




UNIVERSITY  
OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201308201295>

Author(s): Neilimo, Kari  
Title: Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen :  
Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen  
yhteyteen  
Main work: Yhteiskuntavastuu : Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen  
yhteiskunnalliseen vastuuseen  
Editor(s): Järvinen, Raija  
Year: 2004  
Pages: 125-137  
ISBN: 951-44-6032-4  
Publisher: Tampere University Press  
Discipline: Business and management  
Item Type: Article in Compiled Work  
Language: fi  
URN: URN:NBN:fi:uta-201308201295

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Kari Neilimo

# YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU JA HYVÄ YRITYKSEN JOHTAMINEN Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen yhteyteen

Yrityksen yhteiskuntavastuu kovassa ja  
ihmiskasvoisessa markkinataloudessa – onko  
hyvyys myös hyvää businesta?

Aloitin tämän yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevän artikkelin pienellä lainauksella parinkymmenen vuoden takaa. Tuolloin Body Shop International -yhtymän perustaja ja toimitusjohtaja Anita Roddick piti Lontoossa esitelmän aiheesta ”Hyvän yrityksen ominaispiirteet”. Lainaan pienen osan Anita Roddickin sittemmin kuuluisaksi tulleesta puheesta, josta on usein otettu ajatuksia moniin liikkeenjohtamista, hyvää yritystoimintaa, yritysetiikkaa ja yrityksen yhteiskuntavastuuta sekä yrityksen ja sen toimintaympäristön välisiä suhteita pohtiviin liikkeenjohdollisiin artikkeleihin ja puheisiin. Ani-

ta Roddick kytki tuolloin puheessaan menestyvän yrityksen ja sen johtamisen sekä yritystä ympäröivän yhteiskunnan kiinteään vuorovaikutukseen keskenään toteamalla, että

”Haluan työskennellä yhtiössä, joka antaa oman panoksensa yhteiskunnan toimintaan ja on osa yhteiskuntaa. En halua pelkkiä sijoituskohteita, vaan myös sellaista, johon voin uskoa. Jos pystyn yrityksessä hoitamaan asiat hyvin, yritän hoitaa ne vielä paremmin. Yritän olla rohkea, olen ensimmäisenä tarttumassa asioihin, olen erilainen ja olen oikeudenmukainen. Muistan aina, että hyvyys on myös hyvää businesta.”

Puheessa korostui yritysten rooli tehokkaina liiketaloudellisina yksikköinä, mutta samalla myös, että yritykset ovat osa toimintaympäristöään ja niiden toimet vaikuttavat usein merkittävällä tavalla toimintaympäristön hyvinvointiin tai pahoinvointiin. Lisäksi puheessa oli viittaus oikeudenmukaisuuteen eräänä yrityksen johtamiseen liittyvänä arvona sekä myös viesti, että yrityksen toiminnassaan sisäistämät eettiset arvot ovat myös hyvää businesta. Niiden kautta välittyvä positiivinen viesti yritystoiminnasta on modernia markkinointiviestintää ja menekinedistämistä sekä yrityksen kilpailukyvyyn rakentamisen tärkeä osa.

Anita Roddickin perusviesti hyvän ja vastuullisesti johdetun yrityksen ominaispiirteistä voidaan siten pelkistää sanomaan liiketaloudellisesti tehokkaasta yrityksestä, joka on henkilöstöään kohtaan oikeudenmukainen ja luotettava sekä huomioi päätöksenteossaan shareholder value -ajattelun ohella myös muut sidosryhmänsä sekä toimintansa vaikutukset teknis-fyysiseen ja ekologiseen toimintaympäristöönsä.

Edellä esitetty ”hyvän ja vastuullisen yrityksen ominaispiirteiden” luonnehdinta sopii hyvin perustaksi tämän artikkelin teeman ”Yrityksen yhteiskuntavastuu” tarkempaan analysointiin. Näkökulma on

tässä tarkastelussa rajattu yrityksen johtamisen näkökulmaan. Miten johtamistyössä näkyy tai koetaan yrityksen yhteiskuntavastuu? Onko se rasite, pakkovelvoite vai hyvin hoidettuna kilpailuetu yritykselle?

