

Ville Pesola

OIKEIDEN ASIOIDEN TEKEMINEN OIKEIN
yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteydet:
Case SK Protect Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2021

Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Ville Pesola: Oikeiden asioiden tekeminen oikein – yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteydet:

Case SK Protect Oy

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelma

Syyskuu 2021

Yritysvastuu on aihealueena saanut viime vuosina entistä enemmän huomiota, kun ekologisiin kriiseihin liittyvät haasteet ovat nousseet globaalien megatrendien keskiöön. Yrityksillä on merkittävä rooli kestävyyshaasteiden ratkaisussa. Yritysten vastuuseen niiden toiminnan synnyttämistä vaikutuksista läpi koko arvoketjun on kiinnitetty kiihtyvästi huomioita niin lainsäädännön, rahoitusmarkkinoiden, kuluttajien kuin työntekijöidenkin näkökulmista. Yritysvastuu on kuitenkin käytännössä monille epämääräinen ja epäselvä aihealue, jota on vaikea ottaa käyttöön strategisella tasolla. Laatujohtaminen on pitkäikäinen ja yleisesti käytetty johtamisjärjestelmä, joka on yleinen myös Suomessa. Laatujohtamisella tarkoitetaan usein ajattelutapaa, jossa laatu pyritään sisällyttämään kaikkiin organisaation prosesseihin, joita parannetaan jatkuvasti. Laatujohtaminen vaikuttaa kattavan monia yritysvastuun osa-alueita ja voisi auttaa yritysvastuun strategisessa sisällyttämisessä organisaatioiden toimintaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen laatujohtamisen ja yritysvastuun tutkimusta ja selvitän, millaisia yhteyksiä ja eroja aihepiireillä on. Selvitän myös sitä, miten laatujohtaminen voi edistää yritysvastuuta organisaatiossa. Tutkimuksessa yhdistän laatujohtamisen ja yritysvastuun kirjallisuuden ja muodostan niiden perusteella teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen perusteella esitän määritelmän vastuulliselle laatujohtamiselle, jossa yhdistän laadunhallinnan ja yritysvastuun määritelmät.

Toteutin tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto muodostuu viidestä teemahaastattelusta, yhdestä ryhmähaastattelusta, sekä muusta aineistosta, jota keräsin tutkimuksen kohdeorganisaatio SK Protect Oy:stä. Aineiston analysointiin käytin teoriaohjaavaa laadullista sisällönanalyysiä, jossa hyödynsin muodostamaani analyttistä viitekehystä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että ISO9001:2015 -sertifioitu laatujohtamisjärjestelmä tukee yritysvastuun kehitystä organisaatiossa erityisesti toiminnan rakenteen selkeyttämisellä, prosessien määrittelyllä ja jatkuvalla parantamisella. Lisäksi tulokset osoittavat, että ISO9001:2015 mukainen sertifioitu laatujohtamisjärjestelmä ei itsessään takaa yrityksen vastuullisuutta.

Tutkimuksen tulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella esitän neljä johtopäätöstä yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteyksistä. Ensinnäkin ISO 9001:2015 mukainen laatujohtaminen edistää yritysvastuuta erityisesti toiminnan rakenteeseen, prosesseihin ja jatkuvan parantamisen kulttuuriin liittyvien toimien kautta. Toiseksi ISO 9001:2015 mukainen laatujohtaminen ei takaa vastuullisen toiminnan kokonaisvaltaista toteutumista. Kolmanneksi yritysvastuu voi tarjota työkaluja sellaisen laadun tavoittelulle, jota laatujohtamisen viimeaikaisessa kirjallisuudessa ehdotetaan. Neljänneksi laatujohtaminen voi auttaa yritysvastuun epämääräisyyden häivyttämisessä. Johtopäätösten perusteella esitän myös kaksi toimintaehdotusta, joista ensimmäisen mukaan laatujohtamista käyttävät organisaatiot voivat hyödyntää johtamisjärjestelmänsä vipuvaikutusta yritysvastuutoimintojensa jäsentämisessä ja kehittäessä. Toisena ehdotuksena esitän, että tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on ISO 9001:2015 laatujohtamisjärjestelmään perustuen erinomaiset mahdollisuudet kehittää yritysvastuutoimintojaan nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa läpinäkyvyys ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ovat entistä keskeisemmässä roolissa.

Avainsanat: Yritysvastuu, kestävä kehitys, laatu, laatujohtaminen, laadunhallinta, ISO9001

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Yritysvastuun mystinen kokonaisuus.....	1
1.2	Laatujohtaminen yritys vastuun edistäjänä?	3
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
1.4	Keskeiset käsitteet ja aihealueen rajaus	5
1.5	Tutkimuksen eteneminen ja raportin sisältö.....	7
2	LAATU, YRITYSVASTUU JA LAATUJOHTAMINEN	10
2.1	Johtamisjärjestelmät organisaatioiden ohjaajina.....	10
2.2	Laatu, laadunhallintajärjestelmät ja laatujohtaminen.....	11
2.2.1	Laatu käsitteenä ja sen kehitys laatujohtamisen kirjallisuudessa	11
2.2.2	Laadunhallintajärjestelmä ja laatujohtaminen	18
2.3	Yritysvastuu ja yritys vastuun johtaminen	20
2.3.1	Yritykset, yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys	20
2.3.2	Yritysvastuu	21
2.3.3	Yritysvastuun osa-alueet.....	25
2.3.4	Yritysvastuun johtaminen ja työkalut	27
2.4	Yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteydet	33
2.5	Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys	43
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
3.1	Laadullinen tapaustutkimus.....	47
3.2	Tutkimuskohde.....	49
3.3	Aineiston kerääminen.....	49
3.4	Aineiston analysointi.....	53
4	TUTKIMUSTULOKSET	59
4.1	Laatujohtaminen ja Protectin näkökulmia laadun käsitteeseen.....	59
4.2	Yritysvastuu kohdeorganisaatiossa	61
4.3	Laatujohtamisen yritys vastuuta edistävät tekijät kohdeorganisaatiossa	64
4.4	Yritysvastuun laatujohtamista täydentävät tekijät kohdeorganisaatiossa	73
4.5	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	83
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	86
5.1	Tieteellinen merkitys.....	86
5.2	Käytännöllinen merkitys	91
5.3	Tutkimuksen arviointi	93
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	95
5.5	Lopuksi.....	96
	LÄHDELUETTELO JA LIITTEET	98

KUVIOT, KUVAT JA TAULUKOT

Kuviot ja kuvat

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.....	7
Kuvio 2. Aikajana laadun määritelmään ja tarkoitukseen vaikuttaneista näkökulmista	13
Kuvio 3. Laadun käsitteelliset määritelmät	15
Kuvio 4. Yritysvastuun iso kuva.....	24
Kuvio 5. Taloudellinen vastuu ja hyvä hallinto	25
Kuvio 6. Ympäristövastuun yleisiin standardeihin ja linjauksiin sisältyviä asioita.....	26
Kuvio 7. Sosiaalisen vastuun perustan muodostavat ihmisoikeusvastuun aiheet sekä sitä täydentäviä ihmisten hyvän kohtelun elementtejä	27
Kuvio 8. Yritysvastuutyön viisivaiheinen jatkuvan parantamisen prosessi.....	29
Kuvio 9. Sidosryhmämalli	33
Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	44
Kuva 1. Ote tutkimusprosessin päiväkirja-aineistosta.....	52
Kuvio 11. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointiprosessi.....	54
Kuvio 13. Yritysvastuun johtamisen PDCA-malli	85
Kuvio 12. Protectin jatkuvan parantamisen PDCA-malli.....	85

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen rajaukset.....	6
Taulukko 2. Eri näkökulmia laadun käsitteeseen	11
Taulukko 3. Laadun käsite eri näkökulmista	16
Taulukko 4. Tutkimuksissa esiintyneitä yhteyksiä laatujohtamisen ja yritysvastuun välillä.....	38
Taulukko 5. Laatujohtamisen yleisten käytäntöjen vaikutus yritysvastuun edistämiseen.....	40
Taulukko 6. Laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet ja tämän tutkimuksen lähestymistavat.....	48
Taulukko 7. Haastatellut organisaation jäsenet, haastatteluajankohdat ja aineiston sisältömäärät	51
Taulukko 8. Analyttinen viitekehys	56
Taulukko 9. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja yhdistämisestä analyttisen viitekehysten pääluokkiin.	58

1 JOHDANTO

1.1 Yritysvastuun mystinen kokonaisuus

Yritysvastuu on saanut viime vuosina entistä enemmän nostetta, kun kestävyyyteen liittyvät ongelmat ovat saaneet yhteiskunnallisessa keskustelussa entistä enemmän huomiota. Suuret globaalit megatrendit, kuten ekologinen kestävyyskriisi, muodostavat merkittäviä haasteita yhteiskunnalle. Ilmaston lämpeneminen, äärimmäisten sääolojen yleistyminen, luonnon monimuotoisuuden väheneminen, käynnissä oleva ihmisten aiheuttama lajien joukkosukupuutto, resurssien ylikulutus ja jätteiden määrän kasvaminen ovat esimerkkejä haasteista, joiden ratkaisuun tarvitaan nopeita toimia kansainvälisesti (Dufva, 2020). Yrityksillä on myös merkittävä rooli kestävyysaasteiden ratkaisussa. Yritysvastuu on Niskalan, Tarna-Manin, Puroilan ja Pajusen (2019, 12) mukaan yritysten vastuuta toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista, joka kattaa entistä enemmän myös arvoketjujen välittömät ja välilliset vaikutukset. Yritysten vastuuseen niiden vaikutuksista on viime vuosina alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota lainsäädännön ja vapaaehtoisen sääntelyn näkökulmasta. Myös sijoittajat ovat entistä kiinnostuneempia samoista vaikutuksista, ja myös yritysten vastuullisuudella on entistä suurempi merkitys myös kuluttajien ja yritysten henkilöstön näkökulmasta.

Yrityksiä veloitetaan entistä enemmän kertomaan taloudellisten asioiden lisäksi myös sosiaalisista- ja ympäristöasioista. Suuret yhtiöt veloitettiin vuodesta 2018 alkaen kertomaan muita kuin taloudellisia tietoja toimintakertomuksessa tai erillisessä raportissa (Remes, 2017). Tämä voi heijastua arvoketjujen välityksellä myös pienempiin yrityksiin. Yleinen suunta vaikuttaa kuitenkin olevan kohti lisäraportointia. Myös institutionaaliset sijoittajat ja pääomasijoittajat ovat entistä laajemmin sitoutuneet vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin, jonka vaikutuksesta myös salkuissa olevat pienemmät yritykset omaksuvat yhä useammin yritysvastuun raportointikäytäntöjä. Suomeen on myös mahdollisesti tulossa yritysvastuulaki, jossa yrityksiltä veloitettaisiin asianmukaista huolellisuutta ihmisoikeus- tai ympäristöriskien hallinnassa. Lainsäädännöstä on tehty oikeudellinen selvitys, jonka mukaan veloitteen säätäminen olisi kansallisen oikeusjärjestelmän puitteissa mahdollista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020).

Myös institutionaaliset sijoittajat ja pääomasijoittajat ovat entistä laajemmin sitoutuneet vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin, jonka vaikutuksesta myös salkuissa olevat pienemmät

yrietykset omaksuvat yhä useammin yritys vastuun raportointikäytäntöjä. Esimerkiksi Nordea aikoo vähentää sijoitus- ja luottosalkkunsaa hiilidioksidipäästöjä 40–50 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 2019 tasoon verrattuna, ja sisällyttää ilmatoriskin arvioinnin yritysten riskienarviointimalleihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Nordean luotottamien yhtiöiden hiilidioksidipäästöjen pitää puolittua yhdeksässä vuodessa (Lassila, 2021).

Yritysten vastuullisuus kiinnostaa entistä enemmän myös kuluttajia. Asiakkaiden sitouttaminen on yksi keskeinen yritys vastuun hyöty, ja nykyään yritykset kohtaavat vahvistuvia odotuksia avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja rehellisyydestä. Vastuullisuuden merkitys korostuu entistä enemmän suhteessa työntekijöihin. Merkityksellinen, kestävän kehityksen tavoitteita edistävä työ motivoi entistä enemmän ja auttaa sitouttamaan osaavaa työvoimaa. Jos työntekijä voi valita kahdesta työpaikasta, yritysten vastuullisuuden vakuuttavuus voi hyvin olla ratkaiseva tekijä (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019). Vaikuttaa siis siltä, että erilaisten yritys vastuun osa-alueiden johtamisen ja raportoinnin merkitys yrityksille kasvaa ja yritys vastuun käytännöt ulottuvat yhä pienempiin yhtiöihin tulevaisuudessa.

Yritys vastuun on kehittynyt Pohjoismaissa pitkälti implisiittisesti, ja näkyvien eli eksplisiittisten yritys vastuunohjelmien rooli on ollut suomalaisissa yrityksissä perinteisesti vähäinen. Globaalit yritys vastuunaloitteet ja viimeaikaisen EU-sääntelyn suunta on kuitenkin ajanut tämän tilanteen suuntaa kohti näkyvämpiä yritys vastuunaloitteita. (Olkkonen & Quarshie, 2020, 22). Organisaatioiden huomio keskittyy eri yritys vastuunaiheisiin, riippuen niiden koosta ja toimialasta. Olkkosen ja Quarshien (2019) mukaan Suomen kontekstissa suuremmat, kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset ovat huomanneet yritys vastuun tarjoamat edut liiketoiminnalle ja niissä käytetään johtamisjärjestelmiä ja sertifiointeja aihepiirien tukena ja todentamisessa. Kotimaan markkinoilla toimivissa Pk-yrityksissä taas yritys vastuunaiheita ohjaa usein lainsäädäntö, eivätkä ne ole yhtä aktiivisia tekemään omaehtoisia yritys vastuunaloitteita, joskin tähän vaikuttaa myös resurssien puute (Olkkonen & Quarshie, 2019).

Yritys vastuuta onkin usein pidetty epäselvänä kokonaisuutena, jota on vaikea ottaa käyttöön strategisella tasolla (Hazlett, 2007; Sila, 2018). Sen on nähty olevan sisällöltään ja määritelmiltään monille organisaatioille epämääräinen, ja siitä syystä myös toimintona helpommin sanottu kuin tehty (Sroufe, 2017). Tätä näkemystä tukevat myös viimeaikaiset selvitykset sekä kyselyt, joissa on tarkasteltu yritys vastuuta suomalaisissa yrityksissä.

Yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia tutkivan kansalaisjärjestö Finnwatchin puheenjohtaja Sonja Vartialan (2019) mukaan yritysvastuutoimintojen johtamisen taso vaihtelee yrityksittäin, ja suhtautuminen on monien aihepiirien kannalta usein reaktiivista ja vaatii julkista paheksuntaa, ennen kuin asiaa käsitellään johtotasolla.

Suomalaisen yritysvastuuverkosto FIBS:in Yritysvastuu 2019- kyselyyn vastanneista 99 % pitää vastuullisuutta olennaisena yrityksensä kannalta (FIBS, 2020a). Suurimmat haasteet vastuullisuuden johtamisessa liittyvät kyselyn mukaan erityisesti vastuullisuuden strategiseen integrointiin koko liiketoimintaan (65 %), sen vaikutusten mittaamiseen ja seurantaan, (62 %), sekä henkilöstö- ja muiden resurssien haasteisiin (38 %). (FIBS, 2020b). Raportissa myös todetaan, että varsinkin pienemmillä yrityksillä on haasteita vastuullisuuden liiketoimintahyötyjen tunnistamisessa, ja vain 22 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että vastuullisuuden varmistamisesta saatava liiketoiminnallinen hyöty on suurempi kuin siihen käytetyt resurssit. (FIBS, 2020c). Tutkimukseen vastasi 188 toimitusjohtajaa ja yritysvastuusta vastaavaa johtajaa tai päällikköä.

Yritysvastuun keskeinen haaste vaikuttaa siten olevan yritysvastuun tiivis liittäminen toimintaan ja prosesseihin. Yritysten on haastava ottaa kiinni suuresta kokonaisuudesta ja lähteä parantamaan yritysvastuutoimintojen tasoa jatkuvasti. Osa yrityksistä käyttää johtamisjärjestelmänään laatujohtamista, joka perustuu moniin samoihin perusteisiin ja jolla vaikuttaa olevan paljon yhteistä yritysvastuun kanssa.

1.2 Laatujohtaminen yritysvastuun edistäjänä?

Laadunhallinta ja sen toiminnot ovat osa organisaation yleistä johtamista ja muodostavat organisaation johtamisjärjestelmään liitettynä laatujohtamisjärjestelmän (Anttila & Jussila, 2017). Monet yritykset toteuttavat laatujohtamista käyttäen esimerkiksi ISO 9001 laadunhallintajärjestelmää. Lisäksi yritykset johtavat esimerkiksi ympäristöön ja turvallisuuteen liittyviä toimintoja käyttämällä erilaisia laatustandardeja, kuten ISO:n 45001 turvallisuusjohtamisjärjestelmää tai 14001 ympäristöjohtamisjärjestelmää. Laatujohtamisella tarkoitetaan usein ajattelutapaa, jossa laatu pyritään sisällyttämään kaikkiin organisaation prosesseihin. Laatuun pyritään sitoutumaan ja toimintaa kehittämään jatkuvan parantamisen avulla, ja tavoitteena on erityisesti asiakkaan tarpeisiin vastaaminen tai niiden ylittäminen (Tari, 2011).

Laatujohtamisella on pitkähköt juuret suomalaisessa liiketoiminnassa. Laatujohtamista alettiin käyttää suomalaisissa yrityksissä 1970-luvulla, ja 1980-luvun jälkeen se yleistynyt johtamistoimintona (Turjanmaa, 2005). Laatujohtamisen yleistymiseen vaikutti kiihtyvä globalisaatio ja toimintaa omaksuttiin erityisesti yrityksissä, jotka toimivat vahvassa kilpailussa ja joilla oli toimintoja ulkomaisilla markkinoilla, ja kehitys eteni teollisuudesta palveluiden toimialoille (Laatuakatemia, 2010).

Sekä Suomessa että myös maailmanlaajuisesti laatustandardien määrä on kasvanut tasaisesti. Suomessa oli vuonna 2019 voimassa 2 639 ISO 9001 laatujärjestelmäsertifikaattia 6 944 eri toimipaikassa, 1 502 ISO 14001 ympäristösertifikaattia 4 964 toimipaikassa, sekä 209 ISO 45001 työterveys ja työturvallisuussertifikaattia 627 toimipaikassa. Nämä ovat kolme suosituinta hallintajärjestelmästandardia Suomessa. Maailmanlaajuisesti ISO 9001 -sertifikaattien määrä kasvoi vuodesta 2018 0,5 % ja ISO 14001 -sertifikaattien 2 %, kun Suomessa vastaavat luvut olivat 4,6 % ja 2,4 %. (SFS, 2020). ISO-standardeihin on tullut niiden kehityksen myötä vähitellen mukaan entistä enemmän yritys vastuun elementtejä (Martin, Elg & Gremyr, 2020). Laatujärjestelmien kasvavissa määrin sisältämien yritys vastuun elementtien vuoksi monet yritykset vaikuttavat jo toteuttavan erilaisia yritys vastuun toimintoja laatujohtamisen ja laatujärjestelmien kautta. Laatujohtaminen vaikuttaa kattavan monia yritys vastuun osa-alueita, ja olevan yleisesti käytetty johtamisjärjestelmä. Yritykset johtavat myös entistä enemmän yritys vastuutoimintojaan ja vaikka aihealuetta tunnetaan yhä paremmin, sen johtaminen ja merkitys näyttäytyy silti monille epäselvänä. Yritys vastuun näkökulmasta mielenkiintoa lisää mahdollisuus lisätä selkeyttä yritys vastuun aihepiiriin, joka on usein mielletty epäselväksi.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan laatujohtamisen ja yritys vastuun rajapintaa, perustuen tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin lisätutkimuksen tarpeisiin. Useiden laatujohtamisen ja yritys vastuun tutkijoiden mukaan aihepiirit ovat kehittyneet kohti toisiaan. (Aquilani, Silvestri & Rugieri, 2016). Esimerkiksi Nerin (2019, 442) toteaa, että monien arvostettujen tutkijoiden mukaan yritys vastuu on seuraava askel laatujohtamisessa, sillä se muodostaa keskeisen aihepiirin liiketoiminnan kehittämisessä kuluvan vuosisadan kestävään kehitykseen liittyvien haasteiden keskellä. Lisätutkimuksen tarve aihepiirien rajapinnassa on tunnistettu erityisesti empiirisestä näkökulmasta (ks esim. Lagrosen & Lagrosen, 2019). Tutkimuksissa on ehdotettu myös lisätutkimuksen tarvetta koskien laatujohtamisen vaikutusta

organisaation vastuullisuuden tasoon (Larrán-Jorge ym., 2016). Siksi pyrin hahmottamaan yritys vastuun ja laatujohtamisen yhteyksiä, eroja, sekä laatujohtamisen tarjoamia mahdollisuuksia yritys vastuun kehittämisessä. Aion keskittyä seuraaviin tutkimusongelmaan, tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin:

Ongelma: Laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteyksistä on olemassa vähän tutkimustietoa.

Tavoite: Tarkastella laadunhallintaan perustuvan johtamisjärjestelmän yhteyksiä yritys vastuun aihepiiriin, jotta yritys vastuun ja laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteyksistä ja eroista saadaan lisätietoa.

Tutkimuskysymys: Millaisia yhteyksiä laatujohtamiseen ja yritys vastuuseen liittyy?

Alakysymykset:

1. Miten laatujohtaminen voi edistää yritys vastuuta?
2. Mitä eroja aihepiireissä on kattavan yritys vastuutoiminnan näkökulmasta?

Alakysymykset ovat pääkysymystä täydentäviä. Vastatakseni alakysymyksiin muodostan laatujohtamisen ja yritys vastuun tutkimuskirjallisuuden perusteella teoreettisen viitekehyksen, jonka perusteella tarkastelen empiiristä aineistoa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen laatujohtamista aineiston kautta, joka on kerätty organisaatiosta, joka käyttää ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmää johtamisessaan.

1.4 Keskeiset käsitteet ja aihealueen rajaus

Yritys vastuun merkitsee sitä, että yritysten tulee ensisijaisesti omaksua taloudellinen vastuu ja vapaaehtoisesti ylittää lainsäädännölliset vähimmäisvaatimukset, jotta ne ovat eettisiä kaikissa toiminnoissaan ja ottavat huomioon toimiansa vaikutukset kaikille yhteiskunnan sidosryhmille, samalla kun ne edistävät globaalia kestävyttä” (Sarkar & Searcy, 2016, 1429, kirjoittajan suomentama) Yritys vastuun muodostuu taloutta, ympäristöä ja yhteiskuntaa koskevista osakokonaisuuksista.

Kestävä kehitys tarkoittaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jossa tavoitteena on turvata nykyisille ja tulevilla sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet, ottamalla ympäristö ihminen ja talous tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. ” (Valtioneuvoston kanslia, 2021)

Laatu on tämän tutkimuksen kannalta oleellinen käsite. Laatu määritellään tässä työssä myöhemmin esitetyn perusteella laajasti, sekä ennen kaikkea kontekstisidonnaisesti. Tällä tavalla ymmärrettyinä laadun määritelmä riippuu tilanteesta, jossa sitä tarkastellaan. Tämä näkökulma kannustaa tarkastelemaan laatua eri näkökulmista, sekä erilaiset näkökulmat huomioiden. Laatu käsittää myös ajatuksen kestävydestä, jolloin laatuun katsotaan sisältyvän myös vaikutukset ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen.

Laatujohdaminen tarkoittaa henkilökohtaisten, organisaation tai yhteiskunnan resurssien ja aktiviteettien johtamiseksi laadun suhteen” (Anttila & Jussila, 2017, 258). Laatujohdamista toteutetaan laadunhallintajärjestelmän avulla, joka muodostuu politiikoista, toimintatavoista, työhjeista ja resursseista, jotka yhdessä tuottavat laatutason ja laatutavoitteiden saavuttamiseen tähtäviä prosesseja, joilla asiakkaan vaatimuksiin vastataan” (Tricker 2020, 16). Laadunhallinta ja sen toiminnot ovat osa organisaation yleistä johtamista (Anttila & Jussila, 2017, 259), ja muodostavat johtamisjärjestelmään liitetynä laatujohdamisjärjestelmän. (Lecklin, 2006).

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt seuraavia rajauksia:

Taulukko 1: Tutkimuksen rajaukset.

Rajauksen kohde	Rajaus
Tarkasteltava ilmiö	Laatujohdamisen ja yritysvastuun yhteydet.
Tutkimuksen kohde	ISO9001:2015 mukaisen laatujohdamisen ja yritysvastuun yhteydet kohdeorganisaatio SK Protect Oy:ssä.
Empiirisen tarkastelun ajallinen rajaus	2020–2021
Empiirinen aineisto	SK Protect Oy:n henkilöstön ja johtoryhmän haastattelut, päiväkirja-aineisto, sekä yrityksen verkkosivujen dokumentaatio.

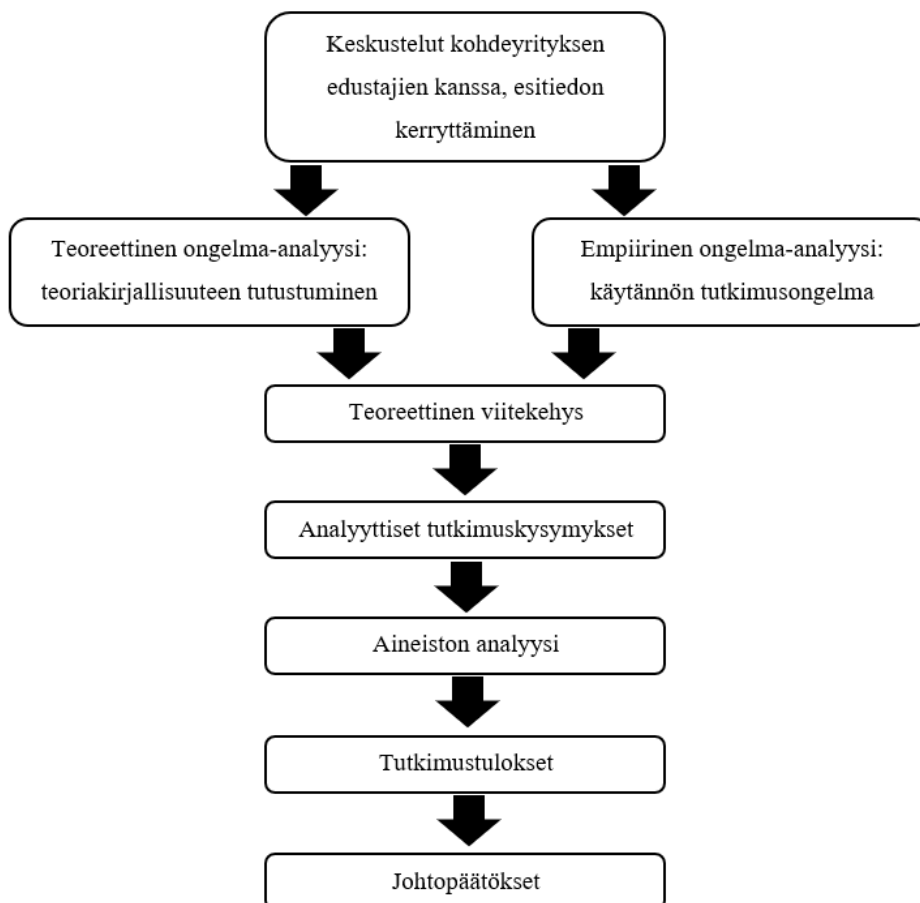
Ilmiötasolla tutkielman keskeinen rajaus koskee tarkastelunäkökulmaa, joka on tässä tutkimuksessa laatujohdamisen yhteyksien ja erojen tarkastelu. Tähän liittyen huomionarvoista on, että tarkastelen yhteyksiä ja eroja myös ristiin tarkasteluna. Tässä tutkimuksessa yhteyksiin kuuluvat erot, joita aihepiireihin liittyy, sekä laatujohdamisen yritysvastuuta edistävät tekijät, ja yritysvastuun laatujohdamista täydentävät tekijät. Tutkimuksen ajallinen rajaus koskee sitä ajanjaksoa, jonka aikana keräsin yrityksestä tietoja eri menetelmin. Aloitin tutkimusprosessin tammikuussa 2020 ja viimeiset aineistot kerättiin maaliskuussa 2021.

Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation laatujohdamisjärjestelmän ja yritysvastuun yhteyksien tarkastelu. SK Protect Oy:n laatujohdamisjärjestelmä perustuu ISO 9001:2015

laadunhallinnan johtamisjärjestelmään, joten tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan erityisesti tätä järjestelmää. Vaikka kirjallisuusosiossa viitataan myös muihin laatujohtamisjärjestelmiin (esimerkiksi EFQM), tulosten ja johtopäätösten osalta nämä rajataan pois. Tutkimuskohteena on siten organisaation laatujohtamisjärjestelmä. Empiirisen aineiston osalta tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia tietoja, joita keräsin yrityksestä. Kriittinen rajaus koski sitä, että pääosa haastatelluista kuului yrityksen johtoryhmään. Tällä rajauksella halusin varmistaa, että saan yrityksen johtamisjärjestelmästä monipuolista ja kattavaa tietoa.

1.5 Tutkimuksen eteneminen ja raportin sisältö

Aloitin tutkimusprosessin tammikuussa 2020, jolloin olin ensimmäisen kerran yhteydessä tutkimuksen kohdeorganisaatio SK Protect Oy:seen. Tutkimus on edennyt erilaisten päävaiheiden kautta, joka on vaikuttanut aiheen muotoutumiseen ja tutkimusraportin rakentumiseen. Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksen etenemistä.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

Prosessin alussa aihealuetta pyrittiin määrittämään yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Yritys halusi selvittää omien yritys vastuutoimintojensa tilannetta, ja kaipaisi yleisesti enemmän tietoa aihepiiristä. Kohdeorganisaatio SK Protect Oy tunnisti, että se ei ole kartoittanut yritys vastuun tilannetta yrityksessä. Yritys tunnistaa myös, että sillä ei ole kovin laajasti tietoa yritys vastuusta aihealueena. Yritys kuitenkin tuntee laatujohtamisen kattavasti, ja käytössä oleva johtamisjärjestelmä perustuu laatujohtamiseen. Yrityksellä on sertifioitu ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä sekä 45001 työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen järjestelmä. Yrityksen johto haluaisi selvittää, millä tasolla heidän yritys vastuutoimintonsa ovat. Yritys haluaisi myös tietoa siitä, miten käytössä olevat laatujohtamistoiminnot liittyvät yritys vastuuseen, jotta se voisi hahmottaa paremmin, millä tavoin yritys vastuu voi sisältyä käytössä olevaan johtamisjärjestelmään. Tutkimuksen keskeisenä motivoivana tekijänä on yritys vastuun ja laatujohtamisen yhteyksien tarkastelu, jonka avulla haluan selvittää erityisesti itselleni ja kohdeorganisaatiolle, millaisia yhteyksiä aiheisiin liittyy, jotta yritys vastuun aihepiiristä saadaan tietoa organisaation käyttämän johtamisjärjestelmän näkökulmasta. tutkimustyön yhteydessä toteutettava selvitys yritys vastuun nykytilasta, joka toteutetaan SK Protect Oy:lle.

Keskustelujen edetessä ja ymmärryksen kasvaessa valitsin tutkimuksen aiheeksi laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteyksien tutkimisen. Aiheen valintaan vaikutti teoreettinen ongelma-analyysi ja empiirinen ongelma analyysi. Analyysien avulla halusin täsmentää aiheen soveltuvuutta teoreettiseksi tutkimusaiheeksi, sekä sitä, että aihe tuottaa merkityksellistä käytännön tietoa myös kohdeorganisaatiolle. Teoreettisen ongelma-analyysin avulla varmistin, että aiheesta löytyy tutkimustietoa ja tutustuin laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteistutkimuksen kirjallisuuteen. Empiirisen ongelma-analyysin avulla hahmottelin kysymyksiä, joiden avulla aihepiirien yhteyksiä on mielekästä tutkia. Tässä vaiheessa muodostin myös tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Empiirinen ja teoreettinen ongelma-analyysi ohjasivat myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa, joka muodostui kirjallisuuskatsauksen avulla, jolloin tutustuin syvemmin laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteistutkimukseen. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostin analyttiset tutkimuskysymykset, joiden avulla analysoin aineistoa. Aineiston analysoinnin avulla muodostin tutkimustulokset, jonka jälkeen peilasin tuloksia teoriakirjallisuuteen muodostaakseni tutkimuksen johtopäätökset.

Tutkimusraportti muodostuu viidestä pääasiallisesta tekstiluvusta. Johdannossa esitin tutkimuksen taustat ja tutkimusta motivoivat tekijät. Lisäksi esitin luvussa tutkimusongelman

ja -kysymykset, keskeiset käsitteet ja rajaukset. Luku päättyy tähän alalukuun, jossa esitän tutkimusprosessin etenemisen päävaiheet ja tutkimusraportin sisällön tiivistetysti.

Tutkimuksen toinen luku koostuu raportin teoriaosuudesta. Luvussa tarkastelen yritys vastuuta ja laatujohtamista omina aihealueinaan, sekä esitän aihepiirien yhteistutkimuksessa havaittuja yhteyksiä aiheiden välillä, sekä kuvaan niitä laatujohtamisen tekijöitä, joiden on nähty aiempien tutkimusten mukaan edistävän yritys vastuuta organisaatioissa. Lisäksi esitän keskeiset näkökulmat siitä, miten pitkälle laatujohtaminen voi edistää yritys vastuuta kattavan yritys vastuutyön näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa esitän tutkimuksen toteutukseen valitun laadullisen tutkimusmenetelmän, joka on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Perustelen tutkimusmenetelmien käyttöä ja esitän empiirisesti tutkittavan ilmiön ja tutkimuskohteen. Kuvaan myös keräämäni aineiston ja esitän analyyttisen viitekehyksen, jonka avulla toteutin aineiston analyysin. Neljännessä luvussa esitän tutkimuksen tulokset, jotka koskevat laatujohtamisen yritys vastuuta edistäviä tekijöitä sekä yritys vastuun laatujohtamista täydentäviä tekijöitä, joita havaitsin aineistosta analyyttisen viitekehyksen avulla. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja vastaan päätutkimuskysymykseeni. Lisäksi arvioin tutkimusprosessia kriittisesti ja esitän ehdotuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 LAATU, YRITYSVASTUU JA LAATUJOHTAMINEN

2.1 Johtamisjärjestelmät organisaatioiden ohjaajina

Johtamisjärjestelmän voi ymmärtää hermostona, jonka avulla organisaatio käsittelee tietoa ja toimii. (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, 118). Salmisen mukaan (2008, 124) johtamisjärjestelmä muodostuu mekanismeista, joilla johtamista toteutetaan, ja järjestelmän osa-alueet ovat informaation kerääminen ja analysointi, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, organisointi ja resursointi, motivointi, seuranta, palautteen anto ja ohjaus, sekä henkisten ja fyysisten resurssien kehittäminen. Järjestelmä toimii siten keskeisenä mekanismina organisaation toimintaan, joka mahdollistaa edellä mainittujen toimintojen toteutuksen yhtenäisellä tavalla.

Laatu ja yritysvastuu ovat käsitteitä, jotka voivat sisältyä eri tavoilla yritysten johtamisjärjestelmiin. Siten myös käsitykset siitä, mitä käsitteet tarkoittavat ja sisältävät, vaikuttavat käytännön toimintaan, sillä organisaatiot rakentuvat niiden jäsenten käsitysten ja toiminnan seurauksena. Esimerkiksi Beckford (2017, 24–25) esittää, että normatiiviset päätökset, joita yrityksen johto tekee määrittelevät organisaation identiteettiä sekä myös odotuksia ja uskomuksia, joita sen jäsenillä on. Päätökset ja asenteet ohjaavat siten myös etukäteen strategisen suunnan määrittelyä, sillä ne määrävää jo ennalta, millaiset keskustelut ovat ylipäättään sallittuja strategiaa pohdittaessa.

Yhteiskunnan muutos vaikuttaa sidosryhmien näkemyksiin ja odotuksiin, joita yrityksissä olisi hyvä osata ennakoita. Martin, Elg, Gremyr ja Wallo (2019, 2) toteavat, että yhteiskunnalliset muutokset ja haasteet ovat vaikuttaneet organisaatioihin ja siten myös siihen, mitä laatu yritystoiminnassa tarkoittaa. Muutokset ovat tuoneet mukanaan yleiseen keskusteluun uusia ajattelutapoja, joista osa on muokannut myös sitä, mitä pidetään laatuina. Esimerkiksi digitalisaatiolla ja kestävyteen liittyvillä haasteilla on ollut viime aikoina vaikutusta siihen, miten laadun käsitettä on operationalisoitu, eli yhdistetty mitattaviin ja havaittaviin ominaisuuksiin. Siten on perusteltua tarkastella, mitä laatujohtamisella ja yritysvastuulla tarkoitetaan, ja millaisia yhteyksiä niillä on.

