnistuneena. Joissakin yrityksissä tuotiin esille sosiaalisen yrityksen statuksen väärinymmärtäminen ja hyödyttömyys ulkopuolisten silmissä. Tätä pidettiin ilmeisesti sekä valtion että kuluttajien toiminnan epäkohtana. Toisissa haastatteluisa sosiaalinen yrittäjyys nähtiin neutraalina asiana ja ajateltiin yritystä koskevan samanlaiset premissit kuin muitakin yrityksiä.

Kun asioita mietitään futurologisesti, joudutaan niitä lähestymään luonnollisesti nykytilanteesta käsin. Tulevaisuutta ei pelkästään suunnitella, vaan siihen voidaan yrittää vaikuttaa vallitsevia olosuhteita tarkkailemalla ja arvioimalla. Sosiaalisen yrityksen ideaalimallia miettiessään haastateltavat eivät lähteneet maalailemaan hurjia visioita tulevaisuudesta, vaan toivat esiin toimivia ja hankalia asioita nykytilanteesta. Sosiaalisten yritysten työllistämisen ja työkokeilun tarjoamisen tehtävää pidettiin tärkeänä, mutta yhteiskunnallista tilausta epäiltiin. Yhteiskunnan tukea pidettiin riittämättömänä muun muassa toimintaedellytysten ja lainsäädännön osalta. Kahdessa haastattelussa pidettiin 30 prosentin kiintiötä liian vaativana kriteerinä. Tukien maksaminen sai kritiikkiä yhdessä haastattelussa liian lyhyiden työsuhteiden takaamisen

kannalta ja toisessa haastattelussa taustatutkimusta edellyttämättömin maksuperusteidensa vuoksi. Tässäkin yhteydessä nousi esiin konseptin tuntemattomuus.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys, merkittävyys ja luotettavuus

Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Hyvä tutkimus on sisäisesti johdonmukaista ja raportoidaan asianmukaisesti. Tärkeää ovat perusteellinen ja perusteltu argumentaatio sekä se, millaisia lähteitä käyttää. Pyrkimyksistä huolimatta nämä asiat ovat vaikeita toteuttaa riittävästi. Lisäksi epäselvää on se, mikä katsotaan tieteelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Jos tieteellisyyden tarkastelu ja määrittely ovat vaikeita kokeneillekin tieteentekijöille, ovat ne hankalia ja abstrakteja asioita kaltaiselleni aloittelevalle tutkijalle. Vaikka miten pyrkisi objektiivisuuteen, luotettavuuteen ja toistettavuuteen, tietää aina olevansa esioletustensa vanki. Jo aiheen valinta ja sen lähestymisnäkökulman löytäminen ovat vahvoja valintoja, joita tuskin pystyy tekemään omista lähtökohdistaan riippumattomasti. Sosiaalisten yritysten mahdollisuudet ovat olleet mielessäni suuria ja olen halunnut tuoda hallintotieteen niitä koskevien kysymysten äärelle. Olen silti pyrkinyt tutkimuksessani totuuden (tai ainakin jonkin niistä) etsintään ja mahdollisimman kiihkottomaan tulosten esittelyyn ja analyysiin. Tutkija ei ole arvoistaan vapaa, mutta kun puhun niistä, pyrin rehellisesti tähdentämään niiden subjektiivisuutta.

Mielestäni tutkimusaiheeni valinta on merkittävä, sillä sitä koskeva tutkimus on vähäistä ja hallintotieteessä lähes olematonta. Arvojeni edustajana olen halunnut viedä hallintotiedettä mielestäni merkittävään suuntaan ja kunnioittaa sen juuria yhteiskunnallisena tieteenä. Tulosten merkittävyys on taas asia erikseen. Näyttää siltä, että ne toistavat ja todentavat pitkälti teoreettisen viitekehyksen linjoja, mutta monien sosiaalisiin yrityksiin liittyvien olettamusten ja toiveiden rinnalle se tuo realismia, joka ei välttämättä ole miellyttävää tai rohkaisevaa, mutta toivottavasti osoittaa tarpeen toimenpiteille, jotka ovat välttämättömiä sosiaalisten yritysten toiminnan turvaamiselle. Otantana tutkimukseni haastateltavien ja yritysten määrä on mielestäni kohtuullinen pro gradu -työn laajuiselle tutkielmalle, mutta täysin kattavaa kuvaa sosiaalisten yritysten kentästä se tuskin antaa.

Henkilöstöjohtamisen tutkiminen tuntui välillä typerältä ja toimimattomalta idealta ja itsestänselvyyksien pyörittelyltä varsinkin korkean tuloksellisuuden viitekehyksessä, mutta mielestäni johtamisen suhde ja vaikutus henkilöstöön oli niin relevantti kysymys sosiaalisissa yrityksissä, että pidin siitä sinnikkäästi kiinni. Loppujen lopuksi Guestin (2006) teoria antoi loogiset puitteet henkilöstöjohtamisen tarkastelulle, sillä sen esiintuomat tavoitteet ja keinot olivat kuitenkin yleisinhimillisiä ja jokaista organisaatiota koskevia, vaikka niiden tähtäimessä olisikin vain ”riittävä” tuloksellisuus. Henkilöstöjohtamisen näkökulma oli mielestäni siinäkin mielessä tärkeä, että se piti tutkimuksen hallintotieteellisenä. Vaikka arvostankin poikkitieteellisyyttä, kun se palvelee päämäärää tarkoituksenmukaisesti, halusin varoa liiallista lipsahtamista sosiaalitieteiden puolelle. Tämä oli tärkeää tietenkkin sen vuoksi, että kyseessä on hallintotieteen opinnäyte, mutta myös siksi, että juuri sosiaalitieteissä sosiaalisia yrityksiä on tutkittu hieman laajemmin.