Anita Roddickin 1980-luvun alun puheessa on paljon sanomaa myös tämän päivän yritysjohdolle sen pohtiessa modernin markkinatalouden ominaispiirteitä ja hyvää yritysjohtamista sekä yritystoimintaan ja sen johtamiseen liittyviä eettisiä näkökulmia 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen alkuvuosina.

Mutta palataanpa takaisin käsitteisiin. Mitä on ”yrityksen yhteiskuntavastuu” ja miten se ilmenee yrityksen päämääräasettelussa, yritystoiminnassa ja johtamisessa ”ihmiskasvoisen markkinatalousyrityksen” maailmassa ja millainen on sellainen, ”kova markkinatalousyritys”, joka ei ole ihmiskasvoinen. Onko yrityksen yhteiskuntavastuussa eroja hahmotettaessa kuvaa eri tavoilla asemoiduissa yritysten ja sitä ympäröivän yhteiskunnan suhteissa?

Ehkä on helpompi lähteä liikkeelle kovan markkinatalousyrityksen käsitteestä tai kovan kapitalismin käsitteistä. On syytä huomata, että verrattaessa ihmiskasvoista markkinatalousyritystä ja kovaa markkinataloutta keskenään, molempiin sisältyy käsite ”markkinatalous”. Molemmissa käsitteissä yritysten merkitys itsenäisinä tuotanto- ja palvelupäätösten tekijöinä, investoijina, tuotannontekijäin ja aikaansaattujen suoritteiden hinnoittelijoina sekä taloudellista lisäarvoa tuottavina aktiivisina toimijoina markkinoilla on oleellinen. Yritysten toimintaa ohjaa pyrkimys taloudelliseen tehokkuuteen ja molemmissa käsitteissä on sisällä myös yrityksen pyrkimys tuottaa toiminnallaan lisäarvoa omistajilleen, siis shareholder value -ajattelu. Ero ihmiskasvoisen ja kovan markkinatalousyrityksen välillä kulminoituu ensisijaisesti juuri kysymykseen siitä, miten voimakkaasti, yksipuolisesti, lyhytnäköisesti ja ilman vuoropuhelua sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa yritys valjastaa resurssinsa perustavoitteensa, omistajien taloudellisen hyvinvoinnin lisäämisen, saavuttamiseen.

Kovassa markkinataloudessa yritys ei juurikaan huomioi muiden sidosryhmien tavoitteita eikä toimintansa vaikutuksia toimintaympäristöönsä päätavoitteeseensa pyrkiessään. Ihmiskasvoisessa markkinataloudessa taas yrityksen päätavoitteen saavuttaminen on moniulotteinen johtamisprosessi, jossa yrityksen syvät ja laajat sidosryhmäsuhteet, tiedottaminen ja vahva luottamus toisiin koko yritysorganisaatiossa, selkeät arvot ja organisaatiokulttuuri, eettisyyden liittäminen päätöksentekoon ja toimintaan, pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen sekä yrityksen teknis-fyysisen ja ekologisen toimintaympäristön huomioiminen johtamisessa muodostavat ne tekijät, jotka voidaan tyypillisesti liittää käsitteeseen ihmiskasvoinen markkinatalousyritys. Yritykset ja markkinat ovat ihmisten luomuksia ja siten myös ihmisten hyvinvoinnin edistämistä varten.