2.2 Laatu, laadunhallintajärjestelmät ja laatujohtaminen

2.2.1 Laatu käsitteenä ja sen kehitys laatujohtamisen kirjallisuudessa

Laatu on käsite, jonka voi määrittellä monella tavoin. Anttilan ja Jussilan (2017, 255) mukaan laatu kuuluu käsitteenä peruskonsepteihin, joita käytetään kuvailtaessa ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskuntien suorituskykyä. Laatua voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, ja nämä näkökulmat vaikuttavat suuresti siihen, mitä ominaisuuksia laatu voi käsitteenä sisältää. Laadukas tuote voi tarkoittaa toisille tuotetta, joka täyttää omat odotukset ja on edullinen, kun taas toisille tuotteen laatu muodostuu kestävästä tuotantotavoista ja laadukkaista materiaaleista. Russell ja Miles (1998) tutkivat laadun käsityksiä ISO 9000 -laatujohtajärjestelmää käyttävissä yrityksissä ja esittivät laatujohtamisen kirjallisuudessa esiintyneitä näkökulmia, joiden kautta laatua on käsitteenä määritelty (Taulukko 2).

Taulukko 2. Eri näkökulmia laadun käsitteeseen (mukailen Russel & Miles, 1998, 2, kirjoittajan suomentama)

Näkökulma	Laadun määritelmä
Ylimaallinen	Abstrakti filosofinen, aistillinen, moraalinen tai uskonnollinen käsite.
Tuote	Sarja ominaisuuksia, joka määrittelee tuotteen soveltuvuuden, sekä funktioetäisyydestä todellisten ja ihanteellisten ominaisuuksien välillä.
Käyttäjä	Asiakkaan tyytyväisyys tuotteen ominaisuuksiin
Tuotanto	Tuotteen yhdenmukaisuus valmistus- ja suunnittelumääritelmien kanssa.
Arvo	Ero tuotteen tuottamien hyötyjen ja kustannusten välillä
Yhteiskunnallinen menetys	Yhteiskunnan menetys tuotannon vaihteluiden tai haitallisten sivuvaikutusten vuoksi

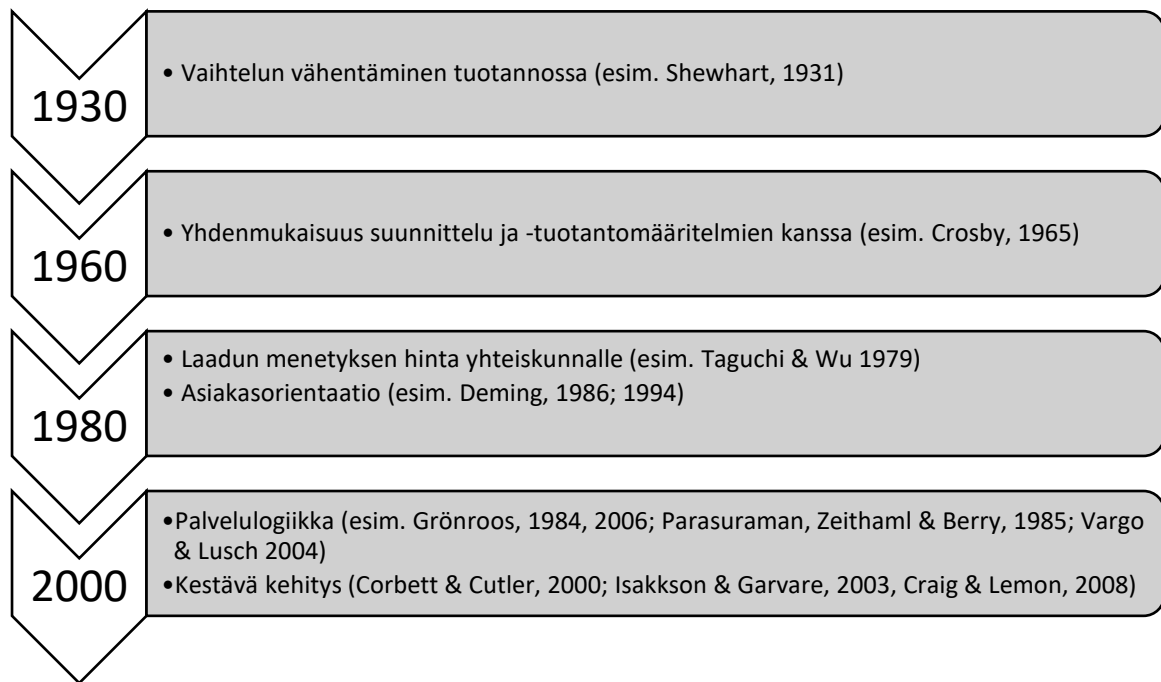
Laatua voidaan siten tarkastella monesta näkökulmasta. Myöhemmin myös esimerkiksi Martin, Elg ja Gremyr (2020) ovat tarkastelleet artikkelissaan laadun eri merkityksiä

laatujohtamisen kirjallisuudessa. Heidän mukaansa laatu on moniulotteinen ja abstrakti rakennelma, jota on tarkasteltu ja tulkittu monista eri näkökulmista. Kirjoittajat nostavat esiin tärkeimpiä näkökulmia, joista laatua on määritelty 1930–2010 välisenä aikana. Laadun käsite on heidän mukaansa liiketoiminnassa kontekstisidonnainen, jolloin eri yhteyksissä laatu saattaa tarkoittaa erilaisia asioita. Määritelmät myös kannustavat tietyn, yhden näkökulman käyttöön, joka aiheuttaa usein näiden näkökulmien lokeroitumiseen, ja rajoittaa laatutyötä käytännössä (Martin ym., 2020).

Martin ja kollegat (2020) korostavat, että laadun määritelmiin on vaikuttanut yhteiskunnan kehitys, jossa yritykset toimivat. Yhteiskunnalliset muutokset ja haasteet ovat vaikuttaneet organisaatioihin ja siten vaikuttaneet siihen, mitä laatu yritystoiminnassa tarkoittaa. Muutokset ovat tuoneet mukanaan yleiseen keskusteluun uusia ajattelutapoja, joista osa on muokannut myös sitä, mitä pidetään laatuna. Esimerkiksi digitalisaatiolla ja kestäväyyteen liittyvillä haasteilla on ollut viime aikoina vaikutusta siihen, miten laadun käsitettä on operationalisoitu, eli yhdistetty mitattaviin ja havaittaviin ominaisuuksiin (Martin ym., 2020).

Martinin ja kollegoiden (2020) mukaan laatu on lähtenyt laatujohtamisen kirjallisuudessa liikkeelle tasalaatuisuuden käsitteestä 1930-luvulla, jolloin fokus oli erityisesti valmistuksen variaation tasaisuudessa. 1960-luvulla laatu määriteltiin tuotanto-orientoituneesti, ja tuotannossa keskityttiin pysymään määritelmässä ja toleransseissa, joita tuotteille oli annettu suunnitteluvaiheessa. 1980-luvun jälkeen laatua on määritelty usein asiakkaan näkökulmasta, ja ajattelutapa on vaikuttanut laatujohtamisen kehitykseen paljon. Asiakaslähtöiseen laatuajatteluun on kuulunut myös palvelutuotannon ja -logiikan tutkimus, joka on sekin kehittynyt 1980-luvulta saakka ja vaikuttanut paljon viimeaikaiseen laatuajatteluun.

Yhteiskunnallinen näkökulma liitettiin tutkimuksissa laatuajatteluun myös 1980-luvulla, kun Taguchi ja Wu (1979) määrittivät laadun jonkin tuotteen seurausten kautta. He esittivät käsitteen laadun menetyksestä (quality loss), joka tarkoittaa ”menetystä, jonka tuote aiheuttaa yhteiskunnalle sen toimituksen jälkeen, lukuun ottamatta menetyksiä sen luontaisten ominaisuuksien vuoksi.” Viimeisimpänä kehitysvaiheena laadun määritelmässä Martin ja kollegat (2020) pitävät kestävästä kehityksestä, joka on 2000-luvulla kehittynyt tärkeäksi osaksi laatujohtamisen tutkimusta sekä käsittämään olennaisia osia eri laatujohtamisen järjestelmistä, kuten ISO 9000 laadunhallintajärjestelmässä.



Kuvio 2. Aikajana laadun määritelmään ja tarkoitukseen vaikuttaneista näkökulmista (mukailen Martin, ym., 2020, 4, kirjoittajan suomentama)

Jo Russel ja Miles (1998) esittivät, että on olemassa tukea integroidulle laatuteorialle, jossa laadun käsite kattaisi tiiviisti asiakkaiden tarpeet ja heille toimitetun arvon sekä yhteiskunnalliset hyödyt ja haitat. Martin ja kollegat (2020, 6) korostavat saman suuntaisesti, että laadun määritelmät kannustavat usein vain yhden näkökulman käyttöön, jolloin eri näkökulmat jaotellaan erillisiksi alueiksi, jotka eivät rikasta toisiaan, ja vaikeuttavat laadun ymmärrystä käytännön tilanteissa. Beckford (2017, 16) esittää, että laatuajattelussa vankan aseman saaneet perinteiset näkökulmat, kuten tuotanto- ja tuoteorientoituneet laatufilosofiat vaikuttavat yhä siihen, millaisena laatua pidetään. Beckfordin (2017, 17–19) mukaan nykyiset laatujohtamisessa yleisesti käytettävät mittarit mittaavat laatua varsin suppeasti, ja ajavat organisaatiota tekemään vääriä asioita paremmin, sen sijaan että organisaatio tekisi oikeita asioita.

Beckfordin (2017) mukaan nykyään laadun tulisi kattaa taloudellinen, yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen näkökulma. Hän toteaa, että laatuikäsitettä vaivaa nykyään erityisesti kaksi ongelmaa: uustayloristinen tehokkuutta korostava johtamistapa, sekä laadun eristäminen organisaation valmistavaan osaan. Kirjoittaja esittää, että laatu toimintojen fokus on tyypillisesti suppea ja tarkastelussa on ainoastaan se organisaation osa, joka valmistaa fyysisen tuotteen, tai joka vuorovaikuttaa palvelutuotannossa asiakkaan kanssa. Tämä aiheuttaa

Beckfordin (2017) mukaan myös ensimmäisen ongelman asetelman, joka perustuu uustayloristiselle ajatukselle siitä, että johtajat tietävät asiat parhaiten, ja mikäli jokin menee vikaan, se on myös jonkun (joka ei ole johtaja) vika. Tämä synnyttää organisaatioita, jossa johto ohjeistaa työntekijöitä asioiden tekemisessä ja syyttää heitä, kun asiat eivät toimi.

Beckford (2017) perustelee tarvetta laatukäsityksen laajentamiselle erityisesti muuttuneella yhteiskuntarakenteella. Palvelut edustavat 70 % jälkiteollisten yhteiskuntien taloudesta, ja teollisuuteen kehitetyt laadunhallinnan mallit eivät toimi samalla tavalla palvelukontekstissa. Osaavat ihmiset ovat yhä useammin avainasemassa organisaatioissa, yritysten olisi myös ajateltava laatua laajemmin ja myös pyrittävä mittaamaan sitä kokonaisvaltaisemmin, kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa. Beckfordin mukaan (2017) tehokas organisaatio on kykenevä toimimaan nykyisillä markkinoilla ja nykyisessä ympäristössään, sekä ennakoimaan ja vastaamaan muutoksiin. Laatu nähdään organisaation läpileikkaavana systemaattisena toimintona, jossa suorat ja epäsuorat vaikutukset toimintojen välillä tunnistetaan selkeästi. Tällöin laatu on myös sisällytetty jokaiseen organisaation osaan, sen sijaan että se olisi vain tuotannon tai asiakaspalvelun vastuulla, jotka eivät voi mitenkään tuottaa sitä eristyksissä. Hän esittää, että taloudelliset, ympäristölliset ja yhteiskunnalliset tekijät ovat tärkeää ottaa huomioon nykyaikaisessa laadun tavoittelussa. (Beckford, 2017)

Laatu vaikuttaa siten kehittyneen käsitteenä tuotannon hallinnasta kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä sen eri ominaisuuksista ja subjektiivisesta luonteesta, joka on tarpeellista nykyisessä yhteiskunnassa. Martin ja kollegat (2020) esittävät artikkelissaan viitekehyksen laadun määritelmille, jossa huomioidaan laadun eri käsitteelliset ominaisuudet, sekä kontekstisidonnainen tarkastelu. Viitekehys on esitetty kuviossa 3 ja viitekehyksen mukaiset osa-alueet on avattu taulukossa 3.



Kuvio 3. Laadun käsitteelliset määritelmät (mukaillen Martin ym., 2020, 7, kirjoittajan suomentama)

Viitekehyksessä laadun käsitteellisiin ominaisuuksiin vaikuttaa tilanteessa olevien sidosryhmien määrä, sekä se, nähdäänkö laatu subjektiivisena vai ennalta määriteltynä. Mallin avulla pyritään siten ehkäisemään tiettyihin näkökulmiin jumiutunutta näkemystä laadusta, sekä huomioimaan konteksti, jossa laatua määritetään. (Martin, ym., 2020)

Taulukko 3. Laadun käsite eri näkökulmista (mukaillen Martin ym., 2020, kirjoittajan suomentama)

Näkökulma laatuun	Kuvaus:
<u>Laatu asiakasarvona</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Perustuu asiakkaiden ja loppukäyttäjien subjektiivisiin kokemuksiin - Prosessiin ja lopputulokseen, eli tuotteen käytännöllisiin ja teknisiin ominaisuuksiin. - Käyttöarvoon <ul style="list-style-type: none"> ➔ Esimerkkinä puhelin, jonka laatu määräytyy pitkälti subjektiivisen kokemuksen perusteella esim. muotoilun ja käytettävyyden perusteella
<u>Laatu sovittuna toimituksena</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Perustuu: kriteereihin, joilla varmistetaan sopimusten vaatimustenmukaisuudessa pitäytyminen - Ylimaallisuuteen, ajatus absoluuttisesta ja luontaisesta täydellisyydestä, jota laatu voi olla - Yleiseen sopimukseen siitä, mitä hyvä laatu on. Perustuu vaatimuksiin ja odotettuun suorituskykyyn, jotka ovat yleisesti tunnistettuja. <ul style="list-style-type: none"> ➔ Esimerkkinä korkealaatuiset terästuotteet rakentamisessa, joiden täytyy noudattaa spesifejä laatuksiteereitä, jotta ne läpäisevät turvallisuuslainsäädännön
<u>Laatu ekosysteemi-integraationa.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Koostuu interaktioverkostosta, jossa toimijat yhdistävät resursseja ja luovat arvoa. Laatu rakentuu sidosryhmien kesken ja laatua määrittävät jaetut ihanteet. - Laadun merkitykselle annetut ominaisuudet ovat kollektiivisia ja määrittyvät konsensuksella. <ul style="list-style-type: none"> ➔ Esimerkkinä mielletyt erot kitaroiden laadussa. Blues - kitaristit pitävät erilaisia kitaroita laadukkaana, kuin rock - kitaristit
<u>Laatu yhteiskunta-arvona</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Sisältää kestävään kehitykseen liittyvät arvot. - Sisältää myös sidosryhmiä, joilla ei ole suoraa yhteyttä kyseessä olevaan tuotteeseen. - Laadun käsite ei perustu yksilöiden subjektiivisesti rakentuvaan näkemykseen, vaan faktaperäiseen tietoon, jota tutkimus määrittää. - Kestävä kehitys avainasemassa kaikissa toimissa, tutkimustieto perusteena laadun määritelmässä, ja kokonaisvaltainen näkökulma laadun määritelmään ja sen vaikutuksiin eri sidosryhmille.
<u>Laatu käytännössä</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Käytännönläheinen näkökulma, joka muodostuu osa-alueiden vuorovaikutuksesta. - Laadulla on eri merkityksiä, joita on tarkasteltava kontekstisidonnaisesti ja sidosryhmien tarpeista riippuen. - Laadun määritelmä riippuu tilanteessa olevien sidosryhmien määrästä, sekä siitä, nähdäänkö laatu subjektiivisesti rakentuvana vai ennalta määriteltynä - Mahdollistaa eri näkökulmien välisten ristiriitojen näkemisen ja laadun tarkemman määrittelyn organisaatiokohtaisesti. 	

Martin ym. (2020) korostavat, että esitetyn mallin merkitys ei ole uuden määritelmän tarjoamisessa, vaan siinä, että se tarjoaa työkalun laadun tarkasteluun monesta näkökulmasta, sen sijaan että laatua ajateltaisiin jonkin yksittäisen näkökulman kautta. Malli voi toimia apuna käytännön laatujohtamisessa, sillä sen avulla voi heidän mukaansa hahmottaa alueita, joissa kestävyys ja laatu ovat toisiaan tukevia toimintoja. Toisaalta se auttaa myös tekemään näkyväksi alueita, joissa kestävyys ja laatu eivät kulje käsi kädessä, jotta kompromisseja voitaisiin johtaa hyvin. (Sama, 10.)

Laatu, tarkoittaa lopulta hieman eri asioita riippuen tilanteesta, jossa sitä tarkastellaan. Martin ym. (2020, 9) esittävätkin, että laadun kriteeristöistä päättävät tahot voisivat hyötyä mallin mukaisesta tarkastelusta, jotta organisaatiot voisivat käsittää laadun itsensä kannalta paremmin ja kohdennetummin. Laatu vaikuttaa käsitteenä olevan siten paljon kiinni tulkitsijasta. Sitä on mahdollista tulkita laajasti ja kontekstisidonnaisesti, kuten edellä on esitetty. Kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO määrittelee laadun ISO 9000:2015 standardissa seuraavasti:

”taso, jolla objektin ominaisuudet täyttävät vaatimukset” (ISO, 2021)

Objektilla tarkoitetaan määritelmän mukaisesti mitä tahansa havaittavaa tai kuviteltavissa olevaa, ja vaatimukseen luetaan kuuluvaksi tarpeet tai odotukset jotka on todettu, yleisesti siihen kohdistettu tai vaadittu. (ISO, 2021). Tällöin objekti voi olla esimerkiksi tuotantoprosessi, ja odotuksiin voidaan katsoa kuuluvan myös erilaisten sidosryhmien tarpeet. Anttila ja Jussila (2017, 258) korostavat kontekstisidonnaista tarkastelua ISO:n laadun määritelmän ymmärtämisessä. Heidän mukaansa laadun määritelmä liittyy tässä tapauksessa organisaation sidosryhmiin, jolloin vaatimusten täyttämisen tarkastelu keskittyy kaikkien kiinnostuneiden osapuolien odotuksiin ja tarpeisiin.

Vaikka määritelmä mahdollistaa laajaankin näkökulman, yleisesti laatujohtamisen piirissä laadun käsitys vaikuttaa olevan kuitenkin hyvin asiakaslähtöinen. Esimerkiksi Tricker (2020, 1) toteaa tuoreessa laadunhallinnan järjestelmiä käsittelevässä kirjassaan, että ISO:n määritelmän mukaisesti tuotteen tai palvelun laatu on hyvä silloin, kun se on yhdenmukainen *asiakkaan* määrittelemien vaatimusten kanssa. Laatu määritellään siten tässä työssä laajasti, sekä ennen kaikkea kontekstisidonnaisesti. Tällä tavalla ymmärrettynä laadun määritelmä riippuu tilanteesta, jossa sitä tarkastellaan. Tämä näkökulma kannustaa tarkastelemaan laatua eri näkökulmista, sekä erilaiset sidosryhmät huomioiden. Laatu käsittää siten myös ajatuksen kestävydestä, jolloin laatuun katsotaan sisältyvän myös vaikutukset ympäristöön, yhteiskuntaan ja talouteen.

2.2.2 Laadunhallintajärjestelmä ja laatujohtaminen

Laatujohtamisen piirissä on kehitetty ja käytetty useita eri laatufilosofioita läpi sen historian, ja niitä on myös käytetty vaihtelevin tavoin erilaisten päämäärien tavoittelussa vaihtelevissa organisaatio- ja kilpailuympäristöissä. (Fredriksson & Isaksson 2018). Laatujohtamisen piirissä on olemassa useita eri laatufilosofioita, joista yleisiä ovat esimerkiksi Total quality management, Six Sigma, ISO-laadunhallintastandardit sekä Lean management. (Fredriksson & Isaksson 2018). Filosofioita vertailtaessa on todettu, että niiden sisältämien periaatteiden, metodologioiden ja työkalujen osalta noin 70–80 % sisällöistä on samoja tai toisiaan vastaavia (Sama, 1463.) Tutkimuksissa puhutaan usein laatujohtamisesta synonyymimäisesti sen erilaisten mallien kanssa, sillä yleisten mallien taustalla vaikuttavat samat laatujohtamisen peruseriaatteet (Tari, 2011; Fredriksson & Isaksson 2018).

ISO 9000 standardiperheen uusimmassa, 2015 vuoden versiossa laatujohtaminen on määritelty:

”henkilökohtaisten, organisaation tai yhteiskunnan resurssien ja aktiviteettien johtamiseksi laadun suhteen” (Anttila & Jussila, 2017, 258).

Laatujohtamisella tarkoitetaan usein ajattelutapaa, jossa laatu pyritään sisällyttämään kaikkiin organisaation prosesseihin. Laatuun pyritään sitoutumaan ja toimintaa kehittämään jatkuvan parantamisen avulla, ja tavoitteena on erityisesti asiakkaan tarpeisiin vastaaminen tai niiden ylittäminen (Tari, 2011). Laatujohtamista toteutetaan laadunhallintajärjestelmän kautta. Tricker (2020) määrittelee ISO:n määritelmiin perustuen laadunhallintajärjestelmän seuraavasti:

”Laadunhallintajärjestelmä on organisaatorakenne, joka muodostuu politiikoista, toimintatavoista, työhajeista ja resursseista, jotka yhdessä tuottavat laatutason ja laatutavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä prosesseja, joilla asiakkaan vaatimukseen vastataan.” (Tricker 2020, 16).

Trickerin (2020) mukaan laadunhallintajärjestelmänä pidetään usein virheellisesti laatuun liittyviä dokumentteja, vaikka sillä viitataan koko johtamisjärjestelmään. Dokumentit vain kuvaavat järjestelmää, eivätkä siten ole järjestelmä itsessään. Laadunhallintajärjestelmä on keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa olevien prosessien verkosto, jossa jokainen prosessi muodostuu ihmisistä, työstä, aktiviteeteista, toiminnoista, tallenteista, dokumenteista, lomakkeista, resursseista, säännöistä, sääntelystä, raporteista, materiaaleista, tarvikkeista,

työkaluista ynnä muusta, joita tarvitaan panosten muuttamisessa tuotoksiksi (Tricker, 2020, 17) Laadunhallinta ja sen toiminnot ovat osa organisaation yleistä johtamista, ja muodostavat johtamisjärjestelmään sisällytettynä laatujohtamisjärjestelmän (Anttila & Jussila, 2017).

Tässä tutkimuksessa laatujohtamista tarkastellaan ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän kautta, sillä se on kohdeorganisaatiolla käytössä oleva järjestelmä, jonka avulla laatujohtamista toteutetaan. Standardi muodostuu seitsemästä laadunhallintaperiaatteesta (Taulukko 4), jotka yhdessä muodostavat laatujohtamisjärjestelmän perustan (Jarvis & Palmes 2015). ISO 9001: 2015 laadunhallintaperiaatteet ovat:

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Henkilöstön sitouttaminen
- Prosessimainen toimintamalli
- Jatkuva parantaminen
- Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- Suhteiden hallinta (SFS, 2020)

Jarvis ja Palmes (2015) toteavat, että periaatteet ovat tärkeysjärjestyksessä sekä keskinäisessä yhteydessä. Ensimmäisen periaatteen mukaan kaikki lähtee asiakkaan arvostamisesta. Selkeä fokus asiakkaan tarpeiden ja halujen ymmärtämiseen muodostaa positiivisen kommunikaation kehittämisen ja ylläpitämisen ytimen, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta.

Seuraava askel asiakkaan tarpeisiin vastaavan yrityksen toimissa on oikeanlainen johtajuus. Johtajan tulee selkeästi kuvata asiakkaan näkökulma niille, jotka toimittavat tuotteen tai palvelun. Johtajat usein myös rakentavat myös tilat ja mahdollisuudet, joilla asiakastarpeisiin vastataan. Henkilöstön sitoutuminen on olennaista, sillä heidän työpanoksensa muodostaa asiakastarpeisiin vastaamisen perustan. Usein heidät nähdään sisäisinä asiakkaina, joiden työpanos on kriittinen laadun, hinnan ja useiden muiden tuotantokomponenttien määrittäjä.

Prosessimainen toimintamalli on perustavanlaatuinen osa laadunhallintaa, ja se mahdollistaa henkilöstön työpanoksen maksimoinnin, ja yleisesti organisaation kehityksen ja kasvun. Prosessimaisuus sisältää Demingin PDCA -kehityssyklin läpikäynnin, prosessien ja prosessikokonaisuuksien hallinnan jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti, ja se vauhdittaa kasvua sekä erinomaisuuden maksimointia.

Yritys, joka onnistuu ylläpitämään asiakaskeskeisyyttä, tarjoaa johtajuutta, sitouttaa henkilöstöään ja käyttää prosessimaista toimintamallia kehittyä myös jatkuvasti. Säännöllinen avaintunnuslukujen tarkastelu tarjoaa kehittämisen lähteitä. Menestyvässä yrityksessä päätöksiä ei myöskään vedetä hatusta, vaan ne perustetaan tosiasioihin. Markkinatutkimusta ja sisäisiä raportointityökaluja käytetään kaikilla yrityksen tasoilla rutiininomaisesti. Data ja informaatio mahdollistavat jatkuvan menestyksen.

Mikään edellä mainituista periaatteista ei ole kuitenkaan toimiva, elleivät ne perustu ymmärrykselle siitä, että yritysten ja yksilöiden tulee tehdä töitä yhdessä saavuttaakseen yhteisiä etuja. Suhteiden hallintaa tiivistää kultaisen säännön ajatus ”tee muille niin kuin toivot tehtävän itsellesi”. Kyseessä on kaikkia hyödyttävä ”win-win” ehdotus, joka kannustaa kasvuun jo sillä, että molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus edistävät rehellisyyttä ja halua yhteistyöhön (Jarvis & Palmes 2015).

2.3 Yritysvastuu ja yritysvastuun johtaminen

2.3.1 Yritykset, yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys

Yritystoiminnan tarkoitus on Suomen osakeyhtiölain mukaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin (Edita Oy, 2021). Yritykset ja organisaatiot ovat osa yhteiskuntaa, joten niillä on myös velvollisuus toimia vastuullisesti, koska niiden toiminnalla on vaikutus yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön, jolloin ne voivat niin valitessaan myös myötävaikuttaa kestävään kehitykseen. Osakeyhtiölain esitöiden ja lain hengen mukaan taloudellinen kannattavuus tulee rakentaa kestävällä tavalla, jossa otetaan huomioon ympäröivä yhteiskunta ja sidosryhmät (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019).

Kestävä kehitys tarkoittaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jossa tavoitteena on turvata nykyisille ja tulevilla sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet, ottamalla ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa (Valtioneuvoston kansila, 2020). Kestävä kehitys on siten yritysten yhteiskuntavastuuta laajempi käsite (Törnroos, 2011, 8), sillä se koskee koko yhteiskunnan toimintaa. Harmaalan ja Jallinojan mukaan (2012, 12) yhteiskuntavastuu koskee yritysten ja julkisen vallan välistä suhdetta, jolloin tarkastellaan yritysten ja yhteiskunnan työnjakoa kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa.

Keskustelu yrityksille kuuluvista yhteiskunnallisista vastuista vilkastui Yhdysvalloissa 1920-luvulta eteenpäin ja käsite CSR (corporate social responsibility) ilmaantui keskusteluun toisen

maailmansodan jälkeen, kun odotukset toiminnasta yhteiskunnallisten päämäärien hyväksi kasvoivat yrityksiä kohtaan (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019). Taloustieteilijä Milton Friedman edisti 1970-luvulla näkyvästi yritysten kapean vastuun näkökulmaa, jonka mukaan yrityksen *ainoana* tehtävänä on voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Näkökulman mukaan yhteiskunnallisen vastuun kantaminen on perusteltua vain lainsäädännön niin edellyttäessä, tai mikäli se nostaa osakkeenomistajien varallisuutta. Euroopassa on korostettu kansallista sääntelyä yritysten vastuiden määrittelyssä, ja ajattelussa on korostunut yritysten toimien kontrollointi yhteiskunnallisten intressien turvaamisessa. Eurooppalaiset valtiot ovat myös olleet aktiivisempia työntekijöiden ja kuluttajien oikeuksien turvaamisessa, sääntelemällä esimerkiksi minimipalkkaa, ja kuluttajien oikeuksia. (Sama).

Baumgartnerin ja Rauterin (2017) mukaan erilaisilla kestävyysen tähtäävillä yritysvastuun toimilla on yleisesti saavutettu vain melko rajallisia tuloksia. Lock ja Seele (2015, 212) toteavat, että on tehty liian vähän empiiristä tutkimusta siitä, miten yritysvastuu sijoittuu organisaatioiden rakenteeseen operationaalisesti. James (2018) esittää kirjassaan, että suurin este kestävyysen valtavirtaistumiselle on ollut puute suoraviivaisista työkaluista, joita voi käyttää ympäristöllisen ja yhteiskunnallisen suorituskyvyn mittaamiseen ja hallintaan.

2.3.2 Yritysvastuu

Yritysvastuu on ilmiö, joka on jatkuvasti kasvanut ja laajentunut sekä käytännön liiketoiminnassa että tutkimuksen piirissä. Tämä näkyy käytännön tasolla erityisesti yritysten liittymisenä kansainvälisiin aloitteisiin, sekä erilaisten johtamisjärjestelmien, raportointiviitekehysten ja -ohjeistusten, sekä standardien käyttönä (Olkkonen & Quarshie, 2019, 85).

Yritysvastuun kannalta tunnistetaan, että sille ei ole kirjallisuudessa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan määritelmiä on useita ja aiheen terminologiaa käytetään usein keskenään vaihtokelpoisesti (Hazlett, 2007). Carroll (2015, 88) toteaa, että käsitteet, kuten ”business ethics”, ”corporate citizenship”, ”stakeholder management” ja ”sustainability”, sekä viime aikoina esillä ollut ”creating shared value” ovat yritysvastuuseen liittyviä, osittain päällekkäisiä käsitteitä, jotka kaikki kuuluvat yritysvastuun kokonaisuuteen, joka taas on keskeisin käsite yhteiskunnallisesti tiedostavan liiketoiminnan piirissä. Hänen mukaansa erityisesti 2000-luvulla yritysvastuu on ollut merkittävässä roolissa yritysten toiminnassa, vaikka se on esiintynyt vaihtelevien käsitteiden, periaatteiden ja mallien kautta. Termiä onkin pidetty

”kameleonttikäsitteenä” sen monien määritelmien ja niissä ajan mittaan tapahtuneiden muutosten vuoksi (Sarkar & Searcy, 2016).

Käsitteellä ”corporate social responsibility” on ollut Suomessa useita määritelmiä. Esimerkiksi Olkkosen ja Quarshien (2019, 4) mukaan käsite on perinteisesti käännetty yhteiskuntavastuiksi. Tutkijoiden mukaan käänös on looginen hyvinvointivaltion näkökulmista, jossa liiketoiminnan on pitkään oletettu ottavan aktiivisesti osaa myös yhteiskunnalliseen kehitykseen. Nykyään suomalaiset yritykset puhuvat heidän mukaansa yhteiskuntavastuun sijaan enemmän yritysvastuusta, vastuullisuudesta tai kestävydestä. (Olkkonen & Quarshie, 2019). Tässä tutkimuksessa yritysten vastuuta yhteiskunnalle tarkastellaan käsitteellä yritysvastuu, joka on nykyisin yleisesti käytössä oleva käsite. Suomessa yritysvastuun yleistymisen esteenä on pidetty esimerkiksi hyvinvointivaltion statusta, joka monista muista maista poiketen tarjoaa monien mielestä riittävät puitteet kansalaisten sosiaalipalveluille ja yksityisten yritysten toimintaympäristölle. (Toppinen, Mikkilä & Lähtinen, 2018, 99). Tämä on kuitenkin tilanne vain kansallisella tasolla, ja esimerkiksi toimitusketjujen vastuullisuuden hallintaan liittyy monia haasteita.

Yritysvastuu on yleisesti määritelty esimerkiksi ”yrityksen toiminnoiksi, joiden tarkoituksena on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen yrityksen omien (liiketoiminnallisten) tavoitteiden ja lain vaatimusten lisäksi” (Doh & Guay 2006, 47), sekä ”käsitteeksi, jossa yritykset liittävät yhteiskunnalliset ja ympäristölliset näkökulmat liiketoimintoihinsa sekä sidosryhmätoimintaansa vapaaehtoisesti” (Euroopan komissio, 2001, 6).

Selvittääkseen käsitteen kehittymistä Sarkar ja Searcy (2016) toteuttivat kvantitatiivisen, bibliometrisen tutkimuksen yritysvastuun määritelmistä tutkimuksissa aikavälillä 1953–2014. He tunnistivat kuusi ulottuvuutta, jotka toistuivat ja määrittivät käsitettä tutkimuksissa läpi sen historian, joita ovat *taloudellinen, yhteiskunnallinen, eettinen, sidosryhmät, kestävyys, ja vapaaehtoisuus* Sarkar ja Searcy (2016) esittävätkin näiden ulottuvuuksien pohjalta määritelmän yritysvastuusta:

”Yritysvastuu merkitsee sitä, että yritysten tulee ensisijaisesti omaksua taloudellinen vastuu ja vapaaehtoisesti ylittää lainsäädännölliset vähimmäisvaatimukset, jotta ne ovat eettisiä kaikissa toiminnoissaan ja ottavat huomioon toimiensa vaikutukset kaikille yhteiskunnan sidosryhmille, samalla kun ne edistävät globaalia kestävyttä” (Sarkar & Searcy, 2016, 1429, kirjoittajan suomentama)

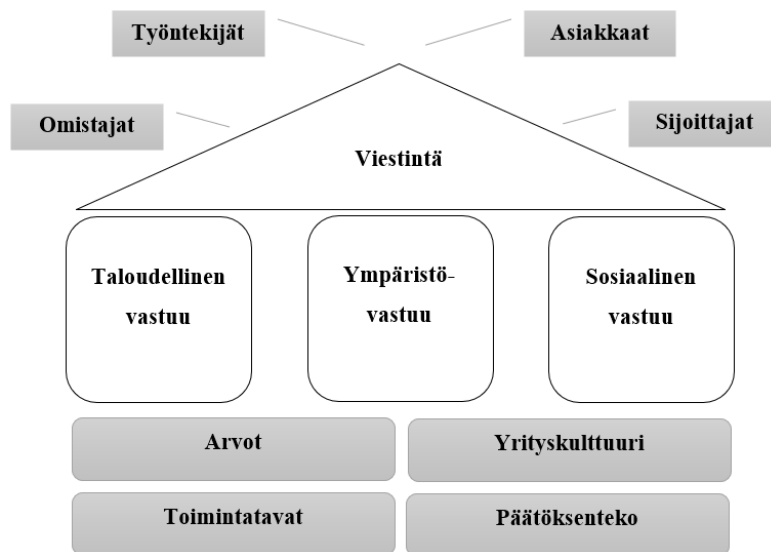
Määritelmä on kattava ja sisältää tärkeät teemat ja niiden keskinäiset riippuvuussuhteet, ja auttaa myös ymmärtämään yritys vastuun ja kestävä kehityksen yhteyttä. Yritysten on ensisijaisesti oltava taloudellisesti kannattavia, jotta sen toiminta voi jatkua. Taloudellisen vastuu edellyttää yrityksen toimivan taloudellisesti kestävästi, jotta toiminta on kannattavaa ja voi jatkua. (Liappis ym., 2019, 8, 72–73).

