

YRITYSTEN ARVOT TOIMINNASSA
TARKASTELUSSA NOKIAN, KONEEN JA KESKON
VUOSIRAPORTIT

Simo Lemmetyinen
Teologisen etiikan ja sosiaalietiikan tutkielma
Maaliskuu 2019

HELSINGIN YLIOPISTO <input type="checkbox"/> HELSINGFORS UNIVERSITET		
Tiedekunta/Osasto <input type="checkbox"/> Fakultet/Sektion		Laitos <input type="checkbox"/> Institution
Teologinen tiedekunta		Systemaattinen teologia
Tekijä <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Författare		
Simo Lemmetyinen		
Työn nimi <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Arbetets titel		
Yritysten arvot toiminnassa – Tarkastelussa Nokian, Koneen ja Keskon vuosiraportit		
Oppiaine <input type="checkbox"/> Läroämne		
Teologinen etiikka ja sosiaalietiikka		
Työn laji <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Arbetets art	Aika <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Datum	Sivumäärä <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sidoantal
Pro gradu	Maaliskuu 2019	42
Tiivistelmä <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Referat		
<p>Tutkielmani tarkoituksena on selvittää kolmen yrityksen, Nokian, Koneen ja Keskon julkilausuttujen arvojen näkymistä yritysten toiminnassa sekä se, että ovatko julkilausutut arvot eettisiä arvoja. Tutkimukseni sijoittuu systemaattisen teologian alaan. Tutkimusmetodini on yhdistelmä sekä kvantitatiivista tutkimusta että filosofisen tekstianalyysin tutkimusmenetelmää. Teoreettinen viitekehükseni perustuu Georg Henrik von Wrightin teokseen The varieties of goodness ja hänen etiikan jaotteluun arvoihin, normeihin ja tekoihin. Etiikassa tutkitaan käsityksiä hyvästä eli arvoista sekä käsityksiä normeista. von Wright jaottelee hyvät viiteen kategoriaan. Tätä hyväksi käyttäen olen jaotellut myös yritysten arvot hyvän kategorioihin ja tehnyt niistä taulukon. Joitakin arvoja oli vaikea hahmottaa vain yhden kategorian alaan, joten ne voivat esiintyä taulukossa kahdessa kategoriassa.</p> <p>Tutkimukseni aineisto koostuu yritysten vuosiraporteista. Olen poiminut raporteista yritysten julkilausumat toimintaa ohjaavat arvot. Arvoja analysoitaessa olen käyttänyt sanahakua löytääkseni kaikki julkilausutut arvot toimintakertomusten teksteistä. Olen kuitenkin poistanut hakutuloksista sellaiset sanat, jotka ovat viitanneet joko rahaan tai tittleihin. Olen myös lisännyt sanan esiintymiskertoihin, mikäli tekstissä on viitattu johonkin termiin, vaikka sanaa ei ole suoranaisesti tekstissä mainittu. Esiintymiskertoja olen havainnollistanut diagrammeilla. Diagrammi auttaa hahmottamaan, miten arvojen esiintyminen yritysten vuosiraporteissa on hyvin epätasaista.</p> <p>Yritysten julkilausuttuja arvoja jaoteltaessa hyvän kategorioihin sekä etsiessä arvojen esiintymiskertoja vuosiraporteista kävi selväksi, että yritykset käyttävät arvoja hyvin eri tavalla kuvaillessaan yrityksen toimintatapoja. Osalla yrityksistä arvot näkyvät selvästi toimintaa kuvaillaessa, toisilla arvot loistavat poissaolollaan. Yritykset kävivät melko johdonmukaisesti tekstissä kaikki arvot läpi kertoessaan edellisestä toimintavuodesta. Jotkut arvot ylikorostuivat toisiin arvoihin nähden esiintymiskerroissa, mutta toisaalta, jotkut arvot jäivät kokonaan näkymättömiin. Joissakin tapauksissa arvojen merkitys jäi hämäräksi. Toisaalta toimintakertomuksissa esiintyi myös sellaisia toimintaa ohjaavia termejä, jotka olisi voitu listata julkilausuttujen arvojen joukkoon. Osa yritysten julkilausumista arvoista on selvästi yrityksen toimintaa tai toimintatapaa ohjaavia arvoja. Osa on selvästi normeja, joiden varassa arvoja toteutetaan.</p>		
Avainsanat – Nyckelord		
(käytä Yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA) mukaisia avainsanoja)		
Säilytyspaikka – Förvaringställe		
Helsingin yliopiston kirjasto, Keskustakampuksen kirjasto, Teologia		
Muita tietoja		

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Aineisto, tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys	5
2. Arvot hyvinä.....	8
2.1 Arvojen analysointi	14
3. Nokia	16
3.1 Nokian toimintakertomuksen analyysi.....	19
3.2 Nokian arvojen analyysi	23
4. Kone.....	26
4.1 Koneen vuosikertomuksen analyysi	28
4.2 Koneen arvojen analyysi	30
5. Kesko	33
5.1 Keskon vuosiraportin analyysi.....	37
5.2 Keskon arvojen analyysi.....	41
6. Yhteenveto ja loppupohdintaa	43
7. Lähde- ja kirjallisuusluettelo.....	48
Lähteet	48