## Yrityksen yhteiskuntavastuun historiallinen evoluutioprosessi

Jos tarkastellaan markkinatalouden kehitystä historiallisen evoluutioprosessin näkökulmasta käsin, voidaan tässä kehityksessä havaita kolme kehitysporrasta. Ensimmäisen vaiheen muodosti teollisen vallankumouksen aika 1700-luvun lopun ja 1800-luvun aikana. Tuolloin vallitsi kiistatta kovan markkinatalouden aika. Kaikki yrityksen resurssit, työvoima ja sen terveys, raaka-ainehankinta sekä koko yrityksen toimintaympäristö, niin fyysinen kuin ekologinenkin, alistettiin suoraviivaisesti yrityksen päätavoitteelle, omistajien voitontavoittelulle. Lukemattomat maailmankirjallisuuden klassikot, maalaukset ja ihmisten omaelämäkerrat kertovat karua, mutta samalla kuvaavaa kieltään tuon ajan kovasta markkinataloudesta, jolla kuitenkin pitkällä tähtäyksellä onnistuttiin lisäämään monien ihmisten

taloudellista ja henkistä hyvinvointia ns. maailman kehittyneissä kansantalouksissa, ei kuitenkaan kaikkialla maailmassa. Epätasapaino raaka-ainetuottajien ja teollistuneiden maiden välillä kasvoi maailmassa. Ympäristön kovakourainen hyväksikäyttö sai tuolloin alkunsa.

Kovan markkinatalouden toinen vaihe syntyi 1800-luvun loppuvuosina ja sen valtakausi on jatkunut yllättävänkin voimakkaana meidän päiviimme asti. Tätä markkinatalouden toista kehitysporras-ta voidaan kutsua ”suurten yritysten ja manageriaalisen johtamisen ajaksi”. Tälle ajalle on ollut tyypillistä yritysten sidosryhmien tunnistaminen, mutta samalla niiden alistaminen suurtuotantoon uskovan tehokkuusajattelun dominoivaan toimintaan ja pyrkimykseen saada aikaan yhä parempia liikeloudellisia tuloksia yritysten oman pääoman sijoittajille. Shareholder value -ajattelu on ollut voimakkaasti esillä tässä markkinatalouden toisessa kehitysvaiheessakin, johon on myös liittynyt julkisen vallan ja eräiden vahvojen sidosryhmien pyrkimykset ohjata yritysten taloudellista kehitystä lainsäädännön, muiden normien ja sopimusten avulla.

On näyttänyt toisinaan siltä, että kova markkinatalous on viime vuosina jopa voimistunut siihen kohdistuvasta julkisesta säätelystä ja kritiikistä huolimatta. Yrityksen toimintoja on yhä vieläkin ohjannut kova ja lyhytaikainen voitontavoittelu, globaalien yritysten voiman kasvu markkinoilla on siirtänyt yritysten päätöksentekoa pois toiminnan kohdemarkkinoilta yhä enemmän, päätöksentekijöitä ei tunneta enää eivätkä päätöksentekijätkään tunne päätöksenteon kohdemarkkinoita ja niillä toimivia ihmisiä. Lyhytjänteinen kvartaalitalous sekä yritysten osakkeiden pörssikurssien kehityksen seuraaminen ja siihen vaikuttaminen on noussut monissa yrityksissä pitkäjänteisen, päämäärätietoisien ja yrityksen keskeiset sidosryhmät huomioivan johtamisen edelle.

Olemme kuitenkin hiljalleen siirtymässä yhä enemmän kovan markkinatalouden maailmasta ihmiskasvoisen markkinatalouden maailmaan ja samalla markkinatalouden evoluutiokehityksen kolmanteen vaiheeseen. Tähän vaiheeseen liittyy yrityksen kaikkien resurssien tasapainoinen käyttö, sidosryhmien ja kohderyhmien, stakeholdereiden, huomiointi yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa sekä yrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun ymmärtäminen ja huomiointi myös käytännön yritystoiminnoissa. Avoimuus, luottamus, kumppanuus ja vuorovaikutteinen viestintä sekä verkostomaiset yritys rakenteet ovat leimaa antavia piirteitä tälle markkinatalouden kehitysvaiheelle. Vaikka yritys edelleenkin on perusolemukseltaan korostetusti liiketoiminnallisesti tehokas ja omistajilleen arvoa tuottava organisaatio ja sellainen se tulee myös tulevaisuudessakin olemaan, nähdään yritystoiminnan vaikutukset nykyisin yhä laajemmin usean sidos- ja kohderyhmän näkökulmasta omistajien shareholder value -näkökulman ohella. Samalla pyritään entistä laaja-alaisemmin arvioimaan yritystoiminnan inhimillisiä, sosiaalisia ja ekologisia hyöty- ja haittavaikutuksia eli yritystoiminnan vaikutuksia sen toimintaympäristön ihmisten elämän hyvinvointiin.