Tutkimukseni heikkouksia on muun muassa turvautuminen joidenkin teemojen kohdalla informaation hajanaisuuden vuoksi toissijaisiin lähteisiin. Näissä tapauksissa löytämäni artikkelit ovat sisältäneet ajatuksen, joka on koottu monesta eri lähteestä. Olisin voinut integroida monimuotoisuuden johtamisen paremmin ja perusteellisemmin haastatteluihin ja analyysiin. Mielestäni sen funktio tässä työssä on kuitenkin tuoda tieteellistä evidenssiä ja pohdintaa sen taustalle, että myös haastavalla tavalla divergentistä henkilöstöstä voi olla yritykselle hyötyä. En ole perehtynyt äärimmäisen syvällisesti työpoliittisiin käytäntöihin sosiaalisten yritysten ympärillä. Olisin voinut tutustua tarkemmin esimerkiksi palkkatukijärjestelmään ja tietoon tukityöpaikoista. Ne ovat kuitenkin mielestäni ensisijaisesti sosiaalipoliittisia kysymyksiä, eivätkä sen vuoksi ehdottoman olennaisia tämän tutkimuksen kannalta. Olisin voinut myös tehdä sosiaalisista yrityksistä kansainvälistä vertailua, mutta päätin pitäytyä suomalaisessa kontekstissa jo senkin vuoksi, että olen ymmärtänyt käytäntöjemme olevan hieman poikkeuksellisia globaalissa mittakaavassa. Juuri tuon poikkeuksellisuuden vuoksi asiaan olisi voinut olla hyvä perehtyä, mutta niin en kuitenkaan tehnyt.

Tutkimusta saattaa väaristää se, että mukana on vain yksi yksityisomisteinen yritys, joka sekään ei enää toimi varsinaisesti sosiaalisena yrityksenä. Toisaalta voi olla, että tutkimukseni antaa realistisen kuvan isoimpien sosiaalisten yritysten omistuspohjasta.

## 7.2 Keskeiset tulokset

Sosiaalisille yrityksille maksetaan palkkatukea tukityöllistettyjen alentuneen työkyvyn kompensoimiseksi. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tuo kompensatio voi kuitenkin olla vajavainen. Vaikka palkkatuki kattaisikin työkyvyn aleneman, ei se välttämättä riitä työntekijän tukemisen aiheuttamiin kustannuksiin. Esimerkiksi työtehtävään perehdyttäminen voi olla hankalaa ja vaatii onnistuakseen resursseja ja johtamiskykyä. Kompensaation riittävyys näyttäisi riippuvan omistuspohjasta ja yrityksen perustehtävästä. Julkisen sektorin omistama ja työllistämiseen keskittynyt yritys on todennäköisesti varautunut työntekijöiden tuen tarpeeseen palkkaamalla työvalmentajia tai muita ohjaajia. Yhdistyksen omistamalla yrityksellä niitä voi olla omasta takaa. Sosiaaliset yritykset, joiden päätehtävänä ei ole työllistäminen, tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta, jotta ne voisivat tukea osatyökykyisiä tarpeeksi.

Vaikuttaa siltä, että sosiaalisen yrityksen status ei ole merkittävä kilpailuvaltti, eikä missään nimessä Reilun kaupan merkin tasoinen brändi. Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että sosiaalisen yrityksen status on joko neutraali tai jopa haitallinen asia yrityksen imagolle. Positiivista vaikutusta asiakassuhteisiin ei juurikaan raportoitu. Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea sanoa, johtuuko sosiaalisten yritysten tuntemattomuus alhaisesta suosiosta, vähäisestä tiedottamisesta, yhteiskunnallisen tilauksen puutteesta, brändin mielenkiinnottomuudesta kuluttajien perspektiivistä vai kaikista edellä mainituista. Jos kyse on kahdesta ensimmäisestä, voidaan siihen vaikuttaa esimerkiksi valtiovallan suunnalta. Mikäli kyse on kahdesta jälkimmäisestä, on toimivuuden lisääminen huomattavasti hankalampaa. Aikaisempi tutkimus viittaa tiedottamisen riittämättömyyteen sekä yritysneuvonnan puutteellisuuteen.

Monimuotoisuuden johtamisen mahdollisuuksien näkeminen on kirjallisuuskatsauksen perusteella usein rajoittunutta ja ongelmien varjostamaa. Tämä on tutkimukseni valossa ymmärrettävää eritoten silloin, kun toimintaedellytykset eivät ole asianmukaiset ja yritys kamppailee olemassaolostaan. Aineistossa tämä tuli hyvin näkyviin sosiaalisen yrittäjyyden teeman yhteydessä, jossa vain kaksi yritystä koki sosiaalisen yrittäjyyden tuovan sisäisiä etuja korkean motivaation ja työhyvinvoinnin muodossa. Jälkikäteen reflektoiden olisi ollut syytä ottaa teemahaastattelun osaksi jossakin muodossa henkilöstöstrategia ja monimuotoisuuden integroiminen siihen. Tätä asiaa olisi ollut

hyvä tutkia, sillä monimuotoisuuden johtaminen on aikaisemman tutkimuksen perusteella sidottava tiukasti henkilöstöstrategiaan, jos sen halutaan onnistuvan.