Yritysvastuun nähdään myös yleisesti alkavan siitä, mihin lainsäädäntö loppuu. ”Vastuullisilta yrityksiltä odotetaan nykyisin sekä kansallisten lakien noudattamista että lainsäädännön määrittelemän minimitason ylittämistä.” (Liappis ym., 2019, 7). Lainsäädännönkin noudattaminen toki on huolellista toimintaa, mutta yrityksen uskottavuus kärsii nopeasti, mikäli lainsäädännön minimitason asioita nostetaan vastuullisuustyön kärkeen. Esimerkiksi Lahtinen (2021) konkretisoi ”tyypilliseksi tahattomaksi viherpesuksi sen, kun yritys yleisesti viestii kestävä kehityksen käytännöistään, vaikka yritys vain noudattaa lainsäädäntöä. Ilmoitetaan esimerkiksi, että tuote ei sisällä freoneja, joiden käyttö on kielletty vuosia sitten”. Liappis ja kollegat (2019, 224) korostavat että lainsäädännön vaatimusten ja sitä vastuullisemman toiminnan rajapinta on hyvä tunnistaa, jolloin tahattoman viherpesun riskiä voidaan hallita yritys vastuusta viestiessä

Yritysten yhteiskunnalliset vaikutukset kiinnostavat usein suurempaa joukkoa sidosryhmiä, kuin perinteiset liiketoiminnan kysymykset. (Liappis ym., 2019, 87). Eettisestä näkökulmasta yrityksillä velvollisuus toimia vastuullisesti, koska niiden toiminnalla on vaikutus yhteiskuntaan ja luonnon ympäristöön, jolloin ne voivat niin valitessaan myös myötävaikuttaa kestävään kehitykseen. (Crane, Matten, Glozer, & Spence, 2016, 50)

Yritysvastuu on perinteisesti jaettu taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa (Harmaala & Jallinoja, 2012). Teoriassa painotetaan usein ”win-win” tilanteita, joissa useat osapuolet hyötyvät samanaikaisesti, vaikka todellisuudessa yritysten on kuitenkin usein tehtävä kompromisseja ja hallittava konflikteja taloudellisten, ympäristöllisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden välillä (Baumgartner & Rauter, 2017). Yritysvastuun kolmen osa-alueen eivät ole siis toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, vaan usein yritys vastuun eri alueiden kysymykset ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi kemikaalien käsittelyyn liittyvät yritys vastuukysymykset kuuluvat sekä ympäristövastuuseen että sosiaaliseen vastuuseen (Liappis ym., 2019). Yritysvastuun kokonaisuuden jäsentäminen ymmärrettäviksi osa-alueiksi voi olla ajoittain haastavaa sen laaja-alaisuuden, sisäisten keskinäisyhteyksien ja muuttuvan yhteiskunnallisen tilanteen

vuoksi. Liappis ja kollegat (2019) kuvaavat yritys vastuun sisällön laajaa kokonaisuutta ja hierarkiaa talomallin avulla (Kuvio 4).



Kuvio 4. Yritysvastuun iso kuva (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019, 7)

Tällä tavoin hahmotettuna yritys vastuun rakentuu arvojen, yrityskulttuurin, toimintatapojen ja päätöksentekorakenteiden päälle. Näistä kivijalan osa-alueista yrityksen kulttuurin päätöksentekorakenteiden, ja käytettävien toimintatapojen olisi optimaalisesti aina olla yrityksen arvojen mukaisia, jonka vuoksi arvot ovat äärimmäisen keskeisessä roolissa yritys vastuun rakennusmateriaalina (Liappis ym., 2019). Talon seinät rakentuvat kivijalan päälle ja muodostuvat yritys vastuun sisältöelementeistä. Nämä kolme elementtiä on jaettu taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen eli yhteiskunnalliseen vastuuseen (Liappis ym., 2019).

Talon katto muodostuu vuorovaikutteisesta viestinnästä yrityksen sidosryhmien kanssa, joka on keskeinen osa yritys vastuun toimintoja. Sidosryhmät ovat Liappiksen ja kollegoiden (2019, 9) mukaan ”toimijoita, jotka vaikuttavat ja joilla on kiinnostusta yrityksen toimintaan ja joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai voi vaikuttaa.” Yritys vastuun konkretisoituu sisäisesti ja ulkoisesti vasta, kun siitä viestitään ja aktiivinen sidosryhmät huomioiva viestintä on keskeisessä osassa vastuullisen toiminnan välittymisessä kilpailukykyyn. Talomalli korostaa yritys vastuun osa-alueiden keskinäistä riippuvuussuhdetta ja auttaa hahmottamaan sen strategista roolia organisaation toiminnassa, joka on luonteeltaan varsin läpileikkaava (Liappis ym., 2019).

2.3.3 Yritysvastuun osa-alueet

2.3.3.1 Taloudellinen vastuullisuus ja hyvä hallinto

Taloudellisen vastuun lähtökohtana on taloudellinen kannattavuus. Osakeyhtiölain mukaan yhtiön tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, mutta kannattavuus tulee lain esitöiden mukaan tuottaa kestävästi ympäröivän yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien hyväksymällä tavalla (Liappis ym., 2019).

Liappis ja kollegat (2019) toteavat että, nykyään yritys vastuuta tarkastellaan sijoittamisen kentällä usein ESG-näkökulmasta (environmental, social, governance) jolloin taloudellinen vastuu liittyy ”governanceen”, eli hyvään hallintoon. Perinteisesti yritys yhteyksissä yritys vastuuta on tarkasteltu ympäristöllisen, yhteiskunnallisen ja taloudellisen vastuun kannalta, jolloin hyvä hallinto on taloudellisesta vastuullisuudesta osittain erillinen kokonaisuus. Kirjoittajien mukaan taloudellisen vastuullisuuden ja hyvän hallinnon sisällöt ovat kuitenkin osittain limittäisiä ja kehittyneet rinnakkain, jolloin niitä on hyvä tarkastella yhdessä. Yhdessä taloudellinen vastuu ja hyvä hallinto muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voi hahmottaa yritystoiminnan välillisiä ja välittömiä vaikutuksia sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä yhteiskuntaan. Kuvio 5 esittää listauksen, johon kirjoittajat ovat koonneet aihekokonaisuuksia, jotka ainakin kuuluvat taloudelliseen vastuuseen ja hyvään hallintoon (Liappis ym., 2019).

Taloudellinen vastuu	Hyvä hallinto
<ul style="list-style-type: none">• Taloudellinen kannattavuus• Voiton tuottaminen osakkeenomistajille• Oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöille ja alihankkijoille• Korruption ja lahjonnan torjunta• Vastuullinen veronmaksu• Rahanpesun torjunta• Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta	<ul style="list-style-type: none">• Hallituksen riippumattomuus ja moninaisuus• Johdon palkitseminen• Korruption ja lahjonnan torjunta• Vastuullinen veronmaksu

Kuvio 5. Taloudellinen vastuu ja hyvä hallinto (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019, 74)

2.3.3.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu koskee vastuuta yrityksen ympäristövaikutuksista, joita muodostuu yrityksen ollessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Yrityksen toiminnan osaa, joka on tai voi olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, kutsutaan ympäristönäkökohdaksi, jolloin sellaiseksi luetaan myös toiminnot, joihin liittyy riski ympäristövaikutusten toteutumisesta. Myös ympäristövaikutukset voivat olla välittömiä, yrityksen välittömässä hallinnassa toimintoihin liittyviä, tai välillisiä, esimerkiksi tuotteen elinkaaren aikana syntyviä ympäristövaikutuksia. Sitovan lainsäädännön ylittävälle ympäristövastuulle ei ole olemassa mitään yksittäistä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sen sijaan kansainvälisissä viitekehyksissä, kuten YK:n Global Compactissa ja OECD:n toimintaohjeissa monikansallisille yrityksille otetaan kantaa siihen, miten ympäristövastuuta tulisi toteuttaa. Yrityksen ympäristövastuu on toimialasta, ajasta ja paikasta riippuvaista, ja siihen vaikuttaa myös se, mitä sidosryhmät ja yhteiskunta pitävät kulloinkin tärkeänä. Siten ympäristövastuun konkreettinen sisältö riippuu yrityksen toimialan, sen tuotteiden ja yrityksen itsensä erityispiirteistä. Kun erilaisia yritys vastuuseen liittyvien standardien ja viitekehysten sisältöjä tarkastellaan, on mahdollista erottaa näitä kaikkia yhdistäviä, ympäristövastuuseen sisältyviä asioita. (Liappis ym., 2019). Näitä asioita on havainnollistettu kuviossa 6.

Ympäristövastuuseen sisältyviä asioita
<ul style="list-style-type: none">• Ympäristönsuojelun tason parantaminen• Vastuullisuutta ympäristöasioissa edistävät aloitteet ja toimintajärjestelmät• Elinkaarinäkökulman mukaan ottaminen• Ympäristöystävällisten tuotteiden ja teknologioiden käyttöönotto• Ympäristöriskien hallinta• Jatkuva parantaminen

Kuvio 6. Ympäristövastuun yleisiin standardeihin ja linjauksiin sisältyviä asioita (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019, 111–114)

2.3.3.3 Sosiaalinen vastuu

Yritysten sosiaalinen vastuu on laaja kokonaisuus, jonka ydin on yksinkertainen. Kyse on ihmisten huomioinnista, arvostamisesta ja hyvästä kohtelusta. Minimitasolla on kyse ihmisoikeusvastuusta, joka muodostaa sosiaalisen vastuun perustan ja vähimmäisodotukset.

Yritystoiminta liittyy aina ihmisiin ja toiminnalla on aina joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia ihmisoikeuksiin. Ihmisoikeusvastuun vähimmäisodotusten päälle rakentuvat muut sosiaalisen vastuun osa-alueet, kuten työhyvinvointia, johtamista ja asiakaspalvelua koskevat hyvät käytännöt. (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala. 2019, 128–129, 138; Niskala, Tarna-Mani, Puroila ja Pajunen., 2019, 21). Yritysten sosiaalista vastuuta voi tarkastella myös välittömästi tai välillisestä näkökulmasta, jolloin voidaan tarkastella joko omaan henkilöstöön ja toisaalta toimittajaketjun olosuhteisiin liittyvää vastuuta (Niskala, Tarna-Mani, Puroila ja Pajunen 2019, 21). Esimerkkejä näistä ihmisoikeusvastuusta ja sosiaalisen vastuun muista kysymyksistä on havainnollistettu kuviossa 7.

Esimerkkejä ihmisoikeusvastuuseen kuuluvista asioista	Esimerkkejä sosiaalisen vastuun muista kysymyksistä
<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten henkeä ja terveyttä koskevat kysymykset • Työntekijöiden kohtelua koskevat perustavanlaatuiset kysymykset (ml. pakkotyön ja lapsityön kieltö) • Yksityisyyden suoja • Työelämän ja perhe-elämän yhdistäminen • Tasavertaisuus ja syrjimättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Laajat työhyvinvointia tukevat toimet • Hyvän ja arvostavan työilmapiirin luominen • Hyvä ja arvostava asiakaspalvelu • Moninaisuuden arvostaminen • Yleisesti ihmisiä arvostava yrityskulttuuri • Hyvä johtaminen • Hyvät toimintatavat verkostoissa ja yhteiskuntasuhteissa

Kuvio 7. Sosiaalisen vastuun perustan muodostavat ihmisoikeusvastuun aiheet sekä sitä täydentäviä ihmisten hyvän kohtelun elementtejä (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019, 136–138; Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen., 2019, 21)

2.3.4 Yritysvastuun johtaminen ja työkalut

Tässä alaluvussa tarkastelen yritysvastuujohtamisen toimintoja. Tarkoitukseni on muodostaa käsitys siitä, mitä yritysvastuun johtaminen käytännössä tarkoittaa organisaatiossa, ja mitä osa-alueita aihe käsittää. Tämän tarkastelun avulla voi muodostaa pohjan sille, mitä yritysvastuun johtaminen voi tarkoittaa, jotta yritysvastuun johtamisen ja laatujohtamisen yhteyksiä voi tarkastella kohdeorganisaatiossa.

Yritysvastuuta voidaan johtaa yrityksissä monilla tasoilla. Niskala, Tarna-Mani, Puroila ja Pajunen (2019, 35) korostavat, että kokonaisuutena yritysvastuu käsittää laajan alueen, jonka sisäisten osa-alueiden vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen on vaativaa. Yritysvastuuta priorisoidaan organisaatioissa eri tavoin ja suhtautuminen yritysvastuun eri osa-alueisiin ja

yritysvastuujohtamiseen riippuu usein strategiasta, jota yritys seuraa. (Crane, Matten, Glozer & Spence 2016, 52) Yritysvastuuta on ajan kuluessa alettu yleisesti organisoimaan entistä järjestelmällisemmin ja virallisemmin organisaatioissa (Lock & Seele, 2015).

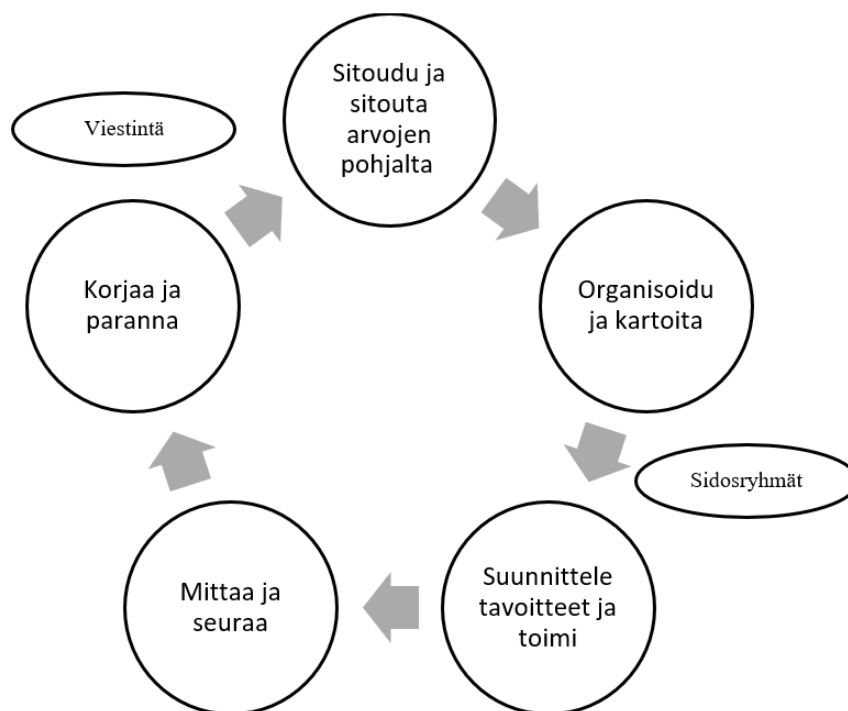
Yritysten tulee priorisoida rajallisten resurssiensa käyttöä ja kohdistaa oman yritystoimintansa kannalta olennaisiin kysymyksiin. Kyseessä on strateginen valinta, joka perustuu toimintaympäristön riskien ja mahdollisuuksien arviointiin, ja samalla yrityksellä voi olla myös erilaisia tavoitetasoja eri alueille (Niskala ym., 2019). Clarkson (1995) on jaotellut organisaatioiden strategista suhtautumista yritysvastuuseen reaktiiviseen, defensiiviseen, sopeuttavaan ja proaktiiviseen (Reactive, defensive, accommodative, proactive), sen mukaan, tekeekö yritys vähemmän kuin on vaadittu, vähimmäisvaatimusten verran, kaiken vaaditun verran, vai enemmän kuin on vaadittu. Kuten johdannossa esitin, useat organisaatiot suhtautuvat yhä erilaisiin vastuullisuuden kysymyksiin reaktiivisesti, kun taas toiset saattavat olla hyvinkin proaktiivisia vastuullisuudessaan.

Tärkeää on, että koko organisaatio voi selkeästi mieltää, mitä yritysvastuu oman organisaation kohdalla tarkoittaa. Tämä edellyttää yritysvastuun aihekohtaista ymmärtämistä ja syvällistä liiketoimintaosaamista, jolloin yritysvastuun määritelmä, strategia ja tavoitteet ovat selkeitä ja liittyvät myös olennaisesti yrityksen ydinliiketoimintaan (Niskala ym., 2019, 56). Yritysten on Liappisen ja kollegoiden (2019) mukaan organisaatioiden on siksi hyvä löytää yritysvastuutyössä oman toimintansa kannalta merkittävä kiintopiste. Tällöin tarkasteluun tulevat aiheet, joihin yritys voi omalla toiminnallaan eniten vaikuttaa. Energiaintensiivisellä toimialalla keskitytään usein ensiksi ympäristövaikutuksiin ja palvelualalla olennaisempaa on todennäköisesti työntekijöiden hyvinvointi.

Tärkeää on siis havaita, että yritysvastuun aihekohtaisia osa-alueita ja yritysvastuuta tukevaa johtamisjärjestelmää ei voi ottaa kerralla haltuun, vaan työ alkaa usein oman organisaation kannalta olennaisten vaikutusten tunnistamiseen. Työkaluina tähän voi käyttää esimerkiksi yritysvastuukartoitusta, joka auttaa selvittämään yritysvastuun nykytilaa erityisesti yrityksen johdolle (Liappis ym., 2019). Monet yritykset käyttävät myös olennaisuusmatriiseja, jotka auttavat määrittelemään merkittävimpiä yritysvastuukysymyksiä oman organisaation ja sen sidosryhmien kannalta (Niskala ym., 2019).

Yritysvastuun menestystä tukeva kulttuuri perustuu ajatukseen pitkäjänteisyydestä ja jatkuvasta parantamisesta (Liappis ym., 2019, 191; Niskala ym., 2019, 78). Asif, Searcy, Zutshi, Fisscher ja Olaf (2013), esittivät mallin yritysvastuutoimintojen liittämisestä

liiketoimintaan Demingin (1994) jatkuvan parantamisen Plan-Do-Check-Act (PDCA) syklin mukaisesti, joka on yleisesti käytetty malli laatujohtamisessa ja hallintajärjestelmissä (Liappis, Pentikäinen ja Harmaala, 2019, 190). *Suunnitteluvaiheeseen (plan)* kuuluu Asifin ja kollegoiden mallissa sidosryhmävuorovaikutus, sidosryhmien tarpeiden priorisointi ja systematisointi, sekä oleellisimpien vastuullisuuskysymysten tunnistaminen. *Toteutusvaiheessa (do)* yritys vastuukysymykset liitetään organisaation johtamisjärjestelmään, ja tätä integroitua järjestelmää kehitetään esimerkiksi kehittämällä yritys vastuun kulttuuria, substanssiosaamista, ja käytänteitä läpi organisaation. *Tarkastusvaiheeseen (check)* kuuluvat yritys vastuuindikaattorien arviointi sekä erilaiset auditointitoimet, jolloin yritys vastuutoimintojen rakenteita arvioidaan ja suorituskykyä arvioidaan. *Toimintavaiheessa (act)* toiminnoista raportoidaan sidosryhmille eri kanavia käyttäen, ja kerätään tietoa toimintojen jatkuvaa parantamista varten. (Asif ym., 2013). Myös Liappis ja kollegat (2019, 191) ovat kuvanneet yritys vastuutyötä Demingin PDCA -mallin pohjalta viisivaiheisena ja jatkuvana prosessina (Kuvio 8).



Kuvio 8. Yritys vastuutyön viisivaiheinen jatkuvan parantamisen prosessi (Liappis, Pentikäinen & Harmaala, 2019, 191)

Niskala ja kollegat (2019, 35) toteavat, että yritys vastuun johtamisessa on yleisesti tapahtunut kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana, kun fokus on vuosikymmenen alun jälkeen siirtynyt vastuullisen yritystoiminnan toimintaperiaatteiden hahmottamisesta kohti

yritysvastuun näkökulmien kokonaisvaltaisempaa liittämistä osaksi liiketoimintaa. Nykyaikaisen yritysvastuujohtamisen he näkevät koostuvan neljästä osa-alueesta:

1. ”Liiketoiminnan kannalta olennaisten yritysvastuun kysymysten määrittely ja yritysvastuun sisällön ja strategian määrittely
2. Tarpeellisten työkalujen käyttöönotto, vastuiden määrittely, suorituskyvyn seuranta ja raportointi.
3. Sitoutuminen ja yritysvastuuta tukevan kulttuurin rakentaminen
4. Sidosryhmävuorovaikutus” (Sama, 36).

Ensimmäinen osa koostuu yritysvastuun olennaisen sisällön ja strategian määrittämisestä. Niskala ja kollegat (2019) korostavat sen huomioimista, että yritysvastuun sisältöön vaikuttavat erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Sisäisiä tekijöitä, joita on huomioitava, ovat yrityksen arvot ja toiminnan tarkoitus, sekä yrityksen strategia ja liiketoiminnan menestystekijät. Ulkoiset tekijät muodostuvat globaaleista megatrendeistä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, arvoketjuun ja toimialaan liittyvistä erityispiirteistä, sekä yrityksen kansainvälisyyden tasosta (sama, 53–55). Jotta yritysvastuun sisältö, strategia ja tavoitteet liittyvät tiivisti yrityksen ydinliiketoimintaan, tulee yritysvastuuaiheiden olennaisuutta tarkastella ja niitä priorisoida. Yksi tapa priorisoida aiheita on käyttää olennaisuusanalyysiä, jolloin arvioidaan yritysvastuukysymysten merkittävyyttä liiketoiminnan, sekä merkittävimpien sidosryhmien näkökulmasta (Sama, 57, 92, 131).

Toinen osa-alue käsittää työkalut. Käytännön tasolla yritysvastuun toiminnot tarkoittavat erilaisia työkaluja, jotka on liitetty osaksi yrityksen toimintaa sen eri tasoilla. Niskala ja kollegat (2019, 61–67) ovat luokitelleet tyypillisen yritysvastuun työkalupakin koostuvan seuraavista alueista:

- **Politiikat ja periaatteet** - yrityksen priorisoimat, sille merkittävät yritysvastuukysymykset, sekä niihin liittyvät sitoumukset.
- **Tavoitteet** – vuosittaiset tai pidemmät tavoitteet, jotka merkittäville yritysvastuun aiheille on asetettu.
- **Indikaattorit** – tavoitteille asetetut mittarit, joilla suorituskykyä voidaan seurata
- **Toimintajärjestelmät** – Poliitikkojen, periaatteiden, tavoitteiden sekä toimintaohjelmien luomisen ja hallinnan mahdollistava järjestelmä, joka voidaan usein myös sertifioida ulkopuolisen sertifioijan toimesta.

- **Hallintatapojen ja vastuiden määrittelyt** - organisaatiotasojen ja -osien roolien ja vastuiden selkeytys.
- **Raportointijärjestelmät** – Suorituskyvyn luotettavan seurannan mahdollistava järjestelmä (Esimerkiksi GRI Standards -viitekehys).

Toimintajärjestelmät kattavat suuren osan yritysvastuun työkaluista ja niiden tueksi on laadittu useita standardeja, joista suurin osa käsittelee yritysvastuun eri alueita. Sitoutuminen ja yritysvastuuta tukevan kulttuurin rakentaminen muodostaa kolmannen osa-alueen ja on kriittinen osa yritysvastuun johtamisen prosessia. Niskala ja kollegat (2019, 73–77) toteavat, että yrityksen omistajilla, hallituksella ja johdolla on kaikilla keskeinen rooli yritysvastuukysymysten edistäjinä. Omistajien intressit vaikuttavat vahvasti yritysvastuun rakentamiseen, riippuen esimerkiksi yritysmuodosta. Hallitukselle kuuluu yleensä päävastuu yrityksen hallinnosta, ja siten sen rooli yritysvastuukysymysten strategiaan viemisessä on merkittävä. Lock ja Seele (2016, 222) havaitsivat, että kestävimmissä (*most sustainable*) yrityksissä niiden ylin johto tukee yritysvastuutoimintoja ja on suoraan yhteydessä yritysvastuun käytännön toimista vastaaviin osastoihin ja myös sen hallinnosta vastaaviin elimiin. Sroufe (2017, 326) havaitsi, että organisaatiot, joissa taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä asioita johdetaan integroidusti suoriutuvat paremmin, kuin sellaiset organisaatiot, jossa tätä integraatiota ei ole.

Yritysvastuuosaamisen rooli hallitusten jäsenillä on siten Niskalan ja kollegoiden (2019) mukaan korostunut viime vuosina, vaikka haasteita aiheuttavat yhä epäselvyydet yritysvastuualoitteiden taloudellisiin vaikutuksiin, yritysvastuuosaamisen tasoon ja taipumus lyhyen tähtäimen liiketoimintamenestyksen painottamiseen, ja osakkeenomistajien etujen priorisointiin liittyen. Kirjoittajat korostavat, että yritysvastuujohtamista tukeva kulttuuri on merkittävässä roolissa, kun vastuullisuuteen liittyviä toimintoja otetaan käyttöön. He myös toteavat, että yritysvastuujohtamisessa on pitkälti kyse muutosjohtamisesta. Aihepiirin osa-alueiden liittäminen toimintaan vaikuttaa siis vaativan muutosorientoitunutta kulttuuria, joka siten myös vähentävän muutosvastarintaa tulevaisuudessa. (Sama)

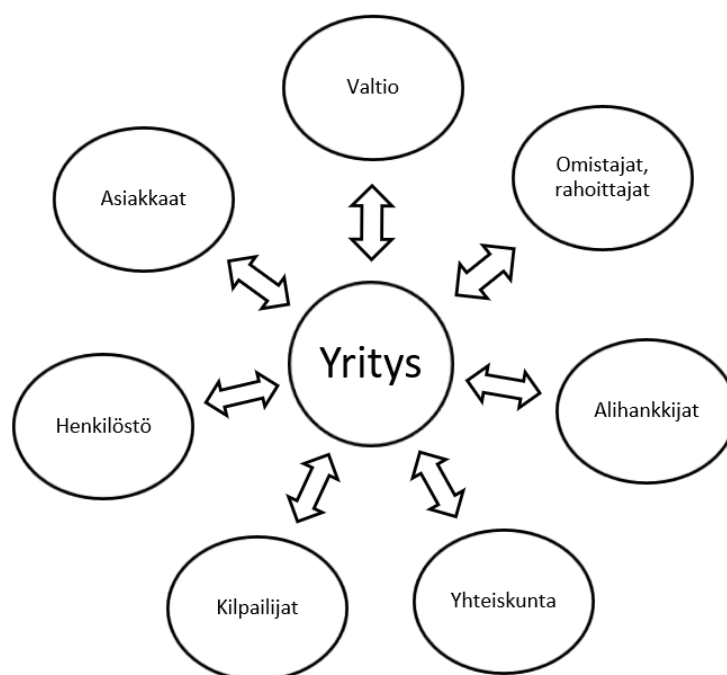
Monimutkaiset, laajoihin yhteiskunnallisiin ongelmiin liittyvät yritysvastuukysymykset saattavat vaatia pitkäjänteisyyttä, radikaaleja muutoksia ja jatkuvaa parantamista yritykseltä. Tämän mahdollistamiseksi on kyettävä heidän mukaansa ymmärtämään merkityksellisiä hyötyjä, jotka motivoivat ihmisiä lähtemään mukaan muutokseen. Kirjoittajat siteeraavatkin Berteliä, Papania ja Papaniaa (2010) jotka ovat jakaneet yritysvastuukulttuurin muodostumista

tukevia aloitteita muodollisiin ja epämuodollisiin aloitteisiin. Muodollisia aloitteita ovat jo aiemmin mainitut politiikat, hallintajärjestelmät ja vastuiden selkeä määrittely. Epämuodollisilla aloitteilla taas pyritään vaikuttamaan arvoihin ja normeihin, joita organisaation jäsenillä on, käyttäen toimintatapoja, kuten:

- Johdon näkyvä esimerkki yritysvastuukysymysten huomioinnissa
- Yritysvastuukysymysten ”yksinkertaistaminen” siten, että asioista viestitään selkeästi, usein ja organisaation omalla kielellä, sekä niiden vaikutusten kvantifiointi ja liiketoiminnallisesti perusteleminen
- Organisaation osallistaminen yritysvastuutoimintoihin omien alueidensa osalta
- Yritysvastuusta aidosti kiinnostuneiden jäsenten tunnistaminen ja heidän tukensa hyödyntäminen ”yritysvastuulähteläinä
- Uusien, innovatiivisten toimintatapojen käyttö yritysvastuuhaasteiden ratkaisuisissa.

(Niskala ym, 2019, 78)

Sidosryhmävuorovaikutus muodostaa neljännen osa-alueen. Perinteisesti yrityksen liiketoimintamalleissa on painotettu arvon luomista erityisesti yrityksen ja sen asiakkaiden näkökulmasta, sekä tarkasteltu yrityksen toimintoja, joilla tätä arvoa luodaan. Sidosryhmäteoria rakentaa ajattelua siten, että arvon luonnissa keskitytään tarkastelemaan sidosryhmiä, *joiden kanssa ja joille* arvoa luodaan (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2019). Sidosryhmäteorian tarjoama näkökulma on looginen, sillä yritykset vaikuttavat toiminnallaan useisiin sidosryhmiin, jotka käsittävät yleensä suuremman joukon kuin perinteisistä liiketoiminnan kysymyksistä kiinnostuneet toimijat (Niskala ym., 2019). Kuviossa 9 on esitetty sidosryhmämalli, jossa kuvataan yrityksen vuorovaikutteista suhdetta eri sidosryhmiinsä.



Kuvio 9. Sidosryhmämalli (mukaiillen Crane ja Matten, 2016, 62; Niskala ym., 2019, 87)

Freeman, Harrison, Wicks ja Parmar (2010) toteavat, että sidosryhmäteorian kehitykseen vaikutti pyrkimys ymmärtää vastauksia kolmeen kysymykseen: (1) miten etiikka, vastuullisuus ja kestävyys voidaan integroida kapitalistisen taloustieteen näkökulmasta, (2) miten yritystä voidaan johtaa siten, että se tuottaa vaurautta (wealth), ja (3) mitä nykyisten ja tulevien johtajien tulisi ymmärtää yritysten menestyksekkäästä johtamisesta.

Sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan määrittää merkittävimmät yritys vastuuseen liittyvät kysymykset käytännön tasolla. Työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi olennaisuusanalyysiä, jolloin eri kysymysten merkittävyyttä arvioidaan sekä yrityksen liiketoiminnan että yrityksen sidosryhmien näkökulmista. On myös hyvä tiedostaa, että vuorovaikutuksen avulla saatuja eri sidosryhmien näkemyksiä voidaan käyttää apuna, kun yritys vastuuta integroidaan osaksi eri liiketoimintoprosesseja, ulkoista raportointia kehitettäessä, ja myös yksittäisten tilanteiden hallinnassa. (Niskala ym., 2019, 92).

2.4 Yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteydet

Laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteyksiä on tutkittu jo kauan, mutta erityisesti viime vuosikymmenen aikana kiinnostus aihepiirien rajapintaan on kasvanut. Laatujohtamisen kirjallisuudessa ensimmäisiä havaintoja aihepiirien yhteyksistä teki Vinten (1998) kun hän

esitti, että laatujohtaminen on yhteensopiva yritysvastuun kanssa sekä eettisestä näkökulmasta että myös käytännöllisten toimintojen tasolla. Hänen mukaansa tuolloin laatujohtamisessa ei kuitenkaan vielä kiinnitetty tarpeeksi huomiota siihen, että eettiset toimintatavat olisi sisällytetty tarpeellisella tasolla kaikkiin organisaation toimintoihin.

Isossa kuvassa molemmat aihepiirit koskevat yrityksen johtamisjärjestelmiä, mutta lähtökohtaisesti laatujohtaminen on yritysvastuuta vakiintuneempi ja standardoidumpi kokonaisuus. Yritysvastuu taas on laatujohtamista tuoreempi alue ja monien tutkijoiden mukaan sen epäselvyys verrattuna laatujohtamiseen johtuu juuri tästä. Esimerkiksi Ghobadianin, Gallearin ja Hopkinsin (2007, 712) mukaan yritysvastuun uutuus ja verrattain matala-asteinen levinneisyys tarkoittaa, että yritysvastuun osa-alueiden ja prosessien käyttöönottamisesta on yleisesti vähemmän kokemusta, eikä sen yritysvastuutoimintojen tuloksistakaan ole vastaavaa selkeyttä.

Laatujohtamisen ja yritysvastuun yhteyksiä on tutkittu entistä enemmän viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Ensimmäisen kattavamman tutkimuksen yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteyksistä ja synergioista tekivät Hazlett, McAdam ja Murray (2007). Artikkelin taustalla oleva tutkimus toteutettiin laadullisena ja eksploratiivisena monitapaustutkimuksena, ja siinä tarkasteltiin kuuden laatupalkintoja voittaneen yrityksen sisäistä dokumentaatiota, jotka ne jättivät tarkastettavaksi laatupalkinnon tavoittelua varten. Artikkelissä esitellään ensimmäisen vaiheen tuloksia tutkimusprojektissa, jossa tutkitaan motiiveja yritysvastuutoimintojen käytölle, yritysvastuun ja muiden johtamisfilosofioiden keskinäistä yhteyttä, sekä yritysvastuutoimintojen vaikutusta niitä pidemmälle kehittäneissä yrityksissä. Tulokset viittasivat siihen, että laatujohtamisen mallit voivat tarjota vahvan pohjan, josta yritysvastuun strategioita ja toimintoja voi rakentaa organisaatiossa. Tulosten mukaan yritysvastuuta voidaan siten edistää nopeammin, mikäli se voidaan liittää olemassa oleviin johtamismalleihin ja toimintatapoihin. Artikkelissä toimitaan siten tärkeänä pohjana myöhemmille tutkimuksille, tarjoten ymmärrystä siihen, miten yritysvastuu ”sopii” organisaatioon, ja miten olemassa olevia laatujohtamistoimintoja voi hyödyntää yritysvastuun käyttöönotossa (Hazlett ym., 2007).

Seuraavat tutkimukset aiheiden yhteyksistä perustuvatkin ajatukselle, että laatujohtaminen ja yritysvastuu ovat hyvin samankaltaisia, ja ovat kehityskaariensa myötä yhdistyneet entistä enemmän ajan saatossa. Tari (2011) teki yhden ensimmäisistä kirjallisuuskatsauksista laatujohtamisen ja yritysvastuun aihepiireihin, keskittyen selvittämään muun muassa

tärkeimpiä yhteyksiä aihepiirien välillä sekä keinoja, joiden kautta laatujohtamisen käytännöt voivat edistää eettisen toiminnan kehitystä ja yhteiskuntavastuuta. Tulosten mukaan aiemmissa tutkimuksissa oli tunnistettu erilaisia yhteyksiä: (1) Periaatteiden ja prosessien tasolla, joilla tähdätään käytäntöjen optimointiin, (2) Laatuun sitoutumisen yhteys tuotteiden ”rehtyteen” (integrity), (3) laadun ja etiikan samankaltainen tausta, joka tarkoittaa lopulta oikeiden asioiden tekemistä oikein, (4) yritys vastuussa ja laatujohtamisessa keskitytään vastuuseen sidosryhmille, vaikka yritys vastuussa vastuu käsitetään laajemmin, (5) aiheiden osa-alueet ovat merkittävästi päällekkäisiä, ja eroistansa huolimatta laatujohtamisen osa-alueet voivat edistää yritys vastuun toteuttamista, sekä (6) kumpaakin voi hallita yleisten viitekehysten avulla, vaikka yksikään yksittäinen malli ei kata kummankin osa-alueen kokonaisvaltaista johtamista (Tari, 2011).

Myöhemmissä tutkimuksissa on lisäksi tunnistettu yhteyksiä, kuten:

- Laatujohtamisen tehokas käyttö vaatii organisaation yhteiskuntavastuun tason ymmärrystä (Larrán Jorge, Herrera Madueño, Lechuga Sancho & Martínez-Martínez, 2016)
- Kumpikin on organisaation vastuullisen johtamisen filosofia ja joukko siihen liittyviä käytäntöjä (Neri 2019).
- Molemmat ovat strategisen tason tekijöitä, vaativat radikaaleja muutoksia ja yrityskulttuuria, jossa tunnistetaan vastuu sidosryhmille (Neri, 2019).
- Laatujohtamista ja yritys vastuuta yhdistää ajattelutavat, kuten ”zero waste” ”doing no harm” ja ulkoisten kustannusten näkyväksi tekeminen (Sila, 2018) ja ne perustuvat ennaltaehkäiseville ja ennakoiville lähestymistavoille, joissa tavoitellaan pitkän tähtäimen tavoitteita (Aquilani, Silvesteri & Ruggieri, 2016).

Yhteyksien lisäksi ja erityisesti niiden tunnistamisen jälkeen aihepiirien rajapintaa on tutkittu useista näkökulmista. Empiirissä tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi laatujohtamisen toimintojen vaikutusta yritys vastuutoimintojen edistämiseen (Larrán Jorge ym., 2016; Martin-Gaitero & Escrig-Tena, 2017) ja niiden yhteyttä yritys vastuun suorituskyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn välillä (Sila, 2018). Aihealueiden välistä kehitystä on lisäksi tutkittu hahmottamalla tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä, kun kestävyden, laatujohtamisen ja arvon yhteisluonnin prosesseja toteutetaan (Aquilani ym., 2016). Lisäksi laadun ja

yritysvastuun kanssa menestyneesti toimivan organisaation kulttuuria on tutkittu (Lagrosen & Lagrosen, 2019).

