



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**SOSIAALINEN SUORITUSKYKY YRITYKSEN  
VETOVOIMATEKIJÄNÄ TYÖPAIKAN  
VALINNASSA**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Matti Koivisto 8851

Ohjaaja  
KTT Anni Paalumäki

31.3.2008  
Turku

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkielman tarkoitus.....	5
1.2	Käsitteiden määrittely .....	6
2	YRITYKSEN SOSIAALINEN SUORITUSKYKY .....	10
2.1	Suhteet yhteisöön.....	10
2.2	Ympäristö.....	11
2.3	Työntekijäsuhteet.....	13
2.4	Moninaisuuden hyväksyminen.....	17
2.5	Tuotteiden laatu .....	20
2.6	Monitahoinen yrityksen sosiaalinen suorituskyky .....	21
3	YRITYKSEN HOUKUTTELEVUUS TYÖPAIKKANA .....	23
3.1	Yrityksen houkuttelevuus työpaikkana yleisesti .....	23
3.2	Yrityksen maine.....	27
4	YRITYKSEN SOSIAALISEN SUORITUSKYVYN MERKITYS YRITYKSEN HOUKUTTELEVUUTEEN TYÖPAIKKANA .....	32
5	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT .....	37
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusote.....	37
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	37
5.3	Haastattelujen kulku .....	38
5.4	Aineiston käsittely .....	40
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys .....	40
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	44
6.1	Yrityksen houkuttelevuus työpaikkana työnhakijoiden näkökulmasta .....	44
6.2	Sosiaalinen suorituskyky työnhakijoiden näkökulmasta .....	48
6.2.1	Suhteet yhteisöön.....	48
6.2.2	Ympäristö.....	49
6.2.3	Työntekijäsuhteet.....	50
6.2.4	Moninaisuuden hyväksyminen.....	52
6.2.5	Tuotteiden laatu .....	53
6.3	Sosiaalisen suorituskyvyn merkitys työnhakijoiden näkökulmasta .....	53
6.4	Yrityksen maineen merkitys työnhakijoiden näkökulmasta .....	54

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSIDEOITA.....	56
7.1	Johtopäätökset .....	56
7.2	Jatkotutkimushaasteita .....	61
8	YHTEENVETO.....	62
	LÄHTEET .....	63
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	69

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Yrityksen sosiaalisen vastuun pyramidi (Carroll 1991, 42).....	6
Kuvio 2	Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn 11 ulottuvuutta.....	8
Kuvio 3	Hakosen malli (ks. Helsilä 2002, 68) palkkioista ja kannustimista palkitsemisjärjestelmässä .....	14
Kuvio 4	Yrityksen maineen hyvän kolmio (vrt. Aula & Mantere 2005, 27)....	30
Kuvio 5	Haastateltu A:n unelmatyönantaja .....	45
Kuvio 6	Haastateltu B:n unelmatyönantaja .....	45
Kuvio 7	Tutkimuksen perusteella luotu malli unelmatyönantajasta .....	47
Kuvio 8	Tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset teemat jaoteltuna yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn viiteen ulottuvuuteen.....	59

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Kaupallisen alan suosikkityönantajat (Pulkkinen 2007b, B11; Pulkkinen 2007e, B10).....	24
Taulukko 2	Tekniikan alan suosikkityönantajat (Pulkkinen 2007b, B11; Pulkkinen 2007e, B10).....	25
Taulukko 3	Työnantajien sijoittuminen suosikkityönantajat 2007 ja eettisesti korkeanormiset työnantajat tutkimuksissa, kaupallisen alan opiskelijat (Pulkkinen 2007a, B7; Pulkkinen 2007b, B11) .....	34
Taulukko 4	Työnantajien sijoittuminen suosikkityönantajat 2007 ja eettisesti korkeanormiset työnantajat tutkimuksissa, tekniikan alan opiskelijat (Pulkkinen 2007a, B7; Pulkkinen 2007b, B11) .....	35

## 1 JOHDANTO

Suuri amerikkalainen kodin elektroniikan jakeluketju Circuit City yrittää muuttaa amerikkalaisen työelämän sääntöjä irtisanomalla kokeneimmat ja kovapalkkaisimmat työntekijänsä leikatakseen kulujaan. Circuit City tarjosi irtisanotuille mahdollisuuden palata takaisin pienen miettimistauon jälkeen kolmanneksen pienemmällä palkalla (Saksa 2007, B5). Onko voitontavoittelun nimissä sallittua tehdä mitä tahansa? Eivätkö työntekijöiden perinteiset hyveet kuten ahkeruus, luotettavuus ja korkea osaaminen merkitse enää yhtä paljon kuin ennen yritysten toimiessa jatkuvien kustannuspaineiden alla?

Samanaikaisesti ”henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara” -slogan on yleinen yritysten strategioissa, mutta valitettavan usein se jää sanahelinäksi. Globalisaation mukanaan tuoma kilpailun kiristyminen ja ”talouden tsunami” Aasiasta ovat nostaneet henkilöstön ja erityisesti sen osaamisen kriittiseksi menestystekijäksi (Kurkilahti ja Äijö 2007, 267). Pfefferin (2005, 96) mielestä työntekijöiden merkitys yrityksen menestystekijänä on noussut ratkaisevaan asemaan, koska perinteisten kilpailuetujen merkitys on vähentynyt. Tekniikka ja teknologia ovat käytännössä kaikkien ulottuvilla, jolloin kriittinen kilpailukyky muodostuu siitä, kuinka hyvin henkilöstön henkinen kapasiteetti on käytössä. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys on monilla aloilla nykyään haaste, johon voidaan vastata kehittämällä henkilöstöä, työyhteisöä, avoimuutta ja johtamiskulttuuria (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 62–63). Toisaalta on ilmeistä, että perinteisen teollisuuden työpaikat yhä vähenevät Suomessa. Myös palvelutoiminta ja tuotekehitys ovat siirtymässä entistä enemmän halvempien kustannusten maihin (Vanhanen 2004, 213). Henkilöstön oma ajattelu on saatava hyödynnettyä ja samalla heidät on saatava sitoutumaan yrityksen menestykseen. Globaali kilpailu asettaa yrityksille yhä kiristyviä nopeus-, tehokkuus- ja säästövaatimuksia. Samaan aikaan yritysten pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöstön viihtyvyyteen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Voidaanko molemmat tavoitteet saavuttaa yhtä aikaa vai pitääkö jommastakummasta tinkiä? Kurkilahti ja Äijö toteavat, että lyhyellä aikavälillä tavoitteiden välillä on selvä ristiriita. Pitkällä aikavälillä ainutlaatuisella osaamisella ja innovatiivisilla asiakashyödyillä menestyvissä yrityksissä kuitenkin tajutaan, että osaava ja tyytyväinen henkilöstö on menestyksen avain. Näillä yrityksillä on myös varaa maksaa kilpailukykyistä palkkaa. Vanhanen (2004, 215) painottaa, että tärkeä keino menestyä globaalissa kilpailussa on osaavat suomalaiset työntekijät. Talouden murroksesta hyötyvät osaamiskaat maat kun taas häviäjiä ovat tietoköyhät alueet.

Vastuullisuus käsitteenä on viime vuosina noussut vahvasti esiin yritysmaailmassa ja mediassa. Lisäksi näyttää siltä, että sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Puhutaan yleisesti vastuullisesta liiketoiminnasta ja tarkemmin esimerkiksi vastuullisesta johtamisesta. Tavallaan vastuullisuutta terminä voidaan pitää muotikäsitteenä: yhtä hyvin voitaisiin käyttää ilmaisuja hyvä johtaminen tai henkilöstöjohtamisen laatu. Vastuullinen toiminta

tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita, mutta lyhytaikaisesti se saattaa aiheuttaa organisaatiolle lisää kuluja (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19–21). Sekä Kurki-lahti ja Äijö että Aaltonen ja kumppanit esittävät vastuullisuuden olevan yritykselle edullista pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä se puolestaan aiheuttaa, monen mielestä turhia kustannuspaineita. Voidaankin perustellusti puhua globaalin kvartaalitalouden ja vastuullisen liiketoiminnan kädenväännöstä.

## 1.1 Tutkielman tarkoitus

Tutkielmassa on tarkoitus löytää vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan:

*Minkälainen merkitys yrityksen sosiaalisella vastuulla on sen houkuttelevuuteen työpaikkana?*

Tutkimusongelmaan pureudutaan sekä teoreettisista lähtökohdista, kartoittamalla ilmiöiden taustoja ja merkityksiä, että empirian avulla yhdistämällä se teoreettiseen näkökulmaan. Tutkimus tehdään työnhakijoiden näkökulmasta, mutta tulosten on tarkoitus toimia perusteluna yrityksille sosiaalisen vastuun merkityksestä ja samalla nostaa esiin sosiaalisen vastuun sekä sosiaalisen suorituskyvyn merkityksellisimmät seikat. Näkökulma on kauppatieteellinen, mutta lisäksi työnantajakuivatutkimusten kautta tutkielmassa huomioidaan myös teknisen alan opiskelijoita ja tekniseltä alalta valmistuneita.

Tämän tutkielman on tarkoitus olla sekä kartoittava että kuvaileva. Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129). Yrityksen sosiaalista vastuuta ja myös sen vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana on tutkittu laajasti, mutta tämän tutkielman näkökulma on melko tuore ja lähestymistapa erilainen kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Yrityksen sosiaalisen vastuun vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana on aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittu toisaalta opiskelijoiden joukossa (ks. esim. Backhaus, Stone & Heiner 2002; Greening & Turban 2000) ja toisaalta yritysjohtajien parissa (Ibrahim & Angelidis 1993). Valtaosa tehdyistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena (ks. esim. Backhaus, Stone & Heiner 2002; Greening & Turban 2000; Ibrahim & Angelidis 1993). Tässä tutkielmassa haastatellaan muutamia vuosia työelämässä olleita ekonomieja ja lähestymistapa on kvalitatiivinen.

Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoida keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2004, 130). Tässä tutkielmassa pyritään kuvailemaan työnhakijan motiiveja ja päätöksentekoa hänen arvioidessaan potentiaalisia työnantajia. Pääasiassa tutkielmassa ku-

vaillaan yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liitettävissä olevia motiiveja ja niiden vaikutusta yksilön päätöksiin. Haastatteluissa esiin nousseita motiiveja yritetään selittää tutkielmaan liittyvien teorioiden avulla.

## 1.2 Käsitteiden määrittely

Tutkielmassa esiintyy joukko termejä, joiden merkitykset ovat osittain hyvin lähellä toisiaan. Koska lähdeaineisto on valtaosaltaan englanninkielistä, esitetään tässä yhteydessä myös termien englanninkieliset vastineet, jotta vältetään suomennosten mahdollisesti aiheuttamilta väärinkäsityksiltä.

Tutkimuksen aihepiirin peruskäsitteisiin kuuluu yrityksen sosiaalinen vastuu, engl. *corporate social responsibility (CSR)*. Yhden ensimmäisistä ja myöhemmin paljon lainatuista yrityksen sosiaalisen vastuun luokitteluista esitti Archie B. Carroll (1979, 500). Hän jakaa yrityksen sosiaalisen vastuun neljään luokkaan, jotka ovat taloudellinen vastuu, laillinen vastuu, eettinen vastuu ja harkinnanvarainen vastuu. Sosiaalisen vastuun neljästä luokasta muodostuu yrityksen sosiaalisen vastuun pyramidi, joka on esitetty kuviossa 1. Jotta voitaisiin saavuttaa sosiaalisen vastuun ylimmät luokat, on alempien luokkien oltava kunnossa – muuten pyramidi ei pysy pystyssä.



Kuvio 1 Yrityksen sosiaalisen vastuun pyramidi (Carroll 1991, 42)

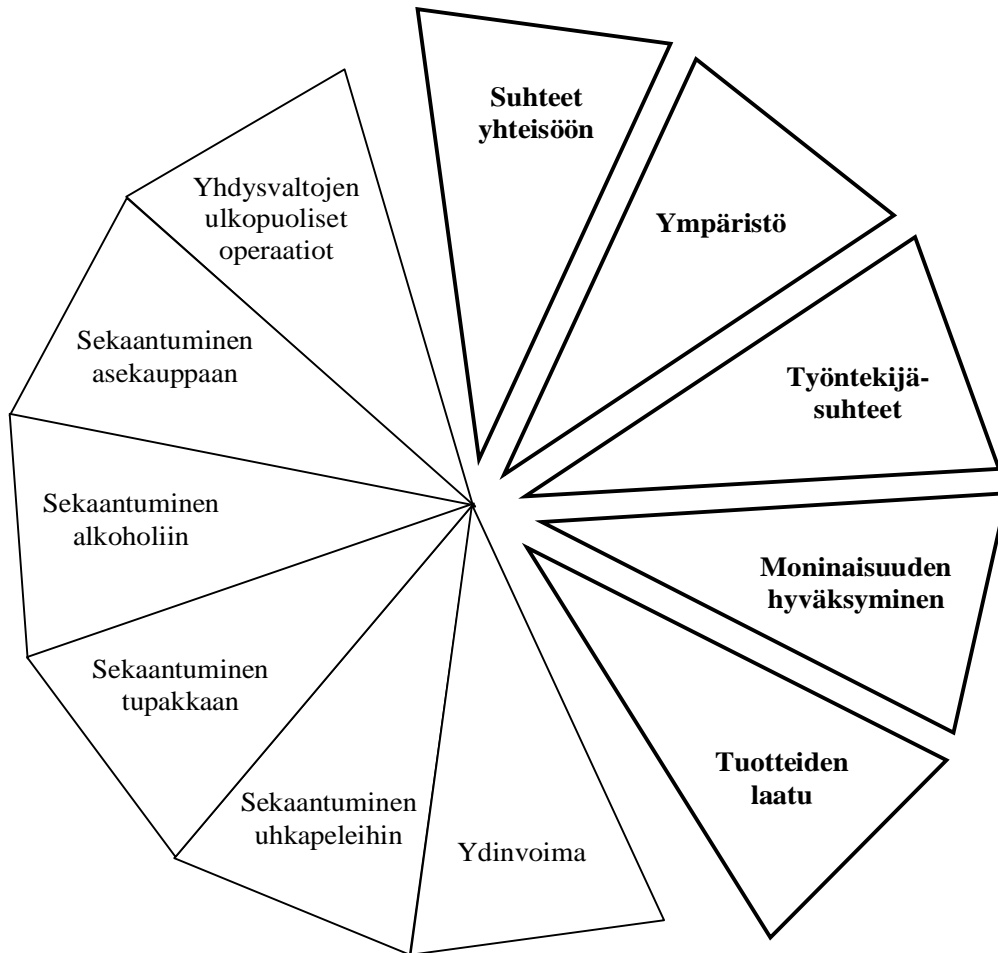
Syy, miksi yritys ylipäättään on olemassa, on sen taloudellinen vastuu, ole tuottava, ympäröivälle yhteiskunnalle. Yrityksen tehtävänä on tuottaa palveluita ja hyödykkeitä, joille on kysyntää, sekä myydä niitä mahdollisimman suurella voitolla. Kaikki muut

yrityksen roolit perustuvat tälle perusoletukselle. Yrityksen laillinen vastuu, noudata lakia, tarkoittaa toimimista säädettyjen lakien ja asetusten mukaisesti. Kaksi ensimmäistä luokkaa luovat perustan yrityksen eettiselle toiminnalle, mutta niiden lisäksi on olemassa tiettyjä kirjoittamattomia sääntöjä, joiden mukaan yrityksen odotetaan toimivan. Näiden sääntöjen noudattaminen on yrityksen eettisen vastuun, ole eettinen, perusta. Harkinnanvaraisen vastuun, ole hyvä yrityskansalainen, luokkaan kuuluvat sellaiset yrityksen ihmisystävälliset, täysin vapaaehtoiset toimet, jotka eivät ole eettisten normien saati lakien säätelemiä. Koulutuksen järjestäminen pitkäaikaistyöttömille ja heidän työllistämisensä sekä hoitajan palkkaaminen työntekijän sairastuneelle lapselle ovat hyviä esimerkkejä yrityksen harkinnanvaraisesta vastuusta.

Yrityksen harkinnanvaraisessa vastuussa Carroll kehottaa olemaan hyvä yrityskansalainen. Yrityskansalainen, engl. *corporate citizenship (CC)*, esiintyy usein yrityksen sosiaalista vastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa. Tutkijat kiistelevät määritelmässään voiko yritys olla yksilön kaltainen kansalainen, jolla on samat oikeudet ja velvollisuudet. Matten ja Crane (2005, 173) ovat määritelleet yrityskansalaisuuden yrityksen rooliksi hallita tiettyjä kansalaisoikeuksia yksilöiden puolesta. Tämä määritelmä ei pidä yritystä kansalaisena sanan varsinaisessa merkityksessä vaan yritys toimii osaltaan kansalaisoikeuksien mahdollistajana. Davenport (2000, 216) on määritellyt tutkimuksessaan sidosryhmälähtöisesti hyvän yrityskansalaisuuden vaatimukset: eettinen käyttäytyminen liiketoiminnassa ja velvoitteiden huomioiminen sidosryhmiä ja ympäristöä kohtaan. Eettisellä käyttäytymisellä tarkoitetaan, että yritys tekee kaikki päätökset olemassa olevien eettisten standardien mukaisesti. Sidoryhmävelvoitteiden huomioimisella tarkoitetaan, että yritys huomioi kaikkien sidoryhmiensä edut tasapuolisesti. Sidoryhmillä tarkoitetaan yhteiskuntaa, kuluttajia, työntekijöitä, sijoittajia ja tavarantoinmittajia. Ympäristövelvoitteiden huomioimisella puolestaan tarkoitetaan, että yritys kohtuullistaa ympäristövaikutuksensa erilaisten ohjelmien, kuten kierrätyksen, jätteiden ja päästöjen vähentämisen ja ympäristövaikutusten arviointien avulla.

Yrityksen sosiaalinen vastuu käsitteen rinnalle on noussut ja nyttemmin sen on tieteellisessä keskustelussa ohittanut käsite yrityksen sosiaalinen suorituskyky, engl. *corporate social performance (CSP)*. Yrityksen sosiaalinen suorituskyky jaetaan 11 eri ulottuvuuteen. Jaon on alun perin tehnyt amerikkalainen Kinder, Lydenberg, Domini & Co. -niminen tutkimuslaitos, joka on erikoistunut sosiaalisen liiketoiminnan tutkimiseen ja sosiaaliseen sijoitustoimintaan (Waddock & Graves 1997, 317). Ulottuvuuksia kutsutaankin yleisesti KLD-ulottuvuuksiksi, ja ne ovat seuraavat: suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen, tuotteiden laatu, Yhdysvaltojen ulkopuoliset operaatiot, ydinvoima sekä sekaantuminen uhkapeleihin, tupakkaan, alkoholiin tai asekauppaan (Backhaus, Stone & Heiner 2002, 297). Edellä mainitut ulottuvuudet on kuvattu kuviossa 2.





Kuvio 2 Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn 11 ulottuvuutta

Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn 11 ulottuvuudesta eniten tutkittuja ovat seuraavat viisi: suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen ja tuotteiden laatu (Greening ja Turban 2000, 262–263); näitä viittä ulottuvuutta tarkastellaan myös tässä tutkielmassa ja ne on kuvattu muista ulottuvuuksista erilleen kuviossa 2. Kuhunkin viiteen ulottuvuuteen on määritelty vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteisösuhteiden vahvuuksia ovat muun muassa yrityksen säännöllinen osallistuminen hyväntekeväisyyteen ja heikkouksia puolestaan muun muassa toistuvat kiistat kunnan johdon kanssa. Ympäristöasioissa vahvuuksia ovat ympäristöystävälliset tuotteet ja keskimääräistä pienemmät ympäristövaikutukset. Heikkouksia ovat esimerkiksi piittaamattomuus ympäristöstä, jopa sen suoranainen tuhoaminen, sekä myrkyllisten kemikaalien käyttö. Työntekijäsuhteiden vahvuuksia ovat hyvät suhteet ammattiliittoihin, koko henkilöstön kattava tulospalkkausjärjestelmä ja työntekijöiden osakeomistukset. Heikkouksia vastaavasti ovat heikot suhteet ammattiliittoihin ja muun muassa vastikään tehdyt lomautukset. Moninaisuuden hyväksymisessä vahvuuksia ovat esimerkiksi naisten ja vähemmistöjen ylenemisen edistäminen sekä naisen tai vähemmistön edustajan toimi-

minen toimitusjohtajana. Heikkouksia ovat esimerkiksi yrityksen mies- ja enemmistövaltaisuus sekä toistuvat oikeusprosessit, jotka käsittelevät epäoikeudenmukaisia palkkauksia. Tuotteissa vahvuuksia puolestaan ovat korkea laatu ja panostukset niiden tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Heikkouksia ovat muun muassa tuotteiden vaarallisuus, kyseenalainen markkinointi ja tuotteisiin kohdistuvat oikeuskäsittelyt (Greening & Turban 2000, 262–263; Backhaus ym. 2002, 297–300).

Johnson ja Greening (1999, 565) ovat tutkimuksessaan ryhmitelleet sosiaalisen suorituskyvyn käytetyimmät viisi ulottuvuutta edelleen kahdeksi kokonaisuudeksi. Ensimmäiseen kokonaisuuteen kuuluvat suhteet yhteisöön, moninaisuuden hyväksyminen ja työntekijäsuhteet. Nämä kolme ulottuvuutta liittyvät kaikki ihmisiin ja siksi niitä kutsutaan ihmiset -ulottuvuudeksi. Toiseen kokonaisuuteen kuuluvat tuotteiden laatu ja ympäristö ja ne liittyvät Johnsonin ja Greeningin mielestä kumpikin kiinteästi tuotteisiin. Toista kokonaisuutta kutsutaan tuotteiden laatu -ulottuvuudeksi. Carrollin (2000, 473) mielestä tutkimuksen tulee käsitellä vähintään 4–5 eri yrityksen avainryhmää, jotta hänen mielestään voidaan puhua yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn tutkimisesta. Nämä avainryhmät ovat työntekijät, kuluttajat, omistajat, yhteisö ja ympäristö siinä tapauksessa, että sitä ei käsitellä samassa ryhmässä yhteisön kanssa. Monissa tutkimuksissa keskitytään vain pariin avainryhmään tai ulottuvuuteen, tällaisia tutkimuksia ei Carrollin mielestä tulisi kutsua sosiaalista suorituskyyä käsitteleviksi tutkimuksiksi. Carrollin esiin nostamat avainryhmät ovat käytännössä samat kuin viisi käytetyintä KLD-ulottuvuutta. Suhteet yhteisöön vastaa yhteisöä ja omistajia, ympäristö kuuluu osana yhteisöön tai on omana ryhmänään, työntekijäsuhteet sekä moninaisuuden hyväksyminen vastaavat työntekijöitä ja tuotteiden laatu kuluttajia.

## 2 YRITYKSEN SOSIAALINEN SUORITUSKYKY

Yrityksen sosiaalisesta suorituskyvystä, joka vaikuttaa esimerkiksi sijoituspäätöksiin, on tullut viime vuosina tärkeä termi myös suurelle yleisölle. Esimerkiksi Yhdysvalloissa sosiaalisen vastuun huomioivat investoinnit ovat kymmenessä vuodessa kasvaneet peräti 258 prosenttia (Social Investment Forum 2005). Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn mittareilla yrityksiä voidaan vertailla keskenään. Huolehtiessaan sosiaalisista velvollisuuksistaan hyvin yritys voi profiloitua eettisenä ja moraalisenä osajana. Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että vastuullisuudella on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Albinger & Freeman 2000, 243). Eri sukupolvet suhtautuvat sosiaaliseen vastuuseen eri tavoin. Ibrahim ja Angelidis (1993, 303–305) ovat tutkineet yritysjohtajien ja kauppatieteen opiskelijoiden asennoitumista yrityksen sosiaaliseen vastuuseen ja suorituskykyyn. Heidän mukaansa opiskelijat kokevat sosiaalisen vastuullisuuden tärkeämmäksi, kun taas yritysjohtajien ykköshuolenaihe on taloudellinen menestys. Yhdeksi syyksi tutkijat esittävät yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden mukaantulon kauppakorkeakoulujen opetukseen vasta joitakin vuosia sitten. Nykyään asiasta puhutaan useilla kursseilla ja vastuullisuus on läsnä myös julkisessa keskustelussa. Nuorena opitut asenteet eivät muutu helposti ja onkin syytä muistaa, että tämänhetkiset opiskelijat ovat tulevaisuuden yritysjohtajia. Toisaalta on mahdollista, että kokemuksen karttuessa yritysmaailman realiteetit voittavat opiskelijan idealismin, eikä tulevaisuudenkaan yritysjohtajien arvomaailmassa eettisyys siirry kaikilta osin toiminnaksi (Ibrahim & Angelidis 1993, 310). Turun kauppakorkeakoulussa yritysten yhteiskuntavastuuta on voinut opiskella omana opintokokonaisuutenaan lukuvuodesta 2000–2001 asti, jolloin aloitettiin ympäristöasioihin painottunut ympäristöekonomian opintokokonaisuus. Vasta lukuvuonna 2005–2006 opintokokonaisuuden nimi vaihtui vastuullisen liiketoiminnan opintokokonaisuudeksi, joka kuvaa paremmin yrityksen yhteiskuntavastuuta kokonaisuutena.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin sosiaalisen suorituskyvyn viittä käytettyä ulottuvuutta, jotka ovat suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen ja tuotteiden laatu.