Ihmiskasvoista markkinatalousyritystä leimaa siten perusajatuk-  
sena yrityksen pitkäjänteinen kehittäminen ja johtaminen liiketa-  
loudellisesti terveenä sekä uudistumaan ja kasvamaan kykenevänä  
yrityksenä. Yrityksen sisäisen johtamisen kannalta ihmiskasvoisessa  
markkinatalousyrityksessä yrityksen vastuu korostuu liiketaloudelli-  
sen tehokkuuden ohella erityisesti yrityksen henkilöstön ymmärtä-  
misenä yrityksen keskeiseksi strategiseksi menestystekijäksi. Kump-  
panuusajattelu omistajien, johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää.  
Molemminpuolinen luottamus ja avoimuus johdon, henkilöstön ja  
muiden sidosryhmien kesken on niin ikään tyypillistä ihmiskasvoi-  
sen markkinatalouden yrityksissä. Luottamus ja avoimuus ovat myös  
hyvää businesta.

## Yrityksen yhteiskuntavastuu – mitä se oikein voi olla?

Ihmiskasvoista markkinataloutta pohdittaessa on tematiikkaa usein erityisesti yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja eräänlaisessa makrotarkastelussa lähestytty korostamalla modernin ja hyvin johdetun yrityksen yhteiskuntavastuuta. Yrityksen yhteiskuntavastuu-käsitteen avulla on pyritty analysoimaan yrityksen toimintaan ja päämääränasetteluun liittyviä keskeisiä kysymyksiä perinteisten liiketaloudellisten painotusten ohella.

Social responsibility -teema painottaa yritysten vastuuta talouden, ympäristön ja ihmisten suhteen. Taloudellinen vastuullisuus on kaiken menestymisen peruskivi. Yrityksen on oltava liiketaloudellisesti menestyvä, jos se aikoo selviytyä ja myös kehittää toimintojaan yhä kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa. Yrityksen on kyettävä täyttämään omistajien tuotto-odotukset ja osallistuttava yhteiskunnan hyvinvointipalveluiden rahoittamiseen ja tuottamiseen omalta osaltaan. Taloudellisesti menestyvä yritys on modernin yhteiskunnan aito hyvinvoinnin tuottaja kaikille kansalaisille.

Ympäristövastuullisuus korostaa sitä seikkaa, että yritysten on toimintojaan suunnitellessaan huomioitava toimintojensa vaikutukset vesistöihin, ilmaan ja maaperään, ilmastonmuutokseen sekä luonnon monimuotoisuuden säilymiseen sekä luonnonvaroja säästävään käyttöön. Vaativia näkökulmia yritysjohton liiketaloudelliseen päätöksentekoon liitettäväksi.

Sosiaalinen vastuullisuus liittyy ensisijaisesti yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen turvaamiseen ja kehittämiseen. Tähän ryhmään voidaan myös sisällyttää tuoteturvallisuuden ja kuluttajasuojan huomiointi ja kehittäminen, yritysverkostoissa toimimiseen liittyvien hyvien työtapojen kehittäminen sekä hyvät suhteet erityisesti yrityksen lähiyhteisöihin.



Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittely on eräs tapa arvioida ihmiskasvoista markkinatalousyrittystä ja jäsentää sitä yrityksen taloudellisen, ympäristön ja ihmisiin ulottuvan vastuun näkökulmiin. Yrityksen yhteiskuntavastuu-näkökulmaa voidaan täydentää vielä tarkastelemalla erilaisia vastuuseen liittyviä tavoitetasoja. On selvää, että hyvin johdetut yritykset pyrkivät toiminnoissaan noudattamaan lainsäädännön, normien ja sopimusten sekä hyvän yrityskäytännön periaatteita. Näiden huomiointi on eräänlainen minivaatimustaso, jotta on mahdollista puhua ihmiskasvoisesta markkinataloudesta ja sen pelisääntöjä noudattavista yrityksistä.