Varsinkin viimeaikaisissa tutkimuksissa on nähty, että aihepiirit ovat kehittyneet kohti toisiaan. Monet tutkijat ovat puhuneet sen puolesta, että yritysvastuu on seuraava kehitysaskel laatujohtamisessa (Neri, 2019). Esimerkiksi Aquilanin ym. (2016) mukaan tällaiselle kehitykselle olisi myös tarvetta. Aquilani ja kollegat (2016) tarkastelivat kirjallisuuskatsauksen perusteella toteutetussa tutkimuksessa sitä, mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä kestävyuden (sustainability), laatujohtamisen ja arvon yhteisluonnin prosesseissa. He pyrkivät tarkastelemaan ”perinteisiä laatujohtamisen periaatteita” uudestaan aihealueiden yhteyksien perusteella. Aquilani ja kumppanit (2016) muodostivat artikkelissa arvonluonnin mallin, joka sisältää tärkeimmät kriittiset menestystekijät, joiden avulla kestävyyttä voi vaalia laatu- ja arvoprosessien kautta ja niiden eri vaiheissa. Artikkelin tuloksissa tutkijat korostavat, että yrityksen toiminnoista olisi tärkeää luoda kokonaisvaltainen malli, joka käsittäisi laadun, arvon yhteisluonnin ja kestävyuden. Artikkelissa todetaan, että nämä kolme aluetta ovat tiiviisti liitoksissa toisiinsa ja ne pitäisi siten myös saavuttaa yhdessä. (Aquilani ym., 2016) Tutkimusten sanoma vaikuttaakin olevan, että paras tunnistettu tapa edistää kestävästä kehityksestä, on johtamisjärjestelmien integrointi, jolloin eri johtamisjärjestelmiä ja niihin liittyviä päällekkäisiä käytäntöjä ei esiinny, mutta niiden keskeiset hyödyt saadaan organisaatioiden käyttöön (ks. esim. Siva ym., 2016).

Tarkasteltujen tutkimusten perusteella yhteyksien ymmärtäminen on tärkeää, jotta yritykset ymmärtäisivät yritysvastuuta paremmin, koska sen nähdään olevan tärkeä osa laadukasta yritystoimintaa. Yritysvastuun useiden määritelmien vuoksi se näyttää monelle epämääräisenä aiheena, eikä sen tarkoituksesta olla usein täysin perillä (Hazlett ym., 2007). Silan (2018, 1102) mukaan aiheen perimmäiset tavoitteet liittyvät toisten mielestä esimerkiksi kilpailukykyyn kasvattamiseen, kun taas toiset pitävät sitä PR-työkaluna. Sila (2018, 1103) myös toteaa, että vaikka yritykset tunnistavat, että niillä on tietty vastuu yhteiskunnalle, yritysvastuuta pidetään epämääräisenä ja epäselvänä toimintona, jota on hankala ottaa käyttöön strategisella tasolla. Jamesin (2018) mukaan hämmennys yritysvastuun johtamisessa on aiheutunut epäkoordinoituista yrityksistä käsitellä ilmastonmuutoksesta johtuvia vaikutuksia ilman toimintoja, joilla aiempaa osaamista laatujohtamisen toiminnoista voisi hyödyntää, kun organisaatiot siirtyvät kestävästä kehityksestä mukaiseen toimintaan.

Ilmiö käy esiin esimerkiksi Larrán Jorgen, Herrera Madueñon, Lechuga Sanchon ja Martínez-Martínezin (2016) tutkimuksessa, jossa tutkittiin yhteyttä laatujohtamisen ja yritys vastuun välillä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Larrán Jorge ja kollegat (2016) oletivat aiempien tutkimusten perusteella, että pk-yritykset, jotka suorittavat laatujohtamista onnistuneesti toteuttavat myös enemmän yritys vastuutoimintoja. Tulosten mukaan pk-sektorilla on nähtävissä, että tällaiset yritykset ottavat kasvavissa määrin yritys vastuuta mukaan strategiaansa ja johtamiseensa ja ne myös toteuttavat enemmän yritys vastuun toimintoja, kuin mitä ne raportoivat. Larrán Jorge ja kollegat (2016) perustelevat tuloksia siten, että pienemmissä yrityksissä tietyt yritys vastuun toiminnot toteutuvat usein siksi, että ne koskevat konkreettisia toimia (esim. ympäristöön liittyvät asiat) tai liittyvät tärkeimpiin sidosryhmiin (esim. paikallisyhteisö ja tavarantoimittajat) ja että pienemmissä yrityksissä esiintyy haluttomuutta formaaliin kommunikaatioon aihepiireihin liittyen. Tuloksissa todetaan myös, että laatujohtamisen toiminnot ovat suurelta osin yhdenmukaisia yritys vastuun osa-alueiden kanssa, ja että yritys vastuun toimintoja voisi mahdollisesti sisällyttää yrityksiin tehokkaammin ja nopeammin käyttämällä olemassa olevia laatujohtamisen prosesseja. Tutkijat ehdottavat myös, että pk-yritysten tulisi käyttää sidosryhmäajattelun lähestymistapaa yhdistämään yritys vastuun olemassa olevaan laatu kulttuuriin (Larrán Jorge ym., 2016).

Myös muissa tarkastelluissa tutkimuksissa todetaan samansuuntaisesti, että laatujohtamisen toiminnot toimivat hyvänä pohjana yritys vastuutoimintojen rakentamiselle ja voivat myös auttaa yrityksiä ymmärtämään yritys vastuuta ja sen merkitystä paremmin (Aquilani ym., 2016; Hazlett ym., 2007; Larrán Jorge ym., 2016; Martin-Gaitero & Escrig-Tena, 2017; Neri, 2019; Sila, 2018; Tari, 2011). Taulukossa 4 on esitetty tarkasteltujen tutkimusten perusteella havaittuja yhteyksiä:

Taulukko 4. Tutkimuksissa esiintyneitä yhteyksiä laatujohtamisen ja yritys vastuun välillä

Yhteydet tutkimuksista	Painotukset	Lähteet
Päällekkäiset elementit, periaatteet ja työkalut	Vaikka yritys vastuussa ja laatujohtamisessa on eroja, aihepiirit ovat merkittävässä määrin päällekkäisiä. Laatujohtamisen elementit myötävaikuttavat yritys vastuuseen: avoin ja osallistava johtamistapa edistää oikeudenmukaisuutta, sidosryhmäfokus, ihmisten osallistaminen, auktoriteetin ja vastuiden delegointi sekä informaation jakamisen avoimuus lisäävät läpinäkyvyyttä ja sidosryhmien tarpeiden huomiointia.	Ghobadian (2007); Siva, Gremyr, Bergqvist, Garvare, Zobel & Isakkson (2016)
Tuotteiden ja palveluiden rehtiys	Laatuun sitoutuminen kehittää tuotteiden ja palveluiden suorasekkäisyyttä, joka on pääasiallisesti eettinen arvo	Knouse ym. (2009)
Laadun ja etiikan samankaltainen tausta	Laatu ja etiikka tarkoittavat samaa asiaa: oikeiden asioiden tekemistä oikein. Laatujohtamisen periaatteet ”asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla”, ”oikeiden asioiden tekeminen” ja ”jatkuva parantaminen ja innovointi” pätevät myös yritys vastuuseen	Gentili (2003); Jacques, (1993); Takala (1999); Vinten (1998)
Vastuu sidosryhmille	Vaikka yritys vastuussa keskitytään sidosryhmiin laajemmin, myös laatujohtamisessa on huomioitu asiakkaan odotusten ylittäminen kaikissa ulottuvuuksissa, joka kattaa siten myös eettiset perusteet.	Barrett, (2009); Fischer & Nijhof, (2005); Neri (2019)
Yhteiskuntavastuun tason ymmärrys	Laatujohtamisen tehokas käyttöönotto vaatii yhteiskuntavastuun tason ymmärtämistä	Larrán Jorge ym., (2016)
Vastuullisen johtamisen filosofia	Yritys vastuulla ja laatujohtamisella on samankaltaiset filosofiset taustat. Molemmissa pyritään optimoimaan toimintaa selkeyttämällä työn luonnetta ja tarkoitusta. Laatujohtamisessa työntekijät vastaavat toimintojen laadun ylläpitämisestä. Tasapaino työntekijöiden hallinnassa, luottamuksessa ja huolenpidossa on tärkeää. Kykyä yhdistää yksilölliset motiivit ja yhteisesti sovitut toimintatavat tulee hallita. Tämän tasapainon johtamisessa laatujohtamisen työkalut ovat olennaisia ja siihen liittyy myös vahva eettinen ulottuvuus.	Martin-Gaitero (2018); Neri (2019); Sila, (2018); Tari, (2011)
Muutosorientoitunut kulttuuri	Yritys vastuu ja laatujohtaminen edellyttävät muutosorientoitunutta ja kehitysmuonteista yrityskulttuuria	Neri 2019
Ulkoisvaikutusten ehkäisy ja pitkän tähtäimen ajattelu	Laatujohtamista ja yritys vastuuta yhdistää ajattelutavat, kuten ”zero waste” ”doing no harm” ja ulkoisten kustannusten näkyväksi tekeminen. Ne perustuvat ennaltaehkäiseville ja ennakoiville lähestymistavoille, joissa tavoitellaan pitkän tähtäimen kehitystä.	Aquilani ym., (2016); Sila (2018);

Tari (2011, 635) korostaa, että laatujohtaminen edistää yritysvastuun kehittämistä erityisesti siksi, että yrityksillä on laatujohtamisen kautta olemassa yritysvastuuta täydentäviä ja tukevia kyvykkyyksiä ennen kuin vastuullisuus otetaan käyttöön omana politiikkanaan. Korkea laatujohtamisen taso voi siten edistää sellaisten olosuhteiden luomista, jossa yritysvastuutoimintoja on helpompi kehittää.

Tari (2011) tarkasteli kirjallisuuskatsauksessaan, miten laatujohtamisen edistävää vaikutusta yritysvastuuseen on tutkittu. Tutkija tarkasteli kahdeksan yleisen laatujohtamisen käytännön vaikutusta eettisten ja yhteiskunnallisten käytäntöjen edistämisessä, joita ovat: johtajuus, suunnitelmallisuus, ihmisten johtaminen, asiakasfokus, toimittajien johtaminen, prosessien johtaminen, informaatio ja analysointi, sekä suunnittelu (Tari, 2011, 635, kirjoittajan suomentama). Tutkijan mukaan laatujohtamisen käytännöt toimivat viitekehyksenä, joka sisältää yritysvastuun elementtejä ja voivat luoda yrityskulttuurin, joka edistää ja kannustaa eettiseen toimintaan (Tari, 2011, 635). Taulukossa 5 esitetään Tarin (2011) aiemmasta kirjallisuudesta havaitsemat yritysvastuuta edistävät laatujohtamisen käytännöt:

Taulukko 5. Laatujohtamisen yleisten käytäntöjen vaikutus yritysvastuun edistämiseen (Mukaillen Tari, 2011, 632–634, kirjoittajan suomentama)

Käytäntö	Selitys
Johtajuus	Johdon sitoutuminen on avainasemassa sekä yritysvastuun että laadunhallinnan johtamisessa. Johtamisessa toimiva ja avoin tiedonkulku ja kommunikaatio on oleellista sidosryhmien kannalta, eettisten standardien kannalta ja myös laatujohtamisen kulmakivi. Laatujohtamisessa yhteistyötä, osallistamista ja sitoutumista edistää sellaisen johtajan läsnäolo, joka kehittää luottamusta omien päämääriensä oikeudenmukaisuuteen ja hyvyyteen perustuen.
Suunnitelmallisuus	Formaalit suunnitelmaprosessit ovat osa laatujohtamisen malleja. Suunnitelmallisuuteen tulisi kuulua sisäisiä ja ulkoisia analyysejä, joilla sidosryhmien tarpeita kartoitetaan, sekä tarpeiden sisällyttämistä strategioihin. Formaalityyppisellä suunnittelemisella ja yritysvastuulla on siten positiivinen korrelaatio.
Ihmisten johtaminen	Ihmiskeskeisessä kulttuurissa keskitytään muiden tarpeisiin ja intresseihin omien lisäksi. Ihmisten johtamiseen keskittymisellä on positiivinen yhteys yritysvastuuseen. Laatujohtamisessa yleiset aktiviteetit kuten osallistaminen, kommunikaatio, tiimityö, koulutus ja kunnianosoitukset suorituksista ovat yhdenmukaisia yritysvastuun ihmisten johtamisen tematiikan kanssa.
Asiakasfokus	Laatujohtamisessa pyritään pääasiallisesti tyydyttämään asiakkaiden ja henkilöstön tarpeet, ja ”asiakkaan” käsite sisältää useita sidosryhmiä, joka taas tuo mukanaan tiettyjä eettisiä vastuita.
Toimittajien hallinta	Toimitusketjujen hallinta edistää vastuullisuutta. Vapaa ja avoin kommunikointi toimittajien ja asiakkaiden kanssa toimitusketjuihin liittyen kanssa voi kehittää tuotteita ja palveluita.
Prosessien johtaminen	Prosessimainen lähestymistapa edistää riskien, seurausten ja vaikutusten arviointia, joita yritys voi tuottaa sidosryhmille. Prosessien auki kirjoittaminen edistää eettistä toimintaa, sillä se auttaa yritystä sisäistämään prosessin. Mitä sisäistetympi laatufilosofia on, sitä helpompi on myös toimia eettisesti ja vastuullisesti. Laatu-toiminnot tekevät eettisistä toiminnoista luonnollisen osan organisaation toimintaa.
Informaatio ja analysointi	Mittaaminen on sekä laatujohtamisen että yritysvastuun kulmakivi. Vastuullisuuden arviointi vaatii mittaamisen ja arvioinnin järjestelmää.
Suunnittelu	Laatujohtaminen vaatii kaikkien osastojen koordinoitua, sillä koko organisaatio vastaa laadusta. Tuotteita ja palveluita suunnitellaan, kehitetään ja parannetaan laatu-teemojen perusteella, ja laadun ja yhteiskunnallisten vaikutusten tekijät päätetään usein tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa.

Tärkeä havainto aihealueiden eroista liittyy kuitenkin siihen, miten pitkälle laatujohtamisen toiminnot voivat edistää yritys vastuuta, ja kuinka kokonaisvaltaisesti ne mahdollistavat vastuullisen liiketoiminnan johtamisen ja toteuttamisen organisaatiossa. Tarkastelluissa tutkimuksissa nousi esiin vahvasti, että vaikka laatujohtamisella ja yritys vastuulla on vahvat yhteydet, yritys vastuun ei toteudu kattavasti, ellei sitä hallita myös omana toimintonaan ja aihealueenaan. Esimerkiksi Tari (2011) korostaa, että yritys vastuun ei itsessään toteudu kattavalla tasolla vain laatujohtamista käyttäen. Ghobadianin ja kollegoiden (2007, 715) mukaan laatujohtamisen ja yritys vastuun elementit ovat merkittävässä määrin päällekkäisiä, mutta samankaltaisiinkin elementteihin liittyy erilaisia nyansseja. He painottavatkin, että laatujohtamisen elementtejä on tietoisesti laajennettava ja muokattava, jotta osa-alueet sisältävät ja niissä käsitellään yritys vastuun elementtejä. Myös Martin-Gaitero ja Escrig-Tena (2017) huomioivat, että vaikka tulokset osoittavat laatujohtamiseen sitoutuvan organisaation kehittävän myös yritys vastuutaan paremmin, näiden organisaatioiden on myös sisäistettävä yritys vastuun johdon ajattelutapoihin, jotta yritys vastuun voi toteutua. Heidän mukaansa tiettyjen laatustandardien omaksuminen onkin enemmän ”lupa toimintaan” (*licence to operate*), kuin osa yritys vastuun kokonaisvaltaista omaksumista organisaation rakenteisiin. Hazlett (2007) toteaa, että on tärkeää, että jotain on myös jäljellä sen jälkeen, kun yritys vastuukysymyksiin liittyvä ”hype” laantuu, ja siksi on keskeistä, että yritys vastuulla on selkeä oma paikkansa laatujohtamisen toiminnoissa. Yritys vastuun ei siksi ”vain ilmesty” laatujohtamista käyttämällä (Ghobadian ym., 2007, 714).

Aiemmin mainitun mukaisesti esimerkiksi sidosryhmänäkökulma on suppeampi laatujohtamisessa, kuin yritys vastuussa (Larran Jorge ym., 2016, 14). Laatujohtamisessa toiminnan tavoitteena on lähtökohtaisesti asiakkaan tarpeisiin vastaaminen (Tricker, 2020). Mikäli asiakkaan käsitteeseen luetaan mukaan kuuluvaksi myös sidosryhmiä, on niidenkin määrittelyssä havaittavissa puutteita. Laatujohtamisen kirjallisuudessa esimerkiksi Garvare ja Johansson (2010, 238) määrittivät sidosryhmän käsitteen tarkoittavan ”yritykselle välttämätöntä tukea antavat toimijat, jotka voivat vetää tukensa pois, mikäli heidän tahtonsa tai odotuksiinsa ei vastata”. Määritelmä on puutteellinen ja suppea verrattuna yritys vastuun kirjallisuudessa esiintyvään määritelmään sidosryhmistä, joka käsittää myös sellaiset toimijat, jotka eivät ole yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä.

Laatujohtamisessa kannustetaan jokaista työntekijää kehittämään oman työnsä laatua kaikissa toiminnoissa, mutta toiminta on pitkälti henkilöiden oman halun mukaista, eikä esimerkiksi sosiaalisen vastuun eri osa-alueita korosteta laatujohtamisessa (Ghobadian ym., 2007).

Laatujohdamisen periaatteet silti sisältävät tietyn määrän eri sosiaalisen vastuun elementtejä, mutta niiden fokus on silti mahdollistaa asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Siten sellaiset tekijät, jotka eivät koske tämän tavoitteen mahdollistamista, jäävät helposti huomiotta.

Laatujohdaminen ei siten kirjallisuuden perusteella tarjoa kattavia työkaluja vastuullisen toiminnan edistämiseen. Vaikka laatujattelussa keskitytään asiakasodotusten täyttämiseen ja ylittämiseen tuotteen tai palvelun kaikkien osa-alueiden kohdalta, ei näkökulma tuo vielä riittävästi esiin kaikkien sidosryhmien tarpeita. (Barrett, 2009; Fischer & Nijhof, 2005) Useat tutkijat ovatkin ehdottaneet uutta kokonaisvaltaista laatujattelua, jossa kestävyys olisi tiivis osa laatujohdamista. Aquilani, Silvesteri ja Ruggieri (2016) ehdottavat, että yrityksen toiminnoista tulisi luoda kokonaisvaltainen malli, joka käsittäisi laadun, ja kestävyuden sekä arvon yhteisluonnin, sillä alueet ovat heidän mukaansa tiiviisti liitoksissa toisiinsa. Nerin (2019) mukaan laatujohdamisessa ollaankin siirtymässä uuteen vaiheeseen, jossa yritysvastuu on osa erinomaisen yrityksen laatujohdustoimintoja sen sijaan, että toiminnoissa keskitytään ainoastaan virheiden estämiseen tai tehokkuuden maksimointiin.

Tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että laatujohdamisessa ja yritysvastuussa on monia yhteyksiä ja synergioita. Aihealueet ovat lähentyneet toisiaan vuosien varrella, ja monet laatujohdamisen mallit ovat laajentuneet käsittämään yhä enemmän yritysvastuutoimintoja. Kehitys vaikuttaa kulkevan kohti kokonaisvaltaisempaa laatujohdamisen mallia, jossa myös yritysvastuu on laajasti mukana. Tällä hetkellä laatujohdamisen toiminnot vaikuttavat siten tarjoavan hyvän pohjan yritysvastuutoimintojen sisällyttämiselle yritysten toimintaan, mutta toistaiseksi yritysvastuuta tulee myös johtaa omana toimintonaan, jotta se voi olla kokonaisvaltaista. Huomionarvoista on, että laatujohdaminen voi auttaa monia ymmärtämään yritysvastuun kenttää paremmin, ja yritysvastuun roolia organisaatiossa.

2.5 Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että yritysvastuu ja laatujohtaminen on hyödyllistä nähdä laadukkaan toiminnan mahdollistavina osa-alueina, jotka täydentävät toisiaan. Aihepiirien keskinäisiä yhteyksiä kuvaavaa mielestäni hyvin seuraava lainaus:

“Quality without moral values is impotent; likewise, sustainability devoid of structure is green washing” (James, 2018, luku 8 kappale)

Aihepiireillä on lukuisia yhteyksiä (Tari, 2011), mutta laatujohtamisessa ja yritys vastuussa tarkastellaan organisaation toimintaa lopulta eri lähtökohdista. Laatujohtamisen fokus muodostuu asiakaskeskeisistä prosesseista ja toiminnan kehittämisestä (Jarvis & Palmes, 2015; Tricker, 2020) joihin laadun kulloistakin määrittystä on pyritty soveltamaan (Martin, Elg & Gremyr, 2020). Vastauksia on haettu erityisesti kysymykseen, *miten?* Laatujohtamisessa on tiivis fokus itse tuotteiden ja palveluiden ja prosessien kehittämiseen asiakaskeskeisesti, ja toiminnassa korostuu ”asioiden tekeminen oikein” (Castka & Balzarova, 2007; Ränagen & Lindman, 2020). Laatuajattelussa on vasta viime aikoina lähestytty kestävän kehityksen periaatteita (Martin, Elg & Gremyr, 2020), mutta nykyiset näkemykset laadun käsitteestä, laadunhallinnasta tai laatujohtamisesta eivät ota itsessään muiden sidosryhmien tarpeita huomioon, *elleivät* ne kuulu asiakkaan tavoittelemaan laatutasoon (Tricker, 2020).

Yritys vastuussa keskeinen kysymys on usein ollut *miksi?* Yritys vastuussa on lähdetty liikkeelle erityisesti yritystoiminnan vaikutuksista eri sidosryhmiin (Crane ym., 2016) ja toiminnassa korostuu moraalisesti oikeiden asioiden tekeminen (Castka & Balzarova, 2007). Yritys vastuun on vakiintuneena aihepiirinä kuitenkin laatujohtamista nuorempi (Ghobadian ym., 2007) ja erityisesti vastuullisuuden liittäminen liiketoimintaprosesseihin ja strategiaan tuottaa vieläkin haasteita (FIBS, 2020b; James, 2018; Sila, 2018). Yritys vastuun viimeaikaisessa kirjallisuudessa on kuitenkin selvästi nähtävissä prosessimaisuuteen ja jatkuvaan parantamiseen liittyvät toimintamallit, joiden avulla yritys vastuun voidaan sisällyttää yrityksen johtamisjärjestelmään ja kaikkeen toimintaan (Asif ym., 2013; Liappis ym., 2018 Niskala ym., 2018).

Laadun voi siten nähdä antavan yritys vastuulle erityisesti prosessimaisen rakenteen, kun taas yritys vastuun tarjoaa laatujohtamiselle työkalut sidosryhmien huomiointiin ja vaikutusten sisällyttämiselle laadun käsitteeseen. Eettisyyden, prosessien ja taloudellisen tuloksen yhteyttä kuvataan seuraavassa lainauksessa:

Yritykset, joiden tuotteista, valmistusprosesseista, johtamisjärjestelmistä ja työympäristöstä puuttuu laatu, voivat silti toimia eettisesti. Houkutus epäeettiseen toimintaan voi kuitenkin olla toiminnan heikon kannattavuuden vuoksi ajoittain suurikin. Eettisten standardien vahvistamiseen ja toiminnan valvontaan tulee olemaan jatkuva tarve. Toisaalta eettistä toimintaa edistetään automaattisesti sellaisissa yrityksissä, jotka ovat ottaneet käyttöönsä kattavan laadun kehittämisen toimintatavan. (Ghobadian ym., 2007, 710, kirjoittajan suomentama).

Laatujohtaminen tarjoaa hyvän pohjan vastuulliselle toiminnalle, sillä se tarjoaa johtamisjärjestelmän, joka on hioutunut tekemään asioita oikein. Yritysvastuun aihepiiri tarjoaa kuitenkin vankemman pohjan, jota käyttämällä organisaatiot voivat keskittyä myös eettisesti oikeiden asioiden tekemiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu laatujohtamisen ja yritysvastuun yhteyksien tutkimusten perustella, joissa tunnistetaan laatujohtamisen vaikutus yritysvastuun edistämiseen aihepiirien yhteyksien ja edistävien vaikutusten kautta, sekä yritysvastuun ja laatujohtamisen erot, jotka voivat tutkimusten mukaan täydentää laatujohtamisen ajattelua. Teoreettisen viitekehyseni keskeinen argumentti on, että vastuullinen laatujohtaminen muodostuu kokonaisuudesta, jossa laatujohtamisen lisäksi johtamisessa huomioidaan selkeästi myös vaikutukset eri sidosryhmille. Teoreettinen viitekehys on esitetty alla kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehys muodostuu laadukkaan toiminnan kokonaisuudesta, joka on jaettu kahtia. Nämä kaksi osiota ovat vuorovaikutuksessa keskenään omien keskeisten ominaisuuksiensa kautta. Laatujohtamisessa keskeisiä asioita ovat sen määritelmien mukaan erityisesti asiakasfokus ja prosessit. Yritysvastuussa taas lähtökohtana on sidosryhmäfokus ja vaikutukset, joita yritys toiminnallaan aiheuttaa.

Aiemmin esitetyn perusteella yritysvastuun käytön suurimpia haasteita ovat juuri rakenteeseen liittyvät kysymykset. Laatujohtaminen voi siten **luoda yritysvastuutyölle pohjan ja edistää** sitä erityisesti rakenteeseen liittyvien aiheiden kautta. Laatujohtamisen kirjallisuuden perusteella laatuajattelussa on vasta viime aikoina tarkasteltu laajemmin laatua kestävyiden ja sidosryhmien kautta. Yritysvastuu voi siten **täydentää** laatujohtamisesta kokonaisvaltaisempaa lisäämällä laadun käsitteeseen erityisesti vahvan sidosryhmäajattelun ja vaikutukset taloudellisen, ympäristöllisen ja yhteiskunnallisen näkökulman mukaisesti. Laatujohtamisessa fokus on asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa, ja asiakkaat vaativat entistä enemmän tietoja yritysten vaikutuksista sidosryhmille, johon laatujohtaminen ei tarjoa täsmällisiä työkaluja.

Jotta yritysvastuu voi toteutua, on se sisällytettävä organisaation kaikkiin toimintoihin, samoin kun laatu. Laadukas toiminta sisältää kokonaisuuden tasolla siten laatujohtamisen prosessimaisuuden ja asiakaskeskeisen ajattelun, mutta laatuun sisällytetään tiiviisti myös sidosryhmäajattelu ja vaikutukset, jota yritys tuottaa. Yritysvastuun avulla laadun käsitteeseen voidaan sisällyttää taloudelliset, ympäristölliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Yritysvastuu tuo siten kokonaisuuteen mukaan kattavampia työkaluja kokonaisvaltaisesti laadukkaan toiminnan saavuttamiseen.

Yritysvastuun keskeiset tavoitteet liittyvät vastuun ottamiseen aiheutetuista vaikutuksista sidosryhmille. Keskeistä ajattelutavassa on siten erityisesti se, että yritys tekee asioita eettisesti oikein. Laatujohtamisessa keskeinen tavoite on asiakkaan asettaman laatutason täyttäminen. Tässä näkökulmassa yrityksen toiminta tulee rakenteeltaan ja toiminnoiltaan organisoida siten, että asiakkaan vaatimukseen voidaan vastata tekemällä asioita oikein. Yhdistämällä Trickerin määritelmän laadunhallinnasta ja Sarkarin ja Searcyn (2016) määritelmän yritysvastuusta, ehdotan teoreettisen viitekehyseläni mukaisesti ”laadukkaalle toiminnalle” seuraavaa määritelmää:

Vastuullinen laatujohtaminen:

on organisaatorakenne, joka muodostuu politiikoista, toimintatavoista, työohjeista ja resursseista, jotka yhdessä tuottavat laatutason ja laatutavoitteiden saavuttamiseen tähtäviä prosesseja. Rakenteella varmistetaan, että organisaatio täyttää taloudellisen vastuun vastaamalla asiakkaidensa tarpeisiin, ylittää vapaaehtoisesti lainsäädännölliset vähimmäisvaatimukset, on eettinen kaikissa toiminnoissaan ja ottaa huomioon toimiensa vaikutukset yhteiskunnan sidosryhmille, samalla kun se edistää globaalia kestävyyttä.

Määritelmä korostaa aihepiirien keskinäistä vuorovaikutussuhdetta, jonka kirjallisuuden perusteella havaitsin. Laadunhallinnalla pyritään johtamaan laatua ja hallitsemaan sitä strategisesti kaikessa toiminnassa. Laatujohtaminen tarjoaa erityisesti johtamisjärjestelmän, joka keskittyy myös yritysvastuun kannalta kriittisiin aihealueisiin, kuten johdon sitouttamiseen, muutosjohtamiseen, tietoon nojaavaan päätöksentekoon, sekä jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen. Yritysvastuu tuo kokonaisuuteen selkeän fokuksen sidosryhmiin ja vaikutuksiin, joita yritys niille aiheuttaa. Kokonaisuus muodostaa laatuajattelun, jossa laatuun sitouduttaessa sitoudutaan myös yritysvastuuseen, sillä se muodostaa osan laadukkaasta toiminnasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista, ja perustelen käytettävien tutkimusmenetelmien valintaan liittyvät päätökset. Toteutin tutkimuksen empiirisen osan laadullisena tutkimuksena, jonka pyrkimyksenä on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori, 2008). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei ole Hirsjärven ja kollegoiden (2008) mukaan ainoastaan tietynlainen prosessi, jonka voisi tyypistää ajatukseen sen tyypillisestä etenemisestä. Sen sijaan laadullista tutkimusta voi toteuttaa useilla eri tavoilla, ja esimerkiksi Hirsjärvi ja kollegat (2008) ovat kirjassaan listanneet 43 eri laadullisen tutkimuksen suuntausta tai haaraa. Laadullisen tutkimuksen kentällä on siten monia eri suuntauksia, joihin kuuluu myös erilaisia metodologisen ajattelun koulukuntia ja tutkimuksen lähestymistapoja (Hirsjärvi ym., 2008).

Tarkastelen tämän tutkimuksen empiirisessä osassa yhden organisaation toimintaa. Tämän vuoksi olen valinnut tutkimusstrategiaksi laadullisen tapaustutkimuksen, jossa tavoitteena on esimerkiksi Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan mukaan (2006) tarkastella rajattua kokonaisuutta hyödyntämällä monipuolisia tietoja, joita on hankittu eri menetelmin. Hirsjärven, Remeksen, Sajavaaran ja Sinivuoren (2008, 130) mukaan laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, ja kiinnostuksen kohteena ovat usein toiminnan prosessit. Tutkimuksella on Hirsjärven ja kollegoiden (2008) mukaan aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Kiinnostuksen kohteenani ovat kohdeyrityksen johtamisjärjestelmään liittyvät prosessit, joista pyrin keräämään yksityiskohtaista tietoa. Tutkimusstrategisia valintojani on ohjannut pyrkimys selvittää yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteyksiä organisaatiossa, joka on kehittänyt laatujohtamisjärjestelmänsä ja jopa sertifioinut sen, mutta jossa yritysvastuuta ei olla kehitetty omana aihealueenaan juurikaan. Vaikka laadulliseen tutkimukseen kuuluu monia eri suuntauksia, tutkimusstrategiana laadulliseen tutkimukseen on yhdistettävissä tiettyjä piirteitä. Taulukossa 6 vertaan Hirsjärven ja kollegoiden esittämiä laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä tämän tutkimuksen ominaisuuksiin ja tutkimusprosessissa tekemiini valintoihin:

Taulukko 6. Laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet ja tämän tutkimuksen lähestymistavat. (mukaiillen Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2008, 160)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä	Tämä tutkimus
Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa	Keräsin tietoa eri menetelmin koko tutkimusprosessin ajan. Keräsin pääasiallista aineistoa haastatteluin sekä myös muuta aineistoa, joka ohjasi tutkimusprosessia ja tuki analyysiä. Aineisto kerättiin luonnollisissa ja todellisissa vuorovaikutustilanteissa kohdeyrityksen edustajien kanssa.
Suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttinä.	Tutkimuksen aineisto koostuu itse keräämästäni tiedosta.
Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.	Tutkimuksessa vastaan päätutkimuskysymykseen ”millaisia yhteyksiä yritysvastuuseen ja laatujohtamiseen liittyy?”. Tarkastelen aineistoa, laatujohtamisen, yritysvastuun, sekä aiheiden yhteistutkimuksen kirjallisuuden perusteella.
Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, sekä erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit.	Hankin tutkimuksen aineiston teemahaastatteluin ja ryhmähaastattelun avulla. Lisäksi hyödynnän yrityksen verkkosivuilta kerättyä tietoa.
Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen	Tutkimuksen kohdejoukko koostuu kohdeyrityksen henkilöstöstä ja erityisesti yrityksen johtoryhmästä, jotka on valittu tarkoituksenmukaisesti.
Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä	Tutkimuksen suunnitelma on muodostunut vuorovaikutuksessa tutkijan, tutkimuskirjallisuuden, tutkimusseminaarin sekä kohdeorganisaation edustajien välisten keskustelujen kautta.
Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.	Tutkimuksessa tarkasteltavaa tapausta käsitellään ainutlaatuisena, eikä tutkimuksessa saatavista tuloksista esitetä liian yleistäviä johtopäätöksiä.

3.2 Tutkimuskohde

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on laatujohtamisen ja yritys vastuun väliset yhteydet. Ilmiön tarkastelemiseksi empiirisesti keräsin aineistoa tutkimuksen kohdeyrityksestä. Tutkimuksen empiirinen kohde on SK Protect Oy. Kohdeorganisaatio on laadun ja turvallisuuden asiantuntijapalveluita tarjoava yritys, jolla on laaja tieto laadun kehittämisestä ja erilaisista laatustandardeista. Yrityksen osaamisalueita ovat muun muassa ”laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjohtaminen, työnsuojelu paloturvallisuus, räjähdysuojaus, kemikaaliturvallisuus ja koulutukset.” (SK-Protect, 2021). Yrityksessä käytetään laatujohtamista osana yrityksen johtamisjärjestelmää, ja yrityksellä käyttää toiminnassaan sertifioituja ISO 9001 laadunhallinta sekä ISO 45001 työterveys ja -turvallisuus johtamisjärjestelmiä.

Tutkimuksen empiirisenä kohteena on erityisesti tutkittavan ilmiön tarkastelu yrityksen johtamisjärjestelmässä. Kuten aiemmin on mainittu, tutkimusprosessi lähti liikkeelle keskusteluiden kautta, jota yrityksen edustajien kanssa käytiin alkuvuonna 2020. Yrityksen johto halusi kehittää organisaationsa yritys vastuuosaaamista, ja keskusteluissa kävi ilmi, että yrityksessä on käytössä laatujohtamisjärjestelmä. Yrityksen johtamisjärjestelmä valikoitui siten prosessin edetessä pääasialliseksi tutkimuskohteeksi. Tämän tapaustutkimuksen tutkimuskohteena ei siten ole koko organisaatio, vaan organisaatiota ohjaava johtamisjärjestelmä.

3.3 Aineiston kerääminen

Keräsin tutkimuskohteesta pääasiallista aineistoa haastatteluin ja yrityksen verkkosivuilta. Lisäksi keräsin koko tutkimusprosessin ajan myös toissijaista aineistoa, joka ohjasi tutkimusprosessia. Tutkimuskohteesta kerätty pääasiallinen aineisto ajoittui aikavälille 08/2020–03/2021, kun taas toissijaista aineistoa kertyi koko tutkimusprosessin ajalta, joka ajoittui aikavälille 01/2020–06/2021.

Keräsin tutkimuksen pääasiallisen aineiston teemahaastatteluin, ryhmähaastattelulla sekä yrityksen verkkosivuilta. Analysoin tätä pääasiallista aineistoa tutkimuksen ensisijaisena aineistona. Laadullisissa tutkimuksissa haastattelut ovat olleet pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä, jota käytetään esimerkiksi silloin, kun vastaajan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja vastaajalle halutaan jättää mahdollisuus kertoa aiheesta tutkijan ennako-oletuksia laajemmin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori, 2008).

Teemahaastatteluja on kuvattu ”keskusteluiksi”, jotka tapahtuvat tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan, mutta joissa tutkija kuitenkin pyrkii selvittämään häntä kiinnostavat asiat haastateltavilta (Aaltola & Valli, 2015). Aineiston keruu teemahaastatteluin tai puolistrukturoiduilla haastatteluilla sopii tutkimukseen, sillä aihealue on melko laaja, eivätkä kaikki välttämättä ymmärrä aiheita samalla tavalla. Siksi on hyvä, että haastattelussa käydään läpi kaikkien kanssa samankaltaisia asioita, mutta aiheiden järjestys ja laajuus ovat vapaampia.

Haastattelut toteutettiin pääasiallisesti yksilöhaastatteluina, mutta aihepiiriä ja yrityksen omia tarpeita kartoittaessa tukena käytettiin myös yhtä ryhmähaastattelua. Näitä voidaan käyttää tutkimuksessa toisiaan täydentävinä haastattelumuotoina (Hirsjärvi ym., 2008). Ryhmähaastattelun etuihin kuuluu tiedon saaminen useilta henkilöiltä yhtä aikaa, ja se on hyödyllinen haastattelutapa, mikäli voidaan ennakoida, että haastateltavat arastelevat haastattelua (Hirsjärvi ym., 2008). Tämän tutkimuksen osalta arastelu saattaa liittyä epävarmuuteen yritysvastuusta keskustellessa, sillä aihepiiri ei ole kohdeorganisaatiolle erityisen tuttu.