### 2.1 Suhteet yhteisöön

Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden perusajatuksena on, että yritykset ja yhteiskunta ovat punoutuneet yhteen sen sijaan että ne olisivat toisistaan erillään olevat kokonaisuudet. Tämän vuoksi yhteiskunnalla on tiettyjä odotuksia yritysten toiminnalle ja tuotteille. Yritysten velvollisuus ei ole ratkaista kaikkia yhteiskunnallisia ongelmia, mutta ne ovat vastuussa aiheuttamistaan ongelmista (Wood 1991, 695–697). Kaikki mitä yritys tekee vaikuttaa yhteiskuntaan jollakin tavalla. Vaikutuksia voi hallita erilaisilla yh-

teiskunnallisilla ohjelmilla, joiden avulla pyritään haluttuun lopputulokseen. Ohjelmat ovat sosiaalisen suorituskyvyn yhteisösuhteiden näkyvin osa, joiden perusteella yrityksen motiivit arvioidaan (Wood 1991, 711). Weaver, Treviño ja Cochran (1999, 539) arvioivat sekä ulkoisten paineiden että johdon henkilökohtaisen sitoutumisen lisäävän erilaisten eettisten ohjelmien perustamista ja noudattamista.

Yksi tapa määrittää yrityksen vastuu ja sen rajat on yhteiskuntasopimus. Vastuu liittyy aina ihmisten välisiin suhteisiin. Yhteiskuntasopimuksessa yhteiskunnan jäsenet sopivat keskenään yhteisistä pelisäännöistä. Kaikkia yhteiskunnan jäseniä sitovia pelisääntöjä ovat lait. Lakeja sovelletaan hyvin erityyppisissä tilanteissa eikä seurauksia pystytä ennustamaan tarkasti. Yksittäisissä tapauksissa voikin syntyä vaikutuksia, joita ihmiset pitävät epäoikeudenmukaisina ja jopa kohtuuttomina. Yrityksen yhteiskuntavastuu merkitsee minimissään yhteiskuntasopimuksessa sovittujen lakien noudattamista. Yhteiskuntasopimus on kuitenkin käytännössä aina epätäydellinen, koska siihen pystytään ottamaan vain osa pelisäännöistä. Usein yhteiskuntasopimus myös epäonnistuu johtuen valvonta- ja voimaansaattamiskustannuksista (Vihanto 2005, 16). Johnson ja Greening (1999, 574) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen koolla on huomattava vaikutus siihen miten ne huomioivat ympäröivän yhteisön. Suurilla yrityksillä on paremmat edellytykset osallistua esimerkiksi hyväntekeväisyyteen kuin pienillä.

Paikallinen yhteisö, jossa yrityksen toiminnot tai pääkonttori sijaitsee, hyötyy eniten yrityksen varoista, tuotteista ja palveluista. Perinteisesti yritykset ovat rahoittaneet muun muassa taiteita, urheilua ja joitakin tapahtumia, mutta nykyään ne käyttävät yhä enemmän resurssejaan myös sellaisiin toimintoihin, joista aikaisemmin valtio on kantanut yksin vastuun. Esimerkkeinä tällaisesta toiminnasta ovat muun muassa erilaiset sosiaalipalvelut, tiedeohjelmat sekä kansalaisjärjestöjen rahoittaminen, jotka keskittyvät muun muassa lasten terveyteen ja koulutukseen (Hemphill 2004, 352). Erityisesti laajentaessaan toimintaansa uudelle paikkakunnalle yrityksen tulee huomioida ympäröivä yhteisö. Mikäli yrityksellä on positiivinen maine sosiaalisessa vastuullisuudessa, on sen helpompi asettua uudelle paikkakunnalle. Hemphill (2004, 356) on huolissaan rajan vetämisestä yrityksen sosiaalisen vastuun ja valtion roolin välille. Kun yritykset ottavat yhä suuremman roolin esimerkiksi koulutuksesta, lainvalvonnasta ja kuljetuksesta, voi valtio jossain vaiheessa pitää sitä itsestäänselvyytenä. Yritysten järjestämät palvelut ovat kuitenkin taloudellisen kasvun hidastuessa epävarmempia kuin valtion vastaavat palvelut, mikä voi muodostua ongelmaksi.

## 2.2 Ympäristö

Yleinen ongelma ympäristön huomioimisessa yritystoiminnassa on pinnallisuus: ympäristöarvot ovat tärkeitä periaatteellisella tasolla, mutta käytännön toiminnassa niiden

merkitystä ei kuitenkaan pidetä erityisen tärkeänä (Pihkola 2005, 49). Edellytys ympäristöasioiden edistämiseksi organisaatiossa on tietoisuuden lisääminen kaikilla organisaatiotasoilla. Ympäristöasioiden huomioimisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Motiivina tähän voi olla esimerkiksi ekologinen vastuu, kilpailukyvyn parantaminen tai toiminnan legitimointi (Bansal & Roth 2000). Kun motiivi on ekologinen vastuu, koetaan yrityksellä olevan sosiaalisia velvollisuuksia ja arvoja, joihin myös ympäristö sisältyy. Taloudellisten tai käytännöllisten näkökulmien sijaan ekologisen vastuullisuuden yhteydessä korostetaan eettisiä näkökulmia ja myös päätökset tehdään eettisin perustein. Ekologinen vastuu nousee toiminnan ensisijaiseksi vaikuttimeksi kuitenkin hyvin harvoin, mutta siitäkin on yritysten toiminnassa havaittavissa viitteitä. Toiminnan legitimointi ja kilpailukyvyn edistäminen ovat edellä esitetyistä motiiveista hallitsevampia (Bansal & Roth 2000; Pihkola 2005, 35–36).

Kallion ja Nurmen (2005, 8) mukaan liiketoiminta määritellään usein amoraaliseksi. Se ei ole moraalista eikä moraalin vastaista, vaan yksinkertaisesti kokonaan moraalin ulkopuolella. Amoraalisuutta aiheuttaa yritysten olemassaolon perustarkoitus, voiton tuottaminen omistajilleen. Toisaalta yritykset ovat erottamaton osa yhteiskuntaa eivätkä ne näin ollen voi toimia ristiriidassa yhteiskunnan enemmistön kannattamien arvojen kanssa. Tyypillisiä amoralisaation tunnusmerkkejä ovat yksilön eettisen vastuun välttely ja ympäristön moraalisen arvon rajaaminen tiettyihin raameihin (Pihkola 2005, 42).

Ihmisen ja luonnon välisestä suhteesta puhuttaessa ei voida ohittaa *ekosentristä* ja *antroposentristä* suhtautumistapaa ympäristöön. Kärjistetysti tässä keskustelussa ovat vastakkain eettisesti latautunut ekosentrismi ja ympäristöä ihmisen tarpeisiin hyväksikäyttävä antroposentrismi. Ekosentrismi edustaa näkemystä universaalista kaikkien eliöiden välisestä tasa-arvoisuudesta. Antroposentrismi puolestaan perustuu ihmisen ehdottomaan ylemmyyteen muihin eliöihin verrattuna, jolloin ihmisen etu menee kaiken muun edelle (Rintanen 2004, 82). Antroposentrinen näkemys linkittyy amoraalisuuteen, koska siinä ympäristöllä ei myönnetä olevan minkäänlaista moraalista statusta. Voitaan todeta, että antroposentrinen näkemys on yritystoiminnassa vallitseva, vaikka näkemysten äärimuotoja esiintyykin harvakseltaan. Toisaalta kasvavaa huomiota ympäristöasioihin voidaan perustella myös antroposentrisillä argumenteilla: ihmisen taloudellinen toiminta on riippuvaista luonnonvaroista ja sen vuoksi on järkevää käyttää luonnonvaroja säästeliäästi. Vahvasti ekosentrisiin perustuvat ajatusmallit eivät ole johtaneet liiketoiminnan käytäntöjen muuttumiseen ja keskustelu onkin viime aikoina kääntynyt konkreettisemmalle tasolle. Tätä astetta alemmaa ympäristöeettistä ja käytännönläheisempää keskustelua kutsutaan *kestäväksi kehitykseksi*. Kestävää kehitystä voidaan pitää toistaiseksi onnistuneimpana suuntauksena edes jonkinlaisten ympäristöarvojen huomioimiseksi yritystoiminnassa (Rintanen 2004, 86). Kolmas yleisesti keskustelussa esiintyvä ajattelutapa korostaa teknologian roolia kaikenlaisten ongelmien,

myös ympäristöongelmien, ratkaisijana. *Teknosentriselle* ajattelutavalle on tyypillistä rationaalinen ja mekaaninen ajattelutapa, jossa ympäristöjohtaminen perustuu tietoon ja teknisiin kykyihin. Teknosentrismi on myös erittäin kova ajattelutapa, koska siinä teknologia nähdään arvojen korvikkeena ja näin asetetaan kyseenalaiseksi lähes kaikki eettinen ajattelu yritysmaailmassa. Teknosentrisen näkemyksen mukaan ympäristöongelmat ovat liioiteltuja eikä kasvua ole syytä rajoittaa (Rintanen 2004, 87).

*Ympäristövastuu merkitsee Raisiolle tehokasta ja säästävää luonnonvarojen käyttöä, vesien, ilman ja maaperän suojelua sekä vastuuta koko tuotteen elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta.*

(Raisio yritysraportti 2006, 21)

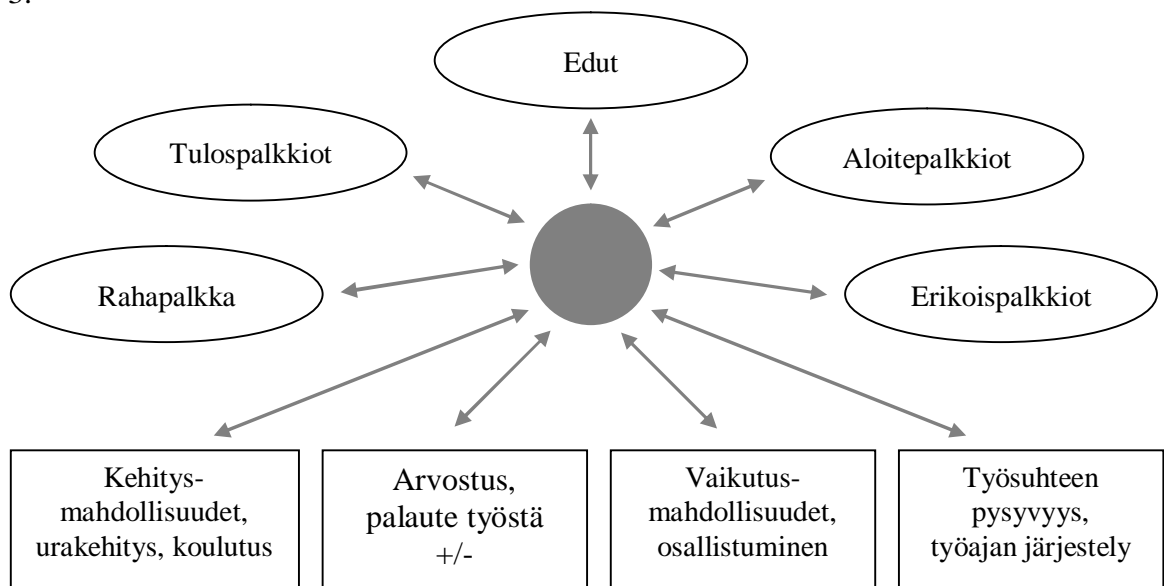
Lainauksessa on esitetty yksi esimerkki, mitä ympäristövastuu konkreettisesti yritykselle voi merkitä. Raision yritysraportissa (2006, 22–23) korostetaan ympäristöasioiden huomioimista kaikissa toiminnoissa ja koko henkilöstön sitoutumista ympäristötyöhön. Raportissa esitellään konkreettisia ympäristötavoitteita, kuten margariinitehtaan jäteveden rasvanerotuksen tehostaminen ja mallastamon energiankulutuksen vähentäminen. Raisio vaikuttaa ympäristöön monin tavoin ja pyrkii myös monin eri tavoittein pienentämään ympäristövaikutuksiaan. Ympäristövaikutuksiltaan hyvin erilainen yritys on Sampo, jossa ympäristövaikutuksista kiinnitetään huomiota sähkön ja lämmön sekä paperinkulutukseen. Sammossa käynnistyi syksyllä 2004 Vihreä Valo -hanke, jonka tavoitteena on säästää luontoa ja kustannuksia. Hankkeen avulla on nostettu esiin erilaisia tapoja vähentää energian ja paperinkulutusta (Sampo yritysraportti 2006, 12). Edellä kuvattujen esimerkkien pohjalta voidaan todeta, että jokainen yritys voi osaltaan vaikuttaa ympäristöön. Useimmissa tapauksissa luonnon lisäksi säästöjä saadaan myös kustannuksissa.

### **2.3 Työntekijäsuhteet**

Työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen vaikuttaa vahvasti kussakin yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri, jota voisi kuvata laveammin yrityksessä olevien perusolettamusten mallina. Malli välittyy myös uusille organisaation jäsenille suusanallisesti ja osittain erityisten koulutusten avulla. Yrityskulttuuriin sisältyvät erilaiset tarut, myytit ja symbolit sekä legendat ja sankarit. Jokaisessa vähänkin vanhemmassa yrityksessä on tällaisia tarinoita yrityksen menestyksen käännekohtista ja mieleenpainuvista yksittäisistä teoista. Edellä kuvattua yrityskulttuurin tasoa Helsilä (2002, 56) kutsuu yrityskulttuurin syväksi tasoksi.

Arvot ja normit ovat myös osa yrityskulttuuria. Arvojen perusteella jotakin asiaa pidetään merkityksellisenä tai hyvänä. Normit ja pelisäännöt määrittävät tavan toimia yrityksessä. Ne saattavat näkyä myös esimerkiksi kirjallisina ohjesääntöinä. Tyypillisesti erilaiset lomakkeet, kuten työsopimus- ja toimenkuvalomakkeet ilmentävät niitä. Yrityskulttuuriin kuuluu myös varsinaisen toiminnan taso, mikä tarkoittaa erilaisia toimintatapoja, tyylejä ja rituaaleja. Hyvä esimerkki tästä löytyy usean yrityksen parkkipaikalta: onko paikat järjestetty hierarkian mukaisesti ulko-ovelta pois päin vai viestittääkö yritys arvostavansa eniten asiakkaitaan varaamalla heille lähimmät paikat. Pääsääntöisesti yrityskulttuuriin liittyvät asiat kulkevat organisaatioissa niin sanottuna hiljaisena tietona ja niitä on siksi vaikea hallita ja hyödyntää (Helsilä 2002, 56–57).

Työnantajan ja työntekijän välillä oleva työsuhte on varsin yksiselitteinen ja monelle ensimmäisenä mieleen tuleva konkreettinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Työsuhteeseen liittyvät olennaisesti palkitseminen ja motivointi. Suomessa on totuttu palkitsemaan työntekijöitä lähinnä rahallisesti ja muunlainen kannustaminen on jäänyt vähäiseksi. Perinteisesti yrityksissä on suosittu hyvin yhtenäistä palkkapolitiikkaa, jolloin yksilöllisiä eroja on ollut vaikea palkita. Eri palkitsemismuodot on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Hakosen malli (ks. Helsilä 2002, 68) palkkioista ja kannustimista palkitsemisjärjestelmässä

Hakosen mukaan ilman kuviossa 3 esitettyä kivijalkaa ei voida saada aikaiseksi pysyvää motivaatiota (Helsilä 2002, 68). Yhä useampi työntekijä arvostaa työssä oppimista ja mahdollisuutta uusiin haasteisiin. Erityisesti koulutetut ja kokeneet ihmiset arvostavat, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan edelleen, mutta myös erilaiset joustavat työaikajärjestelymahdollisuudet ovat monen mielestä erittäin tärkeitä. Jos huolehditaan vain kuvion 3 yläosassa esitetyistä palkki-

oista ja eduista, on todennäköistä saada ensisijaisesti palkkioita metsästävä ja herkästi työpaikkaa vaihtava työntekijä. Toisaalta ellei rahallisia etuja koeta riittävän houkutteleviksi ei vankalla kivijalallakaan päästä pitkälle. Tärkeintä palkitsemisessa on johdonmukaisuus yrityksen visio, strategia ja arvot huomioiden (Helsilä 2002, 68). Huomionarvoista on, että yritykset käyttävät enemmän resursseja työntekijäsuhteisiin silloin kun ne menestyvät hyvin. Huonompina aikoina, kun on pakko priorisoida, ovat rahalliset panostukset työntekijäsuhteisiin usein vaakalaudalla (Johnson & Greening 1999, 574).

Pfeffer (2005, 97–102) päätyy tutkimuksessaan työntekijäsuhteiden johtamisessa 13:een eri tekijään, joiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Hän on käyttänyt lähteinä tutkimuksessaan sekä tieteellistä että käytännönläheistä kirjallisuutta ja lukuisia haastatteluja. Pfefferin 13 kilpailukykyä parantavaa työntekijäsuhteisiin liittyvää seikkaa ovat seuraavat:

- työpaikan pysyvyys,
- valikoiva rekrytointi,
- korkeat palkat,
- tulospalkka,
- työntekijöiden omistajuus,
- tiedon jakaminen,
- osallistumisen mahdollistaminen,
- itseohjautuvat tiimit,
- koulutus ja taitojen kehittäminen,
- ristiintyöskentely ja -koulutus,
- symbolinen pyrkimys tasa-arvoon,
- palkkapaine ja
- ylenemismahdollisuudet.

*Työpaikan pysyvyys* viestittää organisaation pitkäaikaista sitoutumista työntekijöihinsä. Kun työntekijän ei tarvitse pelätä työsuhteen päättymistä, hän on halukkaampi osallistumaan työprosessien kehittämiseen. Lisäksi sekä työnantaja on halukkaampi järjestämään koulutusta että työntekijä on halukkaampi osallistumaan siihen. Työntekijän luottamuksen rakentaminen työntekijöihinsä alkaa *rekrytoinnista*. Siksi työntekijöiden valitseminen on erittäin tärkeää. Parhaiden mahdollisten työntekijöiden rekrytointia ja heidän pysymistään organisaatiossa auttaa, jos maksaa enemmän kuin muut. *Korkea palkka* houkuttelee enemmän hakijoita, joista voi valita ja mikä tärkeintä, se viestittää selvästi, että organisaatio arvostaa työntekijöitään. Työntekijät motivoituvat myös monesta muusta asiasta kuin rahasta, esimerkiksi hyvästä työstä saatavasta tunnustuksesta, edellä jo mainitusta työpaikan pysyvyydestä, ja reilusta kohtelusta. Henkilö, joka on tulosvastuussa tietystä yksiköstä tai projektista, haluaa päästä osalliseksi voitoista ja menestyksestä. Ilman kannustavaa *tulospalkkausta* työntekijä kokee nopeasti osansa epäreiluksi eikä enää motivoitu yrittämään parastaan. *Työntekijöiden omistajuudessa* on



kaksi etua. Työntekijöillä, jotka omistavat osan yrityksestä, on vähemmän ristiriitoja pääoman ja työvoiman välillä. Toiseksi työntekijät ovat todennäköisemmin kiinnostuneempia yrityksen kehittämisestä pitkällä aikavälillä kuin tukemaan esimerkiksi vihamielisiä valtauksia.

*Tiedon jakaminen* on ensiarvoisen tärkeää. Jos työntekijöiden on tarkoitus olla yrityksen kilpailuedun lähde, pitää heidän saada tarvitsemansa tieto voidakseen toimia menestyksekkäästi. Liian usein ylin johto ei kerro kaikkea tarpeellista tietoa työntekijöilleen, koska pelkää sen päätyvän myös kilpailijoiden tietoon. Valitettavan usein tilanne on kuitenkin sellainen, että kilpailijat tietävät kertomatta jätetyn asian, mutta työntekijät eivät. Tämä ei paranna yrityksen kilpailukykyä eikä työilmapiiriä. Tiedon jakamisen lisäksi tehokkaaksi keinoksi on havaittu päätöksenteon hajauttaminen ja sitä kautta saavutettu työntekijöiden parempi osallistuminen. *Osallistumisen mahdollistamisen* on todettu parantavan sekä työviihtyvyyttä että tuottavuutta. Yritys, joka on onnistunut hyödyntämään organisaatiossaan tiimityöskentelyä, on monissa tapauksissa saavuttanut loistavia tuloksia. *Itseohjautuvat tiimit* ovat tehokkaita, koska työtoverit valvovat toistensa töitä omien odotustensa mukaisesti. Nykyaikaisiin organisaatioihin kuuluu kiinteänä osana sitoutuminen *koulutukseen ja omien taitojen kehittämiseen*. Koulutuksen jälkeen on oleellista huolehtia, että myös työtehtäviä kehitetään, jotta koulutuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty. *Ristiintyöskentelyllä* saavutetaan monia etuja. Vaihtelu tekee työstä mielenkiintoisempaa ja haastavampaa. Motivaation parantumisen lisäksi ristiintyöskentelyn avulla työtehtävät pysyvät yksinkertaisina ja läpinäkyvinä. Eri ihmiset näkevät eri asiat eri tavoin, jolloin itsestään selvinä pidettyjä asioita kyseenalaistetaan ja prosessit kehittyvät. Työntekijä on myös helpompi pitää pitkään organisaatiossa, jos hän osaa monia eri asioita.

Tärkeä este päätöksenteon hajauttamiselle, itseohjautuvien tiimien käytölle ja työntekijöiden sitouttamiselle ovat erilaiset symbolit, jotka erottelevat ihmiset toisistaan. Tällaisia ovat esimerkiksi varatut autopaikat ja erilaiset työasut. Monet yritykset, jotka ovat saavuttaneet kilpailuetua työntekijäsuhteidensa kautta, ovat tietoisesti pyrkineet organisaatiossa *symboliseen tasa-arvoon* poistamalla erottelevat tekijät. Kun työtehtävät ovat itsenäisiä, voidaan *palkkapaineella* vähentää työntekijöiden välistä kilpailua ja lisätä yhteistyötä, minkä on havaittu parantavan työn tehokkuutta. Palkkapaineella tarkoitetaan eri asiaa kuin tulospalkalla. Tulospalkkauksessa työntekijöitä palkitaan heidän suorituksensa perusteella. Palkkapaineella pyritään pienentämään työntekijöiden välisiä palkkaeroja ja tekemään palkka vähemmän merkitykselliseksi. *Ylenemismahdollisuus* on tärkeä lisä edellä mainittuihin kilpailukykyä parantaviin tekijöihin. Se kannustaa kouluttautumaan ja helpottaa päätöksenteon hajauttamista sekä osallistamista. Se myös parantaa eri hierarkiatasojen välistä luottamusta, koska henkilöt tuntevat toisensa paremmin myös yhdenvertaisina työtovereina (Pfeffer 2005, 97–103).

On todennäköisesti hankalaa löytää yritys, joka täyttäisi kaikki edellisissä kappaleissa esitetyt kriteerit kilpailukyvyn parantamiseksi työntekijäsuhteiden kautta. Myös kriittisimmät tekijät vaihtelevat yritys- ja toimialakohtaisesti. On myös mahdollista, että yritys täyttää kaikki edellisessä kappaleessa esitetyt kriteerit, mutta ei silti ole saavuttanut merkittävää kilpailuetua. Yritystoiminnan perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta edellä esitetyillä kriteereillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Pfeffer 2005, 104–105).

## 2.4 Moninaisuuden hyväksyminen

Moninaisuudesta voidaan yhtä hyvin käyttää termiä erilaisuus. Uskonto, esimerkiksi islaminusko, vaikuttaa henkilöiden pukeutumiseen, käytökseen ja syömiseen. Kieli on konkreettinen ihmisiä erotteleva tekijä yhdessä kulttuurin kanssa. Esimerkiksi pohjoismaiden ulkopuolella matkustaneet ovat varmasti kokeneet itsensä avuttomiksi, kun eivät ymmärrä kaikkea toisten ihmisten puheesta. Erilaisuus aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja voi tehdä yhteistyön jopa mahdottomaksi, koska arkipäiväiset teot, eleet ja puhe voidaan eri kulttuureissa tulkita täysin eri tavalla (Earley & Mosakowski 2004, 139). Yrityksmaailmassa saman yrityksen kahdella eri osastollakin saattaa vallita erilainen kulttuuri. Earley ja Mosakowski (2004, 139) nostavat esille perinteiset esimerkit myyntihenkilöiden ja insinöörien sekä PR-henkilöiden ja lakimiesten välisistä eroista. Kaikilla näillä on omat tapansa, arvonsa ja historiansa, joita toisten on vaikea ymmärtää.

Erilaisuus merkitsee myös erilaisia mahdollisuuksia edetä uralla kulttuuritaustasta riippuen. Subelianin ja Tsogasin (2005) case-tutkimuksessa, joka käsittelee Alankomaissa toimivaa Rabobankia, todetaan siirtolaistaustaisia työntekijöitä olevan pankin johtotehtävissä huomattavan vähän. Pankissa pidetään yleisesti riskinä nimittää johtajaksi joku muu kuin hollantilainen. Haastateltu johtaja väittää, että siirtolaistaustaiset eivät edes halua edetä urallaan – heillä ei ole kunnianhimoa. Hän perustelee väitettään heidän vähäisellä osallistumisellaan pankin johtajuusohjelmaan. Kyseinen ohjelma on kuitenkin suunnattu keskijohdolle, jossa työskentelee myös varsin vähän siirtolaisia. Todellinen selitys lienee, että siirtolaistaustaiset halutaan asiakaspalvelutehtäviin osoituksena moninaisuuden hyväksymisestä, vaikka johtopaikat halutaan pitää hollantilaisten käsissä.