Johtamisen tehokkuuteen ja laatuun panostaminen tuli esille aikaisemmassa tutkimuksessa. Suurimmassa osassa tämän tutkimuksen yrityksistä oli johtaja, jolta löytyi korkeakoulututkinto ja esimieskokemusta. Vähiten ongelmia ja tyytymättömyyttä raportoinut johtaja painotti normaalia liikkeenjohtamista ja ihmisten aitoa kohtaamista. Sosiaalisten yritysten henkilöstöjohtaminen on yksi niiden keskeinen kehittämiskohde, sillä vaikka niissä olisi liiketoimintaosaamista, on monimuotoisuuden kohtaaminen oma osa-alueensa. Erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa määräaikaiset työsuhteet ovat käytäntönä, korostuu motivointi erityisesti. Johtamisen tehokkuutta ja laatua voivat tuottaa monet erilaiset tavat johtaa, mutta sosiaalisissa yrityksissä pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista ei voitane sivuuttaa. Se taas vaatii taakseen ammattitaitoa.

Työsuhteiden katkonaisuus on aikaisemman tutkimuksen mukaan ongelma sosiaalisissa yrityksissä. Työpaikan jatkuvuus ja pysyvyys on luettu vastuullisen yrityksen kriteereiksi. Yhdessä haastattelussa nousi esiin, kuinka palkkatukien mahdolliseksi tekemässä kahden vuoden työsuhteessakaan työntekijä ei välttämättä kuntoudu niin, että hän olisi valmis avoimille työmarkkinoille. Monissa yrityksissä lyhyetkin työkokeilut ovat arkipäivää. Sitoutumisen näkökulmasta tämä teema on ongelmallinen, sillä emme tiedä, minkälainen sitoutuminen yrityksen suunnalta riittää työntekijöille motivaation ja työkyvyn lisäämiseksi. Toisaalta on arveltu, että yleisesti työelämässä määräaikaiset työsuhteet lisääntyisivät ja työntekijöiden sitoutuminen ei kohdistuisikaan organisaatioon vaan työtehtävään tai omaan uraan.

Tiedämme kuitenkin, että työntekijöiden vaihtuvuuden minimoiminen vähentää organisaation kustannuksia (Guest 2006, 4). Toisaalta uusi työntekijä tarkoittaa sosiaaliselle yritykselle palkkatuen jatkumista, sillä sitä ei kahden vuoden jälkeen tukityöllistetyistä saa. Aiemman tutkimuksen mukaan ohjaaminen ja kouluttaminen vievät resursseja palkkatuesta huolimatta ja työllistäminen voi olla usein raskas prosessi. Henkilöstövaihtuvuus ja sairauspoissaolot laskevat myös tuottavuutta. Sitoutuminen on olennainen tekijä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta, joten on sen toteuttamistapa sitten työsuhteen kesto, pysyvämpien



jatkopolkujen etsintä tai kiinnostus yksilön työkyvystä, on se tärkeää myös sosiaalisessa yrityksessä.

VATES-säätiön kyselytulosten mukaan sosiaalisen yritystoiminnan keskeisimpinä kehittämiskohteina nähtiin muun muassa pysyvän tukirakenteen luominen, liiketoimintaosaamisen parantaminen, painopisteen siirtäminen nykyistä enemmän ”normaaleille” yrityksille maksettaviin tukiin, verohelpotukset ja työnantajamaksuista luopuminen, valtakunnallisen myynti- ja markkinointipalvelun luominen, valtakunnallisen työnantajapalvelun perustaminen, erityisasema julkisissa hankinnoissa ja kilpailutuksessa sekä sosiaalisen yritystoiminnan tiedottamisen kehittäminen. Tutkimukseni perusteella nämä ovat niitä asioita, joita sosiaalisten yritysten johtajat kaipaavat – edelleen. Jos sosiaalisilla yrityksillä ei ole tarpeeksi tukea erilaisten työntekijöiden kohtaamiseen eikä riittävästi liiketoimintaosaamista, on vaarana, että tukityöllistetyt eivät kuntoudu, vaan saavat huonoja ja lannistavia kokemuksia.

Kirjallisuuskatsauksen joissakin puheenvuoroissa linjataan, että sosiaalinen yritys ei ole työllistämisyksikkö eikä sillä voi koskaan olla muita tavoitteita kuin taloudellisen tuloksen tekeminen. Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että sosiaalisella yrityksellä voi olla mainiosti muitakin tehtäviä kuin taloudellisen tuloksen tekeminen, eikä sen ole välttämätöntä pyrkiä suureen voittoon, kunhan toiminta on kannattavaa. Tämä edellyttää tietenkin sitä, että yrityksen toiminta on riittävän kestävä sen oman olemassaolon ja työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamiseksi. Vaikka yksilö olisi käynyt läpi monia tukitoimenpiteitä, tarvitsee hän edelleen tukea. Tällöin suuri osa energiasta tulisi kohdistaa työntekijöiden kuntouttamiseen ja työelämäkelpoisuuden lisäämiseen. Jos samalla halutaan tehdä liiketoimintaa, on löydettävä avustavia työtehtäviä, joiden tekemisestä on aidosti hyötyä sijoitustyöpaikalle. Monimuotoisuuden arvostuksen pitää olla silti lähtökohtana myös sijoitusyrityksessä. Sijoitusyritysten kanssa on siis tehtävä molempia palvelevat sopimukset.