Ryhmähaastattelu oli ensimmäinen toteutetuista haastatteluista. Haastatteluun osallistui kuusi yrityksen jäsentä, ja se toteutettiin workshop-tyyppisenä tilaisuutena. Tilaisuuden tarkoituksena oli keskustella yritysvastuun aihepiiristä hyvin vapaamuotoisesti, eikä haastattelua varten luotu erityistä runkoa. Tavoitteena oli saada esitietoa yrityksen näkemyksistä yritysvastuun aihepiiriin. Teemahaastatteluihin osallistui viisi yrityksen johtoryhmän jäsentä, jotka kattavat koko yrityksen johtoryhmän. Haastatellut johtoryhmän jäsenet on merkitty tunnuksin H1 – H6. Haastatellut, haastattelujen ajankohdat ja kestot, sekä litterointien sivumäärät on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Haastatellut organisaation jäsenet, haastatteluajankohdat ja aineiston sisältömäärät

Haastateltava	Haastattelu-päivämäärä	Kesto	Litteroitu sivumäärä
Yritysvastuu -workshop Läsnä 6 yrityksen työntekijää.	24.08.2020	1:07	22
H1 – Johtoryhmän jäsen, teemahaastattelu	27.01.2021	0:47	18
H2 – Johtoryhmän jäsen, teemahaastattelu	05.02.2021	1:23	19
H3 – Johtoryhmän jäsen, teemahaastattelu	18.02.2021	0:59	19
H4 – Johtoryhmän jäsen, teemahaastattelu	19.02.2021	1:19	25
H5 – Johtoryhmän jäsen, teemahaastattelu	22.02.2021	1:14	22

Teemahaastatteluissa käytetyt teemat ja kysymykset muodostuivat teorian ja yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, ja niitä muokattiin muutamien kysymysten osalta haastattelujen edetessä. Teemahaastatteluissa käytetyn kysymysrunгон rakentamisessa haluttiin tarkastella sekä laatujohtamisen että yritys vastuun isoa kuvaa. Teemahaastatteluissa haluttiin selvittää yrityksen johtoryhmän jäsenten näkökulmia laatujohtamisesta ja yritys vastuusta. Teemahaastattelun kysymykset pidettiin melko ylätasoisina, jotta aihepiirit pysyisivät selkeinä. Laatujohtamisen kysymysrungrossa huomioitiin tärkeät laatujohtamisperiaatteet, jotka ovat yrityksen käytössä olevan ISO 9001 -järjestelmän mukaisia, mutta yhteneviä esimerkiksi Tarin (2011) tunnistamien laatujohtamisessa yleisten periaatteiden mukaisia.

Teemahaastatteluun kutsutuille organisaation jäsenille lähetettiin kutsu osallistua haastatteluun, jossa kerroin heille tutkimukseni aiheesta sekä haastattelun sisällöstä pääpiirteittäin. Jotta tutkimukseen osallistuvat voivat saada tarpeeksi tietoa tutkimuksesta sekä omista oikeuksistaan, tutkittaville henkilöille tulee aina kertoa ainakin tutkimuksen ”tekijä(t) ja taustaorganisaatio, henkilötietojen käsittely tutkimuksessa, sekä mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa konkreettisesti” (Kuula-Luumi, 2021). Haastatteluihin osallistuville

kerrottiin aluksi haastattelukäytännöistä ja tutkimukseen osallistumiseen liittyvistä eettisistä seikoista, kuten tutkimuksen vapaaehtoisuudesta. Nämä tiedot on kuvattu liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin käyttäen Microsoft Teams -sovellusta, jonka avulla ne myös nauhoitettiin. Nauhoitteet litteroitiin kutakin haastattelua seuraavan viikon aikana. Koska kieli ja hienosyinen vuorovaikutus ei ollut analyysin kohteena, litterointi suoritettiin sanan tarkkuudella, mutta ei erikoismerkkejä käyttäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Kuten edellä mainitsin, hyödynsin pääasiallisen aineiston lisäksi myös muuta tutkimusprosessin aikana kerättyä tietoa, joka toimi tutkimuksen toissijaisena aineistona. Tällaista aineistoa kertyi esimerkiksi yrityksen edustajien kanssa käydyissä keskusteluista ja sähköpostiviesteistä, sekä yrityksen järjestämistä koulutustapahtumista, joihin osallistuin. Toissijaiseen aineistoon kuuluivat myös omat muistiinpanoni ja päiväkirja-aineisto, joita tuotin tutkimusprosessin aikana. En analysoinut toissijaista aineistoa tulosten tai johtopäätösten muodostamisessa, mutta se ohjasi tutkimusprosessia ja toimi myös pääasiallisen aineiston tulkinnan ja ymmärryksen tukena. Kuvassa 1 on esitetty ote tutkimuksen aikana pidetystä päiväkirjasta.

Ensimmäinen tapaaminen 21.02.2020.

Ensimmäisessä tapaamisessa keskustelimme yrityksestä, ja kerroin hieman itsestäni ja ajatuksistani graduun liittyen

Löysimme mielestäni lopulta alustavan yhteisymmärryksen siinä, mitä tässä projektissa voisi tehdä. Tarve yritysvastuun elementtien hallinnasta yrityksen järjestelmillä tunnistettiin. H2 vaikutti innostuneelta projektista ja toiminnan kehittämistä vastuullisuuden suuntaan. Keskustelimme siitä, että kyseessä on laadun kehittäminen, ja vastuullisuus liittyy siihen läheisesti.

Tapaamisen jälkeen aloin hahmotella vielä itse hieman tarkemmin, mitä näin projektin olevan. Keräsin materiaaleja ja ajatuksiani siitä, mitä projekti voisi käytännössä olla ja millaisia perusteita sille on. Hahmottelin myös tutkimuksen etenemistä, sekä metodia. Päädyin alustavasti käyttämään toimintatutkimusta, ja jakamaan tutkimuksen neljään etenemisvaiheeseen.

Toinen tapaaminen etänä 24.04.2020

Toisessa tapaamisessa keskustelimme H1:n ja H2:n kanssa graduprojektin käytännön toteutuksesta

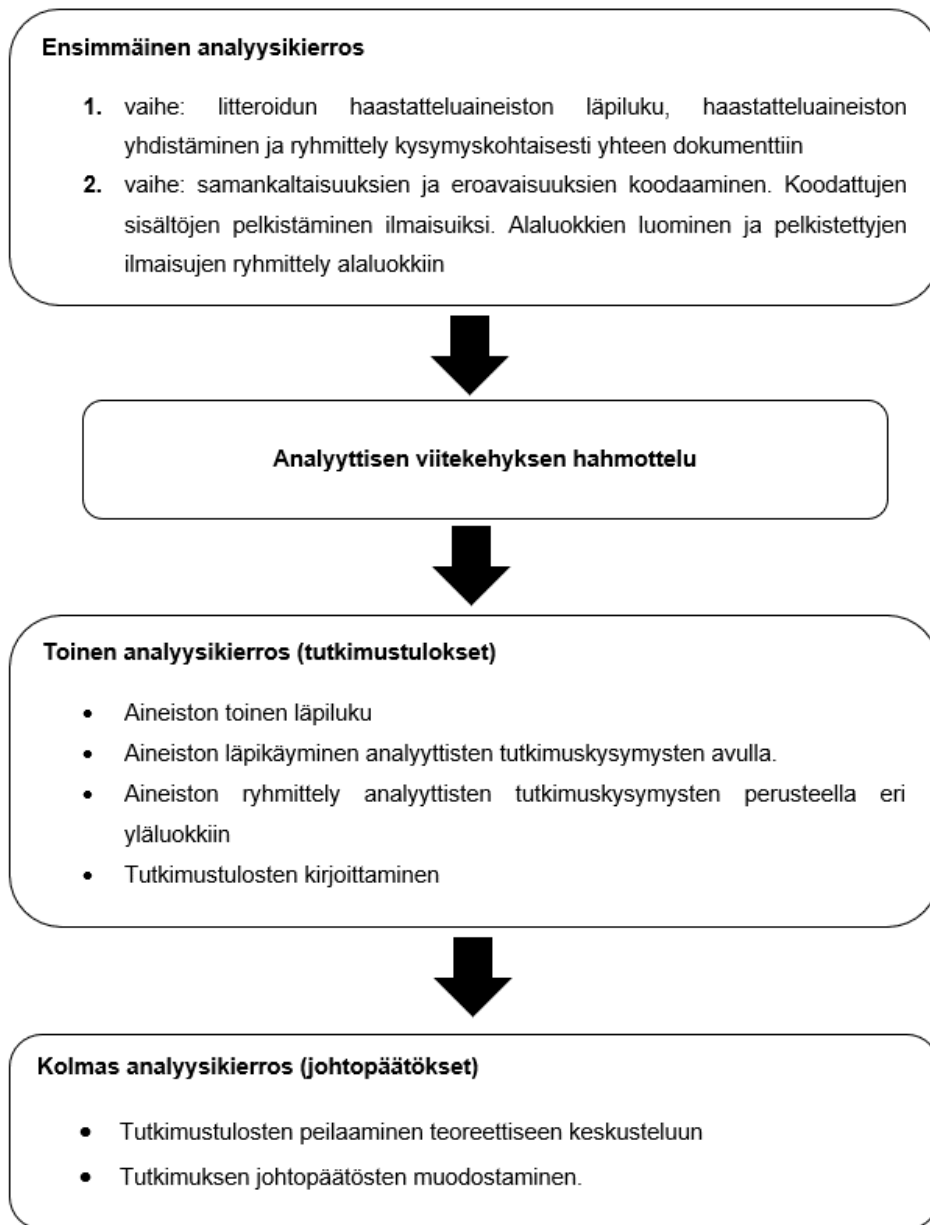
Kuva 2. Ote tutkimusprosessin päiväkirja-aineistosta.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin käytin teoriaohjaava sisällönanalyysiä. Analyysitavassa aiemmat teoriat toimivat apuna, mutta tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatusuria aukova. Tällöin aineisto voidaan kerätä hyvin vapaasti ilman suoraa yhteyttä aiempiin teorioihin, ajatteluprosessissa vaihtelee aineisto ja valmiit mallit, ja näitä yhdistelemällä on mahdollista syntyä aivan uuttakin (Tuomi & Sarajärvi, 2017).

Teoriaohjaava analyysi rakentuu Tuomen ja Sarajärven (2017, 82) mukaan kaksiosaisesti. Ensimmäisessä osassa aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti, jonka jälkeen analyysiin liitetään teoriaohjaavan analyysin mukaiset teoriaosuuden aiemmin tutkitut valmiit mallit. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aiempi tieto ohjaa ja toimii apuna, vaikka analyysi ei rakennu suoraan teoriasta saatujen yksiköiden perusteella. Analyysi lähtee liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysiä ohjaa kuitenkin teoriaosuuden määrittelyt, ja tutkijan ajatteluprosessi vaihtelee aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien välillä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Analyysitapa soveltuu tässä tutkimuksessa käytettäväksi myös siksi, että myös muuta tutkimusta on alusta saakka ohjannut kohdeyrityksen käytännön tarpeiden ja toisaalta mielekkäiden teoreettisten tausta-asetelmien välinen tasapaino.

Tutkimuksen päättelylogiikka on abduktiivinen, jolloin päättely kulkee yksittäisestä kohti yleistä, ja aineistosta tehdyille löydöksille pyritään etsimään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Logiikka sopii tähän tutkimukseen, sillä tarkastelen laatujohtamisen ja yritys vastuun yhteyksiä kohdeorganisaatiossa ja käytän aiempaa teoriaa löydösten tulkitsemisen tukena. Analysoin tutkimuksen empiiristä aineistoa kolmen päävaiheen eli analyysikierroksen avulla. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointiprosessi on kuvattu kuviossa 11:



Kuvio 11. Tutkimuksen empirisen aineiston analysointiprosessi.

Ensimmäisen analyysivaiheen tavoitteena oli ymmärtää ja jäsenellä kerättyä aineistoa, ja vaihe toteutettiin aineistolähtöisen analyysin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin pelkistämään aineistoa ja nostamaan tekstimassasta esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet aineistossa esiintyvien teemojen osalta. Ensimmäisellä analyysikierroksella aineistoa teemoiteltiin aineistolähtöisesti kahden vaiheen kautta:

Ensimmäisen analyysikierroksen ensimmäinen analyysivaihe aloitettiin lukemalla haastatteluaineisto kokonaisuudessaan läpi. Sen jälkeen vaihetta jatkettiin pilkkomalla haastattelut osiin ja luomalla niistä yksi dokumentti, jossa haastateltujen vastaukset on ryhmitelty kysymyksittäin. Dokumentissa ryhmittelin kaikki vastaukset kysymyskohtaisesti

siten, että yhden kysymyksen alle on listattu kaikki siihen vastanneiden vastaukset. Tällä tavoin aineisto pelkistettiin tiivistämällä ja pilkkomalla se osiin. Tässä analyysivaiheessa kaikki henkilötiedot myös anonymisoitiin, jotta tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei kävisi ilmi, eikä myöskään vaikuttaisi analyysiin. Haastateltujen nimet vaihdettiin tunnuksiksi, ja tiettyjä tunnistamista auttavia tietoja poistettiin harkinnanvaraisesti.

Ensimmäisen analyysikerroksen toinen analyysivaihe muodostui klusteroinnista, jossa etsin haastateltujen vastauksista samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Vastauksista havaitut samankaltaisuudet koodattiin käyttäen keltaista väriä, ja eroavaisuudet koodattiin käyttäen sinistä väriä. Havainnot pelkistettiin yksinkertaisimmiksi ilmaisuiksi. Yksinkertaistettujen ilmausten perusteella muodostettiin niitä yhdistäviä alaluokkia, joihin ilmaisut ryhmiteltiin.

Tutkimuksen ensimmäisen analyysikerroksen jälkeen hahmottelin analyyttisen viitekehyksen, joka muodostui teoreettisen viitekehyksen perusteella. Analyyttisten tutkimuskysymysten tarkoituksena oli löytää aineistosta tärkeimmät aihepiireihin liittyvät aiheet, ja ryhmitellä ne loogisesti. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuvaavat tutkimuskysymysten roolia analyysin ohjaamisessa vertauskuvalla ostoslistasta. Heidän mukaansa selkeitä, riittävän suppeita ja huolella määriteltyjä tutkimuskysymyksiä voi käyttää suuntaviittoina analyysissä, ja ne voivat toimia ”ostoslistana” jolloin budjetti pysyy kasassa tavarapaljouden keskellä ja heräteostoksia voi välttää. Ne helpottavat siten tärkeimpien asioiden löytämistä aineistosta ja auttavat hahmottamaan, mikä on juuri tämän tutkimuksen kannalta tarpeellista. Analyysin pääasiallisena aineistona käytetään haastatteluaineistoa ja yrityksen verkkosivuilta saadut tiedot toimivat tarvittaessa tukena ja lisätietona tarkasteltuihin aiheisiin.

Aloitin toisen analyysikerroksen lukemalla aineisto kokonaisuudessaan uudestaan läpi. Toisen lukukerran jälkeen kävin aineiston läpi analyyttisessä viitekehysessä esittämieni analyyttisten tutkimuskysymysten perusteella. Toisella analyysikerroksella ryhmittelin tiivistettyä ja jäsenneltyä aineistoa analyyttisten tutkimuskysymysten perusteella eri yläluokkiin. Näiden yläluokkien avulla muodostin vastauksia analyyttisiin tutkimuskysymyksiin, jotka ryhmittivät tutkimuksen alakysymysten mukaisten pääluokkien alle. Ryhmittelyn jälkeen kirjoitin tutkimuksen tulokset puhtaaksi tekstiksi.

Kolmannella analyysikerroksella vertasin tutkimuksen tuloksia aiempaan kirjallisuuteen. Peilaamalla tuloksia aiempaan kirjallisuuteen muodostin neljä johtopäätöstä tieteellisestä näkökulmasta ja kaksi toimintaehdotusta käytännön näkökulmasta. Tutkimuksen analyttinen

viitekehys muodostuu kahdesta pääluokasta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, ja on kuvattu taulukossa 8:

Taulukko 8. Analyyttinen viitekehys

Pääluokka	Yläluokka	Analyttiset kysymykset
Laatujohtamisen yritysvastuuta edistävät tekijät	Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten johdon sitoutuminen näkyy toiminnassa? • Millaisia periaatteita johtamistyön taustalla on? • Miten yrityksessä viestitään?
	Suunnitelmallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia formaaleja suunnitteluprosesseja on käytössä? • Millaiseen informaatioon suunnitteluprosessit perustuvat? • Miten yrityksen arvot, missio ja visio ohjaavat toimintaa?
	Asiakasfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten asiakas määritellään yrityksessä? • Miten asiakkaan tarpeisiin pyritään vastaamaan?
	Toimittajien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Miten toimitusketjuja hallitaan? • Miten toimittajasuhteita ylläpidetään? • Miten laatu varmistetaan tuotantoprosessin eri vaiheissa?
	Prosessien johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Miten prosessit on kuvattu? • Miten sidosryhmät on huomioitu prosesseissa? • Miten laatuajattelu on sisällytetty prosesseihin?
	Informaatio ja analysointi	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia mittaamisen ja arvioinnin järjestelmiä on käytössä?
Yritysvastuun laatujohtamista täydentävät tekijät	Sidosryhmäfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten sidosryhmät on huomioitu? • Miten sidosryhmien kanssa vuorovaikutetaan?
	Yritystoiminnan vaikutusten huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia taloudellisia, ympäristöllisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia yritystoiminnalla nähdään olevan? • Miten yritystoiminnan aiheuttamia vaikutuksia seurataan?

Analyttisen viitekehyksen avulla muodostin jokaiseen aiheeseen liittyen analyttisiä kysymyksiä. Kysymyksien muodostamisessa pyrin kiteyttämään olennaisimmat tekijät tutkimuksista, joihin yläluokat perustuivat. Analyttisen viitekehyksen tavoitteena oli kysyä empiiriseltä aineistolta teoriaosuudessa tunnistettujen yläluokkien mukaisia kysymyksiä.

Ensimmäisen pääluokka käsittää *laatujohtamisen yritys vastuuta edistävät tekijät*, jotka perustuvat Tarin (2011) tutkimukseen. Periaatteet ovat hyvin yhtenäiset myös kohdeyrityksen käyttämän ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän periaatteiden kanssa. Pääluokka jakautuu kuuteen yläluokkaan mukailleen Tarin (2011) käsittelemiä laatujohtamisen yleisiä periaatteita, jotka ovat myös hyvin yhdenmukaisia ISO9001:2015 periaatteiden kanssa. Analyytisessä viitekehyyksessä yhdistin Tarin (2011) viitekehyyksestä ”johtajuuden” ja ”ihmisten johtamisen”, ”Suunnitelmallisuuden” ja ”Muotoilun”, sillä aihepiirit olivat artikkelin perusteella hyvin päällekkäisiä.

Toisen pääluokan käsittää *yritys vastuun laatujohtamista täydentävät tekijät*, jotka muodostuvat keskeisimmistä eroista aihepiirien välillä, joita kirjallisuudesta tunnistettiin. Yritys vastuuta tarkasteltiin aihepiirin keskeisten tekijöiden kautta, joita ovat sekä sidosryhmäfokus ja yritystoiminnan vaikutusten huomioiminen.

Kuten luvussa 2 esitin aiemman tutkimuksen perusteella, laatujohtaminen ja yritys vastuut ovat monilta osin samankaltaisia ja sisältävät päällekkäisiä asioita. Muodostamani analyytisen viitekehyyksen tarkoituksena on keskittyä laatujohtamisen keskeisiin tekijöihin, joiden on todettu edistävän yritys vastuuta. Lisäksi viitekehyyksen tarkoitus on huomioida ne yritys vastuun keskeiset osa-alueet, joita laatujohtaminen ei tutkimusten perusteella huomioi. Tarkoitukseni ei ole siis esittää, että yritys vastuut rakentuu ainoastaan sidosryhmäfokusista ja yritystoiminnan vaikutusten huomioinnista. Ne ovat kuitenkin keskeisiä tekijöitä yritys vastuussa, jotka eivät tutkimuskirjallisuuden perusteella sisälly laatujohtamisen ajattelutapoihin. Sen sijaan laatujohtaminen sisältää esimerkiksi johtajuuden käsitteen, joka on keskeistä myös vastuullisuudessa. Siten johtajuus ei esimerkiksi ole tässä tutkimuksessa keskeinen yritys vastuun tekijä, joka täydentää laatujohtamista.

Taulukossa 9 on esimerkki aineiston pelkistämisestä ja yhdistämisestä analyytiseen viitekehyykseen. Pelkistin ja tiivistin aineiston ensimmäisellä analyysikerroksella ilmaisuihin, joista muodostin alaluokkia. Yhdistin toisella analyysikerroksella alaluokat teoriasta muodostettuihin yläluokkiin, jotka taas kuuluvat joko laatujohtamisen yritys vastuuta edistävien tekijöiden pääluokkaan, tai yritys vastuun laatujohtamista täydentävien tekijöiden pääluokkaan. Tutkimuksen tulokset muodostuivat havainnoista, jota analyytisten tutkimuskysymysten perusteella tehtiin.

Taulukko 9. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja yhdistämisestä analyttisen viitekehysten pääluokkiin.

Lainaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
”Osan kanssa tiiviimpää, toki niin kuin asiakkaat ja oma henkilöstö, niin, kovinkin tiivistä viestintää.” (H3)	Vuorovaikutus avainsidosryhmien kanssa.		
”Me ollaan määritelty ne, ne meidän, se meidän ympäristö ja ketkä ne on ne keitten kans meidän pitää miettiä niitä meidän suhteita” (H1)	Sidosryhmien tunnistaminen	Sidosryhmäfokus	
”Että nyt se on vähän sellaista...Sitä ei johdeta. Sitä pitäisi minusta johtaa enempi, mutta se on vielä työnalla.”(H3)	Sidosryhmävuorovaikutuksen johtaminen		Yritysvastuun laatujohtamista täydentävät tekijät
”Asiakkaiden kanssa voidaan tehdä isojakin asioita ympäristön vuoksi, että kehitetään jätehuoltoa ja kehitetään kemikaalien hallintoja, muutetaan vaikka kemikaaleja turvallisemmaksi” (H1)	Vaikutukset asiakastyössä	Yritystoiminnan vaikutusten huomioiminen	
”Kaikki systeemit on rakennettu siihen, että täytetään ne yhteiskuntavastuut ja ollaan luotettava toimija ” (H2)	Vaikutukset omassa toiminnassa		

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tulokset, jotka perustuvat analyyttisen viitekehyksen avulla analysoimaani aineistoon. Vastaan alakysymyksiini ”miten laatujohtaminen edistää yritysvastuuta” ja ”mitä eroja ja rajoitteita aihepiirien yhteyksiin liittyy kattavan yritysvastuutoiminnan näkökulmasta?”. Esitän tulokset analyyttisen viitekehyksen mukaisesti, joka perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Analyyttisen viitekehyksen mukaiset yläluokat on esitetty lihavoitena tekstissä

Alakysymyksiin vastatakseni kuvaan ensiksi yrityksen käyttämää laatujohtamisjärjestelmää alaluvussa 4.1, jonka jälkeen tarkastelen yrityksen vastuullisuustoimia ja -näkömyksiä alaluvussa 4.2. Näiden lukujen avulla luon yleiskuvan siitä, miten yrityksen laatujohtamiseen perustuva johtamisjärjestelmän nähdään toimivan, ja millaisia näkömyksiä organisaatiossa on yritysvastuusta.

Alaluvut 4.3 ja 4.4 perustuvat analyyttisen viitekehyksen osa-alueisiin. Alaluvussa 4.3 tarkastelen laatujohtamisen yritysvastuuta edistäviä tekijöitä, ja alaluvussa 4.4 tarkastelen sitä, miten kirjallisuudesta tunnistetut yritysvastuun tekijät, jotka puuttuvat laatujohtamisesta, mutta jotka voivat täydentää sitä, esiintyvät aineistossa.

4.1 Laatujohtaminen ja Protectin näkökulmia laadun käsitteeseen

Protectin johtamisjärjestelmään kuuluvat sertifioidut ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä ja ISO 45001 työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Protectin toteuttaa laatujohtamista johtamisjärjestelmässään hyvin integroidusti. Laatujohtamisen periaatteiden mukaan erillistä laatuosastoa ei ole, vaan laadusta pyritty tekemään kiinteä osa kaikkia yrityksen prosesseja, kuten seuraava lainaus osoittaa:

”me on pyritty alusta asti rakentamaan sitä meidän laatujohtamisjärjestelmää niin, että meillä ei oo sillälailailla mitään niinku erillistä laatuosastoa tai laatuosastoa, vaan se laatu on siellä prosesseissa.” (H1)

Yrityksen johtamisjärjestelmä perustuu vahvasti laatujohtamisen PDCA-malliin, jossa toimintaa kehitetään järjestelmällisesti suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja toiminnan sykleissä. Laatu pyritään johtamaan yrityksen kaikissa toiminnoissa, ja haastateltujen mukaan tavoitteena on se, että jokainen organisaation jäsen hahmottaa työnsä laatuun vaikuttavat tekijät ja pyrkii myös kehittämään laatua omalla työllään jatkuvasti.

Laadun käsitteen nähtiin muodostuvan monista seikoista. Kaikilla haastatelluilla oli samankaltaiset näkökulmat siihen, mitä laadun käsitteen ymmärrettiin tarkoittavan toiminnassa. Laadun nähtiin ensinnäkin koostuvan siitä, että asiakkaan tavoittelemaan laatutasoon päästään. Aineiston perusteella yrityksessä pyritään siihen, että asiakkaan saama palvelu vastaa mahdollisimman tarkasti sitä tavoitetasoa, jota asiakas tavoittelee. Osa haastatelluista myös korosti, että ”ylilaatua” ei ole järkevää tuottaa, sillä se voi lopulta tuottaa asiakkaalle sellaisia tekijöitä, joita asiakas ei osaa tai pysty vielä hyödyntämään:

”Se asiakkaan sen hetkinen taso missä hän liikkuu esimerkiksi, vaikka jonkun työturvallisuuden kokonaisuuden näkökulmasta tai jonkun muun näkökulman suhteen, se määrittää tavallaan pitkälti myös sitä, että minkä tasoista työtä meidän kannattaa sille asiakkaalle silloin tuottaa. Että se on vielä niin kuin heille äärimmäisen laadukasta, mutta se ei tuota kuitenkaan sitten ylilaatua siihen, millä he ei tee siinä kohtaa vielä välttämättä yhtään mitään. Eikä välttämättä myöhemmässäkään vaiheessa.” (H5)

Asiakkaan tavoitteleman laatutason toimittamista pidettiin siis keskeisenä elementtinä laadussa, mutta tätä tavoitetta pidettiin enemmänkin laadun toimittamisen päätepisteenä. Haastatellut korostivat, että laatu muodostuu yrityksen prosesseissa ja läpileikkaa toimintaa kaikilla tasoilla ja jokaisessa vaiheessa. Laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti yrityksessä myös nähtiin, että sisäinen toiminnan sujuvuus ja organisointi mahdollistaa asiakkaan laatutavoitteisiin pääsemisen:

”Laatu tarkoittaa johtamista ja sitä että toiminta ja prosessit on vakioituja. Niille on määritelty joku semmoinen taso, mitä tavoitellaan [...] eli sitten kun se on, tää johtamisjärjestelmä on määritelty ja sieltä löytyy ne kuvaukset siitä, miten se johtamisjärjestelmä toimii, niin se että se oikeasti näkyy siellä operatiivisessa ja strategisessa toiminnassa” (H3)

”Eli kaikki tää, mikä näyttäytyy meidän sisäisenä työnä, plus sitten mitä sinne lopulta asiakkaalle tulee, lopputuotteena, niin se on sitä laatua.” (H5)

Yrityksessä nähtiin myös aineiston perusteella, että lainsäädännön asettama vaatimustaso on tietynlainen rajapyykki laadun mittaamisessa. Yritys tuottaa asiakkailleensa esimerkiksi erilaisia viranomaisten edellyttämiä dokumentteja, joita lainsäädäntö edellyttää. Haastatellut korostivat, että yrityksen ensisijaisena tavoitteen asiakkaidensa toiminnan kehittämisessä on

aina ensiksi se, että asiakkaiden toiminta nostetaan aluksi lainsäädännön vaatimalle tasolle. Tätä tasoa kuitenkin pidettiin haastateltujen mukaan eräänlaisena minimitasona laadussa, josta toimintaa voidaan lähteä varsinaisesti kehittämään laajemmin, kuten seuraava lainaus esittää:

”Jos puhutaan lakisäätteisestä tekemisestä, että ollaan lakiin, asetuksiin sidottuna se tekeminen, niin, kyllähän se on laadukasta silloin kun kaikki lain ja asetusten vaatimat kohdat tulee täytettyä, että. Se on silloin jo periaatteessa laadukasta, mutta, onko se sitä laatua mitä me Protectilla tahdotaan, niin mun mielestä välttämättä taas ei, koska lakihan määrittelee yleensä vaan sen minimitason, sen että missä sen yrityksen pitää liikkua, että jos puhutaan vaikka työsuojelusta, turvallisuudesta, pelastussuunnitelmasta, se määrittää sen alimmaisena tason mihin pitää päästä. Ja siihen ei oo kauheen vaikea päästä jos yhtään on perehtynyt näihin asioihin, se on suhteellisen matalalla se rima noin yleisesti.” (H4)

4.2 Yritysvastuu kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimusprojektin lähtökohtana toimivat keskustelut yrityksen edustajien kanssa keväällä 2020. Keskustelujen perusteella kävi ilmi, että yritysvastuun nykytilaa ei oltu kartoitettu yrityksessä ja yrityksen edustajat totesivat myös, että yrityksessä ei ole kovin laajasti tietoa yritysvastuusta aihealueena. Yrityksen johto haluaisi selvittää, millä tasolla heidän yritysvastuutoimintonsa ovat. Protect on kuitenkin kehittänyt yritysvastuutoimintojaan omana osa-alueena jo ennen tätä tutkimusprojektia. Yrityksessä on tunnistettu myös omalta osalta olennaisia yritysvastuukysymyksiä. Osittain tämä keskustelu on kuitenkin ollut epävirallista, eikä esimerkiksi verkkosivuilla tai sisäisissä materiaaleissa ole selkeästi määritelty oman yritysvastuutyön sisältöä ja strategiaa. Valtaosa haastatelluista korosti, että yritysvastuu ei kokonaisuutena ole erityisen selkeä aihealue, joka tunnetaan kattavasti. Yritysvastuun nähtiin olevan laaja kokonaisuus, joka on kokonaisuutena haastava hahmottaa. Sen myös nähtiin olevan epämääräinen, ja koettiin että aihealue tulisi paloitella pienempiin osiin, jotta se olisi paremmin hahmotettavissa. Seuraavat lainaukset kuvaavat yrityksen johtoryhmän näkökulmia yritysvastuun selkeydestä aihealueena:

”Ei se, ehkä selkeä ole, ja mä...Ei tuossa asiassa vielä kovinkaan pitkällä olla, monessakaan yrityksessä.” (H2)

”Se on varmaan vähän epämääräinen, ja jollain tavalla semmoinen kaukainen asia, että ehkä niin kuin tää selvitys, ja tuota niin työ mitä säkin tässä teet, niin sen tavoitteena on tuoda tämä näkyvämmäksi” (H3)

”Ei se nyt ehkä kaikkein selkeinkään käsite välttämättä oo ylipäättänsä niin kuin käsitellä, että tota, emmä osaa sanoa, että ehkä se pitäisi itselle jotenkin sanoittaa selkeämmin, pienempiin palasiin ja sitä kautta lähtee käsitteleen sitä että mitä se on.” (H4)

” Noh, se koko kenttä, isona kuvana ajatellen, sehän on hyvin hajanainen ja tuntuu ettei sieltä saa muutakun tuommoisia yksittäisiä kokonaisuuksia irti, mutta toisaalta kun tossa luettelit ne kolme vaihtoehtoa, tämmöistä tyypillistä osakokonaisuutta, siitä yritys vastuusta, niin sieltä kun lähdetään yksittäin niitä purkaan, niin sit se rupee oleen semmoinen huomattavasti käsinkosketeltavampi.” (H5)

Kaikki haastatellut korostivat, että he uskovat Protectin toimivan vastuullisesti, vaikka yritys vastuuta ei aihepiirinä tunnetakaan kattavasti. Haastatellut yrityksen jäsenet kokivat, että yritys vastuu liittyy Protectilla erityisesti lainsäädännön proaktiiviseen noudattamiseen, kattavaan henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja asiakkaiden laadukkaaseen palvelemiseen:

”Yritys vastuu meillä näkyy eniten siinä, että miten me arvostetaan meidän henkilöstöä ja asiakkaita. Ylipäättänsä että toimitaan eettisesti ja moraalisesti oikein ja tuota niin, tuetaan meidän henkilöstön hyvinvointia” (H3)

Vastuullisuuden toteuttaminen vaatii selkeää organisaatorakennetta, prosessien määrittelyä ja vastuiden jakamista (esim. Niskala ym., 2019). Organisaation vastuullisuuden nähtiinkin rakentuvan erityisesti yrityksen laatujohtamisjärjestelmän kautta. Järjestelmän avulla yrityksessä johdetaan prosesseja ja taataan lainsäädännön proaktiivinen noudattaminen. Lähtökohtana vastuullisuudelle pidettiin sitä, että kaikki toiminnot organisaatiossa on kuvattu, jotta myös lainsäädännön asettama vaatimustaso on aina tiedossa ja toiminta on määräystenmukaista joka päivä. Laatujohtamisen toiminnoilla tavoitellaan yrityksessä ensisijaisesti asiakkaan tarpeisiin vastaamista, mutta sen nähtiin samalla tuovan toimintaan myös luotettavuutta, läpinäkyvyyttä ja rakennetta, sekä muodostavan toiminnalle ”selkärangan”, kuten seuraava lainaus osoittaa:

”Kun asioista on sovittu ja ne on kuvattu niin, toimitaan niin kuin luotettavasti, vastuullisesti sillain, että periaate on ollut aina, että minä tahansa, mikä päivä milloin tahansa voi tulla, vaikka verotarkastaja, tai tota niin, kuka tahansa tarkastamaan meidän toimintaa. Se on joka päivä kunnossa. Kaikki systeemit on rakennettu siihen, että täytetään ne yhteiskuntavastuut ja ollaan luotettava toimija, se nyt tietysti työntekijöihin nähden, kun ollaan niin kuin, hoidetaan asiat luotettavasti niin se tuo sitä tukea ja selkärankaa niin kuin sitten siihen asiakastyöhön ja että voidaan pitää se asiakas keskiössä.” (H2)

Mikäli tällaisia tekijöitä ei ole toiminnassa määritelty, pidettiin yhteisille arvoille perustuva eettinen toimintaakin äärimmäisen haastavana. Yhteisesti sovitut, kuvatut ja saatavilla olevat ohjeistukset hankintaan liittyen ovat esimerkki toimintaperiaatteesta, joka mahdollistaa yhdenmukaisten eettisten normien noudattamisen toiminnassa:

”Mä nään että se (yritysvastuu) on tuolla meidän laatujärjestelmän, johtamisjärjestelmän sisällä nuo asiat aika sujuvastikkin, että vaikka nyt niinkun mainitsinkin, jonkun, hankintaohjeet, meillä siellä lukee aika selkeästi että minkälaisia hankintoja voi tehdä kukakin ja miten ne pitää kilpailuttaa ja... Ei oo niinkun, mahdollista, että joku prosessinomistaja (hankkii) yksin kaverin kummin kaimalta jonkun kalliin palvelun (nauraa), vaan kyllä meillä pitää olla joku syy sen hankintaan ja pitää valita se oikea toimittaja ja niin pois päin.” (H1)

Yritysvastuun näkökulmasta organisaatioiden haasteeksi voikin siten muodostua kuilu toiminnan vastuullisuuden ja yritysvastuun tuntemuksen välillä, mikäli yritysvastuuta tuodaan toimintaan ilman laatujohtamisen tyyppisiä prosesseja. Tällöin muodostuu riski, että yritysvastuu ei ole linjassa yrityksen liiketoiminnan ja strategian kanssa, vaan sitä saatetaan toteuttaa irrallaan oman toiminnan merkittävimmistä vaikutuksista. Toisesta näkökulmasta kuilu voi muodostua myös silloin, mikäli laatujohtamisen prosessit otetaan käyttöön ilman yritysvastuun näkökulmia. Tässä tapauksessa organisaatio saattaa toimia vastuullisesti, mutta yritysvastuuta ei osata johtaa ja siitä ei osata kertoa sidosryhmille, koska aihepiiriä ei tunneta. Yksi haastatelluista kuvasi ilmiötä erityisesti jälkimmäisen näkökulman kautta:

”Mä uskon, että monella suomalaisella yrityksellä on semmoinen tilanne, että siellä kyllä niitä sitä materiaalia ja elementtejä löytyy, mutta sitä ei osata

viestiä, eikä oikein tiedosteta sitä että... Ja sekin tuntuu semmoiselta aika isolta ja vaikealta asialta, niin kuin yhtäkkiä, kunnes huomaa, että se on niitä konkreettisia tekoja ja toimia [...] mutta me ei oikeen itekkään osata kunnolla sanoittaa sitä, niin kuin, jos suoraan puhun niin ei johtoryhmätasolla eikä sitä kautta myöskään henkilöstö [...] me ei osata sanoittaa niitä niin kuin vakuuttavasti.” (H3)

Protectin toiminnassa vaikuttaa aineiston perusteella vallitsevan juuri tällainen tilanne. Yrityksen edustajat kuitenkin toivat esiin, että vaikka toimintaa pidetään vastuullisena ja sen myös uskotaan välittyvän ulospäin vastuullisena, yrityksessä koetaan haasteelliseksi yritys vastuun sanoittaminen vakuuttavasti. Tämän voi katsoa johtuvan erityisesti siitä, että yritys vastuun aihepiiriä, ajattelutapoja ja keskeisiä käsitteitä ei tunneta kattavasti.