Johtamiskirjallisuus korostaa erilaisuuden johtamisen kaksitahoista merkitystä. Toisaalta sen tarkoituksena on tunnistaa ja korjata työpaikan syrjivät käytännöt ja toisaalta auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua parantuneen suoriutumisen avulla (Subeliani & Tsogas 2005, 831). Markkinoiden jatkuvasti kansainvälistyessä työvoiman lisääntyvä monimuotoisuus on tosiasia. Perinteisesti työelämän suhde erilaisuuteen on ollut hyvin ennakkoluuloinen, stereotyyppinen – jopa rasistinen. Erilaisuuden johtami-

sessä on kyse proaktiivisesta strategiasta, jonka tarkoituksena on maksimoida työntekijöistä saatava hyöty. Monet yritykset sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa pitävätkin erilaisuuden johtamisen huomioimista selvänä kilpailuetuna (Subeliani & Tsogas 2005, 832). Näyttää siis siltä, että erilaisuuden johtaminen koetaan ensisijaisesti hyödylliseksi paremman taloudellisen tuloksen saavuttamisessa, eikä niinkään oleellista ole itsearvoinen työntekijöiden viihtyvyyden parantaminen ja tasavertaisuus. Yrityksen sosiaalinen vastuu tuo aiheeseen kuitenkin erilaisen näkökulman. Euroopan komission määritelmän mukaan yrityksen huomioidessa sosiaalisen vastuunsa se toimii vapaaehtoisesti edistääkseen pyrkimyksiä kohti parempaa yhteiskuntaa ja puhtaampaa ympäristöä. Itsesääntelymekanismina sosiaalinen vastuu pyrkii minimoimaan tiukat lakiin perustuvat rajoitukset ja määräykset työpaikoilla, mikä käytännössä ihannetilanteessa tarkoittaisi lainsäädäntötarpeen pienenemistä (Subeliani & Tsogas 2005, 837). Työyhteisön sosiaalisilla normeilla on myös merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän erilaisuuden hyväksymisessä. Mikäli työntekijä kokee normien ja ryhmäpaineen vastustavan erilaisuutta ei hänellä ole niin suurta motivaatiota paneutua asian korjaamiseen (Wiethoff 2004, 270–271). Myös Wiethoffin (2004, 275) mielestä erilaisuuden johtamisella ja huomioimisella voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia ja immateriaalisia hyötyjä. Ilman työntekijöiden halua ja sitoutumista tähän ei kuitenkaan päästä.

Sukupuolella on monenlaista merkitystä johtajuudelle. Johtajat ovat perinteisesti olleet miehiä ja siksi naiset joutuvat enemmän perustelemaan asemaansa. Yleisesti tiedossa olevat sukupuolierot vaikuttavat naisten ja miesten yhteistyöhön myös työelämässä, mikä erityisesti korostuu naisjohtajuudessa. Naiset joutuvat miehiä enemmän tasapainoilemaan tai jopa valitsemaan uran ja perheen välillä. Mies joutuu perustelemaan valintaansa valitessaan perheen ja nainen joutuu perustelemaan valitessaan uran, mutta päinvastaisia, perinteisen sukupuoliroolin mukaisia, valintoja kukaan ei kyseenalaista. Työelämä on tasa-arvoistunut viime vuosikymmeninä, mutta vanhat asenteet ovat syvällä. Turpeinen ja Toivonen (2008) ovat tutkineet osana MONIKKO -tutkimushanketta työn ja perheen yhteensovittamista sekä sukupuolten välistä tasa-arvoa. Tutkimuksen mukaan tietyt ammattialat ja työtehtävät ovat eriytyneet sukupuolen mukaan, mitä selitettiin perinteillä, ennakkoluuloilla ja asenteilla sekä sukupuolten erilaisilla luonteenpiirteillä, fyysisillä ominaisuuksilla ja suuntautumisella. Naisten työmarkkina-asema nähtiin heikompana kuin miesten. Erityisesti nuorilla naisilla on riski tulla kohdelluksi perhevapaista aiheutuvana kustannuseränä eikä potentiaalisena työntekijänä (Turpeinen & Toivonen 2008, 141–142).

Rosener (1995, 211–212) käsittelee tutkimuksessaan sukupuolieroja työpaikoilla. Hän on antanut tutkimalleen ilmiölle nimityksen seksuaalinen häiriö, engl. *sexual static*, joka muodostuu roolien sekoittumisesta, sekavasta kommunikoinnista sekä kulttuurien yhteentörmäyksestä. Roolien sekoittuessa miesten on vaikea suhtautua naisjohtajiin ja kollegoihin tasavertaisina kumppaneina. Rosener on kerännyt aineistoa, jossa infor-

mantteja pyydettiin kertomaan sanoja, jotka ensimmäisenä tulivat mieleen kun he kuuli-  
vat sanan johtaja, mies ja nainen. Naiset mainitsivat tutkimuksessa pitkälti samoja sa-  
noja kuullessaan sanat mies ja johtaja. Toisaalta miehet eivät maininneet ainuttakaan  
samaa sanaa johtajan ja naisen kohdalla. Sekä miehet että naiset huomaavat, että heidän  
on vaikea työskennellä keskenään: naiset toivovat miesten ottavan heidät tosissaan ja  
lopettavan seksististen vitsien kertomisen, ja toisaalta miehet toivovat yhtä aikaa naisten  
olevan vähemmän tunteellisia ja vähemmän maskuliinisia. Sekavasta kommunikoinnista  
Rosener esittää jokseenkin tutun esimerkin: miehet puhuvat siitä mitä he tekevät ja nai-  
set puhuvat siitä mitä he tuntevat. Kulttuurien yhteentörmäys aiheuttaa seksuaalisen häi-  
riön, koska naiset ovat kyseenalaistaneet pitkään työelämässä vallalla olleen miehisen  
kulttuurin. Kulttuurien yhteentörmäys haastaa miehiset arvot ja miehisen käyttäytymi-  
sen. Miehet kokevat häviävänsä, jos naiset voittavat. On kuitenkin syytä uskoa, että  
kaikki voittavat sukupuoleen katsomatta, jos pätevyys voittaa kulttuurien törmäyksessä.  
Rosenerin kuvaaman ongelman lähtökohta on tutkijan mielestä organisaatioiden perin-  
teinen maskuliinisuus, joka heijastuu niiden kaikkeen toimintaan.

Nelosen uutisten tekemän selvityksen mukaan työelämässä syrjitään eniten raskaana  
olevia naisia. Selvityksestä käytiin läpi kaikki käräjäoikeuksien käsittelemät työsyryin-  
täjutut vuosina 2004–2006. Kaikkiaan juttuja oli 72, joista 27 koski työsyryintää. Työ-  
syryintä kohdistui selvityksen perusteella lähinnä naisiin. Vain joka kolmannessa jutussa  
syryinnän asianomistajana oli mies. Joka toinen langettava tuomio koski raskaana olevan  
naisen irtisanomista tai työsuhteen purkamista. Naisten syryinnän lisäksi selvityksessä  
nousi esille ulkomaalaistaustaisten työnhakijoiden syryintä (Nelonen selvitti... 2007).

Myös ikä vaikuttaa työntekijän asemaan työmarkkinoilla. Erityisesti Suomessa yli 50  
vuoden ikä on normaalisti rasite työnhaussa. Poikkeuksen muodostavat hyvin tunnetut  
henkilöt kuten esimerkiksi Paavo Lipponen ja Jorma Ollila (Raunio 2003). Myös nuori  
ikä on rasite, mikä näkyy selvästi nuorten työttömyystilastoista. Miesten ja naisten  
työttömyysaste oli lokakuussa 2007 noin kuusi prosenttia. 15–24 vuotiaiden naisten  
työttömyysaste vastaavaan aikaan oli 14,2 prosenttia ja 15–24 miesten peräti 15,5, pro-  
senttia (Työttömyysaste sukupuolen... 2007). Tilanteen tekee kummalliseksi se tosiasia,  
että kyseisestä ikäluokasta valtaosa on opiskelijoita. Yhtä aikaa ei voi opiskella ja saada  
työttömyyskorvausta. Raunio (2007) arvelee, että työelämä ei tarjoa riittäviä houkutti-  
mia nuorille, mutta muistuttaa samalla, että vikaa on myös työpaikoissa. Nuoret eivät  
tyydy jatkuviin pätkä- ja yötoihin, epäsäännöllisiin työvuoroihin ja pieneen palkkaan.  
Oikukas johtaminen, huono ilmapiiri työpaikoilla sekä irtisanomiset ja lomautukset ei-  
vät myöskään kannusta nuoria työelämään.

Auli Airila on tutkinut eri-ikäisiin työntekijöihin liitettyjä mielikuvia ja stereotypioita  
osana vuosina 2005–2007 toteutettua MONIKKO tutkimus- ja kehittämishanketta, jolla  
tähdättiin tasa-arvon ja työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla (Airila, Kauppinen &  
Eskola, 2007). Tutkimuksessa eniten myönteisiä mielikuvia liitettiin keski-ikäisiin

työntekijöihin ja vähiten ikääntyneisiin. Nuoret miellettiin ikääntyneiden vastapariksi ja keski-ikäiset jäivät näiden ryhmien väliin eräänlaiseksi ihanneikäksi. Kaikkiin ikäryhmiin liitettiin samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä mielikuvia. Nuoria kuvattiin toisaalta innostuneiksi ja jaksaviksi ja toisaalta kokemattomiksi ja epävarmoiksi. Keski-ikäiset puolestaan miellettiin kokeneiksi ja osaaviksi, mutta samalla väsyneiksi. Ikääntyneet hallitsevat hyvin hiljaisen tiedon, mutta ovat haluttomia oppimaan uutta ja kehittymään (Airila ym. 2007, 52–53). Airilan ja kumppaneiden tutkimuksessa eri-ikäisiin työntekijöihin liitetty mielikuvat vastasivat perinteisiä näkemyksiä ja aiempia tutkimustuloksia. Stereotyyppiat eri-ikäisistä työntekijöistä ovat voimissaan ja vaikuttavat osaltaan työntekijän asemaan työmarkkinoilla

## 2.5 Tuotteiden laatu

Tuotteiden laatua on tyypillisesti pidetty avaintekijänä strategisen kilpailuedun saavuttamisessa ja siksi tuotteiden laatuun on yrityksissä kiinnitetty paljon huomiota. Nykyään tuotteiden korkea laatu ei kuitenkaan automaattisesti tuo strategista etua, vaan siitä on tullut liiketoiminnan perusedellytys (Dunk 2002, 719). Viimeaikoina mediassa on kuitenkin ollut esillä lähes säännöllisesti tuotteiden huono laatu. Erityisesti esillä ovat olleet Kiinassa valmistetut tuotteet.

Yhdysvaltalainen lelujätti Mattel veti elo-syyskuussa vuonna 2007 pois markkinoilta 21 miljoonaa Kiinassa valmistettua lelua. Barbien lemmikkikissoja ja -koiria on maalattu myrkyllisellä lyijypitoisella maalilla ja lisäksi leluissa on ollut lapsille vaarallisia irtoavia pikkuosia (Euroopan parlamentti artikkelit, 2007). Viimeisin leluskandaali ilmeni marraskuussa 2007, kun niin ikään Kiinassa valmistettujen Bindeez-leluhelmien on todettu sisältävän vaarallista kemikaalia. Australiassa neljä lasta on joutunut sairaalahoitoon nieltyään helmiä. Sairaalassa todettiin, että helmet on päällystetty aineella, joka muuttuu elimistössä gammahydroksibutyraatiksi. Kyseinen aine tunnetaan yleiskielessä nimellä gamma tai GHB, joka on erittäin vaarallinen keskushermostoon vaikuttava huume. Australiassa pelätään, että helmistä tulee kysyttyä kauppatavaraa huumeiden käyttäjien keskuudessa, mikä tekee myytyjen lelujen takaisinkeräämisestä normaalia haastavampaa (Koistinen 2007, B7).

Lelut eivät ole ainoa länsimaissa otsikoihin päässyt kiinalainen tuontitavara. Syyskuussa 2007 Yhdysvaltojen markkinoilta vedettiin pois yli miljoona lastensänkyä, jotka väärin koottuna aiheuttivat tukehtumisvaaran. Kaksi alle vuoden ikäistä vauvaa ehti kuolla ennen kuin sängyt poistettiin markkinoilta. Kuolleiden lisäksi ainakin seitsemän muuta vauvaa on jäänyt sänkyihin vaarallisella tavalla loukkuun (Kiinalaissängyt tukehduvat... 2007). Alkukesällä 2007 vedettiin Yhdysvaltojen markkinoilta pois Kiinassa valmistettua myrkyllistä hammastahnaa (Euroopan parlamentti artikkelit, 2007).

Keväällä 2007 nousi Amerikassa kohu myrkyllisistä lemmikkieläinruoista, joihin kuoli tai sairastui tuhansia amerikkalaislemmikkejä. Tässäkin tapauksessa jäljet johtivat Kiinaan, kun sikäläiset viranomaiset löysivät kaksi yritystä, jotka olivat tarkoituksella korvanneet osan lemmikkieläinruoan raaka-aineena käytettävästä valmisteesta melamiinilla. Kun muovi- ja lannoitusteollisuudessa käytettävällä melamiinilla korvattiin osa vehnägluteenista ja riisiproteiinista, säästettiin kustannuksissa ja saatiin raaka-aine näyttämään todellisuutta runsasproteiinisemmalta (Weise 2007; Barboza 2007). Marraskuussa 2007 julkisuudessa esiintynyt tapaus liittyy vaateteollisuuteen. Ruotsissa tutkituista lasten talvihaalareista löytyi korkeita pitoisuuksia vesistölle haitallista ympäristömyrkyä, nonyylifenolietoksyalaattia. Myrkkypitoisia haalareita myyvät Hennes & Mauritz, Lindex ja KappAhl. Ainakin H&M:n ja Lindexin myymät haalarit on valmistettu Kiinassa, KappAhl ei kerro missä heidän myymänsä haalarit on valmistettu. Ruotsin viranomaisten arvion mukaan tilanne ei ole ihmisille vaarallinen, mutta aiheuttaa ongelmia kaloille ja erityisesti niiden lisääntymiselle. Kaikki tutkitut haalarit sisälsivät pieniä määriä myrkyä, mutta edellä mainittujen yritysten tuotteissa pitoisuus oli moninkertainen verrattuna muihin tutkittuihin tuotteisiin. Nonyylifenolietoksyalaattia käytetään erityisesti puhdistusaineissa sekä tekstiilien ja nahan viimeistelyssä, mutta huomionarvoista on, että EU:n alueella sen teollinen käyttö on kielletty (Koponen & Liiten 2007, A7; Ståhl 2007).

Edellä esitetyt poiminnat mediasta ovat ääriesimerkki yrityksen tuotteiden laadusta. Tuotteen tai palvelun ei tarvitse olla vaarallinen vaikuttaakseen negatiivisesti yrityksen toimintaan. Kokemukset tuotteista ja palveluista kulkeutuvat tarinoina, kaskuina ja anekdootteina asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kesken. Huonot kokemukset tuodaan esiin paljon useammin kuin myönteiset kokemukset (Aula & Mantere 2005, 135).

## **2.6 Monitahoinen yrityksen sosiaalinen suorituskyky**

Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn edellä tarkastellut viisi teemaa ovat varsin monitahoisia ja vaikuttavat yrityksen eri sidosryhmiin. Yhteisösuhteiden hoitaminen vaikuttaa myönteisesti yrityksen sijaintipaikkakuntaan, sekä paikkakunnalla asuviin ihmisiin että kunnallishallintoon. Toisaalta yhteisösuhteiden hyvä hoitaminen voi näkyä sekä paikallisten että laajemmin toimivien hyväntekeväisyysjärjestöjen toiminnassa. Ympäristöasiat ovat yksi tärkeimmistä asioista, jotka tulevat mieleen puhuttaessa yrityksen vastuullisuudesta. Mikäli yritys ei huolehdi ympäristöstään, vaikuttaa se lähialueen asukkaisiin, mutta myös laajemmin mikäli kyseessä on esimerkiksi päästöjä tuottava teollisuusyritys. Työntekijäsuhteiden hoitaminen ja moninaisuuden hyväksyminen ovat muista ulottuvuuksista poiketen etupäässä yrityksen sisäisiä asioita. Jos yritys kohtelee

huonosti työntekijöitään, se ei suoraan vaikuta esimerkiksi muihin paikkakunnalla asuviin ihmisiin tai kuluttajiin. Kuluttajat ovat puolestaan ensisijainen kohderyhmä puhuttaessa tuotteiden laadusta.

Kaikki yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn ulottuvuudet vaikuttavat sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Ne kertovat sidosryhmille yrityksen arvomaailmasta ja toimintatavoista. Sekä yrityksen arvomaailmalla että yrityksen maineella on merkitystä työnhakijan arvioidessa yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana, mitä tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3 YRITYKSEN HOUKUTTELEVUUS TYÖPAIKKANA

Aikaisemmat tutkimukset yrityksen houkuttelevuudesta työpaikkana voidaan jakaa kahteen päälinjaan. Toisten tutkijoiden mielestä organisaation ja työnhakijan arvojen yhdenmukaisuus on ratkaisevassa asemassa (Cable & Judge 1994; Judge & Bretz 1992) ja toisten mielestä taas organisaation ominaisuudet ratkaisevat. Tutkimukset nostavat esille esimerkiksi organisaatorakenteen (Turban & Keon 1993) ja palkitsemisjärjestelmät (Bretz, Ash & Dreher 1989, 577–578). Gatewood, Gowan ja Lautenschlager (1993, 423) puolestaan tuovat esiin yrityksen maineen merkityksen. He löysivät yhteyden yrityksen maineen ja tunnettuuden sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen välillä.

#### 3.1 Yrityksen houkuttelevuus työpaikkana yleisesti

Yleisesti voidaan sanoa, että työnhakijoiden hyvin tuntemat yritykset ovat isoja, esiintyvät säännöllisesti sanomalehdissä ja uutisissa sekä mainostavat paljon. Mitä enemmän ihmiset ovat kuulleet yrityksestä, sitä positiivisemmin he siihen yleisesti ottaen suhtautuvat (Turban & Greening 1996, 666).

Suomessa opintojaan päättävän kaupallista tai teknistä alaa opiskelevan nuoren unelmatyönantajan kärkipaikalla on viimeiset 10 vuotta ollut Nokia (Nokia ja...1997; Nokia suomalaisopiskelijoiden... 1999; Vahvat brändit... 2005). Näin on myös kansainvälisen konsulttiyhtiö Universumin tekemässä kyselytutkimuksessa, joka tehtiin sähköisesti vuoden 2007 tammi-maaliskuussa lähes viidelle tuhannelle kaupallista tai teknistä alaa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa opiskelevalle nuorelle (Pulkkinen 2007b, B11). Muut kärkiviisikossa esiintyvät yritykset ovat kauppatieteilijöillä Finnair, Fazer, L'Oréal ja OP-ryhmä. Tekniikan alan opiskelijoilla vastaava nelikko on VTT, ympäristökeskukset, IBM ja Jaakko Pöyry Group. Kummankin alan opiskelijoiden kahdenkymmenen suosituimman yrityksen listalla suuret pörssiyritykset muodostavat selvän enemmistön. Kauppatieteilijöiden listalla tämä on erityisen silmiinpistävää osuuskuntamallisten OP-ryhmän ja S-ryhmän sekä tilintarkastus- ja konsulttiyhteisöjen Ernst & Youngin, PWC:n ja Deloitteen ollessa ainoat listautumattomat yritykset. OP- ja S-ryhmä ovat erittäin tunnettuja ja näkyviä Suomessa kun taas edellä mainitut tilintarkastus- ja konsulttiyhteisöt ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja. Universumin kyselytutkimuksen tulokset tukevat Turbanin ja Greeningin huomiota työnhakijoiden positiivisesta suhtautumisesta suuriin ja yleisesti tunnettuihin yrityksiin.

Universum on tutkinut myös vastavalmistuneiden työssäolevien ekonomien ja diplomi-insinöörien suosikkityönantajia. Elo-syyskuussa 2007 tehtyyn Internet-kyselyyn osallistui 5 252 alle 40-vuotiasta suomalaista nuorta ammattilaista, jotka ovat olleet työelämässä 1–8 vuotta. Tutkimuksen ranking-lista koki vuonna 2007 selviä muutoksia.



Kauppatieteilijöiden listalla nousussa olivat vähittäiskauppa eli käytännössä S-ryhmä ja Kesko sekä konsultti- ja tilintarkastusyhteisöt KPMG:n, Ernst&Youngin ja PWC:n johdolla. Kärkikymmenikössä on kuitenkin samat yritykset kuin vuonna 2006. Tekniikan alan listalla kovin nousija oli perinteinen teollisuus. Vuonna 2006 hieman notkahtaneet Metso ja UPM-Kymmene paransivat sijoitustaan, mutta kärkikymmenikkö pysyi kuitenkin lähestulkoon samana. Ainoastaan Patria ja Fortum syrjäyttivät kymmenen suosituimman työnantajan joukosta Finnairin ja Polar Electron. Valtion ja kuntien työpaikat ovat pudonneet listalla alaspäin. Universumin avainasiakaspäällikkö Michaela Herlinin mielestä hyvän työtilanteen aikana työpaikan turvallisuus, joka on perinteisesti liitetty valtion ja kuntien työpaikkoihin, ei ole niin tärkeä työnantajan ominaisuus. Myös työssäolevien listalla suuret ja yleisesti tunnetut yritykset ovat selvä enemmistö, mutta muutama poikkeuskin mahtuu joukkoon. Parhaiten pienistä yrityksistä sijoittui Suunto, joka sijoittui ekonomien listalle seitsemänneksi ja diplomi-insinöörien listalle peräti neljänneksi (Pulkkinen 2007e, B10).

Fazer on yksi parhaiten työnantajavertailussa menestyneistä yrityksistä. Henkilöstöjohtaja Pekka Heinänen uskoo, että suosioon vaikuttaa Fazerin vahva brändi. Perheyriety myös panostaa tietoisesti työnantajakuvaansa ja sen työilmapiiri pärjää hyvin vertailussa. Hyvän työilmapiirin ansiosta ihmiset pysyvät pitkään töissä ja ovat motivoituneita, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Heinänen uskoo myös avoimeen viestintään ja pitää tärkeänä, että kaikki työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Hyvä johtaminen on avainasemassa; Heinänen mielestä ihmiset eivät jätä yrityksiä, vaan huonoja esimiehiä (Taipale 2007).

Työssäolevien ja opiskelijoiden listoilla esiintyy paljon samoja yrityksiä. Joitakin selviä eroja yritysten sijoituksissa kuitenkin löytyy. Ekonomiopiskelijoiden listalla neljäntenä oleva L'Oréal ei mahdu työssäolevien listan kärkikymmenikköön. Vastaavasti insinööriopiskelijoiden listalla kolmantena olevaa paikallisia ympäristökeskuksia ei löydy työssäolevien listalta 30 parhaan joukosta. Vertailu kaupallisen alan opiskelijoiden ja työssäolevien suosikkityönantajista on esitetty taulukossa 1. Vastaava vertailu tekniseltä alalta on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 1 Kaupallisen alan suosikkityönantajat (Pulkkinen 2007b, B11; Pulkkinen 2007e, B10)

<b>Kaupallinen ala</b>	Sija työssäolevien akateemisten nuorten listalla	Sija opiskelijoiden listalla
Työnantaja		
Finnair	1	2
Nokia	2	1
S-ryhmä (SOK)	3	7
Fazer	4	3
Stockmann	5	11
KONE	6	13
Suunto	7	-
Amer Sports	8	12
OP-ryhmä	9	5
Nordea	10	6

Taulukko 2 Tekniikan alan suosikkityönantajat (Pulkinen 2007b, B11; Pulkinen 2007e, B10)

<b>Tekniikan ala</b>	Sija työssäolevien akateemisten nuorten listalla	Sija opiskelijoiden listalla
Työnantaja		
Nokia	1	1
Metso	2	12
VTT	3	2
Suunto	4	18
UPM-kymmene	5	6
KONE	6	10
Pöyry Group	7	5
ABB	8	9
Patria	9	7
Fortum	10	17

Terävin kärki on kummassakin ryhmässä hyvin samanlainen. Huomionarvoista toki on, että Nokia menetti ekonomien listalla pitkään pitämänsä ykkössijan ja toisaalta insinöörien listalla Metso on työssäolevien silmissä selvästi arvostetumpi kuin opiskelijoiden silmissä.

Berliinissä toimiva Trendence Institute, joka tutkii eurooppalaisten nuorten käsityksiä ja toiveita työelämästä, selvitti eurooppalaisten nuorten suosikkityönantajat. Inter-

net-kyselynä tehtyyn tutkimukseen vastasi yhteensä 40 000 opintojensa loppuvaiheessa olevaa kauppa- ja taloustieteen, tekniikan, fysiikan tai it-alan opiskelijaa 18:sta eri Euroopan maasta. Listojen ykkösinä ovat kauppatieteilijöillä L’Oreal ja tekniikkaa opiskelevilla IBM. Molemmat yritykset ovat kärkipäässä myös suomalaisopiskelijoiden vastaavilla listoilla. Suomalaisen suosikkityönantaja Nokia löytyy eurooppalaisten nuorten listoilta sijoilta seitsemän (kauppatiede) ja kahdeksan (tekniikka). Muita suomalaisyrityksiä ei ole sadan suosituimman yrityksen listalla. Eurooppalaisten nuorten suosikkityönantajien kärkipäästä löytyvät kansainvälisesti tunnetut suuret yritykset kuten Coca-Cola, Microsoft ja Apple. Tekniikan alan opiskelijoiden listan kymmenen kärki koostuu pitkälti tietotekniikkayrityksistä. Näiden lisäksi kymmenen joukkoon mahtuu kaksi autonvalmistajaa. Tulevien ekonomien listan kymmenen kärki on toimialoiltaan selvästi heterogeenisempi. Listalla ovat aikaisempien vuosien sijoitustaan parantaneet tilintarkastus- ja konsulttiyritykset PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young ja Deloitte sekä toisaalta tietotekniikkayritykset Apple, Nokia ja Microsoft. Lisäksi kymmenen suosituimman listalta löytyvät jo aikaisemmin mainitut L’Oreal ja virvoitusjuomajätti Coca-Cola sekä urheiluvälinevalmistaja Adidas ja autonvalmistaja BMW (Pulkinen 2007c, B6).