Seuraava tavoitetasoporras voidaan liittää yrityksen kykyyn vastata sidosryhmien odotuksiin. Tällöin erityisesti yritysjohtolla on oltava kykyä kuunnella ja ymmärtää yrityksen sidos- ja kohderyhmien ajatuksia sekä pyrkiä mahdollisuuksien mukaan asettamaan yrityksen toiminta näiden vaatimustasojen asettamiin puitteisiin pitäen kuitenkin koko ajan mielessä yrityksen perustehtävän suorittaminen liiketaloudellisesti tehokkaasti.

Omaehtoinen vastuullisuus on yrityksen yhteiskuntavastuun kolmas taso. Tällöin ihmiskasvoinen markkinatalousyrittäjä ottaa vastuuta toiminnoissaan yli sellaisten minimirajojen, joita lainsäädäntö ja sopimukset asettavat. Voi olla, että yritys järjestää henkilöstönsä työterveyshuollon yli minimivaatimustason, noudattaa sovittuja korkeampia laatustandardeja toiminnassaan tai ottaa osaa oman toimintaympäristön hyvinvoinnin kehittämiseen osallistumalla joihinkin keskeisiin kehittämisprojekteihin omilla resurssipanostuksilla.

Neljäs tavoitetaso, joka itse asiassa on koko yhteiskuntavastuualueella toimimisen päämäärä, on yhteiskuntavastuu-ajattelun ja siihen liittyvän toiminnan hyödyntäminen liiketoiminnassa kilpailukykyä edistävällä tavalla. Ihmiskasvoinen markkinatalous, sen pelisääntöillä toimiva yritys ja yritystoimintaan liittyvä yhteiskuntavastuu on siten erityisesti yritysjohton näkökulmasta nähtävä kilpailukeinona

ja yrityksen strategisena menestystekijänä globalisoituvassa markkinataloudessa.

## Ihmiskasvoinen markkinatalousyritys, yrityksen yhteiskuntavastuu ja johtamisen haasteet

Yhä globalisoituvammassa maailmassa yritykset joutuvat toimimaan pitkien hankinta-, valmistus- ja jakeluketjujen määrittämissä puitteissa. Globaali, tehokas ja ylikansalliset rajat ylittävä yritys on usein, ei aina, tavalliselle asiakkaalle, raaka-ainetuottajalle tai jopa tällaisessa verkostossa toimivalle pienelle alihankkijayritykselle, haasteellinen yhteistyökumppani. Ihmiskasvoinen markkinatalousyritys kykenee vaikeissakin johtamis- ja toimintaolosuhteissa rakentamaan yhteistyömalleja, jotka ottavat huomioon myös verkostossa mukana olevien muiden yritysten näkökulmat. Menestyvän modernin yrityksen johtajalta vaaditaan siten tunneälyä, elämäkokemusta ja -näkemystä sekä myös muiden osapuolten tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärtämistä omaa toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Ihmiskasvoinen markkinatalous on siirtymässä erityisesti verkostoituneita toimintamalleja käytettäessä käskytyks- ja sanelujohtamisen kaudesta suostuttelu-, perustelu- ja sitouttavan johtamisen kauteen. Yritysten johtajaosaamiselle ja -ominaisuuksille tällainen uusi toimintatapa asettaa aivan uudenlaisia haasteita. Ihmiskasvoisessa markkinataloudessa myös johtajista tulee ihmiskasvoisia, omaa yritystään ihmisten keskeltä johtavia johtajia.