4.3 Laatujohtamisen yritys vastuuta edistävät tekijät kohdeorganisaatiossa

Seuraavaksi käyn läpi **laatujohtamisen periaatteita** ja esitän, miten nämä periaatteet näkyvät Protectin johtamisjärjestelmässä aineiston perusteella. Esitän myös näkemyksiä siitä, miten periaatteiden voi katsoa tukevan yritys vastuun eri osa-alueita.

Johtajuus välittyi haastatteluissa erityisesti mahdollistamisena. Yrityksen johto on haastattelujen perusteella sitoutunut edistämään laatujohtamiseen perustuvan johtamisjärjestelmän mukaista toimintaa. Yrityksen johtoryhmän ja toimitusjohtajan roolina vaikuttaa olevan johtamisjärjestelmän mukaisen toiminnan ylläpitäminen ja toimintaan tarvittavien resurssien varmistaminen. Aiemmin mainitun mukaisesti yritys on sitoutunut laatuajatteluun, ja siitä on pyritty tekemään osa kaikkia toimintoja. Kaikkien haastateltujen mukaan ihmiset ovat Protectin tärkein resurssi. Tämän vuoksi organisaatiossa työskentelevien ihmisten hyvinvoinnin nähtiin olevan avaintekijä johtamisessa ja laadun ylläpitämisessä. Yritys pyrkii luomaan motivoivan, turvallisen ja kehityksen mahdollistavan työympäristön, jossa työntekijöistä välitetään.

”Meillä on niin kuin vähän niin kuin organisaatio käännetty nurin päin, että meillä on se asiantuntija siellä niin kuin ylhäällä, kun se hoitaa sitä asiakkuutta. Ja tota, meidän johtoryhmän, meidän tehtävä on luoda ne edellytykset sille asiantuntijalle sen laadukkaan työn tekemiseen, siihen liittyy sitten ihan, että heillä on ihan, olosuhteet kunnossa, välineet, tota niin, on aikaa varattu siihen työn tekemiseen, niillä on osaaminen, ne on

perehdytetty, koulutettu siihen, mitä tehdään. Että kaikki häiriöt mitä tulee niin ne tulee johtoryhmälle” (H2)

Työhyvinvointia yrityksessä on tuettu laajasti erilaisin keinoin, joilla pyritään edistämään turvallista, tuottavaa ja motivoivaa työtä. Työhyvinvointia pyritään tukemaan varmistamalla, että henkilöstöllä on tiedot ja välineet turvallisen työn tekemiseen. Yrityksessä halutaan kiinnittää huomiota myös siihen, että työntekijät pitävät työtä mielekkäänä ja pystyvät myös kehittämään itseään työn yhteydessä. Haastatellut korostivat myös työkuorman tasaisen jakautumisen tärkeyttä.

”Eli halutaan olla hyvä työnantaja, halutaan välittää meidän henkilöstöstä. Halutaan, että meidän esimiestyö toimii ja halutaan että työntekijöillä on niitä motivaation lähteitä ja jokainen pystyy kehittyä ja löytää sitä mielekkyyttä sieltä työstään. [...] Me mietitään, että pitääkö joku vastuu, vaikka nyt ihan siirtää henkilöltä toiselle, onko työkuorma tasainen, onko kaikilla tarpeeksi hommaa, kaikkea tämmöistä” (H1)

Toimiin lukeutuvat myös lukeutuvat esimerkiksi laaja terveystakuutus ja työn ergonomian kattava huomiointi, sekä fyysisestä että psyykkisestä näkökulmasta. Yrityksen toimintatapoihin kuuluu myös varhaisen välittämisen malli, jossa käydään läpi erilaiset työssä suoriutumiseen ja työhön liittyvät tukemisen mallit ja erilaiset tukimuodot. Haastatteluissa ilmeni, että yritys panostaa erityisesti osaamisen kehittämiseen, moninaisuuden arvostamiseen, avoimeen ja läpinäkyvään viestintään, sekä työntekijöidensä vaikutusmahdollisuuksiin. Yritys panostaa tiedon jakamiseen ja pyrkimyksenä on kehittää työntekijöiden osaamista pitkällä tähtäimellä.

Johtamistyö perustuu yrityksessä haastattelujen perusteella erityisesti yhteisiin prosesseihin ja tapoihin toimia, luottamukseen, matalaan hierarkiaan ja esimerkillä johtamiseen. Haastatelluista kaikki korostivat sitä, että prosessien ja yhteisten toimintatapojen kuvaaminen on tärkeää, jotta toimintaa voi kehittää ja asiantuntijat voivat hyödyntää omaa osaamistaan tehokkaasti. Yrityksen johtamisjärjestelmässä on käytössä erilaisia konkreettisia toimintatapoja johtamiseen. Yritys pyrkii aktiivisesti osallistamaan henkilöstöään ja luomaan vaikutusmahdollisuuksia työtapojen ja toiminnan kehittämiseen. Osallistamista varten yritys järjestää tiimikokouksia, joissa yrityksen henkilöstö voi keskustella toiminnasta ja tehdä ehdotuksia toiminnan kehittämisestä. Yrityksessä ajatellaan, että yrityksen asiantuntijoilla on paras ymmärrys itse työn sisällöstä ja aihepiirien substanssista, ja johdon tehtävänä nähdään

olevan asiantuntijatyön sujuvoittaja ja esteiden ratkoja. Haastatellut totesivat, että johtamisessa avainasemassa on henkilöstöön luottaminen, joka mahdollistaa henkilöstön itseohjautuvan työnteon.

”Tämmöistä, kauhean syvälle menevää mikromanageeraavaa johtamista ja tämmöistä meidän, mun näkökulmasta ei ainakaan tarvi tehdä, vaan nimenomaan luoda niin kuin hyvät puitteet ja selkeät raamit, missä sitä työtä tehdään, ja antaa niin kuin asiantuntijoille sitten, niitten raamien puitteissa, suhteellisen vapaat kädet toteuttaa sitä omalla, parhaaksi katsomallansa tavalla, sen oman asiantuntemuksensa näkökulmasta. Tavallaan tää on mun mielestä niin kuin se meidän johtamisen näkökulmasta se yksi avainpiste.”

(H5)

Yhteisesti ymmärrettyjen toimintatapojen ja henkilöstöön luottamisen nähtiin mahdollistavan jokaisen henkilökohtaisten vahvuuksien esiintuonnin asiantuntijana. Yrityksellä on käytössään toiminnan käsikirja, jossa kuvataan yritystä ja sen tärkeimpiä toimintaperiaatteita. Työkirjan tavoitteena on auttaa henkilöstöä löytämään omia vahvuuksiaan yrityksen toimintaperiaatteiden näkökulmasta.

”Toiset tarvii ja haluaa tarkempia ohjeita, kuin toiset. Toiset haluaa sitä väljyyttä ja tilaa tehdä ja osa haluaa että ne ois hyvinkin tarkasti ohjeistettu, muttakun me ei haluttaisi liian tarkasti (ohjata) [...] Että tavallaan se meidän asiakaslupaus ja ne meidän arvot, että jokainen saa tän käsikirjan, niin ne tota siihen, on täällä kuvattu meidän intohimo ja juuret ja mitä ne kenelläkin on sitten. Että tavallaan ne ohjaa tämän meidän sitä jokapäiväistä toimintaa.”

(H2)

Haastattelujen mukaan yrityksessä käytettävät viestintäkäytännöt ovat rakennettu siten, että viestintä ja tiedottaminen olisi mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Viestinnän ja tiedottamisen avoimuudella henkilöstöä pyritään sitouttamaan laatujohtamiseen ja laatuajatteluun, jonka nähdään olevan osa jokaisen työtä. Viestinnän periaatteet liittyvät aineiston perusteella yrityksen prosessimaiseen toimintatapaan. Haastatellut kokivat, että avoimuudella edistetään tarpeellisen informaation kulkeutumista eteenpäin, ja ehkäistään tiedon piilossa tapahtuvaa kulkua.

”...henkilöstöä pyritään sitouttamaan siihen meidän niinkö laatujohtamiseen niin, että meillä on niinku aika avointa tiedottamista, että meillä on niinku, meillä on viikoittain viikkopalaveri, johon koko henkilöstö osallistuu, ja josta tehdään myös asialista, semmoisille henkilöille, jotka ei oo päässy mukaan. Ja johtoryhmän pöytäkirjat jaetaan koko henkilöstölle myös, ja samoin kuin sitten kaikki muutkin tällöiset, esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokouksia ja kaikkia tällöisiä, niin, kaikki muistiot on avoimessa jaossa. [...] Se on niin kuin läpinäkyvää ja henkilöstö tietää, mihin niiden pitää viedä asioita, jotta ne otetaan käsiteltäväksi. Että sillä lailla niin kuin pöydän alta, ei asiat etene niin sanotusti.” (H1)

Suunnitelmallisuutta korostettiin kaikissa haastatteluissa tärkeänä osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Yritys käyttää johtamisjärjestelmässään erilaisia suunnitteluprosesseja, joilla tähdätään strategian mukaisen toiminnan edistämiseen. Aineiston perusteella yrityksen suunnitteluprosessit perustuvat laatujohtamisjärjestelmään, jossa jokaiselle prosessille on määritelty omistaja ja prosessien suunnittelua ja suunniteltua toteutumista ohjataan johtoryhmässä.

”Meillä on määritelty jokaiselle prosessille omistaja, joka sitten vastaa siitä sen oman prosessinsa laadusta, ja siitä toiminnan sujuvuudesta ja sen jäsentelemisestä ja dokumentaation hallinnasta ja kaikesta siitä. Ja sitten oikeastaan johtoryhmässä istuu ne prosessin omistajat, jotka sitten tuo asioita sinne esille ja siellä tehään sitten muutosliikkeitä tai korjataan niitä prosessikuvauksia tai määritellään jos on tarvetta tehdä uusia ohjeistuksia tai muuta.” (H1)

Suunnitteluprosesseissa käytettävää informaatiota saadaan sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä. Oman toiminnan kehittämisessä yrityksessä on pyritty löytämään tasapainoa sisäisen kehittämisen resursoinnissa. Haastateltujen mukaan yrityksessä ei ole ollut toistaiseksi järkevää järjestää säännöllisesti isoja suunnittelukokouksia koko henkilökunnalle, joka veisi paljon resursseja. Toisaalta pienen koon mahdollistama tiivis ja säännöllinen yhteistyö henkilöstön välillä on hyödynnetty myös toiminnan kehittämisessä, ja haastateltujen mukaan henkilöstön ideoita ja ehdotuksia pyritään keräämään käyttöön päivittäisten keskustelujen lomassa.

”eli, kun me ollaan pieni yritys, niin meillä ei oo mahdollista pitää kauhean massiivisia sisäisiä palavereita, jossa suunnitellaan toimintaa tai tuotteiden, niin kuin, palveluiden tuotteistamista ja tämmöistä. [...] . Mutta sitten se, että miten vaikutetaan, niin kysellään erilaisia, kysellään mielipiteitä suoraan asiantuntijoilta, ihan tälleen niin kuin ilman sen kummempia ajanvarauksia, ihan siellä keskustelun lomassa [...] että sitä kautta kun asiantuntijat kehittää ja myyntipäälliköt kehittää omaa työtä ja työskentelytapaansa niin, kyllä sieltä poimitaan ne helmet, ja viedään kaikille sitten, että sitä kautta niin, on näin pienessä yrityksessä niin todella hyvät vaikuttamismahdollisuudet.” (H3)

Sisäisestä näkökulmasta suunnitteluprosesseissa hyödynnetään aktiivisesti myös taloudellista informaatiota ja yrityksessä on käytössä myös palaute ja aloitejärjestelmät, kuten aiemmin mainitsin. Ulkoisilta sidosryhmiltä saatavaa informaatiota hyödynnetään sisäisen informaation rinnalla. Yritys toimii erilaisissa verkostoissa toimialallaan, joiden kautta jaetaan ja saadaan tietoa käytännöistä ja toimista toiminnan kehittämiseksi.

”Turvallisuus on kuitenkin vähän semmoinen pehmeämpi arvo ja tällä toimialalla ja kentällä ei oo ehkä kilpailukaan samalla tavalla veristä, ja tota sinäänsä jos miettii näitä erilaisia tämmöisiä verkostonäkökulmia jotain nollatapaturma foorumeita ja tämmöisiä, niin sehän on kuitenkin niin kuin siellä hyvin avoimesti jaetaan niitä omia käytäntöjä, ja niitä menettelyitä, turvallisuuden kehittämiseksi, eikä niinkään piilotella niitä.” (H5)

Laatujohtamisen periaatteista **asiakasfokus** on keskeinen osa Protectin toimintaa. Asiakaskeskeisyys on myös yksi yrityksen arvoista. Protectin toiminnan ytimessä vaikuttaa olevan asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja näihin tarpeisiin vastaaminen asiakkaan haluamalla tasolla. Haastatteluissa kävi ilmi laatujohtamisen asiakaskeskeinen ajattelu koko toiminnan perustana ja kaikkien toimintojen kehityksen motivoijana.

”No, kyllähän se on tavallaan se niin kuin ydin, koko siinä laadun kehittämisessä, että eihän sitä johtamisjärjestelmää tai koko yritystä olis, jos ei asiakkaita olis. Ja tavallaan aina pitää lähteä siitä, että asiakkaan vuoksihan näitä asioita tehdään, ja asiakkaan vuoksi sitä toimintaakin kehitetään.” (H1)

Asiakaskeskeisyys tarkoittaa haastateltujen mukaan pyrkimystä ymmärtää asiakkaiden aidot tarpeet, jotta niihin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Osa haastatelluista nosti esiin, että asiantuntijapalveluita hankkiessaan asiakas ei edes aina tiedä itse täsmällisesti, mitä hän tarvitsee. Haastatellut kertoivat, että tällaisissa tilanteissa asiakkaan aitojen tarpeiden kartoittamiseen ja kommunikointiin on kiinnitettävä huomiota, jotta kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä:

”Annetaan sen asiakkaan kertoa pitkälti mitä hän tarvii tai mitä he tarvii, ettei tavallaan, pyritä kuitenkaan tarjoamaan semmoisia asioita, mikä on niin kuin meidän näkökulmasta kivaa, vaan pyritään olemaan aidosti sen, asiakkaan asialla ja heidän hyödyksi tekemässä niitä asioita.” (H5)

”...Ja monesti asiakas ei tiedä. Näissä meidän palveluissa se ei ole niin välttämättä niin valveutunut ja tietoinen, että se ei tiedä, mitä heiltä vaaditaan. [...] osataan siihen tarjota sitä, mitä asiakas tarvii ja siltä vaaditaan, ja me osataan viedä se myynnistä sitten tuonne tuotantoon, tuonne projektille, jolloin se tuotanto tietää, että mitä tehdään ja mitä on se asiakasvaatimus, ja sitten että se lopputulos on semmoinen, kun mitä on ostettu.” (H1)

Yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluu myös toimitusketjujen hallintaan liittyviä prosesseja ja periaatteita. Yrityksessä on käytössä hankintaohje, johon on määritelty hankintoihin liittyvä ohjeistus ja riskienhallintatoimet.

”meillä on hankintaohje siitä että aina pitäisi olla kolme toimittajaa, joilta pyydetäisiin tarjoukset ja, siinä yhteydessä sitten prosessinomistaja tekee tämmöistä riskienhallintaa ja mietitään ihan oikeasti että mikä kumppani otetaan, jos tämmöisiä isompia hankintoja on tarpeen tehdä, tai muuta” (H1)

Toimittajien hallintaan liittyen yritys ylläpitää tiiviisti toimittajasuhteita itselleen tärkeimpien toimittajiin kuuluvien sidosryhmiensä kanssa. Yritys hankkii talous- ja koodauspalveluita alihankintana, ja hyödyntää välillä myös ulkopuolisia asiantuntijaverkostoja. Haastateltujen mukaan yhteistyö näiden toimittajien kanssa on tiivistä, ja ohjattua, jotta palveluiden laatua ja tehokasta toimintaa voidaan ylläpitää. Yrityksen toimintaan kuuluvat myös erilaiset asiantuntijaverkostot, joiden palveluita yritys saattaa hyödyntää, mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä.

”Meillä on paljon tuota, Protectin ulkopuolisia asiantuntijaverkostoja, joille me voidaan tarvittaessa sitten ohjata asiakasta, jos palveluta meidän kautta ei ole saatavilla, niin tiedetään hyviä toimijoita, joita voidaan suositella. Ja osa näistä meidän verkostoista on sellaisia, että meillä on tällaisia niin kuin, sopimuksia siitä, että voidaan suoraan myöskin sitten hyödyntää alihankintana toisten osaamista.” (H3)

Prosessien johtaminen vaikuttaa olevan yksi Protectin johtamisjärjestelmän keskeinen alue, johon kaikki yrityksen toiminnot on pyritty sitomaan. Yrityksen johtoryhmä korosti haastatteluissa prosessien kuvaamisen tärkeyttä ensimmäisenä askeleena yhdenmukaisten toimintatapojen luomiseen.

”Se on oikeastaan kans meillä siellä niin kuin, ytimessä, että kaikki asiat liittyy jollakin tavalla, johonkin prosessiin. Eli jos meillä on dokumentti, niin se linkitetään jollekin prosessille, sillä prosessilla on omistaja, joka vastaa siitä, että me toimitaan sen dokumentin mukaisesti, ja ei oo semmoisia niin kuin tavallaan, että heitetään pallo ilmaa ja katotaan, että sen hoitaa kuka ehtii” (H1)

Yrityksen johtamisjärjestelmä perustuu vahvasti laatujohtamisen PDCA- malliin, jossa toimintaa kehitetään järjestelmällisesti suunnittelun, tekemisen, tarkistuksen ja korjaamisen vaiheista rakentuvissa sykleissä. Yrityksen prosessit on haastateltujen mukaan kuvattu kirjallisesti ja tarkasti juuri siitä syystä, että suunniteltuja ja toteutettuja prosesseja voi arvioida ja muokata. Poikkeamien tunnistaminen oli aineiston perusteella tärkeä toiminto laadun parantamisessa.

”...laatu on niin kuin, oikeastaan (sitä) johdetaan tuossa niin kuin, kaikessa tekemisessä, että kaikkeen on niin kuin, myynnistä kaikkeen, prosessit on kuvattu [...] Mutta jos joku, että meillä se toiminta poikkeaa siitä, miten me ollaan kuvattu se, niin sitten viilataan” (H2)

Yritys on pyrkinyt kuvaamaan kaikki toimintansa prosessit, ja ainakin oman toiminnan kannalta kriittisimmät sidosryhmät on huomioitu prosessikuvauksissa. Kaikki haastatellut korostivat prosessimaisen toimintatavan kriittisyyttä toiminnan sujuvuuden kannalta. Tässä yhteydessä osa haastatelluista nosti esiin erikseen toimintatavan merkitys myös prosessiin kuuluvien sidosryhmien kannalta. Yksi haastatelluista avasi erikseen sitä, kuinka tärkeää

prosesseja on kuvata siitä syystä, että työntekijöillä, asiakkailta ja muillakin prosesseihin kuuluvilla sidosryhmillä on yhteinen ymmärrys toimintatavoista.

”Sitten voi olla vielä niin, että johto voi kuvitella, että toimitaan näin, prosessin mukaan. Mutta sitten työntekijät tekee sen, kun ne näkee sen kaavion, niin ne sanoo, tai kuvauksen, että eihän me noin tehdä. Että se menee aivan eri lailla. Sen takia se on niin tärkeä se, että niitä käydään niitä prosesseja läpi niiden, sen prosessin omistajan kanssa, mutta sitten jotka kuuluu siihen, ketkä toimii siinä ympäristössä. Että onko se oikeasti se toimintatapa?” (H2)

Aiemmin todetusti yritys on kuvannut toimintaprosesseissaan myös oman toimintansa kannalta kriittisimmät sidosryhmät, kuten henkilöstön, asiakkaat, alihankkijat ja erilaiset tärkeät verkostot. Laatujärjestelmien, sertifiointien ja niiden mukaisen laatujärjestelmän ei ajatella yrityksessä olevan olemassa vain siksi, että niitä vaaditaan tai niiden olemassaoloa edellytettäisiin vahvasti ulkoisten sidosryhmien toimesta. Protectin johtamisjärjestelmässä pyritään haastateltujen mukaan edistämään laatuun sitoutumista kaikissa yrityksen toiminnoissa.

Informaation ja analysoinnin näkökulmasta toiminnassa korostuvat erilaiset käytännöt ja järjestelmät, jotka perustuvat prosessien ja siten kaiken toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Protect hyödyntää suorituskyvyn seurannassaan erilaisia järjestelmiä, joiden avulla suorituskykyä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata. Näihin lukeutuvat erilaiset taloudelliset tunnusluvut, asiakastyytyväisyyden mittarit, työhyvinvoinnin ja työkykyyn sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät aiheet, ja PRO24 järjestelmää koskevat indikaattorit. Yrityksen talouslukuja ja erilaisten tavoitteiden mittareita käydään läpi johtoryhmän kokouksissa ja niistä raportoidaan myös henkilöstölle ja hallitukselle säännöllisesti. Yrityksen raportointijärjestelmät ovat tällä hetkellä haastattelujen perusteella pääosin sisäiseen viestintään tarkoitettuja.

”se on sitä jatkuvaa parantamista ja meillä on niin kuin johtoryhmäkin kokoontuu kerran kahdessa viikossa, että aika nopeaa voidaan tehdä isojaakin liikkeitä siellä organisaation tasollakin. Ja myös hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa, että myös sillä tasolla on mahdollista tehdä pikaisiakin päätöksiä, ketterää kehitystä. Ja sitten myös, ehkä tuohon jatkuvaan parantamiseen että meillä on myös talousseuranta on, tosi hyvällä tasolla.

”Että meillä on ulkoistettu taloushallinto, ja kerran kuussa ne tekee ikään kuin kirjanpidon meille, ihan kuukausitilinpäätöksen. Ja me pystytään siitä niin kuin näkemään numerotasolla kaiken, mitä meidän yrityksessä on tapahtunut, että pystytään seuraamaan aktiivisesti ja puuttumaan niihin epäkohtiin, paremmin kuin sitten niin, että kerran vuodessa käytäisi läpi, että hupsista, miten siinä nyt näin kävi.” (H1)

”Meillä on työkalut sitä varten kunnossa, meillä on dokumentointi kunnossa, ei niissä mitään, ja me pystytään jäljittään esimerkiksi meidän tiettyjä juttuja, [...] toimenpiteiden ja niiden toteuttamiseen on seurantaa ja meillä on mittaristoa siellä, että siinä mielessä se on, se ei ole semmoista, miten tuo niin kuin hallitustyöskentelykoulussa kun olin niin sanottiin että kampaviinerikahviks, noita hallituksen, palavereita.” (H4)

Päätöksenteon tukena pyritään käyttämään mahdollisimman paljon jollain tavalla mitattavissa olevia asioita. Haastatteluissa esiintyi myös näkemyksiä siitä, että käytössä olevat informaation keräämisen ja analysoinnin menetelmät eivät kata vielä jokaista aihetta, ja niitä voisi vielä kehittää.

”Päätöksien näkökulmasta niin, mahdollisimman paljon pyritään saamaan, semmoista tietoa sinne taustalle, mikä perustuu johonkin mitattavaan asiaan. Että esimerkiksi nyt, vaikka tässä kun ollaan oltu aika aktiivisesti nyt tuolla rekrytointimarkkinoiden puolella, että pyritty hankkimaan uutta työvoimaa, asiantuntijaa, niin kyllähän siellä taustalla on pitkälti se, tota laskennallinen tieto ja tavoitteet siitä, että mihin me ollaan pyrkimässä, ja missä me tällä hetkellä ollaan ja kuinka paljon meillä esimerkiksi on työajallista resurssia käytettävissä ja voidaanko sillä päästä esimerkiksi sinne tavoitteeseen, mikä meillä on, että laskutuksellisesti niin. Kyllähän tää kaikki tämmöinen data siellä taustalla kertoo meille sitä, että mihin suuntaan meidän pitäis mennä. [...] tietysti sillä sarallakin meillä varmasti vielä on kehitettävää, että ei meilläkään nyt ihan joka asiaan välttämättä vielä mittaria oo.” (H5)

Yrityksen laatujohtamisjärjestelmän voi siten nähdä edistävän vastuullista erityisesti keskeisissä johtamisjärjestelmän rakenteissa ja toimintatavoissa. Protect toteuttaa laatujohtamista johtamisjärjestelmässään hyvin integroidusti. Erillistä laatuosastoa ei ole, vaan laatu on kiinteä osa kaikkia yrityksen prosesseja. Jokaiselle prosessille on määritetty omistaja,

joka vastaa oman prosessinsa laadusta, toiminnan sujuvuudesta ja jäsentelystä, sekä dokumentaation hallinnasta. Yritysvastuussa on keskeistä erityisesti se, että vastuullisuus on osa yrityksen kulttuuria ja koko yhteisöllä on yhteinen näkemys siitä, mitä yritysvastuu tarkoittaa juuri heidän yrityksellensä, ja miten vastuullisuuden toteutuminen tukee yrityksen tavoitteita ja missiota. Esimerkiksi Liappisen ja kollegoiden mukaan (2019) kattavassa yritysvastuutyössä aihe tulisikin ymmärtää jokaisen organisaation jäsenen tehtäväksi niin, että jokainen ymmärtää yritysvastuun liitännät omien työtehtäviensä kannalta. Siten laatujohtamisen voi katsoa luovan organisaatioon sellaista kulttuuria ja rakenteita, jossa jokainen työyhteisön jäsen näkee oman työpanoksensa merkityksen toiminnan laatuun. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi viestintä-, ja palautteenantokanavat sekä vastuiden jakaminen toiminnassa.

4.4 Yritysvastuun laatujohtamista täydentävät tekijät kohdeorganisaatiossa

Yritysvastuun keskiössä ovat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset, joita yritys toiminnallaan aiheuttaa eri sidosryhmilleen. Tässä alaluvussa tarkastelen, miten Protectin laatujohtamiseen perustuvassa johtamisjärjestelmässä on huomioitu sidosryhmiä sekä miten niiden kanssa vuorovaikutetaan. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisia taloudellisia, ympäristöllisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia yritystoiminnalla nähdään olevan, ja miten näitä vaikutuksia seurataan.

Sidosryhmäfokuksen näkökulmasta Protect on kartoittanut sidosryhmiään tekemällä kartoitusta ekosysteemistä, jossa se toimii. Aineiston perusteella yritys on myös alkanut miettiä eri vuorovaikutustapoja ja kanavia, joita eri sidosryhmien kanssa voi käyttää. Työ on kuitenkin vasta alussa ja yrityksen merkittävin sidosryhmävuorovaikutus keskittyy haastattelujen perusteella tällä hetkellä vuorovaikutukseen yritykselle keskeisien sidosryhmien kanssa.

”me ollaan määritelty [...] se meidän ympäristö ja ketkä ne on ne keitten kans meidän pitää miettiä niitä meidän suhteita, että näähän on erilaisia, että vaikka osakkaiden, miten me hoidetaan heihin niitä suhteita, miten me viestitään, miten me viestitään toimittajille ja mitä me heiltä vaaditaan, ja viranomaiset, kaikki tämmöinen niin, tää työ on oikeastaan niin kuin alussa meillä, että asiakkaiden puolella me ollaan paljonkin jumpattu niitä asioita ja kehitetty sitä asiakkuuksienhoitoa” (H1)

Haastatellut kokivat, että oman liiketoiminnan kannalta olennaisimpien sidosryhmien kanssa vuorovaikutus ja siihen kuuluvat prosessit ovat yleisesti hyvällä tasolla. Näihin sidosryhmiin luettiin haastattelujen perusteella kuuluvaksi ainakin osakkaat ja hallitus, henkilöstö, asiakkaat, sekä alihankintana hankitut koodaus ja taloushallintopalvelut, sekä erilaiset verkostot, joissa yritys toimii. Yrityksellä on olemassa toimintatapoja ja prosesseja avainsidosryhmiensä kanssa vuorovaikuttamiseen, ja niitä johdetaan omien prosessiensa kautta. Aineiston perusteella erityisesti avainsidosryhmien suhteen vuorovaikutustoimia on mietitty paljon, mutta muiden sidosryhmien kanssa vuorovaikutustoiminnot ovat vasta alussa. Seuraavat lainaukset kuvaavat yrityksen suhteita ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa, joita yrityksessä on tunnistettu:

”Osan kanssa tiiviimpää, toki niin kuin asiakkaat ja oma henkilöstö, niin, kovinkin tiivistä viestintää.” (H3)

”Niin, no tietysti tämmöiset meidän oman liiketoiminnan kannalta oleellimmat sidosryhmät niin meillä on PRO24 koodauksen kautta palvelimen puolella, ja sitten meidän taloushallinto, niin siellä ehkä tän hetken toiminnan näkökulmasta kriittisimmät (ulkoiset) sidosryhmät [...] suhteellisen tiivisti voisin sanoa [...] hyvinkin säännöllisesti liikkuu materiaalia suuntaan ja toiseen” (H5)

”Mutta sitten tosiaan kaikki tämä muu, niin, tää on niinku, nyt ollaan siinä vaiheessa että tää on kuvattu ja nyt on tarkoitus lähteä tätä niin kuin tarkemmin sitten erittelemään, että mitä ne vaatimukset täällä on ja miten niitä pitäisi hoitaa.” (H1)

Yrityksessä tunnistettiin myös selviä hyötyjä, joita sidosryhmäsuhteista saadaan ja voidaan tulevaisuudessa saada. Suhteiden ylläpitäminen eri toimijoihin, kontaktit ja asiantuntijoiden verkostot nähtiin tärkeinä myyntikanavana ja liideinä, joiden avulla voi lisätä myyntiä, hallita mainetta ja kehittää osaamista. Toimialaa kuvattiin myös hyvänä verkostona, jossa jaetaan melko avoimestikin parhaita toimintatapoja erilaisiin aiheisiin liittyen, esimerkiksi nollatapurmaa -foorumilla.

”...osa näistä meidän verkostoista on sellaisia, että meillä on tämmöisiä niin kuin, sopimuksia siitä, että voidaan suoraan myöskin sitten hyödyntää alihankintana toisten osaamista, [...]. Ja sitä me voitaisiin kovasti vielä parantaa, että se pitäisi tavallaan ottaa hallintaan. Että nyt se on vähän

sellaista...Sitä ei johdeta. Sitä pitäisi minusta johtaa enempi, mutta se on vielä työnalla.”(H3)

Aineiston perusteella on melko selvää, että aihealuetta ei olla ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän avulla kehitetty vielä merkittävästi, ja nykyinen sidosryhmävuorovaikutus keskittyy erityisesti sellaisiin sidosryhmiin, joiden kanssa yrityksellä on sopimukseen perustuva suhde. Osa haastatelluista johtoryhmän jäsenistä koki, että sidosryhmät sekä vuorovaikutus niiden kanssa on kokonaisvaltaisempina aihealueena yritykselle tällä hetkellä melko uusi kehitysalue, joka ei ole tällä hetkellä erityisen jäsenelty kokonaisuus. Aineiston perusteella kyseessä on kuitenkin aihe, jota organisaatiossa halutaan edistää tulevaisuudessa. Kysyttäessä siitä, millaista vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien kanssa on ollut, yksi haastateltavista nosti esiin, että erilaisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaa toimintaa ei ole tiettyjen osapuolien kanssa kuvattu, eikä toiminta ole erityisen jäseneltyä kokonaisuutena:

”Ei kauhean jäseneltyä, että se on oikeastaan, kun tehtiin viime vuoden lopulla tuota ekosysteemikarttaa, niin kyllähän me itsekkin hoksattiin siinä hyvin paljon kaikenlaista, että ei me oo niinku ikinä kuvattu, että miten pitäisi niin kuin hoitaa jotain tiettyä ryhmää, tai jotain tiettyä puolta, ja sitten, miten tietoa hankitaan joltain tietyltä sidosryhmältä ja miten sitä sinne välitetään, tai sitä, millaisia tarpeita siellä voi olla. Ja miten me voidaan saada hyvää näkyvyyttä, ja kaikkea tämmöistä, että ei niitä oo koskaan mietitty.”

(H1)

Aineiston perusteella yrityksen toiminnassa on kattavan sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta tällä hetkellä kuilu. Haastateltujen mukaan sidosryhmävuorovaikutusta halutaan kuitenkin kehittää. Yrityksessä on tunnistettu useita hyötyjä, joita kokonaisvaltaisemmasta ja selkeästi johdetusta sidosryhmävuorovaikutuksesta voisi saada. Yritysvastuun sidosryhmäajattelu voisi siten prosesseineen toimia apuna sidosryhmävuorovaikutuksen kehittämisessä Protectilla.

Sidosryhmävuorovaikutuksen lisäksi toinen yritys vastuun keskeinen lähtökohta on kattava erilaisten positiivisten ja negatiivisten vaikutusten tunnistaminen läpi toiminnan arvoketjun. Vastuullisuudesta ja sen eri osa-alueista keskustellessa yrityksen edustajat nostivat esiin joitain keskeisiä näkökulmia liittyen vaikutuksiin, joita yrityksen toiminnasta nähtiin aiheutuvan.

Aineiston perusteella yrityksen nähtiin vaikuttavan taloudellisesti erityisesti asiakkaisiinsa ja työntekijöihinsä, mutta myös yhteiskuntaan ja lähiyhteisöön, jossa yritys toimii. Yrityksen **taloudellisista vaikutuksista** keskustellessa keskeisiä esiin nousseita näkökulmia olivat toiminnan vaatimustenmukaisuus, suoraselkäisyys ja läpinäkyvyys talousasioissa ja veronmaksussa, sekä reilu palkkataso ja toimittajille maksetut reilut korvaukset. Toiminta kiteytyy erityisesti voiton tuottamiseen ja yrityksen arvon kasvattamiseen pitkällä aikavälillä yhteiskunnallisesti hyväksytyjä sekä yrityksen sisällä yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudattaen. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että yritys ei tavoittele toiminnallaan pikavoittoja, vaan tavoitteena on pitkän aikavälin kestävä kasvu.

”Se on just se, että tähdätään sellaiseen hallittuun kasvuun, että ei haeta sellaisia pikavoittoja, että joka vuosi laajennuttaisi vaikka viidelläkymmenellä henkilöllä.” (H1)

Myös yrityksen tapa toimia -dokumentissa on linjattu, että ”yrityksen tehtävänä on olla kannattava ja luoda jatkuvuutta ja työhyvinvointia työntekijöilleen ja sidosryhmilleen” Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu yrityksessä myös läpinäkyvä toiminta, joka on järjestelmällistä ja jonka kehitystä seurataan säännöllisesti.

”...Me tehdään niin kuin pörssiyritys, niin kirjanpito, se on toisen viikon keskiviikkona viimeistään pitää olla valmiina.” (H2)

”...myös talousseuranta on tosi hyvällä tasolla. Että meillä on ulkoistettu taloushallinto, ja kerran kuussa ne tekee ikään kuin kirjanpidon meille, ihan kuukausitilinpäätöksen. Ja, me pystytään siitä niin kuin näkemään numerotasolla kaiken mitä meidän yrityksessä on tapahtunut, että pystytään seuraamaan aktiivisesti ja puuttumaan niihin epäkohtiin, paremmin kuin sitten niin, että kerran vuodessa käytäisi läpi, että hupsista, miten siinä nyt näin kävi.” (H1)

Yrityksen taloudelliseen vastuullisuuteen liittyy vahvasti myös reiluus työntekijöiden palkkoihin ja alihankkijoiden korvauksiin liittyen. Yrityksen toiminnassa painottuvat reilut ja yhteisesti sovitut periaatteet palkoissa. Yrityksessä on käytössä myös tasa-arvoisesti jakautuviin korvauksiin tähtäävä bonusjärjestelmä. Protect tähtää haastattelujen mukaan reiluuteen myös alihankintasuhteissaan, ja pyrkii maksamaan oikeudenmukaisia ja kohtuullisia korvauksia toimittajilleen, kuten seuraavat lainaukset kuvaavat:

”Meidän palkkataso on reilu meidän asiantuntijoita kohtaan, kaikkia kohdellaan samantarvoisesti, on yhteinen linja palkkapuolella.” (H3)

”...kun me ostetaan palveluita, niin ei meidän tarkoitus ole jotain toista yritystä polkea, heidän hintaa mahdollisimman alas. Me ymmärretään, että myöskin heidän täytyy saada niin kuin, bisnes pyörimään sillä rahalla millä he omia palveluita, tuotteitaan myy” (H3)

Protect on ulkoistanut talouspäällikköpalvelunsa, jotta yrityksen talousprosessi on kunnossa ja taloustilanteesta saadaan ajantasaista tietoa. Haastateltujen mukaan johto perehtyy säännöllisesti talouslukuihin, tilitoimisto toimii osaavana kumppanina taloushallinnossa, ja tavoitteena on läpinäkyvä ja rehti toiminta.