Universumin kyselyssä kysyttiin myös, mitkä asiat tekevät yrityksestä halutun. Kyltereiden mielestä vahva yrityskulttuuri sekä hyvä ja innostava johto, vahva talous ja menestyminen nousivat kyselyssä esiin. Teekkareiden suosikkiryöstä puolestaan kuvaa sosiaalinen vastuuntunto, monikansallinen henkilöstö, innovatiivisuus ja menestyminen (Pulkinen 2007b, B11). Sosiaalinen vastuuntunto ja monikansallinen henkilöstö ovat myös sosiaalisen suorituskyvyn yleisesti käytettyjä mittareita, mikä on huomionarvoista tämän tutkimuksen kannalta. Trendence Institutin eurooppalaisille nuorille tekemässä kyselyssä nuorten mielestä unelmatyöpaikka on sellainen, jossa on mahdollisuus uralla etenemiseen. Lisäksi työtehtävien pitää olla kiinnostavia, eivätkä mukavat työkaveritkaan ole haitaksi. Yhä useampi nuori toivoo, että työelämä ja vapaa-aika olisivat tasapainossa keskenään, mutta siitä huolimatta moni on valmis uhraamaan työlle lähes kaiken aikansa uran ensimmäisinä vuosina. Suomalaisnuoria kiinnostaa vielä muita eurooppalaisia enemmän työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen eivät niinkään ylenemismahdollisuudet. Ilmeisesti vapaa-aikaa arvostetaan niin paljon, että ollaan valmiita tinkimään palkasta ja uralla etenemismahdollisuuksista (Pulkinen 2007d, B7).

Suosikkityönantajista julkaistavia erilaisia listoja ei pidä kuitenkaan ottaa täysin itsestäänselvyytenä. Moni suosikkityönantaja löytyy myös työnantajamaine 2007 -tutkimuksen inhotuimpien yritysten listalta. Tutkimusyhtiö 15/30 Researchin tekemään kyselyyn vastasi tammi-helmikuussa 2007 yhteensä 10 686 opiskelijaa yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Opiskelijoilta kysyttiin yrityksiä, joihin he eivät haluaisi mennä töihin. Eniten spontaaneja mainintoja saivat järjestyksessä Nokia, Lidl, UPM-Kymmene, Perlos, Fortum, Stora Enso, Telia-Sonera, Finnair, Kone, SOL Palvelut,

Puolustusvoimat, Elisa, Nordea, McDonalds, valtio ja yliopistot (Taipale 2007). Ensimmäisenä listalta pistävät silmään suuria irtisanomisia viimeaikoina toteuttaneet UPM-Kymmene, Perlos ja Stora Enso. Fortumin löytyminen listalta voi selittyä joko johdon optio-ohjelmalla tai sen tuottamalla fossiililla polttoaineilla, jotka vaikuttavat ilmastonmuutokseen. Lidl puolestaan on esimerkki aggressiivisesti suomalaisille markkinoille tunkeutuneesta yrityksestä, joka jakaa mielipiteitä. Osittain stereotyyppinen Suomen ja Ruotsin välinen vastakkain asettelu saattaa selittää Telia-Soneran ja Nordean esiintymisen inhokkilistalla. Telia-Soneran kohdalla täytyy tietenkin muistaa myös kuuluisat umts-kaupat ja vakoiluskandaali. McDonaldsia on kritisoitu muun muassa amerikkalaisuuden vyöryttämisestä ympäri maailmaa ja piittaamattomasta asenteesta ympäristökysymyksissä. SOL Palveluiden löytyminen listalta voi selittyä siivoustyön heikolla arvostuksella Suomessa. Valtiota ja yliopistoja puolestaan pidetään yleisesti heikkoina palkanmaksajina. Puolustusvoimien listalla olon voisi selittää yleinen asevelvollisuus ja sitä kautta saadut kielteiset kokemukset ja yleinen armeijavastaisuus. Nokian, Finnairin, Koneen ja Elisan kohdalta tutkielman tekijä ei osaa esittää mitään vastaavia arveluita. Kaikki neljä yritystä ovat suuria suomalaisia pörssiyrityksiä, jotka kaikki Elisaa lukuun ottamatta toimivat globaaleilla markkinoilla. Inhotuimpien työnantajien lista ei siis näiden yritysten osalta tue Turbanin ja Greeningin (1996, 666) näkemystä yrityksen yleisen tunnettuuden positiivisesta vaikutuksesta suhtautumiseen yritykseen. Tutkielman tekijä yllättyi, että inhotuimpien työnantajien listalla ei ollut yhtään tupakkateollisuuden edustajaa. Kaksi neljästä haastateltavasta mainitsi tupakkateollisuuden esimerkkinä, missä ei voisi työskennellä arvoriiriidan vuoksi. Arvoriiriidasta voi löytyä selitys myös Fortumin, Puolustusvoimien ja McDonaldsin esiintymiselle inhokkilistalla.

### 3.2 Yrityksen maine

*Maineen rakentaminen kestää 20 vuotta ja tuhoaminen viisi minuuttia.  
Kun tajuat tämän, teet asian toisin. -Warren Buffet*

Yrityksen identiteetti (engl. *identity*), yrityksen imago (engl. *image*) ja yrityksen maine (engl. *reputation*) ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan ja joskus niitä käytetään jopa toistensa synonyymeina (Whetten & Mackey 2002, 393–399). Albert ja Whetten (1985, Whettenin ja Mackeyn 2002, 394–395 mukaan) määrittelevät yrityksen identiteetin organisaation keskeisimmäksi, pysyvimmäksi ja tunnosomaisimmaksi asiaksi. Identiteetin määrittelemiseksi laajemmin he kehottavat kysymään ”Keitä me olemme organisaationa?”. Mitä organisaation jäsenet ajattelevat ulkopuolisten ajattelevan organisaatiosta on Duttonin ja Dukerichin (1991, 547) määritelmä yrityksen imagolle. Sekä yrityksen

identiteetin että yrityksen imagon voidaan edellä mainittujen määritelmien perusteella ajatella rakentuvan organisaation jäsenten mielissä. Usein imago kuitenkin mielletään organisaation ulkopuolisten kuvaksi organisaatiosta. Esimerkiksi Davies, Chun ja da Silva (2001, 113) määrittelevät yrityksen imagon ulkoisten sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden muodostamaksi kuvaksi yrityksestä. Wei (2002, 270) tiivistää hyvin organisaation identiteetin ja imagon eron: identiteetti kertoo millainen yritys on ja imago sen miten yritys vaikuttaa toisiin ihmisiin.

Gatewoodin ym. (1993, 414) mukaan yrityksen imago on riippuvainen yrityksen tunnettuudesta. Turban ja Greening (1997, 666) ovat päätyneet tutkimuksessaan samaan päätelmään. Mitä enemmän ihmiset kuulevat yrityksestä ja lukevat siitä lehdistä, sitä positiivisemmin he siihen suhtautuvat. Luce, Barber ja Hillman (2001, 404–405) puolestaan huomasivat, että sillä onko yrityksen saama julkisuus positiivista vai negatiivista ei ole merkitystä, vaan ratkaisevaa on julkisuuden määrä ja sitä kautta saavutettu parempi tunnettuus. Toki kaikella on rajansa ja erittäin negatiivinen julkisuus voi saada ihmiset jopa boikotoimaan yrityksen tuotteita. Yksi tunnetuimmista ja menestyksikkäimmistä boikoteista on vuonna 1977 aloitettu boikotti, joka lopulta pakotti maailman suurimman elintarvikeyrityksen Nestlen luopumaan maitokorvikkeen mainonnasta kehitysmaissa. Nestle ryhtyi 1950-luvulla markkinoimaan kehitysmaihin niin sanottuja äidinmaitokorvikkeita eli vitaminisoituja lehmänmaitojauheita, joita useat äidit alkoivat juottaa vauvoilleen imettämisen sijaan. Tulokset olivat katastrofaaliset. Vauvat saivat puutteellisesti steriloiduista tuttipulloista jatkuvasti ripulitartuntoja ja samalla jäivät ilman äidinmaidon sisältämiä vasta-aineita. Kansainvälinen terveysjärjestö WHO arvioi 1970-luvun alussa, että pulloruokinta imettämisen sijaan nosti kehitysmaiden oloissa vauvojen kuolleisuuden 5–10 -kertaiseksi. Yhdysvaltalaiset kirkot ja kansalaisjärjestöt käynnistivät vuonna 1977 ennennäkemättömän kuluttajaboikotin markkinajohtaja Nestleä vastaan, jotta se luopuisi pullomaidon aggressiivisesta markkinoinnista kehitysmaissa. Boikotin arvioidaan aiheuttaneen vuosina 1977–84 Nestlelle miljardien dollarien suuruiset tappiot. Nestleä boikotoi Yhdysvalloissa parhaimmillaan lähes 30 miljoonaa ihmistä ja sen lisäksi boikotti oli levinnyt yhdeksään muuhun maahan (Isomäki 1996). Nestle ei ole vielä nykypäivänäkään toipunut äidinmaitokorvikeboikotin aiheuttamasta mainetappiosta. Tämä kävi hyvin ilmi Suomessa kun Valio ilmoitti myyvänsä jäätelön valmistuksensa Nestlelle. Ehkä vanhasta muistista monet päättivät ryhtyä jatkossa ostamaan Ingmanin jäätelöitä.

Yrityksen maine muodostuu yrityksen identiteetistä ja imagosta yhdessä (Wartick 2002, 373). Toisaalta niiden ajatellaan olevan maineen synonyymejä ja toisaalta itsenäisiä maineen komponentteja. Aluksi maineeseen liittyvät tutkimukset keskittyivät pitkälti yrityksen imagoon. Tällöin yrityksen nimi ja visuaalinen ilme olivat oleellinen osa yrityksen imagoa. 1980-luvulta alkaen yrityksen mainetutkimus on siirtynyt ulkoisesta ilmeestä organisaatioiden sisälle tutkimaan yrityksen identiteettiä ja kulttuuria. (Aula &

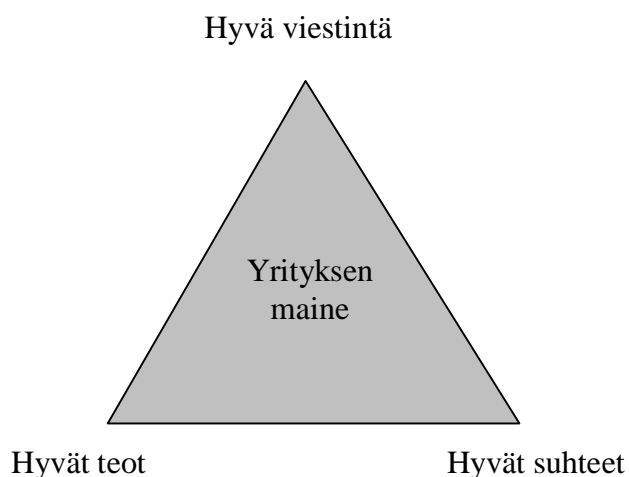
Mantere 2005, 31–32). Wartick (2002, 373) nostaa esille identiteetin ja imagon lisäksi vielä seuraavat termit, joita käytetään synonyymeina yrityksen maineelle: maineisuus (engl. *prestige*), yrityksen arvo (engl. *goodwill*), arvostus (engl. *esteem*) ja suosio (engl. *standing*). Termin *standing* toinen suomenkielinen vastine on maine, joka myös osaltaan kertoo termien läheisyydestä.

Laajasti kirjallisuudessa lainattu maineen määritelmä on Fombrunin (1996, 72) esittämä. Sen mukaan maine muodostuu yrityksen aikaisemmin tekemien toimien ja tulevaisuuden mahdollisuuksien havainnoimisesta, jotka yhdessä kuvaavat yrityksen veto-voimaa kokonaisuutena verrattuna sen kilpailijoihin. Määritelmässä korostetaan havaintoja ja hahmottamiskykyä. Yksilöt, ryhmät ja yhteisöt keräävät ja käsittelevät yrityksestä saatavilla olevaa tietoa ja tekevät sen avulla johtopäätöksiä yrityksen maineesta ja tulevaisuuden näkymistä. Fombrunin määritelmään maineesta sisältyvät osittain sekä organisaation identiteetti, että organisaation panostukset positiivisen maineen viestimisestä ja ulkoisten sidosryhmien vakuuttamisesta. Maineen mittaaminen ei ole helppoa. Maineelle voidaan luoda asteikko, jossa esimerkiksi 10 on korkein mahdollinen suosio ja 0 puolestaan matalin mahdollinen. Eri sidosryhmät kuitenkin kokevat yrityksen maineen eri tavalla. Ongelmaksi muodostuukin, pitääkö jonkun ryhmän mielipidettä painottaa muita enemmän vai laskea pelkästään yksinkertaisesti keskiarvo. Omistajat, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat ja ympäröivä yhteisö kokevat todennäköisesti kaikki yrityksen maineen eri tavalla. Sidosryhmät voitaisiin jaotella myös huomattavasti pienempiin segmentteihin, jolloin muuttujat entisestään lisääntyvät. Yksi tapa tutkia yrityksen mainetta on jakaa edellä mainitut ryhmät sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Omistajien ja työntekijöiden mielipiteet kertovat yrityksen sisäisen maineen ja asiakkaiden, tavarantoimittajien sekä ympäröivän yhteisön mielipiteet puolestaan ulkoisen maineen. Tälläkään jaottelulla ei kuitenkaan pystytä tyydyttävästi mittaamaan yrityksen yleistä mainetta ja veto-voimaa (Wartick 2002, 377).

Siltaojan (2004, 320) suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksiä käsittelevässä tutkimuksessa maine käsitettiin kulttuuriseksi ja sosiaaliseksi todellisuudeksi. Aulan ja Mantereen (2005, 31–32) mukaan maine on jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan. Maine on olemassa muualla kuin kohteessaan ja se syntyy kohdetta tarkastelevien mielikuvissa. Yrityksen maine on sidosryhmien näkemys yrityksen hyvyydestä tai pahuudesta. Jokaisella yrityksellä on maine, halusi se sitä tai ei. Siksi yrityksessä on oleellista kysyä mikä sen maine on ja mitä sille voidaan tehdä (Aula & Mantere 2005, 36). Mainetta voi yrittää parantaa esimerkiksi viestimällä yrityksen hyvästä ilmapiiristä. Ei kuitenkaan riitä, että pelkästään kerrotaan, että yrityksessä on kivaa, vaan pitää kertoa konkreettista asioista kuten missä hyvä ilmapiiri näkyy ja miten sitä rakennetaan (Taipale 2007). Yritykselle on erittäin tärkeää toimia maineensa mukaisesti, erityisesti silloin kun yrityksellä on hyvä maine. Jos esimerkiksi hyvin ympäristöasioistaan huolehtivan maineessa oleva yritys paljastuu myöhemmin saastuttajaksi, joka ei oikeasti välitäkään ym-

päristöstä kuten on kertonut, vaikuttaa se yrityksen tulevaisuuteen negatiivisemmin kuin vastaavan tapauksen paljastuminen yrityksessä, joka ei ole koskaan väittänyt olevansa ympäristöystävällinen (Lewellyn 2002, 451). Yrityksen maine muodostuu myös sellaisista asioista, joihin yritys ei pysty itse vaikuttamaan, kuten väestössä tapahtuvista asenteellisista muutoksista. Toisaalta yritys vaikuttaa myös alueelliseen maineeseen, jolloin yrityksellä on mahdollisuus omalla maineellaan vaikuttaa siihen saadaanko alueelle lisäresursseja sen kehittämiseen (Siltaoja 2004, 320).

Hyvä maine on yrityksen menestystekijä. Yrityksen hyvä maine on myös voimavara, jota yritys pyrkii hallitsemaan strategisena resurssina. Hyvässä maineessa oleva yritys on turvallinen valinta yhteistyökumppaniksi. Hyvä maine säästää osapuolten aikaa ja on siinäkin mielessä merkittävä voimavara yritykselle (Aula & Mantere 2005, 20). Hyvällä maineella yritys mahdollistaa toiminnan jatkumisen, se auttaa osaavan henkilökunnan rekrytoinnissa ja toisaalta sen avulla on mahdollista pitää pätevä henkilöstö edelleen yrityksen palveluksessa (Siltaoja 2004, 320). Hyvä maine on yritykselle myös kustannustekijä. Työntekijät työskentelevät mielellään hyvämaineisessa yrityksessä ja tekevät siksi töitä ahkerammin ja tyytyvät pienempään palkkaan kuin huonomaineisessa yrityksessä. Tavarantoimittajat luottavat hyvämaineiseen yritykseen ja siirtävät säästyneet valvontakulut edullisemmiksi hinnoiksi. Tällaisten suorien kustannushyötyjen lisäksi yritys hyötyy hyvästä maineesta monin tavoin välillisesti (Roberts & Dowling 2002, 1079). Hyvä yritys elää maineestaan ja tärkeimmät sidosryhmät on saatava vakuuttuneiksi, että hyvä maine on yritykselle itseisarvo. Yrityksen maineen rakentuminen on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Yrityksen maineen hyvän kolmio (vrt. Aula & Mantere 2005, 27)

Hyvät teot ovat yrityksen hyvän maineen lähtökohtana. Hyvät teot eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan ne on viestittävä oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Yrityksen maine rakentuu sen sidosryhmissä ja siksi viestintä on yhtä tärkeää kuin hyvät teot. Tehokkaan

ja toimivan viestinnän avulla yrityksen ja sen sidosryhmien välille on mahdollista rakentaa hyvä suhde, joka muodostaa hyvän kolmion kolmannen kärjen (Aula & Mantere 2005, 26).



#### **4 YRITYKSEN SOSIAALISEN SUORITUSKYVYN MERKITYS YRITYKSEN HOUKUTTELEVUUTEEN TYÖPAIKKANA**

Turban ja Greening (1996, 658–663) ovat tutkineet yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn vaikutusta yrityksen maineeseen ja houkuttelevuuteen työpaikkana. He käyttivät tutkimuksessaan Kinder, Lydenberg, Domini & Co. tutkimusyhtiön keräämää monipuolista aineistoa yrityksistä ja niiden sosiaalisesta suorituskyvystä. Heidän mukaan yrityksen sosiaalisella suorituskyvyllä on positiivinen yhteys yrityksen maineeseen ja houkuttelevuuteen työnantajana. Tarkemmin eriteltynä yrityksen maineella on positiivinen yhteys seuraavien sosiaalisen suorituskyvyn ulottuvuuksien kanssa: suhteet yhteisöön, työntekijäsuhteet, ympäristö ja tuotteiden laatu. Työnantajan houkuttelevuudella puolestaan on positiivinen yhteys seuraavien ulottuvuuksien kanssa: suhteet yhteisöön, työntekijäsuhteet ja tuotteiden laatu. Yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn vaikutus työnhakijoihin saattaa olla suurimmillaan kun työmarkkinoilla on vähän avoimia työpaikkoja. Sillä on myös enemmän vaikutusta haluttujen ja laadukkaimpien hakijoiden joukossa, kuin heikompien työnhakijoiden tehdessä päätöksiä esimerkiksi ainoaan tarjottuun työhaastatteluun osallistumisesta (Greening & Turban 2000, 275).

Backhausin ym. (2002, 292) mukaan yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana vaikuttavat sosiaalisen suorituskyvyn yhdestätoista ulottuvuudesta suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen ja tuotteiden laatu enemmän kuin kuusi muuta ulottuvuutta. Myös Waddock ja Graves (1997, 314–315) korostavat tutkimuksessaan näiden niin sanottujen sidosryhmäulottuvuuksien merkitystä. He toteavat, että kriittisten sidosryhmien kuten työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteiskunnan merkitys sosiaaliselle suorituskyvyille on selvästi suurempi kuin muiden ulottuvuuksien. Heidän mielestään on hyvin mahdollista, että on olemassa suora yhteys niin sanotun hyvän johtamisen ja sosiaalisen suorituskyvyn välillä. Toisin sanoen hyvä johtaminen ja hyvä sosiaalinen suorituskyky olisivatkin toistensa synonyymejä. Näin on erityisesti, jos sosiaalinen suorituskyky määritellään etupäässä sidosryhmäsuhteiden kautta. Waddockin ja Gravesin sidosryhmäteorian avulla voidaan siis helposti selittää miksi sosiaalisella suorituskyvyllä on merkitystä yrityksille. Kun yritys tekee päätöksiä, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen työntekijöihin, ympäröivään yhteisöön ja ympäristöön, johtaa se myös positiiviseen lopputulokseen (Backhaus ym. 2002, 295). Tämän perusteella voidaan perustellusti esittää, että sosiaalinen suorituskyky on yksi tärkeä työkalu houkuteltaessa uusia työntekijöitä.

Backhausin ym. (2002, 300–309) ennako-oletuksena oli, että työntekijäsuhteet ja tuoteasiat vaikuttavat muita KLD-ulottuvuuksia enemmän yrityksen houkuttelevuuteen. Heidän tutkimuksensa ei kuitenkaan tukenut ennako-oletusta. Päinvastoin, Backhausin ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan työntekijäsuhteet vaikuttavat viidestä tutkitusta

ulottuvuudesta vähiten ja tuotteiden laatu toiseksi vähiten. Yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana vaikuttivat muita enemmän ympäristöasiat, moninaisuuden hyväksyminen ja suhteet yhteisöön. Albinger ja Freeman (2000, 250) puolestaan päätyivät tutkimustulostensa perusteella korostamaan työntekijäsuhteiden ja moninaisuuden hyväksymisen merkitystä tarkasteltaessa yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana. Heidän tutkimukseensa työntekijät reagoivat vahvimmin osa-alueisiin, jotka koskettavat heitä suorimmin jokapäiväisessä työssä. Nämä osa-alueet ovat moninaisuuden tukeminen, työntekijöiden osallistuminen ja työsuhte-edut.

Työnhakijoilla on useimmissa tapauksissa rajattu mahdollisuus hankkia tietoa yrityksestä ja heidän pitää yhdistellä tietoja eri lähteistä. Internet, työpaikkailmoitukset, sanomalehdet ja mahdollinen työhaastattelu antavat kukin omanlaisensa kuvan organisaatiosta. Srivastava, Lurie, Mick ja Boulding (2001) nimittävät tällaista eri lähteistä saadun tiedon yhdistelemistä signaaliteoriaksi, engl. *signaling theory*. Signaaliteorian mukaan yksilö käyttää saamiaan erilaisia tietoja yrityksestä ja vetää niistä johtopäätöksiä yrityksen aikomuksista ja teoista. Sosiaalisen suorituskyvyn eri ulottuvuudet tarjoavat työnhakijalle hänen tarvitsemiaan tietoja ja siten vaikuttavat hänen mielikuvaansa yrityksestä (Backhaus ym. 2002, 296). Ulottuvuuksilla on merkitystä työnhakutilanteessa, mutta sitäkin enemmän ne vaikuttavat päätettäessä ottaako tarjotun työn vastaan vai ei (Backhaus ym. 2002, 309).

Tässä yhteydessä voidaan nostaa esille myös sosiaalinen identiteettiteoria, engl. *social identity theory*, jonka mukaan yksilöiden omanarvontuntoon vaikuttaa heidän kuulumisensa tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin. Toisin sanoen määrittelemme identiteettimme ryhmän termein ja nostatamme omanarvontuntoamme vertailemalla omaa ryhmäämme muihin ryhmiin (Stets & Burke 2000, 224–225). Greening ja Turban (2000, 258) esittävät, että sosiaalisen identiteettiteorian perusteella työntekijän minäkuvaan vaikuttaa työnantajan maine, johon puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen panostus sosiaalisen suorituskyvyn eri ulottuvuuksiin. Dutton, Dukerich ja Harquail (1994, 256) esittävät, että sosiaalisen identiteettiteorian vaikutus on niin vahva, että työntekijä voi muuttaa käyttäytymistään, jos hänen mielestään organisaation maine on muuttunut. Maine vaikuttaa työntekijän samaistumiseen organisaation kanssa; se joko yhdistää tai erottaa työntekijän organisaatiosta. Yksilö ei kuitenkaan voi kuulua mihin tahansa ryhmään. Ryhmät ovat toisille avoimia ja toisille suljettuja. Yksilöt arvioivat ryhmän sopivuutta heille ja toisaalta ryhmät arvioivat yksilön valmiuksia kuulua ryhmään. Yksilön historia, persoonallisuus ja status vaikuttavat hänen mahdollisuuksiinsa. Arvioidessaan omaa sopivuutta ryhmään, yksilö samalla muodostaa käsityksen ryhmän sosiaalisesta identiteetistä (Korte 2007, 169). Tutkimusten mukaan yksilöt ovat valmiita muuttamaan käyttäytymistään saavuttaakseen yksimielisyyden ryhmän kesken. He esimerkiksi tarvittaessa sopeutuvat ryhmän normeihin ja arvoihin (Turner & Onorato 1999, Korten 2007, 169 mukaan). Tämä siirtyminen yksilöllisestä identiteetistä ryhmän identiteettiin on

yksi sosiaalisen identiteettiteorian pääoivalluksista. Ihmisten tapaan työskennellä vaikuttavat useat eri tekijät, mutta sosiaalinen identiteettiteoria vaikuttaisi olevan yhdistävä teoria organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa (Korte 2007, 169). Yrityksen sosiaalinen suorituskky on vetovoimatekijä työpaikan valinnassa, koska työskentely sosiaalisesti vastuullisessa yrityksessä vaikuttaa positiivisesti työntekijän minäkuvaan (Greening & Turban 2000, 258).

Konsulttiyritys Universum tutki taloutta tai tekniikkaa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa opiskelevien mielipiteitä vuonna 2006. Kyselyyn yritysten eettisyydestä vastasi 4 112 taloutta tai tekniikka yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa opiskelevaa opiskelijaa. Kyselyssä ei pyydetty perustelemaan valintoja vaan tekemään valinta mielikuvien perusteella. Kyselyn perusteella julkishallinnon työpaikat ovat opiskelijoiden mielestä eettisempiä ja moraaliltaan korkeatasoisempia kuin yksityisen sektorin työpaikat. Ainoastaan Valio mahtui aivan terävimpään kärkeen ympäristökeskusten, puolustusvoimien ja verohallinnon väliin (Pulkinen 2007a, B7). Myöhemmin keväällä 2007 Helsingin Sanomissa julkaistussa artikkelissa taloutta tai tekniikkaa opiskelevien opiskelijoiden suosikkityönantajatuksessa, joka myös on konsulttiyritys Universuminen tekemä, esiintyy samoja yrityksiä kahdenkymmenen suosituimman työnantajan listalla ja eettisesti korkeanormisten työnantajien listalla. Vertailu yritysten sijoituksista suosikkityönantaja- ja eettisesti korkeanormiset työnantajat -tuksissa on esitetty kauppatieteilijöiden osalta taulukossa 3 ja tekniikan alan opiskelijoiden osalta taulukossa 4.