1. Johdanto

Olen kiinnostunut yritysten julkilausumista arvoista. Niissä minua kiinnostaa se, ovatko ne oikeasti arvoja – eettisiä arvoja – ja toisaalta se, käyttävätkö yritykset niitä toiminnassaan. Itse ajattelen arvojen toimivan työkaluina tai reunaviivoina työntekijöille. Niiden avulla työntekijöillä voi olla mahdollisuus arvioida toimintaperiaatteita uusissa tai kiperissä tilanteissa. Niiden puitteissa toimittaessa ratkaisun tai tuloksen pitäisi olla lopulta yrityksen edun mukaista.

Tässä työssä olen keskittynyt arvioimaan ja analysoimaan yritysten julkilausuttuja arvoja tai toimintaperiaatteita Georg Henrik von Wrightin filosofisen arvojen määrittelyn perusteella. von Wrightin arvojen määrittely on yksinkertainen siinä mielessä, että se jakaantuu vain kolmeen kategoriaan: arvoihin, normeihin ja tekoihin. Tosin osittain tästä syystä olen ottanut vähän liikkumavaraa yritysten arvoja jaotellaessa, jotta olen saanut ne sovitettua von Wrightin kategorioihin.

Olen valinnut analyysin kohteeksi kolme kansainvälistä suomalaista yritystä niiden brändiarvon¹ perusteella. Yritykset ovat Nokia, Kone ja Kesko. Olen käyttänyt lähteinä ja arvojen mittarina yritysten vuosiraportteja² vuodelta 2016.

Aluksi esittelen käyttämäni aineiston ja työn teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen esittelen arvojen määritelmän käyttäen tässä von Wrightin teosta *The varieties of goodness*. Arvot kuuluvat etiikan alaan ja von Wright jakaakin etiikan arvoihin, normeihin ja tekoihin. von Wright jaottelee normit vielä kolmeen alalajiin: käskyihin, sääntöihin ja käytännön välttämättömyyksiin. En ole kuitenkaan katsonut tarpeelliseksi tässä työssä käyttää näin tarkkaa jaottelua yritysten normeja analysoitaessa. Käsittelen arvoja myös hyvinä, sillä arvoista

¹ Brändi koostuu yrityksen tai jonkin tuotteen tunnettavuudesta ja/tai kaupallisesta menestyksestä. Brändin arvo rakentuu asiakkaiden merkkiuskollisuudesta, siihen liitetyistä mielikuvista, laadun tunteesta sekä tunnettavuudesta.

² Yritykset käyttävät nimiä *vuosiraportti*, *vuosikertomus*, *toimintakertomus* ja *vuosikertomus*. Tässä työssä näillä termeille viitataan aina samaan vuoden 2016 lähdemateriaaliin.

puhuttaessa olemme kiinnostuneita hyvästä, pahasta ja huonosta. Tämän perusteella olen jakanut yritysten toimintaperiaatteita kuvaavat termit arvoihin, normeihin ja tekoihin sekä jaotellut ne von Wrightin mukaan hyvän eri lajeihin. Tutkimuksen lähtökohtana olen ensimmäisessä vaiheessa selvittänyt vuosiraporteista yritysten julkilausutut arvot. Tämän jälkeen olen käynyt yritysten vuosiraportit kokonaisuudessaan läpi ja etsinyt niistä kaikki ne termit, joilla yritykset kuvaavat arvojaan ja toimintatapojaan. Olen myös listannut termien esiintymiskerrat. Olen myös joissakin tilanteissa ottanut huomioon sellaiset lauseet, joissa viitataan johonkin arvoon, vaikka sitä ei tekstissä mainitakaan. Tämän jälkeen teen analyysin siitä, miten arvot näkyvät yritysten vuosiraporteissa. Lopuksi teen yhteenvedon analyyseistä ja pohdin tuloksia sekä mahdollista jatkotutkimusta.

1.1 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

Selvittäessäni aikaisempaa tutkimusta yritysten arvoista, huomasin, että sitä on tehty aika paljon. Teorioita on kehitetty maailmalla jo vuosia. Konsulttiyritykset tarjoavat palveluitaan yrityksille silloin kun arvoja pitää muokata. Opiskelijatkin ovat tutkineet jo vuosia yritysten arvoja. Painopiste on usein ollut henkilöstön kokemuksissa suhteessa arvoihin tai kuinka yrityksen henkilöstö hallinta saa hyötyä arvoista. Yritysten arvot ovat saaneet osakseen myös oppilaitosten ulkopuolista tutkimusta Suomessa.