Aiemmassa tutkimuksessa arvellaan, että jos sosiaalinen yritys on aiemmin ollut esimerkiksi kunnan työkeskus, on sen työllistämistoiminta todennäköisesti ammattimaisempaa verrattuna sen liiketoimintaosaamiseen. Yritystaustaisessa sosiaalisessa yrityksessä tilanteen uskotaan olevan päinvastainen. Tutkimukseni tulokset viittaavat siihen, että tämä on ehkä hieman karkea yleistys. Liiketoimintaosaamista

näyttäisi määrittelevän kaikissa sosiaalisissa yrityksissä se, millaista osaamista niiden johtoon on palkattu. Työllistämisaosaaminen taas ei välttämättä ole kokonaisuudessaan osa liikkeenjohtamisen osaamista. Itse näen sen erityisenä osaamisena, joka vaatii tuekseen hyvän johtamisen lisäksi alan ammattilaisia, kuten työohjaajia tai vastaavia.

Kirjallisuuskatsauksessa viitattiin näkemykseen siitä, että kaikilla yrityksillä on henkilöstöä, jonka työkyky vaihtelee, joten sosiaalisen yrityksen henkilöstösuunnitelma voi olla tavanomainen. Toinen näkemys oli, että osatyökykyisten työllistäminen on vastuullisempaa ja vaativampaa. Tutkimukseni perusteella jälkimmäinen näkemys saa enemmän evidenssiä tuekseen. Ei-tukityöllistetyn henkilön työkyky voi vaihdella, mutta vajaakuntoisesta henkilöstä hänet erottaa se, että hänellä ei ole *pidempiaikaista* omaan työ- ja toimintakykyyn liittyvää estettä tai merkittävää haittaa *pyrittäessä työllistymiseen*. Erilaiset ja vaihtelevat elämäntilanteet ovat niitä asioita, joiden kohdalla hyvä henkilöstöjohtaminen tarvitsee monimuotoisuuden johtamisen keinoja ja ymmärrystä missä tahansa organisaatiossa. Osatyökykyisen tai vajaakuntoisen henkilön kohdalla kyse on kuitenkin ikään kuin krooniseksi luokiteltavasta tilanteesta, jolloin tuen tarve lienee erilainen muihin verrattuna. Tämän vuoksi on olemassa termi osatyökykyinen ja tämän vuoksi työllistämistoimenpiteille on tarvetta yhteiskunnassamme. Pysyvästi vammaiset ja pitkäaikaissairaat henkilöt muodostavat tässä yhteydessä vielä oman ryhmänsä omine tarpeineen.

Tutkimukseni paneutui lähinnä tukityöllistettyjen henkilöstöjohtamiseen, vaikka ei-tukityöllistettyjen rooli yrityksessä on aikaisemman tutkimuksen perusteella merkittävä. Sosiaalisessa yrityksessä ei ole tärkeää pelkästään se, että tuetusti työllistettyjä työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti muihin työntekijöihin nähden, vaan toimintatapojen tulee toimia toiseenkin suuntaan. Syynä tutkimukseni painottumiseen osatyökykyisten johtamiseen oli aineiston koostuminen suurelta osin lähinnä osatyökykyisiä työllistävästä yrityksistä. Yhdessä yrityksessä viitattiin ajoittaiseen vastakkainasetteluun ei-tukityöllistettyjen ja tukityöllistettyjen välillä liittyen palkan ja työtehtävien suorituskyvyn suhteeseen.

Aiemman tutkimuksen perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että monimuotoinen henkilöstö ja sen myötä tuleva henkilöstöjohtamisen osaaminen saattaisivat olla sosiaalisten yritysten menestystekijä. Tutkimukseni tulokset eivät kuitenkaan tue tätä

väittämää kovinkaan vahvasti. Se voi tosin johtua siitä, että jotkin haastattelemistani yrityksistä eivät edes tähtää menestykseen, vaan puhtaasti työllistämiseen. Mitä se merkitsee, jos henkilöstö ei olekaan sosiaalisen yrityksen menestystekijä? Mitä jos yhteiskunnallisen hyvän tekeminen ei olekaan hyödyllistä, vaan ainoastaan eettinen valinta? Ainakin se tarkoittaa sitä, että sosiaalisen yrityksen menestys on rakennettava muilla keinoilla. Tuolloin menestyksen pitää muodostua hyvästä liiketoiminnasta tai sitten pitää tehdä valinta siitä, että tähtäimessä on riittävä kannattavuus ja työllistämisen onnistuminen.

Sosiaalisen yrityksen malli on haastava, sillä se yrittää tunkea samaan muottiin eri lähtökohdista tulevia toimintamalleja eli eri omistuspohjaisia yrityksiä, joiden toiminnan tarkoitus poikkeaa toisistaan. Toiset yritykset on perustettu vain työllistämään, kun toisilla on muu perustehtävä, jonka ohessa ne palkkaavat osatyökykyisiä. Sosiaalinen yritys voi olla aidosti osa välityömarkkinoita, mutta se voisi olla konsepti myös avointen markkinoiden yrityksille. Yksityisomisteisten yritysten perustehtävä ei ole työllistäminen, joten lain vaatima 30 prosentin kiintiö tukityöllistettyjä on niille liian tiukka. Julkisella tai kolmannella sektorilla taas 80–95 prosenttiakaan ei välttämättä muodostu ongelmaksi. Jos sosiaalisten yritysten määrää halutaan kasvattaa ja erityisesti yksityiselle sektorille, pitää ehdoista tehdä sellaiset, että mikä tahansa yritys kokee helpoksi toteuttaa muutosprosessin. 30 prosentin vaatimuksella 200 hengen yritystä tuskin saadaan sosiaalisen yhteiskuntavastuun talkoisiin mukaan.