Taulukko 3 Työnantajien sijoittuminen suosikkityönantajat 2007 ja eettisesti korkeanormiset työnantajat tuksissa, kaupallisen alan opiskelijat (Pulkinen 2007a, B7; Pulkinen 2007b, B11)

<b>Kaupallisen alan opiskelijat</b>		
Työnantaja	Sija eettisyyslistalla	Sija suosikkilistalla
Suomen Pankki	6	10
KPMG	7	14
PriceWaterhouseCoopers	8	9
Kesko	9	23
Ernst&Young	15	8
Deloitte	16	17
OP-ryhmä	18	5
S-Ryhmä	21	7
Fazer	22	3
Finnair	26	2

Taulukko 4 Työnantajien sijoittuminen suosikkityönantajat 2007 ja eettisesti korkeanormiset työnantajat tutkimuksissa, tekniikan alan opiskelijat (Pulkkinen 2007a, B7; Pulkkinen 2007b, B11)

<b>Tekniikan alan opiskelijat</b>		
Työnantaja	Sija eettisyyslistalla	Sija suosikkilistalla
Ympäristökeskukset	1	3
Puolustusvoimat	3	11
VTT	14	2
F-Secure	25	13
Finnair	26	15
Helsingin kaupunki	27	16
Nokia	31	1
Kone	34	10

Kauppatieteilijöiden listoilla on kuusi samaa työnantajaa: OP-ryhmä, Ernst&Young, PWC, Suomen Pankki, KPMG ja Deloitte. Tekniikan opiskelijoiden listalla puolestaan on kolme samaa työnantajaa: VTT, ympäristökeskukset ja puolustusvoimat (Pulkkinen 2007a, B7; Pulkkinen 2007b, B11). Merkillepantavaa on, että yksikään suuri suomalainen metsäyhtiö ei mahtunut 34 eettisimmän työnantajan joukkoon, mutta suosikkityönantajien listalta löytyvät Jaakko Pöyry Group, UPM-Kymmene, Metso ja Stora Enso. Sielläkin ne ovat kuitenkin Jaakko Pöyryä lukuun ottamatta menettäneet asemiaan selvästi vuodesta 2006.

Backhausin ym. (2002, 311) mukaan ympäristön heikko huomioiminen vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen erittäin negatiivisesti, mutta toisaalta hyvin huomioidut ympäristöasiat eivät vaikuta houkuttelevuuteen merkittävästi positiivisemmin kuin neutraalisti hoidetut ympäristöasiat. Työntekijäsuhteet vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen pitkälti samalla logiikalla. Huonosti hoidettuina ne vaikuttavat erittäin negatiivisesti, mutta hyvin hoidetut työntekijäsuhteet eivät merkittävästi paranna yrityksen houkuttelevuutta verrattuna neutraalisti hoidettuihin työntekijäasioihin. Sen sijaan moninaisuuden hyväksyminen ja suhteet yhteisöön vaikuttaisivat käyttäytyvän eri tavalla kuin kaksi edellä mainittua ulottuvuutta. Niiden kohdalla havaittiin Backhausin ja kumppaneiden tutkimuksessa suuri ero neutraalin ja hyvän suoriutumisen välillä. Turban ja Greening (1996, 667) puolestaan nostavat omassa tutkimuksessaan esille moninaisuuden hyväksymisen ja työntekijäsuhteet muita ulottuvuuksia tärkeämmiksi asioiksi yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana. Myöhemmässä tutkimuksessaan Greening ja Turban (2000, 276) korostavat laadukkaiden tuotteiden, moninaisuuden hyväksymisen

ja ympäristön huomioimisen merkitystä parhaiden mahdollisten työntekijöiden houkuttelemiseksi ja myös sitouttamiseksi työhön. Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksen sosiaalinen suorituskyky ei vaikuta positiivisesti ainoastaan yrityksen maineeseen työnhakijoiden keskuudessa, vaan myös halukkuuteen tulla haastatteluun ja ottaa vastaan mahdollisesti tarjottu työpaikka.

Tutkimusyhtiö 15/30 Research kysyi vuoden 2007 alkupuolella opiskelijoiden mielipiteitä eri työnantajista, tutkimukseen vastasi yli 10 000 korkeakouluopiskelijaa. Tulosten mukaan opiskelijat etsivät nykyään työnantajaa, jolla on pehmeämmät arvot ja myös yrityksen arvomaailman sopiminen yhteen oman arvomaailman kanssa on entistä tärkeämpää. Yhä useampi opiskelija vaatii yrityksiltä tutkimuksen mukaan myös yhteiskunnallista vastuuta eli kannattavuutta ei pidä yrityksissä lisätä seurauksista välittämättä. Opiskelijat eivät myöskään hyväksy sitä, että työntekijöistä otetaan kaikki irti, ja samalla yritykset tarjoavat vain epävarmuutta (Taipale 2007).

Tutkiessaan yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn merkitystä yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana Albinger ja Freeman (2000, 248) korostavat tutkimuksessaan työnhakijoiden erilaisuuden vaikutusta tuloksiin. Sellaiset työnhakijat, joilla ei ole juurikaan valinnanvaraa työmarkkinoilla, jättävät yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden vähälle huomiolle päättäessään tarjotun työpaikan vastaanottamisesta. Niiden työnhakijoiden kohdalla, joilla on enemmän valinnanvaraa työmarkkinoilla, Albinger ja Freeman päätyivät samaan tulokseen kuin Greening ja Turbankin. Erittäin halutut työntekijät, jotka ovat korkeasti koulutettuja ja monitaitoisia, huomioivat myös yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden tavallisia työntekijöitä paremmin ja se vaikuttaa heidän päätöksiinsä (Albinger & Freeman 2000, 250). Voidaan siis todeta, että mitä enemmän työnhakijalla on valinnanvaraa, sitä enemmän yrityksen hyvällä menestymisellä sosiaalisen suorituskyvyn eri osa-alueilla on merkitystä yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana.

## 5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuutta ei kuitenkaan voi mielivaltaisesti pirstoa osiin vaan tapahtumat vaikuttavat toinen toisiinsa ja niistä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Kvalitatiivisen tutkimusotteen pyrkimyksenä on usein realistinen ja aineistolähtöinen tutkimus, eikä mallin tai teoreettisen hypoteesin testaus (Kovalainen 2006). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan arvot vaikuttavat siihen, miten tutkittava ilmiö ymmärretään. Täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, koska tutkija ja tutkijan tieto kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaankin tulokseksi ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat aikaan ja paikkaan. Yleistäen voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2004, 152).

Tämä tutkimus sopii monilta osin kirjallisuudessa esitettyihin kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin. Tutkimuksen aineisto on koottu haastattelemalla henkilöitä luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole ollut yksittäisen teorian tai hypoteesin testaaminen vaan haastatteluaineistoa on tarkasteltu eri tahoilta ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti ja harkiten eikä satunnaisesti. Tutkimus on toteutettu mahdollisimman joustavasti ja tulokset on esitetty haastatteluaineiston ehdoilla yhdistettynä teoreettiseen tietämykseen (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 155).

### 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Pääasiallisena tutkimusaineistona tutkimuksessa käytettiin neljässä puolistrukturoidussa haastattelussa kerättyä materiaalia. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona käytettiin joidenkin haastateltujen edustamien organisaatioiden, ja myös muiden organisaatioiden, Internet-sivuja, vuosikertomuksia ja yritysraportteja tai vastaavia mikäli organisaatio on sellaisen julkaissut.

Tutkielmaan haastatellut henkilöt ovat kaikki valmistuneet Turun kauppakorkeakoulusta, mutta työskennelleet eri puolilla Suomea. Neljästä haastatellusta henkilöstä yksi toimii keskisuuren henkilöstövuokrausyrityksen henkilöstökonsulttina, toinen suu-

ren liikepankin pankinjohtajana, kolmas suuren pörssiyrityksen liiketoimintayksikön myynti- ja markkinointijohtajana ja neljäs pk-yrityksen markkinointipäällikkönä. Haastateltavia valittaessa pyrittiin löytämään kauppatieteiden maistereita, jotka ovat olleet jo useamman vuoden työelämässä ja ehtineet vaihtaa työnantajaa vähintään kerran. Tutkija tunsi kaikki haastateltavat ennestään, mutta tällä ei tutkijan mielestä ollut vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun virallisesti ja vastasivat kysymyksiin asiallisesti. Yhden haastatelluista tutkija tuntee paremmin ja henkilökohtaisesti, mutta kolme muuta hän oli tavannut vain muutamia kertoja aikaisemmin. Suurin vaikutus henkilökohtaisilla kontakteilla oli varmasti siihen, että haastatteluajankohden sopiminen onnistui helposti ja kaikki haastateltaviksi valitut suostuivat haastatteluun. Haastatelluista kolme oli miehiä ja yksi nainen. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa apuna käyttäen (Liite 1). Puolistrukturoituun haastattelumuotoon päädyttiin, koska tutkija oli melko kokematon haastattelija ja toisaalta myös haastateltujen taustojen tuntemuksessa oli joitakin puutteita. Edellä mainitut seikat huomioiden avoimen haastattelun toteuttaminen ei olisi ollut järkevää. Toisaalta tutkimusta ei haluttu toteuttaa täysin strukturoituna lomakehaastatteluna, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin syvällisempi käsitys.

### 5.3 Haastattelujen kulku

Haastateltava H1 toimii keskisuuren henkilöstövuokrausyrityksen henkilöstökonsulttina. Hän on valmistunut Turun kauppakorkeakoulusta 1990-luvun alkupuolella ja nykyinen työnantaja on hänen viides työnantajansa valmistumisen jälkeen. Kolme työsuhteista on ollut alle puolen vuoden mittaisia ja yksi selvästi muita pidempi. Haastateltavaan otettiin yhteyttä sähköpostitse ja haastatteluajankohdan sopiminen onnistui helposti. Haastateltava oli toisaalta otettu, että häntä pyydettiin mukaan tutkimukseen, mutta toisaalta hieman epävarma siitä, onko hänellä tutkimusaiheeseen mitään annettavaa. Haastattelu tehtiin aamupäivällä 16.10.07 haastateltavan työhuoneessa. Ilmapiiri oli rento ja luonteva ja tutkija koki saavansa rehellisiä vastauksia kysymyksiinsä. Haastateltava oli lyhytsanainen ja haastattelu kesti vain 30 minuuttia. Huolimatta haastattelun lyhyestä kestosta haastateltava vastasi kattavasti kaikkiin kysymyksiin ja keskittyi vastaamaan nimenomaan kysytyyn kysymykseen. Haastattelun jälkeen haastateltava totesi itsekin olevansa aina vastaavissa tilanteissa hyvin lyhytsanainen, joten tämä haastattelu ei ollut mitenkään poikkeuksellinen. Tutkimusaiheen kannalta haastattelun merkitystä vähentää se, että haastateltava on aina työpaikkaa vaihtaessaan ollut pakon edessä esimerkiksi määräaikaisen työsopimuksen päättyessä. Näin ollen haastateltavalla ei aina ole välttämättä ollut kovin monia vaihtoehtoja uutta työpaikkaa hakiessaan ja erityisesti vastaanottaessaan.

Haastateltava H2 toimii suuren liikepankin pankinjohtajana yrityspuolella ja vastaa työssään lähinnä nimettyjen yritysasiakkaiden pankkitarpeista. Hän on valmistunut Turun kauppakorkeakoulusta 2000-luvun alkupuolella ja nykyinen työnantaja on hänen toinen työnantajansa valmistumisen jälkeen. Nykyisen työnantajan palveluksessa hän on vaihtanut kolmesti tehtävää ja on työskennellyt muun muassa välillä reilun vuoden Helsingissä. Haastateltavaan otettiin yhteyttä sähköpostitse ja hän oli erittäin innokas osallistumaan tutkimukseen ja iloinen voidessaan auttaa tutkielman valmistumisessa. Haastattelu tehtiin iltapäivällä 18.10.07 haastateltavan työhuoneessa. Ilmapiiri oli tuttavallinen ja haastatteluaiheista keskustelu tuntui helpolta. Haastattelu kesti 45 minuuttia, missä ajassa ehdittiin hyvin käydä läpi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Haastateltava vastasi huolellisesti siihen mitä kysyttiin ja hänellä oli perusteltuja mielipiteitä asioista, jotka vaikuttavat työpaikan valintaan, vaikka ei ollutkaan vaihtanut kuin kerran työnantajaa.

Haastateltava H3 toimii suuren pörssiyrityksen erään liiketoimintayksikön myynti- ja markkinointijohtajana. Hän on valmistunut Turun kauppakorkeakoulusta 1990-luvun lopussa ja nykyinen työnantaja on hänen neljäs työnantajansa. Haastateltava on ollut nykyisen työnantajansa palveluksessa reilun vuoden ja aikaisemmissa työpaikoissa kuskakin noin kolme vuotta. Haastateltavaan oltiin ensin yhteydessä henkilökohtaisesti ja myöhemmin sähköpostitse sovittiin haastattelu-aika. Haastateltava osallistui tutkimukseen mielellään, mutta joutui kiireidensä vuoksi perumaan ensimmäisen sovitun haastatteluajan. Haastattelu siirtyi viikolla eteenpäin ja pidettiin aamupäivällä 19.10.07 haastateltavan työpaikan kokoushuoneessa. Haastateltavan H3 tutkija tuntee henkilökohtaisesti ja siksi haastattelu oli luonteeltaan tuttavallinen, mutta kuitenkin erittäin asiallinen. Haastattelu kesti 55 minuuttia ja sen aikana käsiteltiin tutkimusaihetta laajasti ja eri näkökulmista. Haastateltava sopi erinomaisesti tutkimukseen, koska hän on vaihtanut säännöllisesti työpaikkaa ja samalla edennyt jatkuvasti vaativampiin tehtäviin. Hän on harkinnut jokaista työpaikan vaihtoa tarkkaan ja punninnut sen mukanaan tuomia etuja ja haittoja. Tutkijalle olikin tutkimusta tehdessään alusta asti selvää, että hän haluaa haastatella haastateltavaa H3.

Haastateltava H4 toimii pk-yrityksen markkinointipäällikkönä. Hän on valmistunut Turun kauppakorkeakoulusta 1990-luvun lopussa oltuaan sitä ennen kokopäiväisesti töissä yli kolme vuotta. Hän on tällä hetkellä toisessa työpaikassaan valmistumisen jälkeen, mutta ennen valmistumistaan hän ehti vaihtaa kerran työpaikkaa. Haastateltavaan otettiin ensin yhteyttä sähköpostitse ja myöhemmin puhelimitse sovittiin haastattelu-aika. Haastattelu pidettiin iltapäivällä 22.10.07 haastateltavan työhuoneessa. Haastattelu kesti 1 h 15 minuuttia ja siitä huolimatta osaa haastattelurungon kysymyksistä ei ehditty käsitellä. Haastateltava oli hyvin runsasanainen ja innostui välillä puhumaan myös hieman kysymyksen vierestä. Myös haastateltava H4 oli tietynlaisessa pakkoraossa vaihtaessaan työpaikkaa, koska hänen palveluksiaan ei vanhassa työpaikassa enää tar-



vittu organisaatiomuutoksen takia. Tämän vuoksi haastateltavalla ei ole ollut mahdollisuutta aidosti pohtia ja valita uutta työpaikkaa, mikä hieman vähentää haastattelun arvoa tutkimuksen kannalta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastatelluille luvattiin haastatteluissa esille tulevia seikkoja käsiteltävän luottamuksellisesti, ja ettei yksittäisen haastateltavan kommentteja ole mahdollista yhdistää tiettyyn henkilöön. Tämän lupauksen pitämiseksi päädyttiin ratkaisuun, jossa haastateltavien nimiä ja työnantajia ei tuoda julki missään kohdassa tutkimusta. Kaikki neljä haastattelua tehtiin viikon sisällä ja ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurunkoa hieman muokattiin. Lähinnä kysymysjärjestystä muutettiin sopivammaksi ja joidenkin kysymysten sanamuotoa tarkennettiin. Haastattelutilanteessa tutkija koki haasteelliseksi aika ajoin toimia niin, että ei tulisi johdatelleeksi haastateltavaa suuntaan eikä toiseen. Tämä onnistuttiin kuitenkin muutamaa pientä poikkeusta lukuun ottamatta välttämään.

## **5.4 Aineiston käsittely**

Tehdyt haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen haastatteluista poimittiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat erilliselle paperille mindmap tekniikalla. Mindmapin keskiöön sijoitettiin haastateltava ja hänen ympärilleen esiin nousseita ydinasioita. Myös vuorovaiikutussuhteet kuvattiin joko yksi- tai kaksisuuntaisilla nuolilla. Näin syntyneitä analyysejä hyödynnettiin erityisesti luotaessa tutkimuksessa esiteltävää unelmatyönantajaa.

Tämän jälkeen haastattelut teemoiteltiin kahdella eri tavalla. Aluksi haastattelut teemoiteltiin yleisesti sen mukaan, mistä haastateltavat puhuivat. Tämän jälkeen teemat jaettiin yksityiskohtaisemmin vastaamaan tutkimusongelmaa ja lopuksi teorialähtöisesti jakamalla esiinnousseet teemat sosiaalisen suorituskyvyn viidelle tutkielmassa erityisesti käsitellylle tasolle, mikäli se oli mahdollista. Eri haastatteluissa esiinnousseet teemat merkittiin kukin omalla värillään, jolloin eri henkilöiden mielipiteet oli jaoteltunakin helppo erottaa toisistaan. Näin muodostetun teemoitellun aineiston avulla oli tulokset helppo kirjata ylös vertaillen eri haastatteluissa esiinnousseita mielipiteitä keskenään. Lopuksi vielä varmistettiin, että kaikki haastatteluissa esiinnousseet teemat oli huomioitu tekstissä riittävällä tavalla.

## **5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys**

Peruslähtökohtana tutkimuksessa on virheiden välttäminen, mutta siitä huolimatta eri tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Lukijan arviointia helpottaamaan pyritään kaikissa tutkimuksissa arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta

(Hirsjärvi ym. 2004, 216). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteiset luotettavuuden mittarit, reliabiliteetti ja validiteetti, eivät sellaisinaan sovellu luotettavuuden arvioimiseen (Mäkelä 1990, 47). Kovalainen (2006) tarkoittaa reliabiliteetilla pelkistettynä tutkimuksen tarkkuutta ja validiteetilla sen totuudellisuutta. Hirsjärvi ja kumppanit (2004, 216) kuvaavat käsitteitä hieman tarkemmin ja tarkoittavat tutkimuksen reliabiliteetilla mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla he puolestaan tarkoittavat tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Luotettavassa tutkimuksessa sattuma ei ohjaa tutkimuksen kulkua eikä lähestymistapaa ja metodit ovat olennaisia sekä yhteensopivia tutkimusaiheen kanssa (Kovalainen 2006). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti merkitsee etupäässä henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvausten yhteensopivuutta niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen kanssa.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida myös muilla tavoilla kuin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Mäkelä (1990, 47–59) esittää neljä seikkaa, joihin ainakin on kiinnitettävä huomiota: aineiston merkittävyys, aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Tämän tutkimuksen aineiston merkittävyyttä voidaan lähestyä aineiston analysoinnin näkökulmasta. Kerätty aineisto oli analysoinnin arvoista ja sen avulla löydettiin vastauksia tutkimusongelmaan. Aineiston riittävydestä puhuttaessa käytetään usein termiä aineiston kyllääntyminen. Aineiston kerääminen lopetetaan kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimuksen tulkitaan uusia piirteitä. Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyttä voi jossain määrin kritisoida. Kaksi neljästä haastateltavasta on vaihtanut työpaikkaa lähinnä pakon sanelemana eikä heillä ole ollut aitoja valintamahdollisuuksia. Toisaalta kaikki haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin samoja teemoja painottaen eri asioita. Sillä, oliko haastateltava vaihtanut työpaikkaa omasta tahdostaan vai pakon edessä, ei havaittu olevan suurta merkitystä tutkimusongelman kannalta. Tärkein asia tutkimuksen kannalta oli, että haastateltava oli nähnyt ja kokenut erilaisia työyhteisöjä ja niihin kokemuksiin peilaten pystyi muodostamaan kuvan siitä mitä työnantajassa arvostaa. Tämä toteutui kaikkien haastateltavien kohdalla ja neljännen haastattelun jälkeen aineisto tuntui tutkijasta riittävältä. Tutkimusaineisto on analysoitu kattavasti käyttäen kahta eri metodologiaa ja aineistoa on lähestytty eri näkökulmista. Tehdyt analyysit on kuvattu aikaisemmin tässä luvussa ja ne voidaan kuvauksen perusteella toistaa tarvittaessa myöhemmin.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keräämisen olosuhteet. Lisäksi lukijalle on kerrottu teemoittelun perusteet ja lähtökohdat. Tulkintoja tehtäessä on pyritty kertomaan mihin päätelmä perustuu ja tässä on käytetty apuna muun muassa suoria lainauksia haastatteluista (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 217–218).

Tämän tutkimuksen aihepiiri liittyy yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn osalta liiketoiminnan etiikkaan, joka on luonteeltaan sensitiivinen aihepiiri, ja siksi myös erittäin

haasteellinen tutkimuskohde. Aihepiirin muodikkuuden vuoksi yrityksillä on vahva intressi rakentaa itselleen vastuullista imagoa. Myös ihmisillä on tunnetusti taipumus selettää toimintansa todelliset motiivit eettisesti tai muuten sosiaalisesti hyväksyttävillä päämäärillä. Yksilöillä on tarve mukautua yhteisön sääntöihin ja odotuksiin sekä näyttäytyä hyvänä ihmisenä ja tulla sosiaalisesti hyväksytyksi (Kallio 2005, 126–128). Kallio (2005, 128) nimittää edellä mainittua taipumusta eettisen sordiinon ongelmaksi, missä haastateltava muuttuu varovaiseksi ja toisaalta virittyy eräänlaiseen juhlapuhetilaa keskustelun siirtyessä arvoihin ja etiikkaan. Usein haastateltavat edustavat vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksessa samanaikaisesti sekä itseään että organisaatiotaan. Tämä on Kallion (2005, 128) mielestä ongelma, koska tällöin tarkasteltava ilmiö jää helposti piiloon toisaalta yrityksen opetellun retoriikan ja toisaalta yksilön oman eettisen sordiinon taakse.

Käsillä oleva tutkimus tehtiin yksilöiden näkökulmasta, mutta luonnollisesti haastateltavat edustavat jossain määrin myös organisaatiota, jossa he työskentelevät. Haastattelukysymykset käsittelivät kuitenkin vain yksilönäkökulmaa, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus olla omia itsejään koko haastattelun ajan ilman, että heidän piti välillä puhua organisaation suulla. Tutkijan mielestä haastateltavat eivät rakentaneet edustamilleen organisaatiolle todellisuutta vastuullisempaa imagoa, koska haastatteluissa keskityttiin organisaation sijasta yksilöihin. Kallion esiin nostamaa eettisen sordiinon ongelmaa on hankalampi arvioida. Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan mahdollisimman vähän arvolatautuneiksi ja kysymyksissä keskityttiin enemmän yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn konkreettisiin ilmentymiin kuin hankalaksi koettuun eettiseen pohdintaan. Kysymyksissä selvitettiin etupäässä asioita, joita haastateltavat henkilökohtaisesti arvostavat eikä asioita, joita he pitävät yleisesti hyväksyttävänä. Tutkijan mielestä haastateltavat vastasivat kysymyksiin totuudenmukaisesti ilman viitteitä Kallion mainitsemasta juhlapuhetilasta.