Globaalit pitkät hankinta- ja toimintaketjut edellyttävät myös yrityksiltä kannanottoja moniin arvoperäisiin ja eettisiin kysymyksiin. Arvot ja etiikka liittyvät yhä tiiviimmäksi osaksi ihmiskasvoista markkinatalousyritystä, sillä yrityshän on ihmisten luoma ja muo-

dostama organisaatio, joka toteuttaa ihmisten yhteistyönä sellaisia päämääriä, joita ihmiset ovat itse yritykselle asettaneet tai mitä he yritykseltä odottavat. Ehkä Bertolt Brechtin lause ”ensin urakka, sitten etiikka” on jo nykyisin modernin yrityksen johtamisen osalta muutettava muotoon ”ensin etiikka, sitten urakka”. Yritystoimintaa suunniteltaessa on jo mieluummin etukäteen huomioitava arvoväritteiset hyvyys–huonous-kysymykset, jotta myöhemmin välttyttäisiin turhilta konflikteilta markkinoilla asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Lapsityövoiman käyttö raaka-ainehankinnoissa, nais työvoiman syrjintä, raaka-aineiden ympäristöä raiskaava hankinta, elintarvikeketjun puhtaus ja vaikkapa Reilun kaupan tuoteajattelu ovat esimerkkejä asioista, joihin yritykset nykyisin törmäävät ja joihin niiden on otettava arvoperusteinen, eettinen, kanta liiketoimintaa harjoittaessaan. Ihmiskasvoisen markkinatalousyrityksen liiketoiminnalliset arvot eivät voi olla ristiriidassa yrityksen toimintaympäristön arvojen kanssa. Hyvä etiikka on myös hyvää businesta tänään ja vielä enemmän se on sitä huomisen maailmassa. Korkeatasoinen eettisyys on modernin menestyvän yrityksen ominaispiirre ja samalla myös selkeä kilpailuetu.

Ihmisytyteen näet kuuluu olennaisena osana hyvän ja pahan erottaminen toisistaan ja näiden asioiden jatkuva pohdiskelu. Myös liiketoiminta kuuluu jokapäiväiseen elämään. Etiikkaa ja businesta ei voi eikä myöskään siksi pidä erottaa toisistaan. Pitkällä tähtäyksellä hyvää yritysetiikkaa noudattavat yritykset menestyvät ja omistajien sekä muiden sidosryhmien ja yritysten toimintamallien välillä olevat ristiriitaisuudet minimoituvat. On ehkä mielenkiintoista myös todeta, että yritysjohdossa erityisesti iäkkäämmät ja elämäkokemusta omaavat yritysjohtajat ovat nuoria johtajia paremmin onnistuneet yhdistämään busineksen ja arvoperäisen johtamisen.

## Lopuksi

Edellä suoritetusta tarkastelusta on käynyt ilmi, että yritysten yhteiskuntavastuu ihmiskasvoisessa markkinataloudessa on monimuotoinen ilmiö, jota voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista monitasoisesti. Samoin ihmiskasvoisen markkinatalouden vastinkäsite, kova markkinatalous, voidaan ymmärtää tarkastelijasta ja hänen arvostuksistaan johtuen toisistaan poikkeavalla tavalla. Tällöin myös yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan ymmärtää ja määritellä eri tavoin. Tässä artikkelissa yrityksen yhteiskuntavastuuta on pyritty hahmottelemaan ja analysoimaan yrityksen johtamisen näkökulmasta käsin. Analyysi on rakennettu kahden yritystoiminnan ja johtamisen perusmallin – shareholder-mallin ja stakeholder-ajattelun varaan. Näistä perusmalleista on artikkelissa johtamisen ja yritystoiminnan päämääräasettelun, liiketoiminnan sekä sidosryhmien huomioimisen laajuuden näkökulmista tarkasteltaessa käytetty käsitteitä ”kova markkinatalousyritys” ja ”ihmiskasvoinen markkinatalousyritys” kuvaamaan yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä erilaisia laajuus- ja sisältöpainotuksia.