Tutkimuskysymykseni oli, **millaista on sosiaalisen yrityksen henkilöstön johtaminen.** Osakysymyksinä kysyin, **mitkä ovat sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet, mitä keinoja erityispiirteiden voittamiseksi/hyödyntämiseksi on kehitetty, millaiset ovat hyvän henkilöstöjohtamisen toimintaedellytykset sosiaalisessa yrityksessä sekä voiko sosiaalinen yritys tähdätä henkilöstön avulla korkeaan tuloksellisuuteen.** Sosiaalisen yrityksen tarkoitus on toimia, kuten mikä tahansa yritys, jonka yhtenä tehtävänä on kuitenkin työllistäminen. Työllistämisen tehtävä tekee sosiaalisesta yrityksestä erityisen. Jos tuo tehtävä halutaan toteuttaa menestyksekkäästi, edellyttää se tarkoituksenmukaisia henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä. Jotta ihminen kuntoutuisi työkykyiseksi, hän tarvitsee tukea. Tuen tarve näyttäisi osatyökykyisillä olevan

pitkäkestoinen, joten yrityksessä on oltava resursseja jatkuvaan tuen antamiseen. Tämä vaikuttaisi tarkoittavan vahvan henkilöstövoimavarojen johtamisen osaamisen lisäksi sitä, että yrityksessä on työvalmentaja tai vastaava. On syytä pohtia, onko tämän resurssin takaaminen yrityksen vai yhteiskunnan vastuulla. Hyvät toimintaedellytykset yli yhden hengen sosiaaliselle yritykselle ovat siis sisäisesti ammattimainen henkilöstöjohtaminen ja riittävä tuki. Sosiaalinen yritys voi tähdätä menestymiseen silloin, kun sillä on edellä mainittujen seikkojen lisäksi vakaa tilanne ja toimiva liikeidea. Toistaiseksi ei näytä siltä, että pelkkä työllistäminen toisi hyötyä imagoedun avulla.

### **7.3 Aiheita jatkotutkimukselle**

Tutkimukseni on syventynyt sosiaalisten yritysten henkilöstöjohtamiseen johdon näkökulmasta. Jotta voisimme saada laajemman kuvan sosiaalisten yritysten arjesta ja henkilöstöjohtamisen todellisuudesta, olisi hallintotieteessä tähdellistä tutkia niitä henkilöstön näkökulmasta. Tällöin olisi mahdollista nostaa esiin osatyökykyisten historia sekä hyvät ja huonot kokemukset työllistämistoimenpiteistä ja sosiaalisista yrityksistä. Keräämästäni aineistosta tai laajemmasta materiaalista olisi mielenkiintoista työstää narratiivinen tutkimus, jossa kertomukset saisivat pääosan.

Sosiaalisista yrityksistä tiedottamista on kuvailtu puutteelliseksi. Tämän vuoksi olisi hyödyllistä toteuttaa jonkinlainen medianäkyvyyden analyysi. Oman tutkimuksensa ansaitsisi mielestäni yhteiskunnallisen ja sosiaalisen yrityksen konseptien vertailu ja selvitys siitä, toimivatko ne parhaiten erikseen vai yhdessä ja minkälaiset roolit niillä on yhteiskunnassa.

### **7.4 Lopuksi**

Tämä tutkimus on pureutunut sosiaalisen yrityksen erityispiirteisiin johtamisen näkökulmasta. Viitekehyksen ovat muodostaneet henkilöstövoimavarojen ja monimuotoisuuden johtaminen. Kaiken tutkimuksessa todetun perusteella voitaneen väittää, että pienessäkin yrityksessä on tärkeää suunnitella tarkasti henkilöstöpolitiikka. Monimuotoisuuden hyödyntäminen voi parhaassa tapauksessa ruokkia ainutlaatuisia luovuutta ja osaamista henkilöstön keskuudessa sekä tarjota monelle henkilölle

elintärkeän työpaikan ja mahdollisuuden omanarvontuntoon. Sosiaalinen yritys voi esimerkiksi nostaa sosiaalisen vastuun merkitystä organisaatioissa.

Yrityksen ydintehtävä on harjoittaa taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, mutta yhteiskunnallinen vastuu voi olla sen valttikortti, joka erottaa sen muista yrityksistä. Vertailun mahdollistamiseksi yhteiskuntavastuulle tulisi kehittää mittareita ja säästöjä yhdenmukaistaa. (Ahonen ym. 2008, 23.) Reilun kaupan tasoisen tunnetun brändin saavuttaminen sosiaaliselle yritystoiminnalle voi kuitenkin olla jopa mahdotonta. Liiketoiminnan taloudellisen tuloksen sijoittaminen julkisissa keskusteluissa vasta työllistämistoimenpiteiden jälkeen sosiaalisen yrityksen tavoitellut on saattanut vähentää sosiaalisten yritysten markkinauskottavuutta. Jos työntekijöiden rekrytoinnin kautta yritetään harjoittaa hyväntekeväisyyttä ja unohdetaan liiketoimintaosaamisen tärkeys, on ”sosiaalisen yrityksen peli pelattu jo lähtötilanteessa”. (Karhu 2007, 57.)