”Meillä on nimenomaan tää ulkoistettu talouspäällikköpalvelu sen takia, että he seisoo niiden asioiden päällä ja he tietää just miten pitää toimia, ja että ei tavallaan tulisi niitä yllätyksiä sitten tilintarkastusvaiheessa. Vaan että oikeasti tehdään sekin työ läpinäkyvästi ja maksetaan veromme ja ei yritetä piilottaa mitään mihinkään.” (H1)

Taloudellisiin vaikutuksiin liittyen yrityksen edustajat korostivat vahvasti kaikenlaisen korruption ennaltaehkäisyä. Korruptio tarkoittaa vaikutusvallan väärinkäyttöä edun saamiseksi, ja se voi sisältää useita eri muotoja lahjonnasta asiattomaan vaikuttamiseen, sekä muihin korruption muotoihin (Liappis ym. 2019, 80). Protectin arvoihin kuuluu *riippumattomuus*, joka liittyy vahvasti korruption ja lahjonnan torjuntaan. Riippumattomuuden rooli toiminnan päivittäisessä ohjaamisessa korostui kaikissa haastatteluissa. Aineiston perusteella yritys tähtää puolueettomuuteen ja pyrkii vahvasti ehkäisemään kaikenlaisen korruption, esimerkiksi eturistiriitatilanteet. Tavoitteena vaikuttaa olevan asiakkaan hyödyn maksimointi, jolloin asiantuntemuksesta tai yhteistyöverkostoista saatavat hyödyt kuuluvat ikään kuin palvelun kokonaisuuteen ja toiminta on asiakkaan edun mukaista.

” Me ei niin kuin haluta edustaa ketään muuta tahoa, ainakaan saamalla siitä rahallista hyötyä, tai tällaista, että aina jos me tiedetään joku juttu hyväksi niin me voidaan kyllä kehua ja kertoa että toi on kyllä ainakin hyvä, mutta ei me sitä välistä rahoja oteta” (H5)

Sosiaalisesta näkökulmasta yrityksen vaikutusten nähtiin liittyvän sellaisiin tekijöihin kuten toimintapoihin työnantajana, asiakastyössä, sekä erilaisissa yhteiskuntasuhteissa ja

verkostoissa. Kuten alaluvussa 4.3 esitin, yrityksessä on panostettu merkittävästi siihen, että vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin olisivat mahdollisimman positiivisia. Yrityksen edustajat korostivat sitä, että yrityksen tavoitteena on olla vastuullinen työnantaja, joka huolehtii vastuistaan ja velvoitteistaan mutta pyrkii myös ylittämään ne. Työntekijöiden näkökulmasta yrityksen nähtiin olevan merkittävä sosiaalinen ympäristö, joka voi myös vaikuttaa sen jäsenten hyvinvointiin. Haastatteluissa nousi esiin, että yrityksessä pyritään ajattelemaan työntekijöitä ihmisinä, joilla voi olla myös työn ulkopuolisia kuormitustekijöitä.

”Se, että sulla on mielekästä tekemistä töissä ja sä tota, siitä vielä saa sen asiallisen taloudellisen korvauksen niin, sillä kuitenkin on merkittävä rooli ihmiselämässä ja kehittämisessä ja toisaalta siinä yksilön hyvinvoinnissa. Monelle työpaikka on kuitenkin merkittävä sosiaalinenkin ympäristö, että siinä mielessä tää näyttäytyy tärkeässä roolissa ja tärkeänä paikkana.” (H5)

”Kyllä me kaikki tehdään sen mukaan, että kaikilla ois hyvä täällä olla ja, jos ei oo, niin on ne sitten riippuvaisia työolosuhteista tai muista olosuhteista [...] Ollaan sillain vastuullinen yritys, että vaikka se ei olisikaan välttämättä työperäistä se kuormitus niin, ollaan aina valmiita keskustelemaan ja jeesaamaan, ja hakeen ratkaisuita...” (H4)

Yrityksen sosiaalisia vaikutuksia korostettiin haastatteluissa myös asiakastyön näkökulmasta. Asiakaskeskeisyys on myös yksi yrityksen arvoista, ja yrityksessä on aineiston perusteella keskitytty merkittävästi siihen, että asiakkaat saavat palvelulta mahdollisimman paljon. Haastattelujen perusteella yrityksessä painotetaan rehellisyyttä ja avointa viestintää asiakastyössä. Asiakkaille pyritään tarjoamaan palveluita heidän tarvitsemallaan tasolla, ja töihin sisältyviä ominaisuuksia pyritään tuomaan asiakkaille avoimesti tietoon, jotta asiakkailta olisi mahdollisuus tehdä hankintapäätöksiä mahdollisimman hyvillä taustatiedoilla.

”Me yritetään olla siinä asiakkaan bisneksessä, ja tuoda siihen niitä ratkaisuita, eikä tuoda sitä asiakkaan bisnestä siihen meidän ratkaisuun, niin kuin bulkkina kaikille. [...] ja ei niin kuin, jos asiakas tarvii pyöreän tulpan niin ei me voida siihen neliskanttista myydä sille, että okei se vuotaa vähän mutta ei ihan niin paljon kun aikaisemmin, että siihen tietysti pyritään.” (H4)

Asiakkaiden toiminnan kehittäminen on keskeinen osa yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Yritys kehittää asiakkaidensa toimintaa esimerkiksi turvallisuuteen ja johtamiseen liittyvissä

toiminnoissa. Haastatteluissa yrityksen edustajat korostivat myös sitä, että toiminnan kehittäminen vaikuttaa positiivisesti sekä asiakkaisiin, mutta myös Protectin henkilöstöön:

”Kyllähän se tuo myös semmoista tiettyä hyvinvointia ja hyvää mieltä kun, tietää että pystyy oman työnsä kautta tuottamaan toisille samalaisia olosuhteita, kun mistä nautiskelee tässä Protectin palveluksessa. Tavallaan varmistaan sitä, että myös muualla asiat ois hyvin.” (H5)

Useat haastatelluista korostivat myös opetuksellista vaikuttamista asiakastyössä. Yrityksessä halutaan sertifikaattien ja suunnitelmien tekemisen lisäksi tehdä turvallisuudesta ja laadusta keskeinen osa asiakkaiden omaa toimintaa siten, että asiakkaat ymmärtävät itsekin tehtyjen toimenpiteiden merkityksen, ja osaavat jatkossa toteuttaa asioita myös itse.

”Pyritään sisällyttään tällaista niin kuin opetuksellista näkökulmaa, [...] pyritään kuitenkin osallistamaan sitä asiakastakin vähintään sen verran, että siinä pystytään vaihtaan ja kertoon taustoja ja tietoja, siitä että miksi johonkin juttuun päädytään ja mitä siitä mahdollisesti seuraa. Ettei se oo vaan pelkästään luettavissa paperista, että näin tää nyt oli, vaan että se asiakaskin saa sitä, oppia, siinä sivussa.” (H5)

Sosiaaliset vaikutukset nousivat haastatteluissa esiin myös yhteiskunnan ja lähiyhteisön näkökulmasta. Kuten aiemmin esitin, yritys haluaa proaktiivisesti noudattaa paitsi lainsäädäntöä, myös yhteiskunnan normeja ja hyviä käytäntöjä. Yrityksen edustajien mukaan yrityksessä tunnistetaan myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulma, joka nousi esiin useissa haastatteluissa. Useat haastatelluista korostivat esimerkin näyttämisen merkitystä viestinnässä ja toiminnassa. Yritys toimii erilaisissa verkostoissa toimialallaan, joiden kautta jaetaan ja saadaan tietoa käytännöistä ja toimista toiminnan kehittämiseksi. Yritys saattaa myös hyödyntää ulkopuolista osaamista verkostojensa kautta, mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä. Haastatellut nostivat esiin, että yritys haluaa esimerkiksi verkossa julkaistuilla esimerkeillä kannustaa myös muita miettimään oman toimintansa kehittämistä.

”Me halutaan näyttää hyvää esimerkkiä. Ja toivotaan, että se viesti mitä me tuolla meidän nettisivuilla ja somessa ja missä vain jaetaan ni se aina innostaisi jotain henkilöä toimimaan omassa yrityksessään sitten ehkä vähän vastuullisemmin.” (H1)

”Meillä ihan niin kuin strateginen tavoite ottaa, pyrkiä ottamaan roolia siinä, että voitaisiin ottaa roolia enempi ja avata keskustelua, turvallisuuteen ja laatuun liittyvistä teemoista.” (H3)

Ympäristön näkökulmasta haastatellut kokivat, että oman yrityksen sisäisessä toiminnassa ympäristövaikutusten nähdään olevan verrattain pienessä roolissa. On totta, että asiantuntijaorganisaation keskeisimmät negatiiviset vaikutukset eivät usein liity ympäristöasioihin. Yrityksessä kuitenkin myös tunnustetaan, että asiakastyössä on mahdollista vaikuttaa suurelkin ympäristönsuojelua parantaviin toimiin ja edistää näin positiivisia ympäristövaikutuksia. Yrityksen missiona on ihmisten hyvinvoinnin, liiketoiminnan ja ympäristön turvaaminen. Ympäristönsuojelun tason parantaminen on siten olennainen osa yrityksen palveluliiketoimintaa, kuten erityisesti jälkimmäinen lainaus esittää:

”Väistämättäkin kun tämmöisenä toimijana mikä meilläkin nyt tää toimiala on, niin tavallaan ympäristönäkökulmien puolelta hyvin pieniähän tekoja meillä on tehtävissä.” (H5)

”Asiakkaiden kanssa voidaan tehdä isojakin asioita ympäristön vuoksi, että kehitetään jätehuoltoa ja kehitetään kemikaalien hallintoja, muutetaan vaikka kemikaaleja turvallisemmaksi, niin kaikkea tämmöistä. Voidaan tehdä oikeasti isojakin juttuja.” (H1)

Yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluu toimitusketjujen hallintaan liittyviä prosesseja ja periaatteita. Yrityksessä on käytössä hankintaohje, johon on määritelty hankintoihin liittyvä ohjeistus ja riskienhallintatoimet. Haastattelujen perusteella yrityksen hankintaohjeistukseen ei kuitenkaan vaikuttanut kuuluvan erilaisten ympäristöllisten, sosiaalisten tai taloudellisten vaikutusten kattavaa arviointia läpi hankintojen arvoketjun. Hankintaohjeistus keskittyy aineiston perusteella erityisesti kotimaisen tuotannon suosimiseen ja takaamaan sen, että hankintoja kilpailutetaan pyytämällä useilta toimittajilta tarjouksia.

”Ja toki myös sitten hankintatasolla pyritään siihen, että meillä on aina, meillä on hankintaohje siitä, että aina pitäisi olla kolme toimittajaa, joilta pyydetäisiin tarjoukset ja, siinä yhteydessä sitten prosessinomistaja tekee tämmöistä riskienhallintaa ja mietitään ihan oikeasti että mikä kumppani otetaan, jos tämmöisiä isompia hankintoja on tarpeen tehdä, tai muuta.” (H1)

”Kyllähän me pyritään niin kuin pitkälti hankkimaan kotimaisilta yrityksiltä ja toisaalta vaikka palvelintilat PRO24:ssä pyritään pitää kotimaassa, [...]. Et tämmösiä, jos mahdollisuus on ostaa kiinasta jotain murto-osa hintaan postimyynnissä niin ei me sitä kyllä sieltä osteta.” (H5)

Yrityksen kehittämä PRO24 toiminnanohjausjärjestelmän nähtiin myös edistävän ympäristövastuuta myös resurssinäkökulmasta sekä omassa, että myös asiakkaiden toiminnassa. Yrityksen edustajat kuitenkin tunnistivat digitalisaation toisen puolen siinä, että vaikka digitalisaatio saattaa vähentää yrityksessä ympäristön kuormitusta matkustamisen ja erilaisten materiaalien käytön vähenemisenä, se saattaa samalla kuitenkin lisätä kuormitusta elektroniikan valmistuksen ja käytön kautta.

” Voihan PRO24: stakin pitää jonkinlaisena ympäristötekona, kun pyritään pääsemään erinäisistä tulostemapeista kauaksi ja hoitaan asioita sillain fikususti ja käytettävästi sähköisissä alustoissa.” (H2)

” Mutta tässä on semmoinen kolikon kääntöpuoli, sitten että myöskin tämä niin kuin digitalisaatio vaatii, kuormittaa ympäristöä, että se ei välttämättä, vaikka siirretään sieltä, että ei tuu polttoainepäästöjä ja ei tulosteta paperille, eikä tuota niin välttämättä oo tarvetta olla niitä toimistotiloja, niin sitten se kuormittaa taas toisella tapaa ympäristöä. Ei olla tehty laskelmia siitä, että tuota niin, ollaanko pystytty oikeasti vähentämään sitten, se on vähän vaikeaa, mä en tunne tätä niin hyvin mutta mä oon kuullut että esimerkiksi nämä serveritilat, ovat kovin kuormittavia, ympäristölle kyllä, ja jokainen google-haku maksaa.” (H3)

Aiheeseen liittyen yritys on myös pyrkinyt vähentämään työmatkaliikennöinnin ajokilometrejä panostamalla työntekijöidensä mahdollisuuteen tehdä töitä paikasta riippumatta. Mainitut työmatkaliikennöinnin ja hankintaohjeiden lisäksi en havainnut yrityksessä olevan käytössä merkittäviä toimia ympäristövastuuseen liittyvien vaikutusten huomiointiin tai mittaamiseen.

”Keräiltiin tämmöisiä niin kuin säästettyjä kilometrejä [...] tää oli yhden asiantuntijan ehdotuksesta, lähdettiin keräämään tämmöistä ja sitouduttiin tämmöiseen tavoitteeseen, millä pyrittiin vähentään sitten joitakin kymmeniä tuhansia autoilua vuodessa, että pieniä tekoja ympäristömme hyväksi”(H5)

Aineiston perusteella yrityksessä on siis tunnistettu erilaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia, joita toiminnasta seuraa. Yritys myös mittaa keskeisiä vaikutuksiaan esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin kautta ja taloudellisten tunnuslukujen avulla. Tiettyjä positiivisia vaikutuksia on selvästi pyritty myös edistämään ja liiketoiminnan kannalta keskeisiä negatiivisia vaikutuksia on pyritty ehkäisemään. Tämä käy ilmi esimerkiksi tarkastelemalla panostuksia henkilöstön hyvinvointiin. Yrityksessä on selkeästi keskitytty myös prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen liiketoiminnan kannalta keskeisten sidosryhmien kanssa vuorovaikuttamiseen.

Yritysvastuun laatujohtamista täydentäviin vaikutuksiin liittyen keskeinen havainto on siten se, että yritys noudattaa jo tällä hetkellä vastuullisia toimintatapoja, joita johdetaan yrityksen laatujohtamisjärjestelmän avulla. Kattavan yritysvastuutyön näkökulmasta yrityksen toiminnassa on kuitenkin havaittavissa puutteita vaikutusten tarkasteluun ja sidosryhmävuorovaikutukseen liittyen. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että yritysvastuun käytännöt voisivat täydentää laatujohtamista eri näkökulmista:

Aineiston perusteella vaikutusten seurannan keskeisenä motivaationa on liiketoimintalähtöinen ajattelu, eikä vaikutuksia ole kartoitettu siksi, että kaikkien vaikutusten kartoittamisella ja seurannalla olisi itseisarvo vastuullisen toiminnan näkökulmasta. Vaikka erilaisia vaikutuksia nähtiin olevan, yrityksessä ei kuitenkaan ole selkeästi kartoitettu ja dokumentoitu erilaisia positiivisia tai negatiivisia taloudellisia, sosiaalisia tai ympäristöllisiä vaikutuksia, jota sen toiminnasta aiheutuu sen arvoketjussa. Yrityksessä on haastattelujen perusteella käytössään eri tavoitteita toiminnan eri osa-alueille ja tärkeitä tavoitteita seurataan erilaisilla mittareilla. Aineiston perusteella en kuitenkaan havainnut kokonaisvaltaisempaa vaikutusten seurantaa, jota olisi tapahtunut erilaisten vaikutusten seurannassa positiivisesta tai negatiivisesta näkökulmasta. Protect vaikuttaa siten tällä hetkellä keskittyvän erityisesti liiketoiminnan kannalta tärkeiden vaikutusten seurantaan. Vaikutusten selkeä näkyväksi tekeminen ei ole aineiston perusteella toiminto, jota yrityksessä johdetaan omana selkeänä prosessinaan tällä hetkellä, ja yritysvastuun käytännöt voisivat täydentää tätä aluetta yrityksen johtamisjärjestelmässä. Yritysvastuun työkaluilla olisi mahdollista kartoittaa kattavalla tasolla yrityksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset eri sidosryhmiin.

Yrityksen sidosryhmävuorovaikutusta on laatujohtamisjärjestelmän avulla rakennettu vasta avainsidosryhmiin liittyen. Yritysvastuun sidosryhmiin ja vaikutusten huomiointiin keskittyvät näkökulmat voivat auttaa yritystä täsmentämään ja laajentamaan vuorovaikutusta eri

sidosryhmien kanssa. Tarkastelemalla eri vaikutuksia yritys voi jäsentää toimintaansa yleisesti käytössä olevien yritys vastuun osa-alueiden näkökulmasta, ja asettaa myös tulevaisuuden tavoitteita aiheisiin liittyen.

Lisäksi on huomattavissa, että yrityksen vastuullisuudesta ei tällä hetkellä viestitä kattavasti. Yritysvastuun aihepiiri ei ole yrityksessä kovin hyvin tunnettu, jolloin vastuullisia toimintoja ei osata jäsentää, eikä niistä viestitä vakuuttavasti. Yritysvastuu on kuitenkin aihe, josta puhutaan yhteiskunnallisesti kasvavissa määrin ja johon liittyvä sääntely vaikuttaa etenevän vauhdilla. Yritysten vastuullisuudesta olisi siten hyvä osata viestiä vakuuttavasti ja yleisesti käytössä olevia yritys vastuun periaatteita ja malleja hyödyntäen. Monet vastuullisen toiminnan hyödyistä realisoituvat vasta, kun toiminnasta viestitään vuorovaikutteisesti eri sidosryhmien kanssa.

4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Ensimmäinen alakysymykseni oli ”miten laatujohtaminen voi edistää yritys vastuuta?”. Tutkimustulosten perusteella laatujohtaminen edistää yritys vastuuta kaikkien ISO9001 mukaisten seitsemän periaatteen kautta. Keskeiseen rooliin nousevat kuitenkin erityisesti **prosessimaisuus ja jatkuva parantaminen**. Haastatteluaineiston perusteella yrityksen vastuullisuus on kehittynyt erityisesti näiden tekijöiden kautta, ja useimmat eettiseen toimintaan liittyvät käytännöt ovat vahvasti sidoksissa näihin tekijöihin.

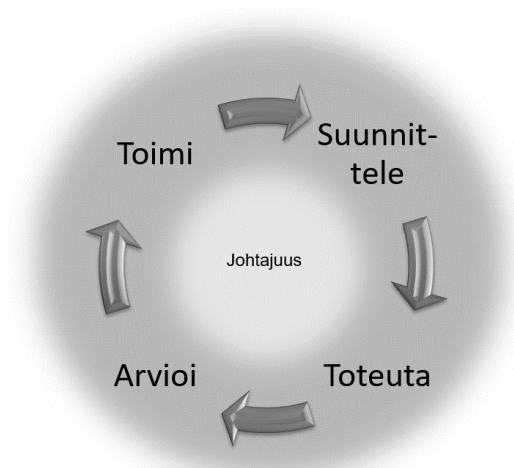
Laatujohtamisen voi nähdä edistävän kohdeyrityksen vastuullista toimintaa merkittävästi, sillä laatujohtamisen periaatteiden kautta toiminnassa toteutuvat myös monet yritys vastuulle keskeiset näkökulmat. Protectin toiminta perustuu prosesseihin, joilla on omistaja ja joiden suorituskykyä seurataan säännöllisesti. Yritys on myös sitoutunut laatujohtamisen mukaiseen laatuajatteluun, jossa laatuun pyritään sitoutumaan ja laatu sisällytetään kaikkiin toimintoihin. Yritysvastuun keskiössä on sitoutuminen ja läpileikkaava ajattelu, jotta jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman roolinsa vastuullisen toiminnan rakentamisessa. Tutkimustulokseni viittaavat siihen, että ISO9001:2015 laadunhallintaan perustuvan johtamisjärjestelmä tukee yritys vastuun kehitystä organisaatiossa erityisesti toiminnan rakenteen ja prosessien määrittelyllä ja jatkuvalla parantamisella.

Toinen alakysymykseni on ”mitä eroja aihepiireissä on kattavan yritys vastuutoiminnan näkökulmasta?”. Yritysvastuuta pidettiin organisaatiossa haastavana ja epäselvänä aihealueena, mutta yrityksen kuitenkin koettiin olevan vastuullinen toimija. Tulokseni

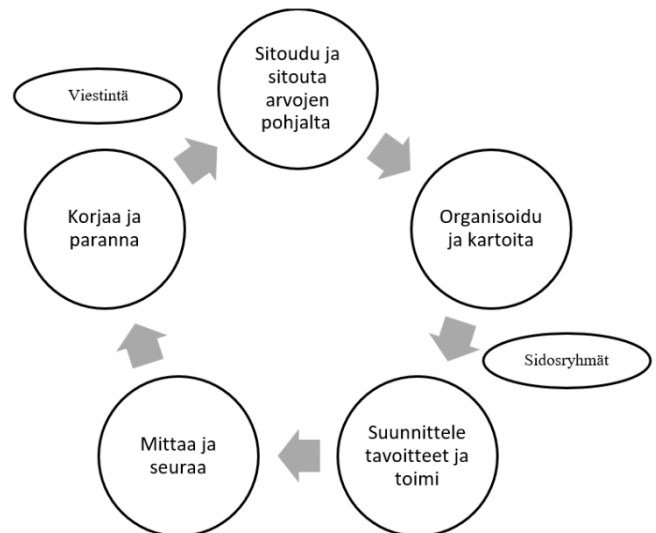
viittaavat siihen, että yritysvastuu voi toimia merkittävänä toiminnan kehittämisen suuntaviivana ISO9001:2015 perustuvan johtamisjärjestelmän tukena. Keskeiset erot, jotka liittyvät aihepiireihin, liittyvät vahvasti yritys vastuun ja laatujohtamisen lähtökohtiin ja ajattelutapoihin. Tulosten mukaan yritys vastuun lähtökohtana on erityisesti organisaation vaikutusten kartoitus eri sidosryhmille, kun taas laatujohtamisessa fokus on toiminnan prosessimaisuuteen panostaminen asiakkaiden laatu tavoitteisiin vastaamiseksi.

Protectin johtamisjärjestelmä on aineiston ja kirjallisuuden perusteella huomattavan yhteensopiva yritys vastuun johtamisen parhaiden käytäntöjen kanssa. Yritys vastuun johtamisessa suositellaan sitoutumista pitkän tähtäimen jatkuvaan parantamiseen PDCA-mallin mukaisesti. Kirjallisuudessa esitettyihin yritys vastuun johtamisen parhaisiin käytäntöihin kuuluvat myös erilaiset prosessit ja vastuiden määrittelyt, sekä suorituskyvyn seurannan ja raportoinnin toimet.

Yritys vastuun sisältökohtaisiin osa-alueisiin liittyen vaikuttaa siltä, että Protect keskittyy jo nyt vastuulliseen toimintaan itselleen olennaisimpien vaikutusten kannalta. Sosiaalinen vastuu vaikuttaa olevan yrityksen keskeinen vastuullisuusnäkökulma ja yritys toteuttaa laajasti erilaisia työhyvinvoinnin ja laadukkaan ja reilun asiakaspalvelun toimia. Yritys mittaa ja arvioi merkittäviä sosiaalisen vastuun tekijöitä, kuten henkilöstön hyvinvointia ja asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Myös taloudelliseen vastuuseen on kiinnitetty merkittävästi huomiota. Taloushallinto on ulkoistettu sujuvan, oikeellisen ja läpinäkyvän toiminnan varmistamiseksi. Taloudellisia tunnuslukuja seurataan säännöllisesti. Lisäksi ympäristö vastuuta on mietitty ja erityisesti palveluliiketoiminnassa voidaan tehdä merkittäviä ympäristötekoja. Palveluliiketoiminnassa yritys pyrkii yleisestikin edistämään positiivisia vaikutuksia ja minimoimaan negatiivisia vaikutuksia asiakkaiden taloudellisissa, sosiaalisissa ja ympäristöllisissä toiminnoissa. Yrityksen johtamisjärjestelmä perustuu myös vahvasti laatujohtamisen PDCA-malliin, jossa toimintaa kehitetään järjestelmällisesti suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja toiminnan sykleissä. Yritys vastuutoimintojen johtamisessa suositellaan myös käytettävän samaa ajattelua, joten Protectin laatujohtamisjärjestelmä voi edistää yritys vastuun käyttöä myös tästä näkökulmasta. Kuvioissa 13 ja 14 esitetään tämä yhdenmukaisuus:



Kuvio 13. Protectin jatkuvan parantamisen PDCA-malli (SK Protect Oy, 2021)



Kuvio 12. Yritysvastuun johtamisen PDCA-malli (Liappis ym., 2019)

Yritysvastuuta Protectilla ei kuitenkaan johdeta yritysvastuuta systemaattisesti. Yritys ei mittaa vaikutuksiaan systemaattisesti, eikä sidosryhmävuorovaikutusta johdeta selkeästi omana prosessinaan. Yritysvastuu voisi siten täydentää organisaation laatujohtamisjärjestelmää erityisesti näiden näkökulmien osalta, ja yritys voisi saada merkittäviä hyötyjä liittämällä yritysvastuun tiiviimmin toimintaansa.

Täysin tarkkaa rajanvetoa on kuitenkin haastavaa tehdä sen välillä, kuinka paljon laatujohtamisen toiminnot ovat edistäneet yritysvastuuta, ja millä tasolla yrityksessä tarkoituksenmukaisesti edistetyt vastuulliseen liiketoimintaan tähtäävät toiminnot ovat täydentäneet laatujohtamisen osa-alueita. Mielestäni on tärkeää huomioida, että organisaatioissa on todennäköisesti olemassa toimintatapoja ja periaatteita, jotka ovat olemassa erillään ja rippumatta käytetyistä laatujohtamisen tai yritysvastuun toimintavoista. Siksi kaikki tutkimuksessa havaitut toimintatavat eivät välttämättä johdu kohdeorganisaation laatujohtamisesta tai yritysvastuusta, ja olisivat olemassa myös ilman niiden käyttöä. Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin selvää, että laatujohtaminen edistää monia vastuullisen liiketoiminnan tärkeitä osa-alueita. Organisaatio, jonka johtamisjärjestelmä ei perustu selkeään rakenteeseen, prosessimaisuuteen ja jatkuvaan parantamiseen, voi hyötyä laatujohtamisen käyttöönnotosta myös vastuullisemman liiketoiminnan näkökulmasta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen merkitys

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tarkastella laatujohtamisen ja yritysvastuun yhteyksiä ja eroja. Kartuttaakseni tietoa aihepiirien yhteistutkimuksesta lähestyin kysymystä ensiksi teorian kautta. Tarkastelin sekä laatujohtamisen että yritysvastuun kirjallisuutta, ja lisäksi tein kirjallisuuskatsauksen yritysvastuun ja laatujohtamisen yhteistutkimuksen kirjallisuudesta. Kirjallisuuden avulla muodostin teoreettisen viitekehyksen aihepiirien keskeisistä yhteyksistä ja eroista.

Tarve empiriselle lisätutkimukselle laatujohtamisen ja yritysvastuun rajapinnassa on tunnistettu aihepiirin viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Lagrosen & Lagrosen, 2019). Tässä tutkimuksessa vastaan tarpeeseen tarkastelemalla aihepiirien yhteyksiä ja eroja organisaatiossa, jossa laatujohtamista on käytetty pitkään, mutta yritysvastuu on aihepiirinä epäselvä. Empirian avulla tutkin sitä, miten laatujohtamisen periaatteet edistävät yritysvastuuta, ja millaisia eroja ja rajoitteita aihepiireihin liittyy kattavan yritysvastuutoiminnan näkökulmasta. Motivaatio, joka on vaikuttanut tutkimuksen taustalla, on erityisesti sen selvittäminen, miten laatujohtaminen voisi toimia yritysvastuun tukena organisaatioissa. Monet pienemmätkin yhtiöt käyttävät ISO9001 mukaista laatujohtamista organisaatioissaan Suomessa, mutta yritysvastuu näyttäytyy silti haastavana erityisesti siitä näkökulmasta, miten aiheen voi sisällyttää päivittäiseen toimintaan (FIBS, 2019b) Tässä luvussa esitän kolmannen analyysivaiheen mukaiset johtopäätökset ja vastaan päätutkimuskysymykseeni ”millaisia yhteyksiä yritysvastuuseen ja laatujohtamiseen liittyy?” Yhteydet, joita aihepiireihin liittyy ovat tulosten ja kirjallisuuden perusteella esitettävissä neljän johtopäätöksen perusteella, jotka olen muodostanut tarkastelemalla keskeisiä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen:

Johtopäätös 1: ISO 9001:2015 mukainen laatujohtaminen edistää yritysvastuuta erityisesti toiminnan rakenteeseen, prosesseihin ja jatkuvan parantamisen kulttuuriin liittyvien toimien kautta.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen johtopäätöksen keskeinen viesti on se, että ISO 9001:2015 mukainen laatujohtamisjärjestelmä edistää yrityksen vastuullisuutta. Tutkimustulokseni, sekä aiemmat tutkimukset laatujohtamisen ja yritysvastuun yhteyksistä puoltavat tätä yhteyttä. Empiirisen tutkimukseni tulokset viittaavat siihen, että ISO 9001:2015 mukainen

laatujohtaminen edistää yrityksen vastuullisuutta kaikkien laatujohtamisen seitsemän periaatteen kautta. Keskeiset edistävät periaatteet, jotka empiriassa tunnistin, olivat kuitenkin prosessimaisuus ja jatkuva parantaminen, joita haastatellut korostivat määräystenmukaisuuden, toiminnan eettisyyden sekä kehittämisen selkärankana. Prosessimaisuuden nähtiin luovan sellaisia rakenteita, jotka lisäävät toimintaan läpinäkyvyyttä. Niiden kuvattiin myös ehkäisevän satunnaista, johonkin prosessiin kuulumatonta toimintaa, joka aiheuttaa riskejä epäeettiselle päätöksenteolle esimerkiksi korruption näkökulmasta. Jatkuva parantaminen taas korostui poikkeamien tunnistamisen näkökulmasta, joka ohjaa organisaatiota huomaamaan epäeettisiä, tehottomia tai toimimattomia toimintatapoja. Tutkimustulokseni vahvistavat aihepiirien yhteistutkimuksen tutkimuskirjallisuudessa esitettyä näkökulmaa, jonka mukaan prosessien määrittelyllä ja jatkuvalla parantamisella voidaan hallita ja ehkäistä epäeettisen toiminnan riskejä, sillä toiminnalle on määritelty eettisiä standardeja, prosessit ja niistä vastaavat tahot on kuvattu ja toimintaa myös seurataan kriittisesti (Asif, ym., 2013; Ghobadian, 2007; James, 2018; Jarvis & Palmes, 2015; Tricker, 2020). Tutkimuskirjallisuudessa korostui myös se, että laatujohtamisen käytännöt toimivat viitekehyksenä, joka sisältää yritys vastuun elementtejä ja voivat luoda yrityskulttuurin, joka edistää ja kannustaa eettiseen toimintaan (Tari, 2011). Laatujohtamisen osa-alueet ovat suurelta osin yhdenmukaisia yritys vastuun osa-alueiden kanssa, ja tehokas tapa sisällyttää yritys vastuun toimintoja strategisesti on käyttää olemassa olevia laatujohtamisen prosesseja. (Larrán Jorge, 2016). Empirian perusteella olemassa olevat prosessit ja laatujohtamisen kulttuuri tukevat tällaista näkökulmaa. Haastatellut korostivat erityisesti sitä, että laatujohtaminenkaan ei muodosta omaa siiloaan organisaatiossa, vaan laatu ymmärretään osana kaikkia prosesseja ja jokaisen työtehtäviä. Prosesseihin olisi nähdäkseni mahdollista sisällyttää yritys vastuun elementtejä. Haastatellut kuitenkin korostivat, että pelkällä sertifikaatilla ei ole toiminnan kehittämisen kannalta hyötyä, mikäli laatujohtaminen ei ole aidosti läsnä yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Johtopäätös 2: ISO 9001:2015 mukainen laatujohtaminen ei takaa vastuullisen toiminnan kokonaisvaltaista toteutumista.

Toinen johtopäätökseni korostaa myös tutkimuskirjallisuudessa tunnistettua kuilua aihepiirien välillä kattavan yritys vastuutyön näkökulmasta. Empiirisen tutkimukseni perusteella yritys vastuun ei toteudu kohdeorganisaatiossa kokonaisvaltaisesti ainoastaan ISO9001:2015 mukaista laatujohtamisjärjestelmää käyttämällä. Aineiston perusteella erityisesti yrityksen eri sidosryhmille tuottamien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten tunnistamiseen ja

kehittämiseen liittyy puutteita. Aineistosta on tulkittavissa, että yritys on pyrkinyt kehittämään toimintaansa, jotta toiminta keskeisten sidosryhmien kanssa sujuisi mahdollisimman hyvin, ja tähän kehitykseen liittyy keskeisesti esimerkiksi työhyvinvointia, asiakastyytyväisyyttä ja yhteiskunnallista toimintaa kehittäviä toimia. Keskeinen ero tulosten perusteella liittyy siihen, että vaikka näitä prosesseja on laatujohtamisen avulla kehitetty, fokus ei silti ole erilaisten vaikutusten kartoittamisessa, vaan liiketoimintaprosessien parantamisessa. Tämä jättää mahdollisuuden siihen, että mikäli johonkin toimintaan liittyvät ulkoisvaikutukset eivät ole liiketoimintaprosessien kannalta merkittäviä, ne saattavat jäädä toiminnan kehityksessä pimentoon. Esimerkkinä tästä voi olla vaikkapa hankintojen arvoketjuihin liittyvät sosiaaliset ja ympäristölliset kestävyystekijät, jotka eivät välttämättä nouse liiketoiminnan näkökulmasta esiin, mutta joita yritys vastuun mukaisella sidosryhmien vaikutustarkastelulla voisi tuoda näkyväksi ja myös kehittää.

Havainto saa tukea tutkimuskirjallisuudesta, jossa kattavan yritys vastuutyön ja laatujohtamisen välinen kuilu on myös tunnistettu eri näkökulmista. Sidosryhmäajattelun näkökulmasta laatujohtamisessa keskitytään erityisesti asiakasodotusten täyttämiseen, eikä kaikkien sidosryhmien tarpeita oteta kattavalla tasolla tarkasteluun. (Tari, 2011). Laatujohtamisessa sidosryhmät ovat yrityksen itsensä määriteltävissä (Larrán Jorge ym., 2016) ja usein riippuvaisia myös siitä, millaisia sidosryhmiä ”asiakkaan” käsitteeseen nähdään kuuluvan (Tricker, 2020). Käytännössä asiakkaan käsite sisältää usein vain tuotteesta ja palvelusta maksavat asiakkaat ja joskus myös sisäiset asiakkaat (henkilöstö) (Garvare & Johansson, 2010), jolloin käsitys sidosryhmistä ja vuorovaikutuksesta niiden kanssa on puutteellinen ja suppea verrattuna yritys vastuun näkökulmaan (Larran Jorge ym., 2016).

Johtopäätös 3: Yritysvastuu voi täydentää laatujohtamista ja tarjota työkaluja sellaisen laadun tavoittelulle, jossa laadun käsitteeseen kuuluu tiiviisti myös kestävä kehitys.

Kolmas johtopäätökseni painottaa tarvetta laadun käsitteen nykyaikaistamiselle käytännön tasolla. Empiirisen aineiston mukaan laatuajatteluun liittyy yhä vahva painotus asiakaskeskeisyydestä. Aineiston perusteella laadun nähtiin pitkälti liittyvän siihen, että asiakkaiden asettamiin laatu tavoitteisiin voidaan vastata. Laadun nähtiin muodostuvan läpileikkaavasti oman organisaation prosessien toimivuudesta ja määrittelystä, jotka mahdollistavat asiakkaiden laatu tavoitteiden täyttämisen.