Kuitenkin voidaan havaita, että yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyy paljon sellaisia ominaispiirteitä, jotka eri näkökulmistakin ilmiötä tarkasteltaessa näyttävät yhteisiltä sekä kovan että ihmiskasvoisen markkinatalouden maailmoissa. Ihmiskasvoisessa markkinataloudessa ja sen toimintamallin omaksuneissa yrityksissä yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluu yrityksen ymmärtäminen ihmisten yhteisönä, jossa johto ja henkilöstö sekä heidän yhteistyönsä ja osaa-misensa muodostaa perustan yrityksen strategiselle menestymiselle ja tuloksellisuudelle. Tällöin hyvä luottamus johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien sekä myös yrityksen kohderyhmien kesken on ihmiskasvoisen yrityksen perusominaisuus ja menestyksen perusta. Ihmiskasvoisessa markkinataloudessa yrityksen johtaminen on ih-

misten ja asioiden johtamista samanaikaisesti, yrityksen toiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä ja perustuu hyvään liiketaloudelliseen menestykseen. Johto ja henkilöstö luottavat toisiinsa, aktiivinen tiedottaminen ja viestintä palvelee koko yrityksen toimintaa päämäärähakuisesti. Yrityksen koko henkilöstö ja myös keskeiset sidosryhmät tietävät, mihin yritys pyrkii ja millaisia toimintaperiaatteita se toiminnassaan noudattaa.

Osaamista ja sen kehittämistä arvostetaan ja vastuullisuus työtehtävien suorittamisesta on yleistä ihmiskasvoisessa markkinatalousyrityksessä. Asiakasrajapinnassa menestyminen edellyttää, että henkilöstöllä on motivaatio sekä halu palvella asiakkaita ja että yrityksen johto on antanut heille siihen riittävät toimintavapaudet ja niihin liittyvän vastuun.

Lyhyesti sanottuna – ihmiskasvoinen markkinatalousyritys on hyvin johdettu, taloudellisesti menestyvä, henkilöstöään arvostava, luotettava ja oikeudenmukainen, vahvaan yrityskulttuuriin ja arvoihin nojaava sekä eettisiä arvoja arvostava yritys, joka kykenee toiminnassaan huomioimaan myös yhteiskuntavastuunsa toimintansa talouden, ympäristön ja ihmisten vaikutusalueilla sidos- ja kohderyhmiensä osalta. Kaiken lisäksi ihmiskasvoinen markkinatalousyritys uskoo, vieläpä perustellusti, tällaisen toimintamallin takaavan sille strategisen kilpailuedun markkinoilla. Ihmiskasvoinen markkinatalousmalli on mahdollisuus menestyä – muusikko Edu Kettusta lopuksi lainatakseni ”Lentäjän poika -kappaleesta”: ”Kiitotien päässä on taivaassa reikä – ovi miltei mahdottomaan.”

Ihmiskasvoinen markkinatalousyritysmalli on ”reikä taivaassa”, mutta se on samalla realistinen toimintatapa, jolla voi saavuttaa mil-laista menestystä tahansa yhä globaalimmassa ja moni-ilmeisemmässä maailmassa. Se ja siihen liittyvä yrityksen liiketaloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuuta painottava johtamis- ja toimintamalli on modernin johtamisen ilmentymä ja tuloksellinen väline yrityksen

monitavoitteisten päämäärien saavuttamiseksi 2000-luvun markkinoilla. Se on haasteellinen, mutta myös menestystä tuova johtamis- ja toimintavalinta.

## Lähdeluettelo:

Sosiaalista pääomaa luomassa (2001) Finnish Business & Society 1/2001.

Globaalia kehitystä, lokaalia toimintaa (2002) Finnish Business & Society 1/2002.

Moraalinen vastuu kuuluu aina yksilölle (2002) Finnish Business & Society 2/2002.

Kehitysmaille erityiskohtelu maailmakaupan integroimiseksi (2002) Kauppapoliittikka 5/2002.

Kolme kantavaa pilaria (2002) Osuustoimintalehti 5/2002.