Karhu korostaa voiton tavoittelua sosiaalisenkin yrityksen päämääränä. Hänen mukaansa vain vahvaan kasvuun tähtääminen luo sosiaaliselle yritykselle edellytyksiä luoda työpaikkoja ja tarjota osatyökykyisille mahdollisuuksia työelämään kiinni pääsemiseen. Voiton tavoitteluun kuuluu kuitenkin sosiaalisen vastuun elementti. Oikein tehtynä voiton tavoittelu pyrkii siihen, että ihmisten työ olisi mielenkiintoista ja motivoivaa. Jokaisen työntekijän tulisi saada kokea itsensä osaksi työyhteisöä ja saada tulla innostuneena töihin. Tällaisen voiton tavoittelun takana on vastuullinen johtaminen, joka vieroksuu kovaa henkilöstöpolitiikkaa. (Karhu 2007, 58.)

Karhun mukaan sosiaalisella yritystoiminnalla on tärkeä tehtävä suomalaisessa yhteiskunnassa. Sosiaalinen yrittäjyys voi olla kilpailukykyinen henkilöstöratkaisu, joka antaa parhaimmillaan työelämästä syrjäytyneelle tilaisuuden osoittaa kykynsä ja ennakkoluulot vääriksi. Lisäetuina ovat ne seikat, että työllistetyt saavat mahdollisuuden normaaliin työelämään ja työttömyydestä yhteiskunnalle koituvat kustannukset pienenevät. Toivottavaa on, että niin yksityiset tahot, julkisyhteisöt kuin kolmannen sektorin toimijat heräävät sosiaalisen yrittäjyyden mahdollisuuksiin suomalaisen menestyksen rakentajana. (Karhu 2007, 58.)

Vähemmän mairittelevassa skenaariossa sosiaalinen yritys on tukityöllistettyjä palkkatukien toivossa hyväksikäyttävä työnantaja, joka ei panosta henkilöstönsä kehittämiseen eikä näe sen monimuotoisuutta etuna. Tukityöllistetyt voivat olla

välttämätön paha tai taakka, joka rasittaa muuta henkilöstöä. Onnistumisen tunteet ja positiiviset kokemukset työelämästä jäävät saamatta, eivätkä tukityöllistetyt välttämättä pidä kiinni säännöistä. Monissa sosiaalisissa yrityksissä tukityöllistetyn työsuhde katkeaa usein tuen loppumiseen, mikä ei osoita aitoa sosiaalista vastuuta eikä osaltaan edistä henkilöstön sitoutumista tai sen myötä tuloksellisuuttakaan.

Osatyökykyinen henkilö tulisi nähdä johtamisessa kokonaisuuteen kuuluvaksi ja siihen sovitettavaksi elementiksi. Se on rinnastettavissa mihin tahansa yrityksen tavoitteeseen tai reunaehtoon. Keskustelun tulisi lähteä siitä, että organisaation tulee sopeutua toimintaympäristöön eikä siitä, mitä toimenpiteitä yksi yksilö vaatii. Kun sopeuttaminen lähtee arvoista ja johto on siihen sitoutunut, se helpottuu ja yksilö nähdään rikkautena eikä ongelmana. (Ahonen ym. 2008, 31.)

Itse toivoisin, että kaikki suomalaiset yritykset haluaisivat olla sosiaalisia ja työllistää perustehtäviensä ohella osatyökykyisiä henkilöitä. Monimuotoisuus ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen voisivat tuoda yritykselle arvaamattomiakin hyötyjä ja kasvattaa yhteiskuntavastuuta. Osatyökykyisten tukemisesta voisi olla etua henkilöstöjohtamisen käytänteille, sillä vaikka työntekijällä ei olisikaan aina taustallaan vajaakuntoisuutta tai pitkäaikaistyöttömyyttä, voi kuka tahansa kärsiä ajoittain alentuneesta työkyvystä. Me kaikki omaamme yksilöllisen taustan, elämänhistorian, luonteen ja paineensietokyvyn, ja henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on mahdollistaa jokaisen työkyky näistä tekijöistä huolimatta tai niiden avulla.

Demetrios Argyriades viittaa huoleen siitä, että sosiaalinen yritystoiminta vaikuttaa negatiivisesti kansalaisten osallistumiseen ja sosiaaliseen pääomaan. (Argyriades 2006, 163.) Toivon, että halukkuus kantaa vastuuta yhteiskunnastaan ja lähimmäisistään ei vähenny jossakin sen lisääntyessä toisaalla. Juholinin (2004) tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuun tärkein motiivi on tuottavuus. Meehan et al. (2006) esittelevät keinot siihen, miten yhteiskuntavastuullisuus saadaan hyödyttämään yritystä. Voitaneen todeta, että yhteiskuntavastuu on yrityksille väline- eikä itseisarvo. Se taas on joko yleisesti yritystoiminnan tai nykyisen kulttuurimme piirre. Jos kyseessä on yritystoiminnan fakta, voidaan ajatella, ettei se muutu. Tällöin Juholinin (2004) esittelemän Takalan (2000) jaottelun kolmas, laajan vastuun vaihe ei olisi koskaan saavutettavissa. Jos kyse on kulttuurisidonnaisesta faktasta, lienee se kytköksissä joko

suomalaiseen, pohjoismaiseen tai länsimaiseen kulttuuriin. Tällöin asiointi on muutettavissa eli sosiaalisten arvojen markkinoinnilla voidaan saavuttaa kulttuurin muutos. Jos kyse on yritystoiminnan faktasta, ovat motiivit siis joko Juholinin mainitsema tuotto tai sitten pakko. Yhteiskuntavastuusta on siis joko löydettävä niin suuri lisäarvo, että yritys näkee kannattavaksi panostaa siihen tai sitten muodostettava jokin pakote siihen muuttamalla lainsäädäntöä kansallisella tai globaalimmalla tasolla. Jos taas kyse on kulttuurisidonnaisesta asiasta, voi myös yhteiskunnallisille yrityksille olla tilausta.