Tutkimuksen yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa tutkimusfokuksen ulkopuolelle (Kovalainen 2006). Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt työskentelevät ja ovat työskennelleet erityyppisissä ja erikoisissa organisaatioissa ja voidaan olettaa, että heillä on yhteisesti laaja näkemys erilaisista työnantajista. Haastateltavia yhdistää koulutus, he ovat kaikki valmistuneet Turun kauppakorkeakoulusta. Tutkimuksen tekohetkellä kaikki haastateltavat työskentelivät Turun talousalueella, mutta haastateltavaa H1 lukuun ottamatta kaikki ovat työskennelleet myös muualla Suomessa. Haastateltava H2 on työskennellyt jonkin aikaa pääkaupunkiseudulla ja H4 on työskennellyt suurimman osan työurastaan pääkaupunkiseudulla. Haastateltava H3 puolestaan työskenteli pitkään Itä-Suomessa Mikkelin seudulla. Pääkaupunkiseudun työmarkkinat eroavat muun Suomen työmarkkinoista, koska siellä on enemmän sekä työpaikkoja että työntekijöitä. Tästä johtuen pääkaupunkiseudulla vaihdetaan työpaikkaa useammin kuin muualla Suomessa. Tutkimuksen kannalta

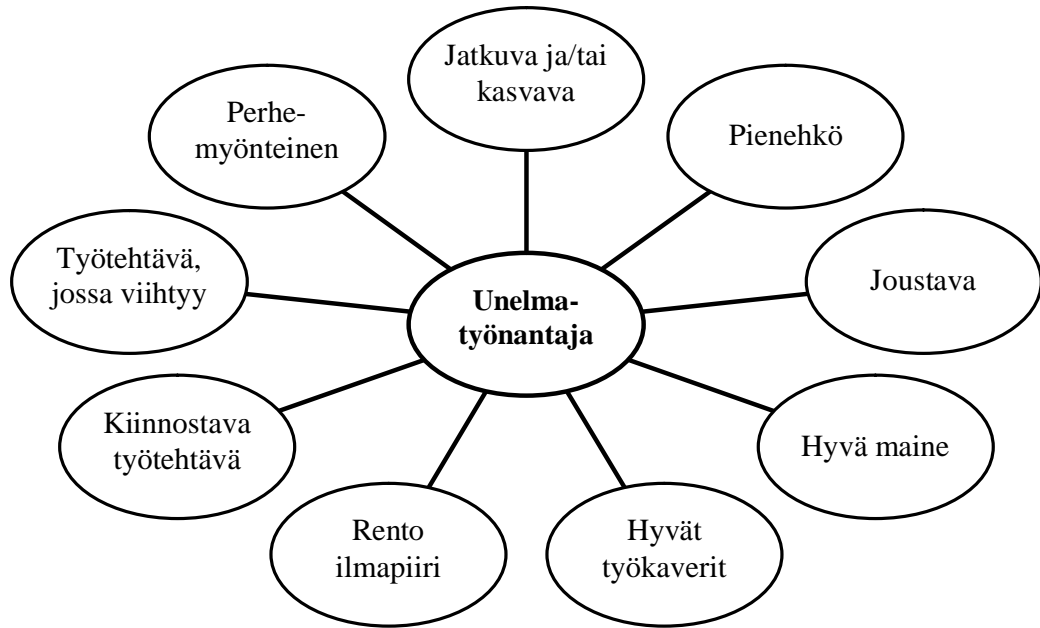
haastateltujen maantieteellistä sijoittumista työuran eri vaiheissa voidaan pitää melko kattavana. Kaikilla haastateltavilla on alle kouluikäisiä lapsia, mikä näkyy heidän vastauksissaan ja asioiden arvostuksessa. Haastateltavien mielestä heidän arvonsa olivat työuran aikana muuttuneet tai ainakin fokusoituneet eri asioihin, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat huonosti yleistettävissä vastavalmistuneiden osalta. Sen sijaan perheellisten nuorten kauppatieteiden maisterien asenteita työnantajista tämä tutkimus kuvaa tutkijan mielestä hyvin ja monesta eri näkökulmasta ja on laadullisen tutkimuksen mukanaan tuomat rajoitteet huomioiden yleistettävissä esimerkiksi palvelemaan rekrytointiprosesseissa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

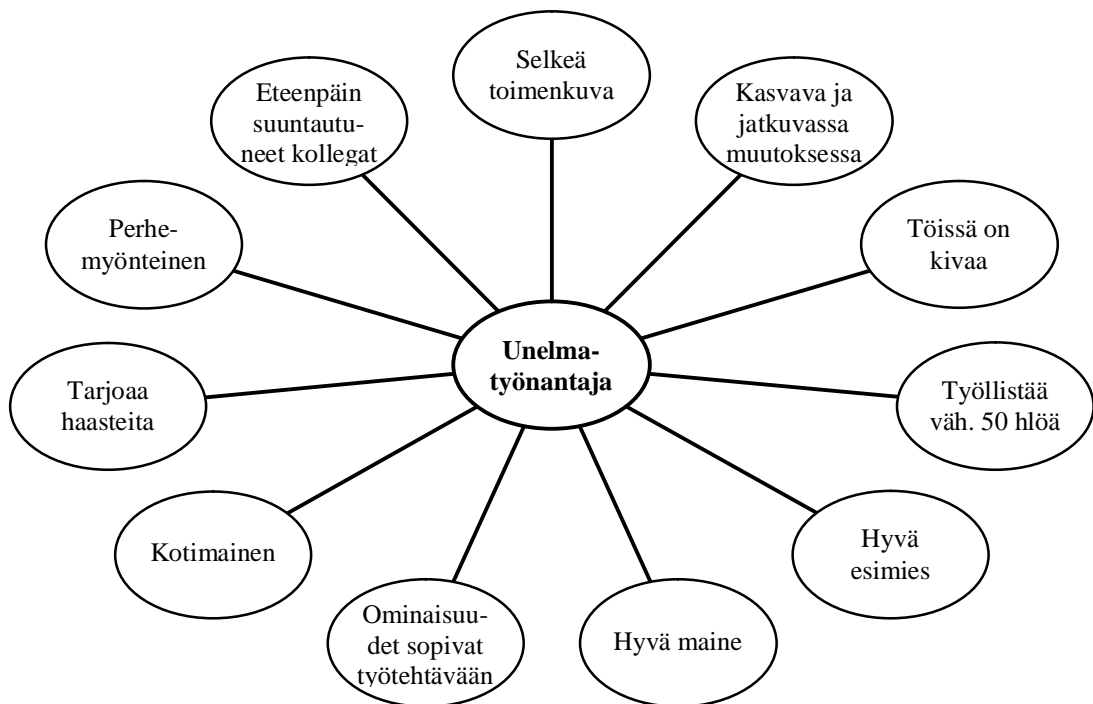
### 6.1 Yrityksen houkuttelevuus työpaikkana työnhakijoiden näkökulmasta

Eri ihmiset odottavat työnantajalta erilaisia asioita. Tarkastellaan aluksi esimerkkinä kahden haastatellun unelmatyönantajia. Haastateltu A on noin 35-vuotias nainen ja haastateltu B noin 30-vuotias mies. Molemmilla on pieniä lapsia. Molemmat toivovat unelmatyönantajaltaan hyvää mainetta ja perhemyönteisyyttä. Myös töissä viihtyminen tulee esiin molempien kohdalla; B toivoo, että töissä olisi kivaa ja A puolestaan arvostaa mukavia työkavereita ja rentoa ilmapiiriä. Työtehtävä on myös olennainen osa unelmatyönantajaa; B haluaa selkeän toimenkuvan, joka tarjoaa jatkuvia haasteita ja A puolestaan toivoo kiinnostavaa työtehtävää, jonka parissa viihtyy. Molemmat toivovat, että yritys olisi elinkaarellaan kasvun vaiheessa. B uskoo sen tuovan mukanaan hänen kaipaamiaan haasteita ja A:n mielestä sellaisessa olisi mielenkiintoista olla mukana. Ensisijaisesti hän kuitenkin toivoo yritykseltä jatkuvuutta.

Haastateltu B:n unelmatyönantaja työllistää vähintään 50 henkilöä, joka hänen mielestään takaa riittävät mahdollisuudet edetä organisaatiossa sekä tarjoaa riittävän monipuolisia haasteita. A puolestaan unelmoi työskentelystä pienehkössä yrityksessä, joka on joustava ja jossa työtehtäviä pystyy tarvittaessa soveltamaan. B haluaa työskennellä suomalaisessa yrityksessä, jossa tehdään töitä kotimaisuuden eteen. Kvartaalitalouden vastapainoksi hän kaipaa pitkäjänteisyyttä ja painottaa erityisesti hyvän esimiehen merkitystä. Töissä pitää olla myös tekemisen meininki ja hän pitää eteenpäinsuuntautuneita kollegoita tärkeinä. Lisäksi B:n mielestä omien ominaisuuksien pitää sopia työtehtävään, jolloin pystyy palvelemaan tehtävässä parhaalla mahdollisella tavalla. Kuvioissa 5 ja 6 on esitetty tiivistetysti A:n ja B:n toivomat asiat unelmatyönantajiltaan.



Kuvio 5 Haastateltu A:n unelmatyönantaja



Kuvio 6 Haastateltu B:n unelmatyönantaja

Haastateltu B:n unelmatyönantaja sopii monelta osin siihen, mitä nuorelta muutama vuosi sitten valmistuneelta kauppatieteiden maisterilta on totuttu odottamaan. Kasvava organisaatio, jossa on etenemismahdollisuuksia ja joka tarjoaa haasteita. Poikkeuksen

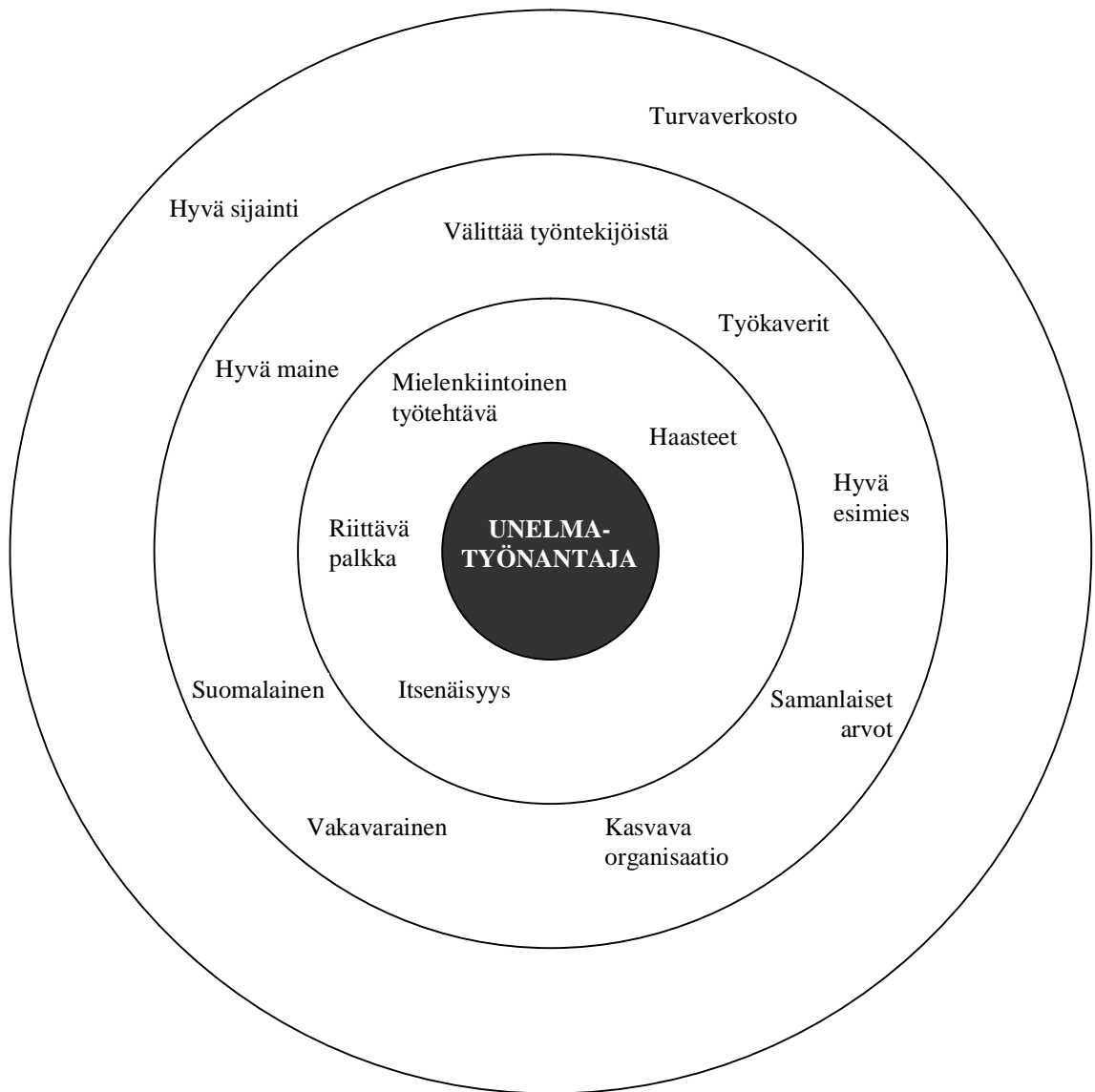
stereotypiaan tekee perhemyönteisyys, jota ei ole totuttu näkemään kolmekymppisen pankinjohtajan unelmalistalla. Haastateltu A:n, jolle perhe on uraa selvästi tärkeämpi, unelmatyönantaja on varsin odotettu. Hänelle tärkeintä on töissä viihtyminen, jatkuvuus ja mielenkiintoinen työtehtävä. Uralla eteneminen ja toinen toistaan kovemmat haasteet puuttuvat hänen unelmalistaltaan.

Yksi haastatelluista erottui joukosta olemalla eniten urasuuntautunut, joka näkyy muun muassa siinä mitä hän odottaa työnantajaltaan. Hän haluaa päästä liiketoiminnan yleisjohtoon, missä pääsee oikeasti vaikuttamaan yrityksen päätöksentekoon. Hänelle on tärkeää työskennellä menestyvässä yrityksessä ja hänen mielestään yrityskulttuurin pitää olla tuloshakuinen. Hänen unelmatyönantajansa on suomalainen yritys, mutta toisaalta häntä kiehtoo myös kansainvälisyys, koska sen avulla voi itse kehittyä ja sitä kautta saa laajempaa perspektiiviä yritystoimintaan. Hän haluaa itsenäisen tehtävän, jossa on vastuuta ja vaikutusvaltaa. Pidemmän aikavälin unelmana hänellä on olla mukana yrityksen omistajaportaassa, jolloin yritys olisi enemmän oma.

*Se olis vielä se unelma oikeen, että pääsis tekeen itselles asioita, että sä olisit oman itsensä herra. Ei tarvitsisi miettiä, että mitä hallitus ajattelee ja pystyy itse kehittämään asioita.*

Erään haastatellun unelmatyönantaja pitää huolta työntekijöistään ja on vakaa työnantaja. Unelmatyönantaja antaa mahdollisuuden toimia oman osaamisen puitteissa melko vapaasti ja lisäksi työtehtävien täytyy olla mielekkäitä. Elämäntilanteen muututtua lasten syntymän jälkeen, hän arvostaa myös lyhyttä työmatkaa ja yhteiskunnan tarjoamia palveluita ja harrastusmahdollisuuksia lähellä kotia ja työpaikkaa. Työssä häntä motivoi monipuolinen työympäristö sekä työn vaihtelevuus ja haasteet. Onnistumisista saa aina lisämotivaatiota olivat ne sitten henkilökohtaisia tai koko yrityksen suorituksia.

Haastateltujen kokemusten ja mielipiteiden avulla tutkimuksen tekijä on luonut yleistetyn unelmatyönantajan, jonka ominaisuudet on jaoteltu kolmelle tasolle. Sisimmällä tasolla ovat työntekijän henkilökohtaiset toiveet, keskimmaisella tasolla yritykseen liittyvät toiveet ja uloimmalla tasolla ympäröivään yhteiskuntaan liittyvät toiveet. Kuviossa 7 on havainnollistettu tämän tutkimuksen unelmatyönantaja kolmen edellä mainitun kehän ympäröimänä.



Kuvio 7 Tutkimuksen perusteella luotu malli unelmatyönantajasta

Kuviossa 7 esitetyssä mallissa olevat ominaisuudet ovat vähintään kahden haastateltavan mielestä tärkeitä ominaisuuksia heidän vaihtaessaan työpaikkaa tai he ovat maininneet ne kysyttäessä minkälainen on heidän unelmatyönantajansa. Henkilökohtaisella tasolla tärkeimmät ominaisuudet ovat mielenkiintoinen työtehtävä, työskentelyn itsenäisyys, työn tarjoamat haasteet sekä oikealla tasolla oleva palkka. Kukaan haastateltavista ei suoraan maininnut palkan tärkeyttä, mutta se nousi esiin monessa eri tilanteessa. Toisaalta kolme haastateltavaa ei keksinyt muuta kuin rahalliset edut eri muodoissa korvaamaan huonoa palkkaa. Tutkijan mielestä tämä osoittaa, että tehtävästä pitää maksaa työntekijän mielestä riittävän hyvää palkkaa, mutta sitä ei suomalaiselle luonteelle tyyppillisesti ole yleisesti hyväksyttävää julkisesti sanoa.

Tutkimusongelma huomioiden on luontevaa, että yritystasolla on eniten ominaisuuksia listattuna. Työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista arvostetaan eniten etenemis-



mahdollisuuksia, vakautta, kotimaisuutta ja toimivia henkilösuhteita. Työntekijöistä välittäminen ja heidän erilaisten elämäntilanteidensa huomioiminen ja ymmärtäminen nousi tutkimuksen keskeiseksi tulokseksi. Sen merkityksen arvioidaan tulevaisuudessa entisestään korostuvan. Ympäröivän yhteiskunnan osalta keskeisiä ominaisuuksia ovat työpaikan sijainti kotiin nähden ja toisaalta matkustusyhteyksiin nähden. Turvaverkosta tarkoitetaan sukulaisia ja tuttavuuksia, joihin voi turvautua esimerkiksi lapsenhoidon järjestämisessä. Käytännössä turvaverkosto liittyy myös läheisesti yrityksen sijaintiin ja on osaltaan vaikuttanut siihen mille paikkakunnalle haastatellut ovat hakeutuneet töihin.

## 6.2 Sosiaalinen suorituskyky työnhakijoiden näkökulmasta

### 6.2.1 Suhteet yhteisöön

Yhteisösuhteiden osalta haastatteluissa käsiteltiin pääasiassa hyväntekeväisyyteen osallistumista. Haastateltujen suhtautuminen työnantajan osallistumisesta hyväntekeväisyyteen ja sen mukanaan tuomiin hyötyihin vaihtelee hyvin positiivisesta varaukselliseen. Positiivisimmin asiaan suhtautuneen haastatellun mielestä osallistuminen hyväntekeväisyyteen määrittää yrityksen arvoja ja samalla viestittää niistä ulospäin. Lisäksi yrityksen työntekijöille tulee hyvä omatunto yrityksen osallistuessa hyväntekeväisyyteen. Toisen haastatellun mielestä osallistuminen hyväntekeväisyyteen voi tuoda henkilöstölle lisämotivaatiota.

*Että mun mielestä esimerkiksi, jos olis joku yritys joka vahvasti tukisi esimerkiksi WWF:ää. Mikä taistelee ympäristöetujen puolesta, niin ainakin omaan arvomaailmaan, niin kyllä mä kokisin, että siellä on arvot kohdallaan yrityksessä.*

Varauksellisimmin hyväntekeväisyyteen osallistumisen hyötyihin suhtautuneen haastatellun mielestä osallistumisen vaikutuksia ei voi mitata eikä se tuo yritykselle lisää asiakkaita. Hänen mielestään myös yrityksen koko rajoittaa hyväntekeväisyyteen osallistumista; mitä suurempi yrityksen liikevaihto on, sitä helpompi on olla mukana erilaisissa hyväntekeväisyysprojekteissa. Yksi haastatelluista puolestaan kytki hyväntekeväisyyden osittain yhteen sponsoroinnin kanssa. Sponsoroinnin avulla voi hänen mielestään parantaa yrityksen mainetta. Hyväntekeväisyyskohteiden valinnassa pitää olla tarkkana, jotta rahat päätyvät järkeviin kohteisiin eikä niillä esimerkiksi pelkästään pyöritetä massiivista organisaatiota.

*Hyväntekeväisyyteen? Sitä on kovin vaikea mitata. Siitä voi saada, se firma saa varmaan niinku hyvän mielen jos se kokee hyväntekeväisyyden tärkeäksi, mutta ethän sä millään tavalla mun mielestä voi mitata sitä mitä sä siitä saat.*

Haastatteluissa nousi myös esille haastateltavien halu työskennellä suomalaisessa yrityksessä Suomen hyvinvoinnin hyväksi. Erään haastatellun mielestä suomalaisten yritysten pitää kantaa omalta osaltaan vastuunsa Suomen hyvinvoinnista ja hän haluaa osaltaan auttaa yrityksiä toteuttamaan tätä ajatusta. Haastateltava on työskennellyt ennen nykyistä toimeaan suomalaisessa pörssiyrityksessä kahdessa globaalissa ulkomalaisessa suuryrityksessä sekä pienemmässä, mutta kuitenkin varsin suuressa suomalaisessa yrityksessä. Ensimmäisessä ulkomaalaisessa yrityksessä työskennellessään hänelle tuli tunne, että hän on vain pieni kala valtameressä eikä pysty oikeasti vaikuttamaan asioihin. Toisaalta työskennellessään välissä suomalaisessa yrityksessä hänelle tuli tunne, ettei opi ja kehity henkilökohtaisesti riittävästi. Toisessa kansainvälisessä organisaatiossa sama tunne suomalaisuudesta kuitenkin palasi melko pian ja hän päätti haikautua jälleen suomalaiseen yritykseen töihin.

## **6.2.2 Ympäristö**

Kaikki haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että yritystoiminta voi olla ympäristöystävällistä. Kun pyydettiin mainitsemaan esimerkkejä, useimmat haastatellut yrittivät löytää jonkun absoluuttisesti ympäristöystävällisen yrityksen tai esimerkkitapauksen. Haastatteluissa tuli esille muun muassa yritys nimeltä Pikkuvihreä, joka valmistaa kuivakäymälöitä ja kampanjoi vesivessoja vastaan. Toisaalta yksi haastatelluista totesi, että joillakin aloilla on pakko olla ei-ympäristöystävällinen ja mainitsi esimerkkinä kuljetusyrityksen. Vain yksi haastatelluista mainitsi jokaiseen yritykseen toimialasta riippumatta soveltuvat ympäristöohjelmat, jotka keskittyvät esimerkiksi jätteiden lajitteluun ja sitä kautta pienentävät ympäristöön kohdistuvaa kuormitusta.

Ympäristön huomioiminen yritystoiminnassa on pieniä tekoja, joista yhdessä muodostuu merkittäviä kokonaisuuksia. On totta, että kuljetusyrityksen toiminta rasittaa ympäristöä. Tavaroita on kuitenkin kuljetettava paikasta toiseen, joten tutkijan mielestä kuljetusyritystä, joka panostaa esimerkiksi vähäpäästöiseen kuljetuskalustoon, voi hyvällä omallatunnolla kutsua ympäristöystävälliseksi yritykseksi. Tuotantoyrityskään ei voi toimia rasittamatta ympäristöä, mutta jos se tuottaa tavarat ympäristöä mahdollisimman vähän rasittaen, niin ollaan oikealla tiellä. Ympäristöystävällistä yritystoimintaa

ei pidä sekoittaa luonnonsuojeluun. Molempia tarvitaan, mutta ne ovat kaksi täysin eri asiaa.

Haastatteluissa nousi esille, että vastuu ympäristöstä ei rajoitu pelkästään päästöihin, vaan yrityksillä on vastuu myös fyysisestä ympäristöstään. Monen yrityksen olisi syytä miettiä miltä oma takapiha näyttää. Toisaalta ympäristöystävällisyydestä on haastatellun mielestä mahdollista rakentaa menestyvä brändi ja toimittaessa sen mukaisesti ympäristöystävällisyydellä voidaan luoda kannattavaa liiketoimintaa. Yhden haastatellun mielestä ympäristöasiat ovat jatkuvasti enemmän esillä heidänkin toiminnassaan, vaikka ne eivät suoranaisesti yrityksen toimintaan liitykään.

### 6.2.3 Työntekijäsuhteet

Työntekijöistä huolehtiminen nousi haastatteluissa merkittävimmäksi asiaksi, johon työnantajan tulisi kiinnittää huomiota. Työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja heidän tarpeensa sekä elämäntilanteensa pitää ottaa huomioon. Kaikilla haastateltavilla on pieniä lapsia, joten perheen merkitys on todennäköisesti tässä tutkimuksessa hieman ylikorostunut. Kukaan haastatelluista ei ole valmis uhraamaan yhteistä aikaa perheen ja lapsien kanssa edetäkseen urallaan. Puoliso voi vielä haastattelujen perusteella jäädä työfokusoituneelta työntekijältä vähemmän tärkeäksi kuin työ, mutta lapsien syntymän jälkeen kaikkien ykkösprioriteetti on ollut perhe.

*Voisin sanoa, että 99 prosenttia vanhemmista sanoo, että ei niitä lapsia voi mikään ohittaa. Ensiks tulee lapset ja sit tulee ura ja uran kanssa siitä ajasta kilpailee lähinnä oma vapaa-aika. Jos on vaativa työ, okei, lapset täytyy hoitaa ensimmäisenä, mut jos ura vie kohtuuttomasti aikaa niin sitten se on omasta vapaa-ajasta pois.*

Haastatellut odottavatkin työnantajalta perhemyönteisyyttä, joka tarkoittaa vähäisiä ylityömääriä ja tarvittaessa joustavuutta lasten hoidon järjestämiseksi. Joidenkin yritysten työsuhde-etuna tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu jakoi mielipiteet kahtia. Erään haastatellun aikaisempi työnantaja tarjosi tällaista palvelua työntekijöille ja hän arvosti sitä todella hyvänä työsuhde-etuna. Toisaalta toinen haastatelluista ei ollut kovinkaan innostunut ajatuksesta, että lyhyellä varoitusajalla joku täysin vieras tulee hoitamaan pieniä lapsia.

Palkkaa ei yksikään haastateltu pidä kovin tärkeänä asiana, minkä kaikki haastatellut mainitsivat, vaikka sitä ei suoranaisesti kysytykään. Kun kysyttiin mikä tai mitkä asiat korvaisivat huonon palkan, niin asia ei olekaan enää niin yksiselitteinen. Yhden haastatellun mielestä mielenkiintoiset työtehtävät, mukava työilmapiiri ja hyvät työkaverit

korvaisivat huonon palkan. Tutkijan mielestä hän on ainoa, jolle palkalla ei oikeasti ole suurta merkitystä. Yksi haastatteluista hyväksyisi huonomman palkan, jos tehtävässä olisi vähemmän vastuuta ja työaika olisi säännöllisesti kahdeksan tuntia päivässä. Myös erilaiset palkitsemisjärjestelmät auttaisivat huonon palkan hyväksymisessä. Muut haastatellut ovat yksiselitteisesti sitä mieltä, että huono palkka heikentää motivaatiota ja aiheuttaa katkeroitumista. Pitkällä aikavälillä ei auta, vaikka työtehtävä olisi kuinka mielenkiintoinen.