Tarve on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa. Laatu käsitteen viimeisimpänä näkökulmana pidetään tutkimuskirjallisuudessa kestävä kehitystä (Martin ym., 2020).

Käytännössä laadun nähdään kuitenkin yhä usein liittyvän keskeisesti tuotelaatuun, ja sen tarkastelu eristetään suppeasti usein myös organisaatioiden tuotteen tai palvelun valmistavalle osastolle. Osaavat ihmiset muodostavat yhä suuremman osan organisaatioiden menestyksestä ja yritysten olisi kyettävä ajattelemaan laatua kokonaisvaltaisemmin, koko arvoketjun taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä näkökulmista (Beckford, 2017). Laadun tarkasteluun on esitetty myös laatujohtamisen kirjallisuudessa viime aikoina uusia työkaluja, jotka auttavat laadun ja kestävä kehityksen välisten vuorovaikutussuhteiden hahmottamista ja johtamista käytännön laatujohtamisessa. Esimerkiksi Martinin ja kollegoiden (2020) mallin avulla voidaan hahmottaa laatuun vaikuttavia tekijöitä kattavasti, jolloin myös kestävä kehityksen näkökulmat huomioidaan. Yritysvastuun kirjallisuus tarjoaa kattavia työkaluja taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten huomioinnille eri näkökulmista. Siten yritys vastuu voi tarjota työkaluja laatujohtamiselle, jossa laadun käsitteeseen kuuluu tiiviisti myös kestävä kehitys. Tässä tutkimuksessa esitin myös oman määritelmän nykyaikaiselle laadulle, joka yhdistää laatujohtamisen ja yritys vastuun näkökulmat kokonaisvaltaisesti laadukkaaseen toimintaan. Yhdistämällä Trickerin määritelmän laatujohtamisesta ja Sarkarin ja Searcyn (2016) määritelmän yritys vastuusta, ehdotan teoreettisen viitekehitykseni mukaisesti ”vastuulliselle laatujohtamiselle” seuraavaa määritelmää:

Vastuullinen laatujohtaminen:

on organisaatorakenne, joka muodostuu politiikoista, toimintatavoista, työhjeista ja resursseista, jotka yhdessä tuottavat laadutason ja laatu tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä prosesseja. Rakenteella varmistetaan, että organisaatio täyttää taloudellisen vastuun vastaamalla asiakkaidensa tarpeisiin, ylittää vapaaehtoisesti lainsäädännölliset vähimmäisvaatimukset, on eettinen kaikissa toiminnoissaan ja ottaa huomioon toimiensa vaikutukset yhteiskunnan sidosryhmille, samalla kun se edistää globaalia kestävyyttä.

Määritelmässä yhdistyvät laatujohtamisen keskeiset prosessimaiset näkökulmat, ja yritys vastuun kestävä kehitykseen tähtäävä näkökulma, jossa vaikutukset eri sidosryhmille on huomioitu. Määritelmä korostaa aihepiirien keskinäistä vuorovaikutussuhdetta, jonka kirjallisuuden perusteella havaitsin. Laadunhallinnalla pyritään johtamaan laatua ja hallitsemaan sitä strategisesti kaikessa toiminnassa. Laatujohtaminen tarjoaa erityisesti johtamisjärjestelmän, joka keskittyy myös yritys vastuun kannalta kriittisiin aihealueisiin, kuten johdon sitouttamiseen, muutosjohtamiseen, tietoon nojaavaan päätöksentekoon, sekä jatkuvan parantamisen mahdollistamiseen. Yritys vastuu tuo kokonaisuuteen selkeän fokuksen

sidosryhmiin ja vaikutuksiin, joita yritys niille aiheuttaa. Kokonaisuus muodostaa laatuajattelun, jossa laatuun sitouduttaessa sitoudutaan myös yritysvastuuseen, sillä se muodostaa osan laadukkaasta toiminnasta.

Tämän tutkimuksen empiirinen tarkastelu antaa tukea määritelmän mukaiselle toiminnalle. Aineiston perusteella kohdeorganisaatio SK Protect Oy:ssä yritysvastuun nähtiin rakentuvan laatujohtamisjärjestelmän prosessien avulla, mutta yrityksessä ei kuitenkaan oltu kattavasti kiinnitetty huomiota vaikutuksiin, jota eri sidosryhmille tuotetaan, tai sidosryhmävuorovaikutukseen. Huomioimalla nämä kaksi osa-aluetta kattavammin, yritys voi ottaa laatujohtamisessa kokonaisvaltaisemman näkökulman, joka on tunnistettu myös laatujohtamisen kirjallisuudessa uusimmaksi aihepiiriksi. SK Protect Oy:n visiona on, että yritys tunnetaan turvallisuuteen ja laatuun liittyvien palvelukokonaisuuksien edelläkävijänä ja eturivin kumppanina Suomessa ja naapurimaissa. Useiden tutkimusten mukaan laadun viimeaikaiset näkökulmat sisältävät tiiviisti ajatuksen myös kestävästä kehityksestä. Laadun käsitteeseen nähdään siis kuuluvan erilaiset taloudelliset, ympäristölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Laatujohtamisen tutkimuskirjallisuudessa useat tutkijat ovat esittäneet, että yritysvastuun huomiointi on seuraava askel laatujohtamisessa (ks. esim. Neri, 2019) Yritysvastuun näkökulmien liittäminen Protectin toimintaan voi siten auttaa edelläkävijän aseman saavuttamisessa, ja on yhteensopiva yrityksen vision kanssa.

Johtopäätös 4: Laatujohtaminen voi auttaa yritysvastuun epämääräisyyden häivyttämisessä ja strategisessa sisällyttämisessä.

Tämän tutkimuksen neljäs johtopäätös liittyy yritysvastuutoimintojen käytön helpottamiseen. Tutkimuksen keskeisenä motivaationa oli sen tarkastelu, miten yritysvastuuta voisi tuoda selkeämmäksi kokonaisuudeksi organisaatioille. Yritysvastuu vaikuttaa näyttäytyvän varsinkin pienemmille organisaatioille ”mörköinä”, jonka hyötyjä on vaikea hahmottaa ja jota on haastavaa sisällyttää strategisesti yrityksen toimintaan (FIBS, 2020b). Myös suurempien yritysten vastuullisuuden hallintaan liittyy haasteita, jotka näkyvät esimerkiksi toimitusketjujen ihmisoikeuskysymysten hallinnan haasteina (Tran-Nguyen ym., 2020).

Tutkimuksen empiria antaa viitteitä siitä, kohdeorganisaatio toteuttaa monia yritysvastuun taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueita ISO9001:2015 laadunhallinnan johtamisjärjestelmän avulla, ja että järjestelmä on yhteensopiva myös yritysvastuun johtamisen käytäntöjen kanssa. Laatujohtamisjärjestelmä voi konkretisoida myös yritysvastuun kokonaisuutta, sillä se sisältää monia samoja rakenteita ja toimintatapoja, jota

laatujohtamisjärjestelmää käyttävässä organisaatiossa on jo käytössä. Aiempien tutkimusten näkökulma tukee johtopäätöstä: yritys vastuun toimintoja voisi mahdollisesti sisällyttää yrityksiin tehokkaammin ja nopeammin käyttämällä olemassa olevia laatujohtamisen prosesseja (Larrán Jorge, 2016) Yleisesti aihepiirien yhteistutkimuksen kirjallisuudesta käy ilmi, että laatujohtamisen toiminnot toimivat hyvänä pohjana yritys vastuutoimintojen rakentamiselle ja voivat myös auttaa yrityksiä ymmärtämään yritys vastuuta ja sen merkitystä paremmin (Aquilani ym., 2016; Hazlett ym., 2007; Larrán Jorge ym., 2016; Martin-Gaitero & Escrig-Tena, 2017; Neri, 2019; Sila, 2018; Tari, 2011).

5.2 Käytännöllinen merkitys

Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ja johtopäätökset vastaavat käytännön tarpeeseen lisätä ymmärrystä tavoista integroida yritys vastuun yrityksen johtamiseen (FIBS, 2019b) sekä yritys vastuun epämääräisyyden hälventämisestä kokonaisuutena (Hazlett, 2007; James, 2018; Sila, 2018). Tutkimus on myös tiettävästi ensimmäinen käytännön tarkastelu aihealueiden yhteyksistä Suomen kontekstissa ja voi siten lisätä käytännön tietoa aiheiden yhteyksistä suomalaisille organisaatioille.

Esittämäni yhteydet ja erot aihepiirien välillä voivat auttaa organisaatioita edistämään yritys vastuutyötään. Edellä esitetyt johtopäätökset toimivat siten myös käytännön ohjeina organisaatioille, jotka haluavat kehittää toimintansa laatua. Johtopäätösten perusteella esitän kaksi toimintaohjetta:

Ensimmäisen toimintaehdotukseni koskee yritys vastuutoimintojen rakentamista laatujohtamiseen perustuvaan johtamisjärjestelmään. Sellaiset organisaatiot, joissa laatujohtamiseen perustuva johtamisjärjestelmä on käytössä, voivat hyödyntää olemassa olevan järjestelmän ”vipuvaikutusta” ja jäsentää yritys vastuutyötään olemassa olevan johtamisjärjestelmän kautta, sekä rakentaa järjestelmän päälle myös sidosryhmävuorovaikutukseen ja vaikutusten tarkastelun toimintoja, ja tavoitella siten kokonaisvaltaisempaa ja nykyaikaisempaa laatua. Toisaalta sellaiset organisaatiot, joissa tällaista johtamisjärjestelmää ei ole, voivat käyttää esimerkiksi ISO9001:2015 laadunhallinnan johtamiseen perustuvaa järjestelmää luodakseen toiminnalle rakenteita ja prosesseja, jotka edistävät myös vastuullisuutta.

Tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta esitän, että Protectilla on erinomaiset lähtökohdat, joista lähteä kehittämään yritys vastuuta omana aihekokonaisuutenaan. Yrityksen

johtamisjärjestelmä perustuu laatujohtamiseen, jolla on useiden tutkimusten mukaan merkittäviä yhteyksiä yritysvastuun kanssa, ja joka edistää ja toimii vahvana pohjana yritysvastuutoimintojen rakentamiselle organisaatiossa. Yrityksessä on vahva prosessimainen ja jatkuvan parantamisen näkökulma, jotka ovat keskeisiä myös yritysvastuun johtamisessa. Yritysvastuun johtamisen parhaissa käytännöissä suositellaan jatkuvan parantamisen PDCA-mallin mukaista toimintatapaa, jota Protect käyttää. Yrityksen toiminta on myös jaettu prosesseihin ja niistä vastaaviin omistajiin, joka on keskeistä yritysvastuussa. Protect myös mittaa ja seuraa keskeisten tavoitteiden saavuttamista, joista monet liittyvät yritykselle keskeisiin yritysvastuukysymyksiin. Ehdotan siten, että tutkimuksen kohdeorganisaatio ja muutkin laatujohtamista käyttävät organisaatiot voivat hyödyntää olemassa olevaa johtamisjärjestelmäänsä yritysvastuutoiminnan kehittämisessä. Yritys voisi hyötyä vastuullisuusajattelun sisällyttämisestä laadun käsitteeseen. Yrityksen visiona on olla edelläkävijä laadun ja turvallisuuden asiantuntijapalveluissa, ja tutkimusten perusteella yritysvastuu on uusin laatujohtamisen näkökulma laatuun.

Yritysvastuun avulla ISO9001:2015 mukaista laatujohtamisjärjestelmää käyttävät organisaatiot voisivat saavuttaa monia hyötyjä esimerkiksi toiminnasta viestimiseen liittyen. Liappisen ja kollegoiden (2019) mukaan viestintä ja yritysvastuu ovat saman kolikon kaksi puolta. Vastuullisuusviestintä tarvitsee konkreettisia yritysvastuun tekoja ja tavoitteita, ja yritysvastuuta ei tehdä ilman viestintää dialogia työntekijöiden, asiakkaiden, omistajien ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa. Ilman näkyvää vastuullisuusviestintää monet yritysvastuun hyödyt jäävät saavuttamatta (Liappis ym., 2019). Tutkimuskirjallisuuden mukaan organisaatiot toteuttavat enemmän yritysvastuun toimintoja, kuin mitä ne itse hahmottavat ja mistä ne itse osaavat kertoa (Larrán Jorge ym., 2016). Tässä tutkimuksessa haastatellut Protectin edustajat esittivät saman näkemyksen. Yritys toteuttaa jo enemmän vastuullisuuden toimintoja, kuin mitä haastatellut näkivät tai mistä yritys viestii. Tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden perusteella useat organisaatiot toteuttavat laatujohtamisen kautta monia vastuullisia toimintoja, jolloin yritysvastuun käytäntöjä hyödyntämällä ne voisivat myös saavuttaa yritysvastuun erilaisia hyötyjä, kuten työnantajamielikuvan parantumista, maineen vahvistumista ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Toinen toimintaehdotukseni toimii jatkona edelliseen, ja korostaa ISO9001:2015 laatujohtamisjärjestelmän rajoitteita kattavan yritysvastuutyön näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaatio Protect toteuttaa toiminnassaan jo useita merkittäviä vastuullisuuden toimintoja, ja sen johtamisjärjestelmä on suurilta osin yhteensopiva yritysvastuun johtamisen

parhaiden käytäntöjen kanssa. Yritysvastuu ei ole kuitenkaan Protectilla tällä hetkellä systemaattisesti johdettu osa-alue. Yrityksen keskeisiä vaikutuksia ja vastuullisuuteen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia ei ole tämän selvityksen lisäksi kartoitettu, eikä aihepiirille ole määritelty omaa prosessia tai tavoitteita. Yrityksen sidosryhmävuorovaikutuksen prosessia on jo alettu kehittämään, mutta tulosten perusteella sitä ei vielä johdeta järjestelmällisesti.

Ehdotan, että ISO9001:2015 perustuvaa laatujohtamista käyttävien yritysten olisi hyödyllistä tarkastella toimintaympäristöään myös yritysvastuun työkalujen avulla. Systemaattisella yritysvastuun osa-alueiden tarkastelulla organisaatiot voivat saada lisää hyödyllistä tietoa ympäristöstään. Beckfordin mukaan (2017, 17) tehokas organisaatio on kykenevä toimimaan nykyisillä markkinoilla ja nykyisessä ympäristössään, sekä ennakoimaan ja vastaamaan muutoksiin. Myös esimerkiksi Sroufe (2017, 326) havaitsi, että organisaatiot, joissa taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä asioita johdetaan integroidusti suoriutuvat paremmin, kuin sellaiset organisaatiot, jossa tätä integraatiota ei ole. Yritysvastuu on merkittävä osa nykyisiä markkinoita ja yritysten toimintaympäristöä kasvavan sääntelyn ja eri sidosryhmien odotusten näkökulmasta ja ainoastaan laatujohtamisen järjestelmiä käyttäen se ei toteudu kokonaisvaltaisesti. Yritysvastuuta pidetään kaksipuolisena kolikkona, jossa tekemisen hyödyt realisoituvat vuorovaikutteisella viestinnällä eri sidosryhmien kanssa. (Liappis ym., 2019). Johtopäätös tukee teoreettisen viitekehyksen ajattelua, jossa laatujohtaminen kattaa kohdeyrityksessäkin monia vastuullisuuden konkreettisia näkökulmia, mutta yritysvastuun sidosryhmävuorovaikutuksen puuttuminen estää myös toiminnan hyötyjen toteuttamisen.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustoiminnan keskiössä on virheiden välttäminen, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettavaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta voi parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Tutkimuksen arviointi voi tapahtua reflektoinnilla, jossa kyseenalaistetaan tehdyt ja tekemättä jätetyt valinnat. Arviointia ja reflektointia olisi hyvä toteuttaa läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksen lähtökohtia, etenemistä ja lopputulosta on keskeistä tarkastella kriittisesti tieteellisessä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa perinetisiä käsitteitä ovat olleet reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmat, eli mittaustulosten toistettavuus ja menetelmän kyky mitata tarkoitettuja asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan

(2006) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadulliseen tutkimuksen arviointiin on vaihtelevia käsitteitä, ja on selvää, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voi arvioida kuten määrällisen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 120) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole saatavilla yleispäteviä ja yksiselitteisiä ohjeita. He myös korostavat, että monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista muilla luotettavuuden arvioinnin käsitteillä, koska nämä käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä useita tulkintoja ja niitä on myös käännetty suomeksi eri tavoin.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2008) tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin kyetä arvioimaan, vaikka edellä mainittuja käsitteitä ei haluasikaan käytä. He myös korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen kaikki vaiheet on selostettu tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 121–122) ehdottavat seuraavan listan läpikäyntiä tutkimuksen kokonaisuuden ja sisäisen johdonmukaisuuden arviointiin. Näin lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) Esitän tässä listan perusteella oman tutkimukseni kannalta tärkeimmät näkökulmat:

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kehottavat arvioimaan tutkimuksen merkitystä, kohdetta ja tarkoitusta. Tämän tutkimuksen kohteena on laatujohtamisen ja yritysvastuun yhteyksien ilmiö. Tutkimus tehtiin, jotta aihepiirien eroista, yhteyksistä ja laatujohtamisen yritysvastuuta edistävästä vaikutuksista saataisiin lisää tietoa. Tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta on arvioitu kriittisesti läpi tutkimusprosessin, ja näitä osa-alueita on myös kuvattu tarkemmin alaluvuissa 1.3 ja 3.2. Tutkimuksen merkitykseen liittyen tutkimus on tärkeä siksi, että yritysvastuun aihepiiri tulisi selkeämmäksi organisaatioille. Laatujohtaminen on suosittu johtamisjärjestelmä, joka voi edistää organisaatioiden vastuullista liiketoimintaa. Tämä tutkimus auttaa näkemään yhteydet aihepiirien välillä, sekä toivottavasti selkeyttää siten myös yritysvastuun kokonaisuutta. Tutkimuksen tarvetta ja taustoja on kuvattu ilmiötasolla, sekä tutkimuksen kohdeorganisaation näkökulmasta alaluvuissa 1.1–1.3. Tutkimuksen kohdeorganisaatiota, sekä haastateltuja tahoja ja yhteydenpitoa heidän kanssaan on kuvattu alaluvuissa 3.1–3.3.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan myös suhdetta tiedonantajien kanssa olisi hyvä. Tämä tutkimus toteutettiin opinnäytetyönä, johon liittyi toimeksianto. Olin tutkimusprosessin aikana aktiivisesti yhteydessä kohdeorganisaation edustajiin ja keskustelut vaikuttivat myös

tutkimusongelman hahmottamisessa. Kohdeorganisaation edustajat lukivat ja kommentoivat tuloksia ennen julkaisua. Tarkoituksena oli varmistaa, että tuloksissa ei esiinny tahattomasti liikesalaisuuksia tai muita vastaavia yritykselle tärkeitä liiketoimintatietoja. Kommentointi ei muuttanut tutkimusraporttia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantaminen liittyy Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan myös triangulaation käyttöön, jolla tarkoitetaan eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. Erilaisia menetelmiä, tukijoita, tietolähteitä tai teorioita yhdistämällä, voidaan saada aikaan samanaikaisia samaa ilmiötä koskevia tutkimustuloksia, jotka voivat olla keskenään myös ristiriidassa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tämän tutkimuksen osalta olen kiinnittänyt huomiota erityisesti tutkimusaineistoon ja teoriaan liittyvään triangulaatioon, jolla pyrin kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan aineistotriangulaatiolla pyritään kasvattamaan luotettavuutta käyttämällä eri aineistoja, esimerkiksi useita haastatteluja tai eri tiedon kohteita, kuten vaikkapa lääkäreitä ja potilaita. Keräsin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston haastatteluin, sekä yrityksen verkkosivuja hyödyntäen. Haastatteluissa keräsin tietoa eri tasoilla ja tehtävissä olevilta organisaation jäseniltä. Teoriatriangulaatiolla viitataan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan siihen, että tutkimusaineiston tulkintaa tehtäessä käytetään useita eri teoreettisia näkökulmia. Tutkimuksen teoriapohja muodostuu yritysvastuun, laatujohtamisen sekä aiheiden yhteistutkimuksen kirjallisuudesta, joiden perusteella muodostin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tuloksista on myös tehty tulkintoja hyödyntäen edellä mainittuja teoreettisia alueita.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Laatujohtamista ja yritysvastuuta on tutkittu yhdessä jo jonkin aikaa mutta aihepiirien rajapinnassa on mielestäni vielä runsaasti tutkittavia aiheita. Aiheiden yhteistutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista kerätä laajemmin taustatietoa sellaisten yritysten vastuullisuudesta, jotka käyttävät laatujohtamista. Tämä tutkimus kohdistui tarkastelemaan aiheiden yhteistutkimusta, sekä aiheiden yhteyksiä käytännössä. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että laatujohtamisella ja yritysvastuulla on merkittäviä yhteyksiä, ja että laatujohtaminen voi edistää organisaatioiden vastuullisuustyötä eri osa-alueilla. Tämän tutkimuksen taustatietoina käytin johdannossa esitettyjä tilastoja ISO9001 laadunhallinnan standardin käytöstä suomessa, sekä yritysvastuun tilaa viime aikoina kartoittaneita kyselyitä ja tutkimuksia. Mikäli aihetta tutkitaan jatkossa lisää, olisi aluksi mielekästä kerätä laajempaa tietopohjaa sellaisten yritysten

vastuullisuuden nykytilasta, jotka käyttävät jotain laatujohtamiseen perustuvaa johtamisjärjestelmää. Tarkastelun avulla voisi saada tarkemman kuvan siitä, miten laatujohtamista käyttävät yrityksen näkevät yritysvastuun aihealueena, ja millaisia haasteita niiden vastuullisuustyöhön liittyy. Tällainen tarkastelu voisi selkeyttää tämänkin tutkimuksen taustaoletuksena toiminutta näkökulmaa, jonka mukaan useiden laatujohtamistakin käyttävien organisaatioiden vastuullisuustyöhön liittyy haasteita, kuten vastuullisuuden strategisen sisällyttämisen haaste. Tarkastelu voisi tarjota vankemman pohjan aiheiden yhteistutkimuksen jatkolle esimerkiksi suomen kontekstissa.

Esitin tässä tutkimuksessa myös neljä johtopäätöstä, jotka voivat toimia omina jatkotutkimusalueinaan. Tutkimuksen voisivat syventyä vielä tarkemmin näiden johtopäätösten mukaisiin aiheisiin. Esimerkiksi laatua voisi käsitteellä tarkastella huomattavasti hienojakoisemmalla tasolla, kun tässä tutkimuksessa on esitetty. Laatujohtamisen kirjallisuudessa kestävään kehitykseen liittyvät näkökulmat vaikuttavat olevan laatukäsitteen uusin näkökulma. Mielenkiintoista olisi tutkia laajemmin laatujohtamisesta käyttävien organisaatioiden näkökulmia käsitteeseen. Lisäksi ehdotan, että toimintatutkimus yritysvastuun käytäntöjen liittämistä laatujohtamista käyttävän yrityksen toimintaan voisi lisätä tietoa tämänkin tutkimusten johtopäätösten oikeellisuudesta ja käytännön soveltamismahdollisuuksista.

5.5 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa selvitin yhteyksiä, joita yritysvastuun ja laatujohtamisen välillä on. Yritysvastuun strategiseen sisällyttämiseen ja johtamiseen liittyy vielä haasteita. Lisäksi on nähtävissä, että yritysten vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset tulevat kasvamaan jatkuvasti tulevina vuosina niin lainsäädännön kuin muidenkin sidosryhmien taholta. Tällä tutkimuksella olen lisännyt ymmärrystä yhdestä tavasta, jolla yritysvastuun voi sisällyttää organisaatioiden toimintaan. Vastuullisemman toiminnan takaamiseksi tarvitaan johtamisjärjestelmiä, jotka kattavat yritysten toiminnan kaikki osa-alueet ja joita kehitetään jatkuvasti. Rakentamalla laatujohtamiseen perustuvan johtamisjärjestelmän organisaatiot voivat luoda toimintaansa rakenteen, joka toteuttaa monia juuri sille yritykselle keskeisiä vastuullisuusnäkökulmia, ja johon voidaan myöhemmin myös liittää kokonaisvaltaisempia vaikutusten tarkastelun ja sidosryhmävuorovaikutuksen prosesseja.

Äärimmäinen vastuullisuus ei tarvitse olla organisaatioiden toiminnan tarkoituksena, mutta aihepiiri on entistä tärkeämpi tuntea edellä mainituista syistä. Organisaatioiden on siis hyvä

tietää mistä puhutaan, kun puhutaan yritysvastuusta, ja osata myös jäsentää omaa toimintaansa yritysvastuun yleisten käytäntöjen mukaan. Siksi myös aihepiirien yhteydet hyvä tuntee, jotta laatujohtamista käyttävät organisaatiot voivat jäsentää omaa toimintaansa yritysvastuun käytäntöjen mukaisesti, ja hahmottaa keskeisiä tulevaisuuden kehityskohteita, jotka saattavat tulla esiin jo lainsäädännön kautta. Kestävän yhteiskunnan rakentaminen vaatii merkittäviä panostuksia kaikilta toimijoilta ja laatujohtamisjärjestelmät voivat edistää tämän tavoitteen saavuttamista.

LÄHDELUETTELO

Aaltola, J., & Valli R (2015) Ikkunoita tutkimusmetodeihin / II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Ps-Kustannus.

Anttila, J. & Jussila, K. (2017). Understanding quality – conceptualization of the fundamental concepts of quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 251–268. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2017-002>

Aquilani, B., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2016). Sustainability, TQM and value co-creation processes: The role of critical success factor Sustainability, 8(10), 995. doi: <http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.3390/su8100995>

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>

Beckford, J. (2017). *Quality: a critical introduction*. Routledge, Taylor & Francis Group

Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Castka, P., & Balzarova, M. A. (2007). A critical look on quality through CSR lenses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 738–752. <https://doi.org/10.1108/02656710710774700>

Clarkson, M.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2016). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. (4th ed.). Oxford University Press

Doh, J., & Guay, T. (2006). *Corporate Social Responsibility, Public Policy, and Ngo Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective*. Wiley-Blackwell: *Journal of Management Studies*.

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/> Viitattu 11.01.2021

Edita Oy. (2021). FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Osakeyhtiölaki 624/2006. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> Viitattu 02.03.2021

Euroopan komissio. (2001). Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility. Saatavilla: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)
Viitattu 14.09.2021

FIBS ry. (2020a). Yritysvastuun olennaisuus ja hyödyt. Yritysvastuu 2019 -kyselyn teemakohtainen raportti. Saatavilla: https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/2_Yritysvastuun-olennaisuus-ja-hyodyt_Yritysvastuu2019_FINAL.pdf Viitattu 02.03.2021

FIBS ry. (2020b). Yritysvastuun johtamiskäytännöt, käytännön toimenpiteet ja haasteet. Yritysvastuu 2019 -kyselyn teemakohtainen raportti. Saatavilla: https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/3_Yritysvastuun-johtamiskaytannot-toimenpiteet-ja-haasteet_Yritysvastuu2019_FINAL.pdf Viitattu 02.03.2021

FIBS ry. (2020c). Yritysvastuu 2019 -raportin tiivistelmä. Saatavilla: https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf
Viitattu 02.03.2021

Fredriksson, M., & Isaksson, R. (2016). Making sense of quality philosophies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11–12), 1452–1465.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1266245>

Freeman, R.E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Simone De Colle. (2014). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737–744.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>

Ghobadian, A., Gallea, D., & Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 704–721.
<https://doi.org/10.1108/02656710710774683>

Hazlett, M. (2007). From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 669–682.
<https://doi.org/10.1108/02656710710774665>

Harmaala, M., & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara, P., & Sinivuori E. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

ISO. (2021). ISO 9000:2015(en) Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.10.1>
Viitattu 06.03.2021

- James, L. (2018). Management Systems and Performance Frameworks for Sustainability: A Road Map for Sustainably Managed Enterprises. In *Management Systems and Performance Frameworks for Sustainability*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315626277>
- Jarvis, A., & Palmes, P. C. (2016). *ISO 9001, 2015: understand, implement, succeed!* Addison-Wesley.
- José Tarí, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182–194. <https://doi.org/10.1108/09544780510583245>
- Kultalahti, A. (2021). Valtioneuvosto selvitti: suomalaisyritysten yritys vastuussa isoja puutteita. Retrieved March 1, 2021, from finnwatch.org website: <https://finnwatch.org/fi/blogi/808-valtioneuvosto-selvitti:-suomalaisyritysten-yritys vastuussa-isoja-puutteita?fbclid=IwAR2y8TEaXeTHotJErVOWio2GFICJQ8RDMtc8YdstpYkMUVhgtHvYbZ-J3PI>
- Kuula-Luumi, A. (2021) Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojat. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/> Viitattu 05.06.2021
- Lahtinen, S. (2021) artikkelissa Kaskinen, H. (2021). Vastuullisuudessa on veto voimaa – Viherpesun sijaan kuluttaja haluaa kuulla yrityksen kehityksestä, myös virheistä | Unit. Saatavilla: <https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/vastuullisuudessa-vetovoimaa-viherpesun-sijaan-kuluttaja-haluaa-kuulla-yrityksen>
- Laatuakatemia (2010). *Laadun historia*. Saatavilla: <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laadun%20historia.htm> Viitattu 11.01.2021
- Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2019). Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1575199>
- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1228569. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1228569>
- Lassila, A. (2021). HS-analyysi | Nordean tulostulostuksen suurin uutinen mullistaa maailmaamme vauhdilla, jota harva on edes ymmärtänyt. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007783014.html> Viitattu 11.05.2021
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum.
- Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritys vastuulla : käsikirja kokonaisuuteen*. Edita.
- Lock, I., & Seele, P. (2016). CSR governance and departmental organization: a typology of best practice *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(1), 211–230. <https://doi.org/10.1108/cg-01-2015-0010>

- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operation Total Quality Management & Business Excellence, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1844564>
- Martin, J., Elg, M., Gremyr, I., & Wallo, A. (2019). Towards a quality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. Total Quality Management & Business Excellence, 1–20. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1576516>
- Neri, P. (2019). Top executives' perceptions of the inclusion of corporate social responsibility in quality management. Business Ethics (Oxford, England), 28(4), 441–458. <https://doi.org/10.1111/beer.12235>
- Niemelä, M., Pirker, A., & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki Wsoypro.
- Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J., & Pajunen, T. (2019). Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet (3. uudistettu paino). ST-Akatemia.
- Olkkonen, L., & Quarshie, A. (2019). Corporate social responsibility in Finland: origins, characteristics, and trend Palgrave Macmillan.
- Remes, M. (2017). Pakollinen vastuullisuusraportointi – pakkopullaa vai apu riskien hallintaan? Tilisanomat.fi. <https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/pakollinen-vastuullisuusraportointi-pakkopullaa-vai-apu-riskien-hallintaan>
- Russell, G. R., Miles, M. P. (1998). The definition and perception of quality in ISO-9000 firm Review of Business, 19(3), 13
- Salminen, J. (2008). 7 Askelta Strategiasta Tuloksiin. Helsinki Talentum.
- SFS ry. (2020a). ISO 9000 -laatustandardi pitää ykköspaikkansa. Saatavilla: <https://sffi/iso-9000-laatustandardi-pitaa-ykkospaikkansa/> Viitattu: 21.12.2020
- SFS ry. (2020b). ISO 9001 Laadunhallinnan periaatteet. Saatavilla: <https://sffi/wp-content/uploads/2020/11/Laadunhallinnan-periaatteet-ISO-9000-sarja.pdf> Viitattu 04.04.2021
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> Viitattu 24.03.2021
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definition Journal of Cleaner Production, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Sila, I. (2018). Linking Quality with Social and Financial Performance: A Contextual, Ethics-Based Approach. Production and Operations Management, 27(6), 1102–1123. <https://doi.org/10.1111/poms.12857>

- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138(2), 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.020>
- SK Protect Oy. (2021). Turvallisuus ja laatu. Saatavilla: <https://protect.fi/yritys/turvallisuus-ja-laatu/> Viitattu 04.04.2021
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Tarí, J. J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623–638. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-x>
- Toppinen, A., Mikkilä, M., & Lähtinen, K. (2018). ISO 26000 in Corporate Sustainability Practices: A Case Study of the Forest and Energy Companies in Bioeconomy. In *ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility* (pp. 95–113). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3_7
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 41. Jyväskylän yliopisto.
- Tricker, R. (2020). *Quality Management Systems: A Practical Guide to Standards Implementation*. Routledge.
- Törnroos, L. (2011). *Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit*. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.
- Tran-Nguyen, E., Halttula, S., Vormisto, J., Aho, L., Solitander, N., Rautio, S., & Villa, S. (2020). suomalaisyritysten ihmisoikeussuoriutumisen tila (SIHTI) -hanke: Selvitys suomalaisyritysten ihmisoikeussuoriutumisen tilasta. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja; No. 2020:57). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-065-3>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Oikeudellinen selvitys konkretisoi, millainen yritys vastuulaki voisi olla Suomessa - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu. Työ- ja Elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/-/oikeudellinen-selvitys-konkretisoi-millainen-yritysvastuulaki-voisi-olla-suomessa> 05.02.2021
- Valtioneuvoston kanslia. (2021). *Kestävä kehitys*. Valtioneuvoston Kanslia. Saatavilla: <https://vnk.fi/kestavakehitys>. Viitattu: 05.02.2021
- Vartiala, S. (2019). Teoksessa Olkkonen, L., & Quarshie, A. (2019). *Corporate social responsibility in Finland: origins, characteristics, and trend* Palgrave Macmillan.
- Vinten, G. (1998). Putting ethics into quality. *The TQM Magazine*, 10(2), 89–94. <https://doi.org/10.1108/09544789810211380>

Vuori, J. (2021) Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Saatavilla:<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/> Viitattu 04.06.2021

Yvonne Lagrosen & Stefan Lagrosen (2019) Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working, Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2019.1575199

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastatteluissa käytetty runko

Tutkimuksen eettisten periaatteiden selostaminen

- Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista
- Haastattelun ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.
- Haastattelut nauhoitetaan ja niistä saatetaan esittää otteita tutkimusraportissa.
- Henkilötiedot anonymisoidaan eikä henkilöllisyys käy ilmi tutkimusraportista.

Taustatietoja

Haastateltavan asema sekä historia yrityksessä

Teema 1: Laatu ja sen johtaminen

Miten teillä johdetaan laatua? Miten se näkyy toiminnassa?

(Miten ISO 9001 ja 45001 näkyy teidän toiminnassanne ja miten paljon toiminta rakentuu niiden mukaisesti?)

- Miten laatujohtaminen on sisällytetty eri organisaatiotasolle?

Mitä laatu sinun mielestäsi tarkoittaa käsitteenä liiketoiminnassa?

- Teidän erkkosivuilla lukee ”Tee laadusta normi”, mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?

Mitkä ovat mielestäsi olennaisimpia asioita laadussa, kun mietit teidän yritystä?

Kuinka selkeänä aihepiirinä pidät laatujohtamista yleisesti?

Mitä hyötyjä tavoittelette laatujohtamisen kautta?

Mitä sun mielestä teillä tarkoittaa ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän:

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- Prosessimainen toimintamalli
- Jatkuva parantaminen
- Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- Suhteiden hallinta?

Onko laatujohtaminen muuttunut tärkeämmäksi ajan saatossa?

Teema 2: Kestävä kehitys ja yritysvastuu

Millaisia asioita sinulle tulee mieleen, kun puhutaan yritys vastuusta tai vastuullisuudesta teidän toiminnassanne? Mitä yritys vastuu/vastuullisuus tarkoittaa sun mielestä teille?

Millainen suhtautuminen yritys vastuuseen mielestäsi henkilöstöllänne on?

- Entä asiakkaillanne yleisesti?

Miten tärkeää teille on toimia vastuullisesti?

Miten selkeänä aihepiirinä pidät yritys vastuuta yleisesti?

Mitä yrityksellenne tarkoittaa?

1. Taloudellinen vastuullisuus?
2. Ympäristöllinen vastuullisuus?
3. Yhteiskunnallinen vastuullisuus?

Miten näitä aihealueita johdetaan teillä?

Millaisia hyötyjä vastuullinen toiminta tuottaa teille?

Millaisia paineita organisaatioon on kohdistunut yritys vastuuseen liittyen?

Minkälainen rooli yritys vastuulla mielestäsi on nykyään organisaatioiden toiminnassa?

Millaiset yritys vastuukysymykset ovat mielestäsi yritykselle tärkeitä?

Onko yrityksen sidosryhmiä tunnistettu/kartoitettu? Miten?

Millaista vuorovaikutus näiden sidosryhmien kanssa on?

Miten tiiviisti teidän arvonne ohjaavat teidän toimintaanne mielestäsi?

- ”Riippumattomuus, henkilöstön hyvinvointi, luotettavuus, asiakas keskeisyys, asiantuntijuus”

Teillä on verkkosivuilla missio ”ihmisten hyvinvoinnin, liiketoiminnan ja ympäristön turvaaminen”, mitä tämä tarkoittaa mielestäsi?