Sosiaalisten yritysten kehittäminen päättäjätasolla on tärkeä askel sosiaalisten yritysten tunnettuuden ja määrän lisäämiseen sekä sosiaalisesti yrittäjäksi ryhtymisen esteiden poistamiseen.

## LÄHDELUETTELO

### Painetut lähteet:

- L 30.12.2002/1295. Laki julkisesta työvoimapalvelusta.
- L 30.12.2003/1351. Laki sosiaalisista yrityksistä.
- Argyriades, D. 2006. *International Review of Administrative Sciences* 2/2006, vol 72, 155-170.
- Beardwell, J. & Claydon, T. 2010. *Human resource management - a contemporary approach*. Sixth edition. Rotolito Lombarda: Pearson Education Limited.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. 2001. *The HR-scorecard. Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Bristol: learyArrowsmith Ltd., 20.
- Bratton, J. & Gold, J. 1999. *Human Resource Management*. Second edition. Palgrave.
- Cassell, C. 2000. *The Business Case and the Management of Diversity. Women in Management: Current Research Issues Volume II*. London: Sage, s. 250-262.
- Cox, Taylor. H. jr. 1991. *The Multicultural Organization*. *The Academy of Management Executive*, 5(1991): 2, s.34-48.
- Cox, Taylor. H. jr. 1993. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor. H. jr. & Blake, S. 1991. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5(1991): 3, s.45-56.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fernandez, J. P. 1993. *The Diversity Advantage: How American Business Can Outperform Japanese and European Companies in the Global Marketplace*. New York: Lexington Books.
- Fiedler, F. E. 1967. *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Frederick, W. C. 1994. *From CSRI to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. *Business & Society*, vol. 33, No. 2, August 1994, 150-164.hannus
- Friedman, M. 2002. (with assistance of R. D. Friedman) *Capitalism and Freedom*. 40th anniversary ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. 2000. *Valuing Diversity: a Tale of Two Organizations*. *The Academy of Management Executive*, 14 (2000): 1, s. 93-105.



- Gruman, J. A. & Saks, A. M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. Volume 21, Issue 2, June 2011, 123-136.
- Guest, D. E. 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 1, 2011, s. 3–13.
- Guirdham, M. 1999. *Communicating Across Cultures*, Hampshire: Ichor Business Books.
- Hannus, V. & Harvola, P. 2009. Sosiaaliset yrittäjät – arvot, asenteet ja piirteet. Teoksessa Kauko-Valli, S. & Niittykangas, H., *Sosiaalinen yrittäjyys: Näkökulmia ja tuloksia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 177/2009.
- Harvard Business School Press. Useita kirjoittajia. 2005. *Suomennos Nina Toukoluoto. Haasteellisten ihmisten kohtaaminen*. Helsinki: Art-Print Oy.
- Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus* 1/2005, sivut 3–13.
- Henderson, G.. 1994. *Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies*, Westport: Quorum Books.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A. 2000. Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29(2000):1, s.75-92.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. 1999. Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(1999):4, s. 741-763.
- Joplin, J. R. W. & Daus, C. S. 1997. Challenges of Leading a Diverse Workforce. *Academy of Management Executive*, 11(1997): 3, s. 32-47.
- Juholin, E. 2004 For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance-lehden* 4. vuosikerran numeron 3 sivut 20 – 31.
- Kesti, M. 2010. *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lahti, L. 2008. *Monikulttuurinen johtaminen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lappalainen, H. & Mustamäki, A. 2009. Sosiaalisen yrityksen lisäarvo ja kilpailuetu. Teoksessa S. Kauko-Valli;& H. Niittykangas, *Sosiaalinen yrittäjyys*:

- Näkökulmia ja tuloksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 177/2009.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Chippenham: Palgrave.
- Lumijärvi, I. 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) 2006. *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi - kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä*. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mathews, A. 1998. Diversity: a Principle of Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 27(1998): 2, s. 175-185.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, T. & Coleman, G. 2003. *Living Corporate Citizensip*. Prentice Hall, London.
- Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A. 2006. Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*- lehden 33. vuosikerran numeron 5 sivut 386 – 398.
- Niittykangas, H. 2009. Sosiaaliset yritykset kiinnostuksen kohteena – tutkimusaineisto. Teoksessa S. Kauko-Valli;& H. Niittykangas, *Sosiaalinen yrittäjyys: Näkökulmia ja tuloksia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 177/2009.
- Parker, B. 1998. *Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries*. London: Sage.
- Robinson, G. & Dechant, K. 1997. Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*, 11(1997): 3, s. 21-31.
- Romppanen, S. & Saarinen, I. 2009. Yrittäjien kokemukset työllistetyistä. Teoksessa S. Kauko-Valli & H. Niittykangas, *Sosiaalinen yrittäjyys: Näkökulmia ja tuloksia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 177/2009.
- Stenholm, P. & Lehto, J. 2000. Sosiaalinen yritys Suomessa. *Soveltuvuustutkimus sosiaalisen yrityksen mallista*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B Tutkimusraportteja. B 9 / 2000.
- Takala, T. 2000. Nykyajan yrityskansalaisuus. Teoksessa *Yrityksen vastuut*. Taloudellinen tiedotustoimisto, Helsinki.
- Temmes, M. 2012. Tutkimusjulkaisun esittely [Verhoest, K., van Thiel, S., Bouckaert, G. & Lagreid, P. (Eds.): *Government Agencies – Practices and lessons from 30 countries.*], *Hallinnon tutkimus* 3/2012, 253–254.
- Totta, J. M. & Burke, R. 1995. Integrating Diversity and Equality into the Fabric of the Organization. *Women in Management Review*, 10(1995): 7, s. 32-39.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Valtiovarainministeriö & valtioneuvoston kanslia. 2005. Työmarkkinasanasto. Helsinki: Yliopistopaino. Taloustieto Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä, 133–146
- Vercic, D. & Grunig J. 1995. The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. The Second International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia, 6.-9. heinäkuuta.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wood, S. 1999. Human resource management and performance. International Journal of Management Reviews, 1, 4: 367-413.