*Jos koko ajan tuntuu siltä, että palkka on huono niin kyllähän se naker-  
taa motivaatiota pitkällä aikavälillä. Se on semmonen epähygieniatekijä,  
että se alkaa pikkuhiljaa kalvamaan mieltä. Jos koko ajan tuntuu siltä,  
niin ei se, vaikka olis kuinka mielenkiintoinen työ ja kaikkea, nin kyllä se  
jossain vaiheessa tökkii vastaan.*

Työsuhde-eduista arvostetaan eniten sellaisia, jotka helpottavat arkipäivän elämää, kuten vapaa autoetu ja toisaalta sellaisia, joista hyötyy rahallisesti, kuten puhelinetu. Osa työsuhde-eduista pidetään melko itsestään selvinä, esimerkiksi jo mainittua puhelinetua ja lisäksi terveydenhoitoa. Vaikka terveydenhoitoa pidetään lähes itsestäänselvyytenä, niin siitä huolimatta sitä arvostetaan paljon. Pienten lasten vanhemmilla on usein melko rajallisesti aikaa, joten liikuntasetelit ja sen kaltaiset työsuhde-edut, ovat jääneet haastatelluilta vähälle käytölle ja siksi niitä ei myöskään pidetä kovin merkityksellisinä. Työuran alkuvaiheessa vapaa-aikaan ja sosiaaliseen elämään liittyviä työsuhde-etuja pidetään tärkeämpinä.

Osa haastatelluista koki erilaiset palkitsemisjärjestelmät työsuhde-eduksi ja toiset lähinnä osaksi palkkausta. Siitä haastateltavat kuitenkin ovat yhtä mieltä, että hyvä palkitsemisjärjestelmä motivoi yrittämään parhaansa ja kannustaa eteenpäin. Toisaalta peräänkuulutettiin aidosti hyvin toimivaa tulospalkkausjärjestelmää. Yhden haastatellun mielestä useimmiten niiden ongelmana on suoritusten mittaamisen vaikeus ja erityisesti järjestelmän tasapuolisuus. Mittareiden pitäisi olla sellaisia, että tulos riippuu ainoastaan henkilökohtaisesta työpanoksesta eikä tekijöillä, joihin itse ei pysty vaikuttamaan, saisi olla merkitystä.

*Täs hommassa on tieks oppinut. Mulla on ollut tosi erilaisia esimiehiä.  
Mulla on ollut huikean hyviä esimiehiä ja huonoja esimiehiä. – – Niin  
sen esimiehen merkitys työpaikassa on ällistyttävän tärkeä, eli miten esi-  
mies antaa tukea ja on luotettava ja kannustaa, niin sillä on huikean  
suuri merkitys.*

Haastatteluissa korostettiin myös työilmapiirin, henkilökemioiden ja työssäviihtymisen merkitystä edellisessä sitaatissa ilmenevän esimiehen suuren merkityksen lisäksi. Kaikkia edellä mainittuja asioita yhdistää se, että niistä on useimmissa tapauksissa hyvin vaikea saada tietoa etukäteen. Haastateltavat ovat pyrkineet aktiivisesti selvittämään yrityskulttuuria, yrityksen arvoja ja toimintatapoja muun muassa työhaastatteluissa, mutta etupäässä, mikäli mahdollista, kyselemällä ystäviltä ja tutuilta heidän kokemuk-  
siaan. Useimmissa tapauksissa lopullinen totuus selviää kuitenkin vasta, kun on jonkin aikaa työskennellyt uudessa työpaikassa.

#### **6.2.4 Moninaisuuden hyväksyminen**

Haastatteluissa moninaisuuden hyväksymistä käsiteltiin lähinnä sukupuolierojen osalta. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastatellut ovat sitä mieltä, että miehen asema yritysmaailmassa on erilainen kuin naisen. Näkökulma kuitenkin vaihtelee haastateltujen välillä. Yhden haastatellun mielestä miesten odotetaan asettavan työ etusijalle ja naisille hyväksytään helpommin perheen tärkeä rooli elämässä. Toisaalta nuorempi sukupolvi kokee hänen mielestään miesten ja naisten aseman tasa-arvoisemmin ja nykyään hyväksytään myös se, että miehet hoitavat lapsia ja se vaikuttaa ajoittain heidän työpanokseensa. Toisen haastatellun mielestä miesten asema ei ole erilainen naisiin verrattuna, mutta kuitenkin palkkauksessa on eroa miesten hyväksi. Hänen mielestään osasyynä naisten alempaan palkkatasoon on se, että naiset myyvät itsensä töihin liian halvalla. Rekrytoinneissa naiset pyytävät pääsääntöisesti vähemmän palkkaa kuin miehet. Yksi haastatelluista piti miesten asemaa yritysmaailmassa vahvimmin ja stereotyyppisimmin erilaisena kuin muut. Hänen mielestään kaikki lähtee vanhoista asenteista, joiden mukaan miehen pitää ansaita rahaa perheelle ja naiselle työnteko on vähän niin kuin harrastelua. Miehillä on myös tärkeämpää edetä urallaan, kun taas naisille tärkeämpiä ovat muut asiat, kuten perhe. Työssään hän kokee miesten ja naisten välisen palkkaeron konkreettisesti, koska työehtosopimusten mukaan samanlaisesta työstä maksetaan miesvaltaisilla aloilla parempaa palkkaa kuin naisvaltaisilla aloilla.

*– – puutarhalla ja jossain pakkausduuneissa, mitkä menee kaupan alan tessien mukaan on tosiaan 7 ja 7,5 euron välillä ne palkat ja sit taas tuolla kuljetusalan, tieksä jätkät lajittelee paketteja, heittelee paketteja autosta liukuhihnalle, niin siitä maksetaan kymppi.*

Yhden haastatellun mielestä pitkällä aikavälillä ihminen saa oman ansionsa mukaan riippumatta siitä onko mies vai nainen. Jos hoitaa työnsä hyvin, naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla. Myös toisen haastatellun mielestä osaaminen ratkaisee

enemmän kuin sukupuoli. Hänen mielestään työyhteisöön vaikuttaa se onko työpaikka mies- vai naisvaltainen. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa naiset toimivat eri tavalla kuin miehet.

*– – naiset toimii joissain asioissa eri tavalla kuin miehet ja tarkoitan tämmöistä seurustelupuolta esimerkiksi kahvipöydässä. Mitä enemmän naisia niin sitä enemmän tuntuu olevan erilaisia ongelmia, mihin taas miehet ei niinkään mun mielestä sorru. – – Se ei silti tarkoita, ettei naiset tekis työtään ihan yhtä hyvin.*

### 6.2.5 Tuotteiden laatu

Tuotteiden laatu osoittautui hankalaksi aiheeksi haastatteluja suunniteltaessa. Lopulta tutkija päätyi jättämään kaikki siihen liittyvät kysymykset pois, koska niiden avulla ei olisi saatu selville muuta kuin itsestäänselvyyskysymyksiä. Kysymykseen ”Mitä hyötyä yritykselle on laadukkaista tuotteista?” ei olisi ollut odotettavissa kovin paljon toisistaan poikkeavia vastauksia.

Tuotteiden laatu tuli kuitenkin haastatteluissa esille epäsuorasti muiden kysymysten kohdalla. Esimerkiksi yhden haastatellun mielestä motivaatio liittyy myös siihen mitä yritys tekee. Jotta motivoituisi työhön, täytyy pitää tärkeänä sitä mitä yritys tekee. Myös arvoista keskusteltaessa yrityksen tuotteet nousivat esille. Tupakkateollisuuden kohdalla ei kuitenkaan ole kyse tuotteiden laadusta vaan itse tuotteista. Samalla tavalla kielteisesti kuin tupakkaan, suhtaudutaan myös muulla tavoin vaarallisiin tuotteisiin, joista tutkielmassa esiteltiin aikaisemmin muutama esimerkki Kiinassa valmistetuista tuotteista. Tuotteiden laatu ja niiden sopiminen omaan arvomaailmaan vaikuttavat merkittävästi muun muassa työmotivaatioon.

## 6.3 Sosiaalisen suorituskyvyn merkitys työnhakijoiden näkökulmasta

Kaikkien haastateltavien mielestä yritys voi kilpailla työvoimasta huomioimalla sosiaalisen vastuunsa ja hoitamalla asiansa hyvin. Oleellista on miten sosiaalinen vastuu näkyy yrityksen arvomaailmassa ja toimenpiteissä. Esimerkkeinä haastatteluissa nousi esille metsäyhtiöiden rakentamat urheilupaikat, joiden avulla voi luoda hyvää yrityskuvaa ja sitä kautta parantaa kilpailukykyä työntekijöiden rekrytoinnissa. Kaksi haastatelluista uskoi, että sosiaalisen vastuun merkitys tulee tärkeämmäksi tulevaisuudessa. Haastatteluissa nousi myös esille, että nuorempi sukupolvi arvostaa yrityksen sosiaalista

vastuuta enemmän kuin vanhempi sukupolvi. Sosiaalisen vastuun huomioiminen vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon.

*Mun mielestä mä olen sitoutunut ja motivoitunut, mutta johtuuko se sitten siitä, mitä tekee vai onko sitä automaattisesti teki sitä sitten mitä tahansa. Mutta kyllä sen täytyy siihen vaikuttaa, sen työnantajan ja toimialan.*

Yksi haastatelluista on oppinut arvostamaan yrityksen sosiaalista vastuuta koska on työurallaan törmännyt myös sellaisiin yrityksiin ja henkilöihin, jotka eivät siitä välitä. Hänen mielestään henkilöstöön liittyvä vastuu ja ympäristövastuu ovat tärkeämpiä kuin sosiaalisen suorituskyvyn muut ulottuvuudet. Myös kaksi muuta haastateltua korostavat sosiaalisessa vastuussa sitä, miten työntekijät ja heidän tarpeensa ja elämäntilanteensa huomioidaan.

Yksi haastatelluista nostaa henkilöstön lisäksi muita tärkeämmäksi ulottuvuudeksi ympäristön ja hänen mielestään myös turvallisuus liittyy läheisesti sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön. Työntekijöiden ja asiakkaiden pitää tuntea olonsa kaikissa tilanteissa turvalliseksi. Toinen haastateltu puolestaan kokee sosiaalisen vastuun vaikuttavan ensisijaisesti yrityksen maineeseen.

*Jos sä tunnet sosiaalisen vastuusi ja jos sä toimit yhteiskunnassa hyväksyttävällä tavalla ja edistät yleisesti hyväksi pidettyjä arvoja, niin se vaikuttaa hirveesti firman imagoon. Ja jos imago on hyvä, niin kyllä siinä on sitten vetovoimaa.*

Yksi haastatelluista kokee yrityksen sosiaalisen vastuun hieman toisin. Hänen mielestään suomalaisten yritysten pitää kantaa omalta osaltaan vastuuta Suomen hyvinvoinnista ja paikallistasolla yritysten pitää olla aktiivinen osa sitä sosiaalista ympäristöä missä ne toimivat. Tämä selittää myös osaltaan hänen halunsa työskennellä suomalaisessa yrityksessä. Silloin hän voi antaa oman panoksensa Suomen kilpailukyvyille ja hyvinvoinnille, mitä pitää tärkeänä.

## **6.4 Yrityksen maineen merkitys työnhakijoiden näkökulmasta**

*No sanotaan niin päin, että sillä on merkitystä, että sillä [yrityksellä] ei ole huono maine. Koska paljonhan nyt on työpaikkoja, millä ei ole hirveen suurta julkista mainetta. Et voi olla joku pieni työpaikka mistä ei ole ennen kuullutkaan – –*

Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen maine vaikuttaa työnhakutilanteessa työnhakijan päätöksiin. Hyvää mainetta tärkeämpää on, että yrityksellä ei ole huonoa mainetta. Yrityksen maine ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja helposti mitattavissa oleva asia. Esimerkiksi talouslehtien yrityksestä luoma maine voi olla hyvin erilainen verrattuna yrityksen maineeseen tavallisen kuluttajan silmissä. Mainesta puhuttaessa kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta ottivat puheeksi yrityksen arvot. Kahden haastatellun mielestä yrityksen arvot ovat mainetta tärkeämpi tekijä, kun he arvioivat yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana. On tärkeää, että työntekijä voi samaistua yrityksen arvoihin. Sekä mainetta että yrityksen arvoja on vaikea luotettavasti etukäteen arvioida. Erityisen hankalaa se on pienten työnantajien kohdalla. Yrityksen vuosikertomuksesta ja Internet-sivuilta sekä mediasta voi arvioida yrityksen arvopohjaa. Yhden haastatellun mielestä media on yrityksen omia materiaaleja todenmukaisempi lähde. Paras tilanne on, jos löytää jonkun, joka tuntee yrityksen. Ystävien ja tuttavien mielipiteet ja erityisesti tiedot yrityksestä vaikuttavatkin jokaisen haastateltavan mielestä työnhakuprosessissa. Negatiivinen informaatio vaikuttaa enemmän kuin positiivinen.

Yksi keino arvioida yritysten mainetta työnantajana on erilaiset suosikkityönantaja listaukset. Kaikki haastateltavat seuraavat niiden tuloksia lehdistä, mutta kukaan ei sokeasti usko niihin. Yksi seuraa niitä osin omasta mielenkiinnosta, osin koska työskentelee nuorten työnhakijoiden parissa. Hän kuitenkin suhtautuu listauksiin skeptisesti, koska ne perustuvat mielikuviin ja joiltain osin myös mielikuvitukseen. Hänen mielestään joidenkin yritysten suosio voi perustua myös mielenkiintoiseen toimialaan ja mainitsee esimerkkinä Finnairin. Finnair on pitkään ollut suosikkityönantajalistojen kärkipäässä, mutta haastateltu kyseenalaistaa sen, kuinka todellinen käsitys tutkimukseen osallistujilla on työskentelystä Finnairilla. Toinen haastatelluista seuraa suosikkityönantaja tutkimuksia ja pitää mielenkiintoisena asioita, jotka tekevät yrityksistä hyviä. Samalla hän miettii, voisiko tällaisia hyviä käytäntöjä soveltaa omassa toiminnassa. Hänelle listauksilla oli enemmän merkitystä nuorempana, silloin oli hauska olla töissä isossa yrityksessä. Suosikkityönantajalistausten avulla on yhden haastatellun mielestä mahdollista kartoittaa maineen todellisuutta, mutta hän ei seuraa niitä sen enempää kuin muutenkaan lukee lehtiä.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSIDEOITA

### 7.1 Johtopäätökset

Suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen ja tuotteiden laatu ovat Greeningin ja Turbanin (2000, 262–263) mukaan sosiaalisen suorituskyvyn viisi eniten tutkittua ulottuvuutta. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä ulottuvuuksia ja niihin liittyviä teemoja eri näkökulmista.

Greeningin ja Turbanin (2000, 262–263) mukaan säännöllinen osallistuminen hyväntekeväisyyteen vaikuttaa positiivisesti yrityksen yhteisösuhteisiin. Haastatellut suhtautuivat työnantajan osallistumiseen hyväntekeväisyyteen ja sen mukanaan tuomiin hyötyihin osittain hyvin positiivisesti, mutta osittain myös varauksellisesti. Positiivisesti suhtautuneiden haastateltujen mielestä osallistuminen hyväntekeväisyyteen määrittää yrityksen arvoja ja viestittää niitä yrityksen sidosryhmille. Osallistumalla hyväntekeväisyyteen voidaan parantaa myös yrityksen mainetta. Varauksellisesti suhtautuneen haastateltavan mielestä hyväntekeväisyyteen osallistumisen hyötyjä on vaikea mitata, mutta hänenkin mielestään siitä voi saada yritykselle hyvän mielen. Konkreettisia hyötyjä kuten hyväntekeväisyyteen osallistumisen mahdollisesti mukanaan tuomien uusien asiakkaiden määrää on vaikea mitata. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen tukevan Greeningin ja Turbanin päätelmää, että yrityksen säännöllinen osallistuminen hyväntekeväisyyteen vaikuttaa positiivisesti sen yhteisösuhteisiin ja maineeseen. Vihanto (2005, 16) määrittelee yrityksen vastuun yhteiskuntasopimuksen avulla. Yhteiskuntasopimuksessa yhteiskunnan jäsenet sopivat keskenään yhteisistä pelisäännöistä esimerkiksi demokraattisesti lakeja säätämällä. Yhteiskuntasopimuksen voidaan ajatella vastaavan Carrollin (1979, 500) sosiaalisen vastuun pyramidin toista tasoa, jonka mukaan yrityksen pitää toimia säädettyjen lakien ja asetusten mukaan. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että lakien noudattaminen on itsestään selvää puhuttaessa yritysten sosiaalisesta vastuusta. Haastatteluissa nousi esille myös suomalaisuuden merkitys. Globaalissa maailmassa Suomen hyvinvointi koetaan tärkeäksi asiaksi, johon yritykset voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Pinnallisuus on yleinen ongelma ympäristöasioiden huomioimisessa yritystoiminnassa (Pihkola 2005, 49). Se näkyi myös haastatteluissa. Kysyttäessä yritystoiminnan ympäristöystävällisyydestä haastateltavat yrittivät löytää esimerkin yrityksestä, joka toimii täysin luonnon ehdoilla tai pyrkii muuttamaan kulutustottumuksia ympäristöystävällisemmiksi. Olemassa olevan yritystoiminnan toteuttaminen mahdollisimman vähän ympäristöä rasittaen ei tullut haastatelluille ensimmäisenä mieleen. Tämä voidaan tulkita myös siten, että haastateltavat pyrkivät puheissaan lähemmäksi ekosentristä suh-

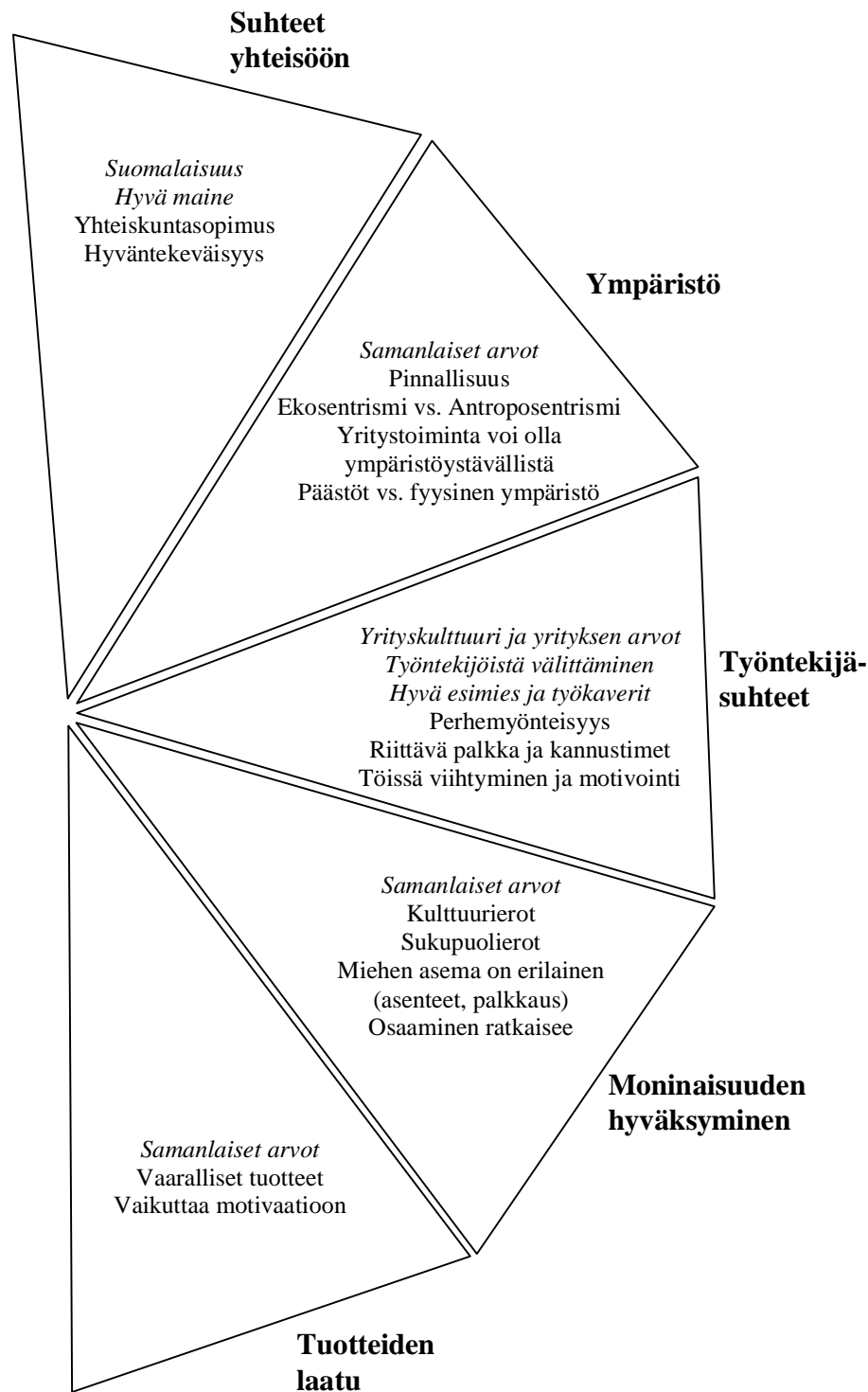
tautumistapaa ympäristöön. Tutkimus ei kuitenkaan anna viitteitä siitä, ettei antroposenttinen näkemys olisi yritysmaailmassa yleisempi kuten Rintanen (2004, 82) tutkimuksessaan toteaa. Pyrkimys ekosentrisyyteen puheiden tasolla antaa viitteitä Kallion (2005, 128) esiin nostamasta eettisen sordiinin ongelmasta. Tästä huolimatta kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että yritystoiminta voi olla ympäristöystävällistä. Työntekijän motivaation ja työtehokkuuden kannalta on oleellista, että työntekijän on helppo samaistua yrityksen arvoihin. Ympäristöystävällisyyden ei tulisi rajoittua pelkästään päästöihin vaan yritysten tulisi huolehtia myös fyysisestä ympäristöstään. Ympäristöasiat, erityisesti ilmastonmuutos ja sen vaikutukset, ovat viime aikoina olleet yhä enemmän esillä eri tiedotusvälineissä ja julkisessa keskustelussa. Haastattelujen perusteella ne näkyvät tulevaisuudessa enemmän myös päivittäisessä yritystoiminnassa.

Työntekijöistä välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu ja heidän tarpeidensa sekä elämäntilanteidensa huomioiminen on tutkimuksen merkittävin tulos. Työntekijöistä välittäminen ja huolehtiminen ovat osa yrityskulttuuria, joka Helsilän (2002, 56) mukaan vaikuttaa työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Vallitseva yrityskulttuuri välittyy uusille työntekijöille osittain koulutuksen ja perehdytyksen avulla, mutta pääsääntöisesti niin sanottuna hiljaisena tietona. Greening ja Turban (2000, 262–263) nostavat työntekijäsuhteiden kohdalla esille koko henkilöstön kattavan tulospalkkausjärjestelmän ja työntekijöiden osakeomistukset. Helsilä (2002, 67–68) puolestaan painottaa rahallisten kannustimien lisäksi henkilökohtaisten kehitysmahdollisuuksien, urakehityksen, työstä saadun palautteen ja arvostuksen, vaikutusmahdollisuuksien, osallistumisen, työsuhteen pysyvyyden ja työaikojen joustavuuden merkitystä pysyvän työmotivaation saavuttamisessa. Näiden lisäksi tarvitaan johdonmukaisesti jaettavat riittävät palkkiot ja muut rahalliset kannustimet. Haastatellut arvostivat toisaalta arkipäivän elämää helpottavia työsuhde-etuja ja toisaalta sellaisia, joista hyötyy rahallisesti. Myös Pfeffer (2005, 97–102) pitää työpaikan pysyvyyttä, tulospalkkaa, työntekijöiden omistajuutta, osallistumista, kehitysmahdollisuuksia ja urakehitystä yrityksen kilpailukykyä parantavina seikkoina. Haastatteluissa nousivat esille tulospalkkaus, omistajuus, vaikutusmahdollisuudet ja työaikojen joustavuus, jotka tukevat Greeningin ja Turbanin, Helsilän ja Pfefferin päätelmiä. Edellämainittujen tekijöiden lisäksi voidaan tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden motivaatiota parantavana ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaviin tekijöihin lisätä työilmapiirin, henkilökemioiden ja esimiehen merkitys. Työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta kuvaa kaikesta huolimatta parhaiten haastatteluissakin esiin noussut tosiasia, että millään edellä mainitulla ei ole erityisemmin merkitystä, mikäli palkka ei ole riittävä. Pitkällä aikavälillä huonoksi koettu palkka heikentää motivaatiota ja aiheuttaa katkeroitumista, vaikka muut asiat olisikin järjestetty moitteettomasti. Yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa, että hyvä palkkakaan ei yksin riitä motivoimaan työntekijöitä, mutta sitä voidaan tutkimuksen perusteella kutsua työmotivaation perustaksi.

Moninaisuudesta voidaan myös käyttää termiä erilaisuus. Moninaisuus voi yhtä hyvin ilmetä saman yrityksen eri osastojen välillä erilaisena yrityskulttuurina kuin eri kielinä, uskontoina ja kulttuureina kansojen välillä. Sukupuolten väliset erot ja ikäerot ovat myös osa moninaisuutta. Wiethoffin (2004, 275) mukaan huomioimalla erilaisuus yhteistyössä työntekijöiden kanssa voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja. Haastatteluissa keskityttiin lähinnä sukupuolieroihin työelämässä. Tutkimuksen perusteella naisten erilainen asema näkyy palkkauksessa ja työpaikan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Toisaalta haastateltujen mielestä miehillä ja naisilla on kuitenkin yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. Tärkeintä on, että hoitaa työnsä hyvin. Erään haastattelun esiin nostama mies- tai naisvaltaisuuden vaikutus työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin saa tukea aikaisemmista tutkimuksista. Rosenerin (1995, 211–212) käyttämä nimitys seksuaalinen häiriö kuvaa työpaikoilla esiintyvää roolien sekoittumista, sekavaa kommunikointia ja kulttuurien yhteentörmäystä. Miehet ja naiset eivät kaikissa tilanteissa ymmärrä toistensa käyttäytymistä. Tästä on kyse myös haastattelun mainitsemasta esimerkistä, joka kertoi miesten ja naisten erilaisesta roolista kahvipöytäkeskusteluissa. Työntekijän ja työnantajan samanlainen arvopohja nousi esiin tutkimuksessa ja se voidaan liittää myös moninaisuuden käsittelyyn. Yritysmailma on perinteisesti maskuliininen toimintakenttä. Haastattelujen perusteella nuorempi sukupolvi kuitenkin kokee miesten ja naisten aseman tasa-arvoisemmaksi kuin vanhemmat sukupolvet.

Greeningin ja Turbanin (2000, 262–263) mukaan tuotteiden korkea laatu ja panostukset niiden tutkimiseen ja tuotekehitykseen vaikuttavat positiivisesti sosiaalisen suorituskyvyn tuotteiden laatu ulottuvuuteen. Negatiivisesti puolestaan vaikuttavat tuotteiden vaarallisuus, kyseenalainen markkinointi ja tuotteisiin kohdistuvat oikeuskäsittelyt. Tuotteiden vaarallisuudesta on viime aikoina ollut mediassa esillä monia eri tapauksia. Leluja on maalattu myrkyllisellä lyijymaalilla (Euroopan parlamentin artikkelit, 2007), niitä on päällystetty kemikaalilla, joka muuttuu elimistöön joutuessaan vaaralliseksi huumausaineeksi (Koistinen 2007, B7), lapsia on tukehtunut Kiinassa valmistettuihin sänkyihin (Kiinalaissängyt tukehduttivat... 2007) ja Amerikassa on kuollut ja sairastunut tuhansia lemmikkejä myrkylliseen lemmikkieläinruokaan (Weise 2007; Barboza 2007). Haastattelujen perusteella sillä, mitä yritys tekee, on vaikutusta työntekijän motivaatioon. Jotta motivoituisi työhön, täytyy pitää tärkeänä sitä mitä yritys tekee. Työntekijän ja työnantajan samanlainen arvomaailma liittyy näin ollen myös tuotteisiin ja niiden laatuun. Työntekijän on vaikea motivoitua tekemään hyvää työtä, jos yrityksen tuotteiden laatu ei hänen mielestään ole riittävän hyvä.

Edellä käsitellyt tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset teemat on esitetty tiivistetysti kuviossa 8.



Kuvio 8 Tutkimuksen teoreettiset ja empiiriset teemat jaoteltuna yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn viiteen ulottuvuuteen

Kuviossa 8 *kursiivilla* kirjoitetut teemat esiintyvät myös kuviossa 7, tutkimuksen perusteella luotu malli unelmatyönantajasta. Suomalaisuus, hyvä maine, samanlaiset arvot, työntekijöistä välittäminen, hyvä esimies ja työkaverit ovat sosiaaliseen suorituskykyyn liittyvistä teemoista niitä, joiden koetaan olevan yhteydessä yrityksen houkuttelevuuteen

työpaikkana. Gatewood ja kumppanit (1993, 423–424) perustelevat yrityksen maineen merkitystä työpaikan valinnassa. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa sekä yrityksen yleinen maine, joka muodostuu mainosten ja tuotteiden välityksellä, että maine rekrytoijana, johon vaikuttaa työpaikkailmoituksen lisäksi yrityksen nykyisten ja entisten työntekijöiden mielipiteet. Cablen ja Judgen (1994) sekä Judgen ja Bretzin (1992) tutkimusten perusteella organisaation ja työnhakijoiden arvojen yhdenmukaisuus on ratkaiseva vetovoimatekijä työpaikan valinnassa, mikä näkemys on yhtenevä käsillä olevan tutkimuksen kanssa. Fazerin henkilöstöjohtaja Pekka Heinänen uskoo, että Fazerin menestykseen suosikkityönantaja listauksissa vaikuttaa muun muassa hyvä työilmapiiri ja hänen mielestään avainasemassa oleva hyvä johtaminen (Taipale 2007). Nämä seikat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa.

Edellisessä kappaleessa käsiteltyjen teemojen lisäksi kuviossa 7 unelmatyönantajalta toivotaan tutkimuksen perusteella vakavaraisuutta ja kasvavaa organisaatiota. Vakavaraisuus liittyy ensisijaisesti Helsilän (2002, 68) sekä Pfefferin (2005, 97) mainitsemaan työsuhteen pysyvyyteen. Vakavaraisesta yrityksestä irtisanotuksi joutuminen taloudellisiin syihin vedoten on epätodennäköisempää kuin velkaantuneemmasta yrityksestä. Kasvava organisaatio puolestaan liittyy sekä Helsilän (2002, 68) että Pfefferin (2005, 100–102) mainitsemiin henkilökohtaisiin kehittymis- ja ylenemismahdollisuuksiin.

Turbanin ja Greeningin (1996, 663) mukaan yrityksen vetovoima työpaikkana korreloi positiivisesti seuraavien sosiaalisen suorituskyvyn ulottuvuuksien kanssa: suhteet yhteisöön, työntekijäsuhteet ja tuotteiden laatu. Backhausin ja kumppaneiden (2002, 300–309) tutkimuksen mukaan työntekijäsuhteet vaikuttavat viidestä tutkitusta ulottuvuudesta vähiten ja tuotteiden laatu toiseksi vähiten. Yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana vaikuttivat heidän tutkimuksensa mukaan muita enemmän ympäristöasiat, moninaisuuden hyväksyminen ja suhteet yhteisöön. Albinger ja Freeman (2000, 250) puolestaan korostavat tutkimustulostensa perusteella työntekijäsuhteiden ja moninaisuuden hyväksymisen merkitystä tarkasteltaessa yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana. Aikaisemmat tutkimukset yrityksen sosiaalisen suorituskyvyn vaikutuksesta yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana ovat keskenään ristiriitaisia. Käsillä oleva tutkimus tuo oman lisänsä tähän joukkoon, mutta lopulliseen tulokseen ei vielä kukaan päästä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kaikki tutkimuksessa lähemmin tarkastellut sosiaalisen suorituskyvyn viisi ulottuvuutta vaikuttavat osaltaan yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana. Muita ulottuvuuksia suurempi merkitys tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin työntekijäsuhteilla. Erityisesti työntekijöistä välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu ja heidän tarpeidensa sekä elämäntilanteidensa huomioiminen ovat tutkimuksen perusteella tärkeimpiä vetovoimatekijöitä työpaikan valinnassa.

## 7.2 Jatkotutkimushaasteita

Käsillä olevan tutkimuksen perusteella työntekijöistä välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu ja heidän tarpeidensa sekä elämäntilanteidensa huomioiminen ovat tärkeimpiä vetovoimatekijöitä työpaikan valinnassa. Tutkimustulokseen vaikuttavat jonkin verran haastateltujen perhesuhteet. Kaikilla haastatelluilla on pieniä lapsia, joten he arvostavat joustavia työaikoja ja haluavat rajoittaa ylitöiden tekemistä. Vastaavan tutkimuksen toteuttaminen siten, että haastateltaviksi valittaisiin perheettömiä henkilöitä, toisi tutkimusaiheeseen erilaisen näkökulman. Toisaalta nyt toteutettu tutkimus antaa hyvän kuvan vallitsevista asenteista, koska monet joitakin vuosia työelämässä olleet kauppatieteiden maisterit ovat perheellisiä.

Tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt työskentelevät eri toimialoilla ja hyvin erityyppisissä yrityksissä. Tutkimuksessa keskityttiin haastateltuihin henkilöinä eikä annettu painoarvoa yritykselle, jossa he työskentelevät. Tässä tutkimuksessa ei määritelty tai otettu kantaa siihen, toimivatko haastateltujen työnantajat sosiaalisesti vastuullisesti. Toteuttamalla vastaavanlainen haastattelututkimus valitsemalla haastateltavat yrityksistä, jotka määriteltävin kriteerein voidaan todeta sosiaalisesti vastuullisiksi, saataisiin tutkimusaiheeseen uudenlainen näkökulma. Tällöin haastatteluissa voisi konkreettisesti kysyä asioita, jotka vaikuttivat haastatellun hakeutumiseen töihin kyseiseen yritykseen.

## 8 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa selvitettiin, minkälainen merkitys yrityksen sosiaalisella vastuulla on sen houkuttelevuuteen työpaikkana. Tutkimus tehtiin työnhakijoiden näkökulmasta. Sosiaalista vastuuta käsiteltiin tutkimuksessa ensisijaisesti yrityksen sosiaalinen suorituskyky -käsitteen avulla. Sosiaalisen suorituskyvyn 11 ulottuvuudesta tutkimuksessa keskityttiin seuraaviin viiteen ulottuvuuteen: suhteet yhteisöön, ympäristö, työntekijäsuhteet, moninaisuuden hyväksyminen ja tuotteiden laatu. Sosiaalisen suorituskyvyn lisäksi tarkasteltiin yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana yleisesti sekä yrityksen maineen merkitystä vetovoimatekijänä työpaikan valinnassa.

Lähestymistapa tutkimusongelmaan on tässä tutkielmassa kvalitatiivinen. Tutkimuksen pääasiallisena tutkimusaineistona käytettiin neljässä puolistrukturoidussa haastattelussa kerättyä materiaalia. Kaikki haastatellut henkilöt ovat valmistuneet Turun kauppakorkeakoulusta ja työskentelevät erityyppisissä organisaatioissa Turun talousalueella. Tutkimus on sekä kartoittava että kuvaileva. Tehdyt haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen tutkimuksen kannalta oleelliset asiat kirjattiin ylös mindmap tekniikalla. Tämän jälkeen haastattelut teemoiteltiin kahdella eri tavalla: Ensin yleisesti sen mukaan, mistä haastateltavat puhuivat. Tämän jälkeen teemat jaettiin yksityiskohtaisemmin vastaamaan tutkimusongelmaa, ja lopuksi teorialähtöisesti jakamalla esiinnoitettavat teemat sosiaalisen suorituskyvyn viidelle tutkielmassa erityisesti käsitellylle tasolle, mikäli se oli mahdollista.

Tämän tutkimuksen perusteella kaikki tutkimuksessa lähemmin tarkastellut sosiaalisen suorituskyvyn viisi ulottuvuutta vaikuttavat osaltaan yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana. Muita ulottuvuuksia suurempi merkitys tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin työntekijäsuhteilla. Erityisesti työntekijöistä välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu ja heidän tarpeidensa sekä elämäntilanteidensa huomioiminen ovat tutkimuksen perusteella tärkeimpiä vetovoimatekijöitä työpaikan valinnassa. Kaikilla haastateltavilla on pieniä lapsia, mikä näkyy heidän vastauksissaan ja asioiden arvostuksessa. Tämä tutkimus kuvaa tutkijan mielestä hyvin ja monesta eri näkökulmasta perheellisten nuorten kauppatieteiden maisterien asenteita työnantajia kohtaan ja on laadullisen tutkimuksen mukanaan tuomat rajoitteet huomioiden yleistettävissä esimerkiksi palvelemaan rekrytointiprosesseissa.

## LÄHTEET

- Aaltonen Tapio – Luoma Mikko – Rautiainen Raija (2004) *Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY: Juva.
- Airila Auli – Kauppinen Kaisa – Eskola Kaisa (2007) *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä - tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Monikko - sukupuolten tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki. <[www.monikko.net](http://www.monikko.net)>, haettu 17.3.2008.
- Albinger Heather Schmidt – Freeman Sarah J. (2000) Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, No: 3, 243–253.
- Aula Pekka – Mantere Saku (2005) *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. WSOY: Helsinki.
- Backhaus Kristin B. – Stone Brett A. – Heiner Karl (2002) Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business and Society*, Vol. 41, No: 3, 292–318.
- Bansal Pratima – Roth Kendall (2000) Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy on Management review*, Vol. 43, No: 4, 717–736.
- Barboza David (2007) Secon chemical eyed in Chinese pet food scandal. *International Herald Tribune* 8.5.2007 <<http://www.iht.com/articles/2007/05/09/business/petfood.php>>, haettu 12.11.2007.
- Bretz Robert D. – Ash Ronald A. – Dreher George F. (1989) Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypotheses. *Personnel Psychology*, Vol. 42, No: 3, 561–581.
- Cable Daniel M. – Judge Timothy A. (1994) Pay preferences and job search decisions, a personorganization fit perspective. *Personnel Psychology*, Vol. 47, No: 2 317–349.
- Carroll Archie B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No: 4, 497–505.
- Carroll Archie B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No: 4, 39–48.
- Carroll Archie B. (2000) A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business and Society*, Vol. 39, No: 4, 466–478.
- Davenport Kim (2000) Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business & Society*, Vol. 39, No: 2, 210–219.



- Davies Gary – Chun Rosa – da Silva Rui (2001) The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No: 2, 113–127.
- Dunk Alan S. (2002) Product quality, environmental accounting and quality performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.15, No: 5, 719–732.
- Dutton Jane E. – Dukerich Janet M. (1991) Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No: 3, 517–554.
- Dutton Jane E. – Dukerich Janet M. – Harquail Celia V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No: 2, 239–263.
- Earley Christopher P. – Mosakowski Elaine (2004) Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No: 10, 139–146.
- Euroopan parlamentti, artikkelit (2007) *Kiinalaiset lelut – EP:n jäsenet huolissaan tuoteturvallisuudesta*. < [http://www.europarl.europa.eu/news/public/story\\_page/063-10176-255-09-37-911-20070906STO10167-2007-12-09-2007/default\\_fi.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/063-10176-255-09-37-911-20070906STO10167-2007-12-09-2007/default_fi.htm)>, haettu 12.11.2007.
- Fombrun Charles J. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press: Boston.
- Gatewood Robert D. – Gowan Mary A. – Lautenschlager Gary J. (1993) Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No: 2, 414–427.
- Greening Daniel W. – Turban Daniel B. (2000) Corporate Social Performance as a Competitive Advantage on Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, Vol. 39, No: 3, 254–280.
- Helsilä Martti (2002) *Käytännön henkilöstötyö*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hemphill Thomas A. (2004) Corporate Citizenship: The Case for New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*, Vol. 109, No: 3, 339–361.
- Hirsjärvi Sirkka – Remes Pirkko – Sajavaara Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Ibrahim Nabil A. – Angelidis John A. (1993) Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of top Executives and business Students. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 29, No: 3, 303–314.
- Isomäki Risto (1996) Tappavaa maitojauhetta. *Kumppani-lehti* 10.1.1996 < <http://www.kepa.fi/kumppani/394>> haettu 21.12.2007
- Johnson Richard A. – Greening Daniel W. (1999) The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No: 5, 564–576.

- Judge Timothy A. – Bretz Robert D. (1992) Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No: 3, 261–271.
- Kallio Tomi J. – Nurmi Piia (2005) Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta – Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Kallio Tomi J. – Nurmi Piia, 5–14. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja, 10/2005. Tampere.
- Kallio Tomi J. (2005) Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? - Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 12, No: 2, 125–139.
- Kiinalaissängyt tukehduttivat kolme vauvaa USA:ssa (2007) *Helsingin Sanomat* 24.9.2007, B4.
- Koistinen Olavi (2007) Suosikkilelu on altistanut lapsia vaaralliselle gamma-huumeelle. *Helsingin Sanomat* 9.11.2007, B7.
- Koponen Kalle – Liiten Marjukka (2007) Lasten talvihaalareista löytyi korkeita myrkytöisyyksiä. *Helsingin Sanomat* 11.11.2007, A7.
- Korte Russell F. (2007) A review of social identity theory with implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No: 3, 166–180.
- Kovalainen Anne (2006) YLM-luentokurssi -moniste, syksy 2006.
- Kurkilahti Lasse – Äijö Toivo (2007) *Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa*. WSOYpro: Helsinki.
- Lewellyn Patsy G. (2002) Corporate Reputation – Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, Vol. 41, No: 4, 446–455.
- Luce Rebecca A. – Barber Alison E. – Hillman Amy J. (2001) Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model on the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness. *Business and Society*, Vol. 40, No: 4, 397–415.
- Matten Dirk – Crane Andrew (2005) Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No: 1, 166–179.
- Mäkelä Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. toim. Mäkelä, Klaus, 42-61. Gaudeamus: Helsinki.
- Nelonen selvitti: Raskaana olevia syrjitään eniten (2007) *Nelosen Uutiset* 6.8.2007 <<http://www.nelonen.fi/uutiset/uutinen.asp?d=12518&cat=1>>, haettu 13.12.2007.
- Nokia ja... (1997) *Helsingin Sanomat* 23.11.1997 <<http://www.hs.fi/arkisto/>>, haettu 14.12.2007.

- Nokia suomalaisopiskelijoiden toivetyönantaja (1999) *Helsingin Sanomat* 29.5.1999 <<http://www.hs.fi/arkisto/>>, haettu 14.12.2007.
- Pfeffer Jeffrey (2005) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No: 4, 95–106. Julkaistu ensimmäisen kerran 1995, Vol. 9, No: 1.
- Pihkola Hanna (2005) Ympäristöarvot osana liiketoimintaa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta – Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Kallio Tomi J. – Nurmi Piia, 31–52. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja, 10/2005. Tampere.
- Pulkinen Pauliina (2007a) Opiskelijat pitävät julkishallinnon työpaikkoja eettisimpinä. *Helsingin Sanomat* 14.2.2007, B7.
- Pulkinen Pauliina (2007b) Pankit ja kaupat nostaneet asemiaan opiskelijoiden suosikkityönantajina. *Helsingin Sanomat* 30.5.2007, B11.
- Pulkinen Pauliina (2007c) L’Oreal ja IBM eurooppalaisnuorten suosikkityönantajat. *Helsingin Sanomat* 28.8.2007, B6.
- Pulkinen Pauliina (2007d) Suomalaisnuoret tekisivät vähemmän töitä kuin muut eurooppalaiset. *Helsingin Sanomat* 29.8.2007, B7.
- Pulkinen Pauliina (2007e) Nokia putosi kärjestä ekonomien halutuimpana työpaikkana. *Helsingin Sanomat* 10.11.2007, B10.
- Raisio yritysvastuuraportti (2006) Raisio Oyj.
- Raunio Helena (2003) Ikärasismi rassaa, mutta nuoret eivät työllisty. *Tekniikka & Talous* 21.10.2003 < <http://www.tekniikkatalous.fi/kommentit/article/24694.ece>>, haettu 5.12.2007.
- Rintanen Satu (2004) Eettisyys luonnonympäristön ja yritystoiminnan suhteessa. Teoksessa: *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toim. Ketola Tarja, 81–98. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja B-2:2004. Tampere.
- Roberts Peter W. – Dowling Grahame R. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No: 12, 1077–1093.
- Rosener Judy B. (1995) Sexual Static. Teoksessa: *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, toim. Keith Grint, 211–223. Oxford University Press: New York
- Saksa Markku (2007) Elektroniikkakauppa irtisanoi USA:ssa kovapalkkaisimmat. *Helsingin Sanomat* 11.6.07, B5.
- Sampo yritysvastuuraportti (2006) Sampo Oyj. <[http://www.sampo.com/vuosikertomus/2006/pdf/Sampo\\_YVR06\\_fi.pdf](http://www.sampo.com/vuosikertomus/2006/pdf/Sampo_YVR06_fi.pdf)>, haettu 6.12.2007.

- Siltaoja Marjo (2004) Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 3, 294–324.
- Social Investment Forum (2005) Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States. <[http://www.socialinvest.org/Areas/research/trends/sri\\_trends\\_report\\_2005.pdf](http://www.socialinvest.org/Areas/research/trends/sri_trends_report_2005.pdf)>, haettu 27.8.2007.
- Srivastava Joydeep – Lurie Nicholas – Mick David Glen – Boulding William (2001) A consumer perspective on price-matching refund policies: Effect on price perceptions and search behaviour. *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No: 2, 296–307.
- Stets Jan E. – Burke Peter J. (2000) Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No: 3, 224–237.
- Ståhl Susanne (2007) Overallerna som innehåller mest miljögift. <<http://www.testfakta.se/Article.aspx?a=21519>>, haettu 12.11.2007.
- Subeliani David – Tsogas George (2005) Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No: 5, 831-851.
- Taipale Taru (2007) Nokia on spontaani inhokki. *Talouselämä* 9.5.2007 <[www.talouselama.fi/printview.do?f\\_id=1168127](http://www.talouselama.fi/printview.do?f_id=1168127)>, haettu 5.9.2007.
- Turban Daniel B. – Greening Daniel W. (1996) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No: 3, 658–672.
- Turban Daniel B. – Keon Thomas L. (1993) Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 184–193.
- Turpeinen Merja – Toivanen Minna (2008) *Perhe työssä, työ perheessä – työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatioimijoitten, perheen ja sukupuolen näkökulmasta*. Helsinki: MONIKKO-hanke. <[www.monikko.net](http://www.monikko.net)>, haettu 17.3.2008.
- Työttömyysaste sukupuolen ja iän mukaan 2007/10–2006/10 (2007) *Työvoimatutkimus 2007, lokakuu. Tilastokeskus* <[http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2007/10/tyti\\_2007\\_10\\_2007-11-20\\_tau\\_015\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2007/10/tyti_2007_10_2007-11-20_tau_015_fi.html)>, haettu 5.12.2007.
- Waddock Sandra A. – Graves Samuel B. (1997) The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No: 4, 303–319.
- Vahvat brändit nuorten suosikkityöpaikkoja (2005) *Helsingin Sanomat* 10.10.2005 <<http://www.hs.fi/arkisto/>>, haettu 14.12.2007.
- Vanhanen Matti (2004) Suomi muuttuvassa maailmantaloudessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 2, 213–217.

- Wartick Steven L. (2002) Measuring Corporate Reputation – Definition and Data. *Business & Society*, Vol. 41, No: 4, 371–392.
- Weaver Gary R. – Treviño Linda K. – Cochran Philip L. (1999) Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 539–552.
- Wei Yong-Kang (2002) Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No: 4, 269–276.
- Weise Elizabeth (2007) Poison pet food woes seem to hit cats harder. *USA Today* 7.5.2007 < [http://www.usatoday.com/tech/science/2007-05-07-poison-pet-food-science\\_N.htm](http://www.usatoday.com/tech/science/2007-05-07-poison-pet-food-science_N.htm)>, haettu 12.11.2007.
- Whetten David A. – Mackey Alison (2002) A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, Vol. 41, No: 4, 393–414.
- Wiethoff Carolyn (2004) Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No: 3, 263-278.
- Vihanto Martti (2005) Vastuullinen liiketoiminta taloustieteessä. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta – Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Kallio Tomi J. – Nurmi Piia, 15–29. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja, 10/2005. Tampere.
- Wood Donna J. (1991) Corporate Social Performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16, 691–718.
- Voutilainen Pasi – Ritola Ossi – Moisio Jussi (2001) IMS-johtamisjärjestelmä –laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Edita Oyj: Helsinki.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

### Intro

- Tutkielmassa tutkitaan, onko yrityksen sosiaalisella vastuulla merkitystä kun valitaan työpaikkaa.
- Kaikkea haastatteluissa esille tulevia seikkoja käsitellään luottamuksellisesti
- Sopiihan että nauhoitan haastattelun analysoinnin helpottamiseksi

### Haastattelukysymykset

**Bold**=kysy jokatapauksessa

*kursiivi*=tarkennukset/huomiot haastattelijalle

#### Lämmittely

- Kerro työhistoriastasi.
- Mitä nykyisiin työtehtäviisi kuuluu?
- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

#### Yrityksen houkuttelevuus työpaikkana

- **Millainen on unelmatyönantajasi?** *Voi olla, että työ ja työnantaja menevät sekaisin tai on vaikea erottaa toisistaan.*
- **Mitkä seikat vaikuttavat kun olet vaihtamassa työpaikkaa?**
- Millä asioilla ei ole merkitystä?
- Onko yrityksen koolla merkitystä? *Jos ei ole tullut ilmi edellisissä vastauksissa.*
- Millä perusteella teet päätöksen uuden työpaikan vastaanottamisesta?
- Mitkä 2–3 asiaa haluaisit muuttaa nykyisessä työnantajassasi?
- **Jos olisit vaihtamassa työpaikkaa, niin mitä asioita edellyttäisit uudelta työnantajalta?**
- Kumpi on tärkeämpää: vapaa-aika perheen ja ystävien kanssa vai mahdollisuus edetä uralla?
- **Onko tärkeää, että työnantajayritykselläsi on hyvä maine?**
- **Useissa lehdissä julkaistaan säännöllisesti erilaisia listauksia parhaista työpaikoista. Miten ne sinuun vaikuttavat?**
- Kuinka paljon ystävien ja tuttavien mielipiteet vaikuttavat työnhaussa?

(”puoliväli”)

#### Yrityksen sosiaalinen vastuu

- **Mikä sinua motivoi työssäsi?**

- Millaisia työsuhde-etuja arvostat?
- Mikä tai mitkä asiat korvaisivat mielestäsi huonon palkan?
- **Voiko yritystoiminta olla ympäristöystävällistä? Kannattaa varautua jatkokesymyksiin ja pyytää haastateltavaa antamaan esimerkkejä ja kertomaan tarkemmin.**
- **Koetko yrityksen hyötyvän sen lahjoittaessa rahaa hyväntekeväisyyteen?**
- **Nykyisin keskustellaan paljon sukupuolten välisestä tasa-arvosta yritys-elämässä? Mitä mieltä olet, onko miehen asema yritysmaailmassa erilainen kuin naisen?**
- **Voiko yritysmaailmassa toimia kaikissa tilanteissa eettisesti?**
- Voiko yritys kilpailla työvoimasta huomioimalla sosiaalisen vastuunsa?

*Kysy tämän osion vikana*

- **Mitä yrityksen sosiaalinen vastuu sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?**

Jäähdyttely

- Onko sinulla jotain lisättävää tai kysyttävää aiheeseen liittyen?
- Voinko palata asiaan, jos mieleeni tulee kysyä vielä jotain? Esimerkiksi sähköpostitse.