### **Muut lähteet:**

- Ahonen, S., Luoma-aho, A., Mankki, J. & Mustalammi, E. 2008. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin julkaisujen yhteenveto. Työpoliittinen tutkimus -sarja. Työ- ja elinkeinotoimisto. Haettu 7.4.2011 osoitteesta <http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=serviceDocumentSection&documentId=26378&forceDownload=true>.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2011. Yritysten yhteiskuntavastuu: johdanto. Haettu 8.7.2011 osoitteesta [http://osha.europa.eu/fi/topics/business-old/csr/index\\_html](http://osha.europa.eu/fi/topics/business-old/csr/index_html).
- Guest, D. E. 2006. Smarter way of working. SSDA Catalyst. Issue 3. Haettu 26.3.2013 osoitteesta <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ssda-archive/ssda-catalyst-issue-3-smarter-ways-of-working.pdf>. Suomennettu kuten <http://www.valt.fi/helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0607/jos3/luentokalvot.pdf>. Jälkimmäinen linkki haettu 25.3.2011.
- Haapanen, A. & Moilanen, L. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työpoliittinen tutkimus -sarja. Nide 299. Työ- ja elinkeinotoimisto.
- Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin julkaisuja. Haettu 2.4.2012 osoitteesta <http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=118222/yrityksen+yhteiskuntavastuu.pdf>.
- Huotari, T. & Lehto, S. 2008. Yhdistysten hyvinvointipalvelujen tuotanto, liiketoiminta ja sosiaalinen yrittäjäyys. HOT -hankkeen yhteistyö oululaisten kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Haettu 15.3.2011 osoitteesta <http://www.hothanke.fi/hothanke/HOT-yhdistyskyselyn%20raportti.pdf>

- Jyväskylän yliopisto. 2011. Kurssi- ja oppimateriaalipolku Koppa. Menetelmäpolku -sivusto. Haettu 10.4.2012 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>.
- Karhu, K. 2008. Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. Haettu 3.10.2011 osoitteesta [www.syfo.fi/forum/julkaisut/lts\\_ja\\_konseptointi.pdf](http://www.syfo.fi/forum/julkaisut/lts_ja_konseptointi.pdf).
- Kujanpää, J. 2007 Sosiaalisten yritysten perustamisneuvonta – neuvontatarpeet ja sosiaalisten yritysten toimintaympäristö. VATES-säätiö. Haettu 5.10.2011 osoitteesta <http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=116293/Perustamisneuvontamalli.pdf>.
- Laakso, M. 2007. Rasittava vai rikastava työpaikka? Normaalikuntoisten työntekijöiden asema, työtyytyväisyys ja suhtautuminen tukityöllistettyihin työntekijöihin suomalaisissa sosiaalisissa yrityksissä. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin julkaisuja. Haettu 23.3.2011 osoitteesta <http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=116293/Ketsyn+Marianna+Laakso+teos+kansineen+pdf.pdf>.
- Marniemi, J., Pekkala, T., Sariola, L. & Ylipaavalniemi, P. 2005. Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. VATES-säätiö. Kerava: Savion kirjapaino. Haettu 29.9.2011 osoitteesta <http://www.vates.fi/service.cntum?serviceType=document&documentName=116285/Sosiaalisen+tyollistamisen+toimialan+kasitteet.pdf>.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 15.4.2012 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Suomalaisen työn liitto. 2013. Yhteiskunnallinen yritys -sivusto. Haettu 31.3.2013 osoitteesta <http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/>.
- Työ- ja elinkeinoministeriön rekisteri sosiaalisista yrityksistä. Haettu 10.4.2012 osoitteesta <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2567>.
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivusto. Haettu 5.10.2011 osoitteesta <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2317> sekä 1.4.2013 osoitteesta <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2564>.
- Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Työpoliittinen tutkimus -sarja. Nide 322. Työ- ja elinkeinotoimisto.
- VATES-säätiön Sosiaalinen yritys-sivusto. <http://www.sosiaalinenyritys.fi>. Haettu 5.10.2011.
- Vihonen, I. 12.10.2006. Sosiaaliset yritykset tuoneet työtä harvoille. Utain-verkkolehti 9 / 12.10.2006. Haettu 8.7.2011 osoitteesta <http://utain.uta.fi/2006s/9/31830.html>.