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen lopputöissä on usein käytetty Shalom H. Schwartzin³ tai Milton Rokeachin arvoteorioita. Schwartzin⁴ arvoteoria voidaan nähdä nelikenttänä, jossa horisontaalisen ja vertikaalisen akselin ääripäät

³ Helkama 2015, 92, 146. Schwartzin arvokehä jakaantuu *itsensä ylittämisen* vs. *itsensä korostamisen* ja *avoimuus muutokselle* vs. *säilyttämisen* välille. Näihin neljään päätyyppiin sisältyy kymmenen arvotyyppiä. Kehämäisessä rakenteessa vierekkäiset arvot ovat yhteensopivia ja vastakkaiset yhteen sopimattomia. Klaus Helkama ei omien tutkimustensa perusteella pidä Schwartzin teoriaa täysin aukottomana. Siinä on havaittavissa maakohtaisia eroavaisuuksia, jotka eivät täysin sovi teoriaan.

⁴ Schwartz 2012, 9.

kuvaavat vastavoimia. Schwartzin teorian mukaan saman akselin eri päissä olevat arvot tai toimintatavat ovat keskenään ristiriitaisia.

Rokeachin mukaan taas arvot nähdään pysyvinä uskomuksina, joihin sisältyy toivotut tavoitteet.⁵ Toivotut tavoitteet puolestaan ohjaavat käyttäytymistämme sekä valintojamme. Näin hän tekee erottelun päämääräarvojen ja välinearvojen välille. Schwartzin ja Rokeachin arvoteoriat ovat alun perin kehitetty yksilön arvojen tutkimiseen⁶. Myöhemmin he rupesivat käyttämään niitä myös yhteisön ja organisaatioiden arvojen analysoimiseen.

Suomessa yritysten arvoja ovat tutkineet muun muassa Martti Puohiniemi sekä Tapio Aaltonen. Puohiniemi on käyttänyt tutkimuksissaan Schwartzin arvoteoriaa pohjanaan. Aaltonen puolestaan toimi pitkään konsulttina ja tarjosi yrityksille apua niiden määrittellessä arvojaan. Hän on myös julkaissut paljon erilaisia johtamisen oppaita, joissa arvot ovat vahvasti mukana.

Esimerkkeinä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä tuon esille seuraavaksi kolme erilaista työtä. Jessica Myllyniemi⁷ on tutkinut Arvojen toteutumista yrityksissä, Intotalo Oy:ssä sekä kahdessa muussa yrityksessä. Opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla. Yrityksillä oli yhtäläisiä arvoja kuten työn merkityksellisyys, kasvaminen ja kehittyminen. Opinnäytetyössä selvisi myös, että mikäli yrityksen arvot ovat ristiriidassa työntekijöiden henkilökohtaisiin arvoihin nähden, voi tästä seurata työuupumusta tai johtaa irtisanoutumisiin.

Toinen esimerkki on Satu Soinin lopputyö: Arvojen merkitys yrityksessä: Case: Kuinka arvot näkyvät pankki x:n työntekijöiden työssä.⁸ Soini lähestyy arvoja markkinastrategian näkökulmasta. Arvot ovat yksi tapa viestiä yrityksen tavasta

⁵ Rokeach 1973, 5-6, 25.

⁶ Muun muassa Clyde Kluckhohn on jo 1950-luvulla määritellyt arvot eksplisiittisiksi tai implisiittisiksi, siis yksilölle tai ryhmälle tyypilliseksi käsitykseksi toivottavasta. Kluckhohn 1951, 395.

⁷ Myllyniemi 2013.

⁸ Soini 2012.

toimia ja kilpailla. Hän on selvittänyt, miten hyvin työntekijät ovat sisäistäneet ja sitoutuneet yrityksen arvoihin ja miten he pystyvät välittämään niitä asiakkaille.

Kolmantena on Rosina Paijon lopputyö: Liike-elämän etiikka: arvot ja yhteiskuntavastuu.⁹ Paijon opinnäytetyössä selvisi, että yritysten eettisen liiketoiminnan merkitys on selvästi kasvanut. Eettinen toiminta mahdollistaa myös erottautumisen muista kilpailijoista, mutta myös kuluttajien vaatimus yhteiskuntavastuulliseen toimintaan on peräisin yrityksen kyvystä puuttua ongelmiin. Paijo lisää myös, että arvot ovat kiinteä osa yrityksen johtamista ja jokapäiväisen päätöksenteon apuvälineitä.

Yliopistoissa on myös tehty vastaavanlaista tutkimusta, joista mainitsen kolme. Mari Kalmari tutki pro gradu -tutkielmassaan Yritysten yhteiskuntavastuuta sidosryhmien kokomana.¹⁰ Hän on tutkinut miten yritykset viestivät yhteiskuntavastuustaan ja millainen merkitys sillä on sidosryhmille.

Nora Malin kävi tutkimuksessaan läpi Talouselämä-lehden yritysjohtajista tekemiä juttuja eri vuosina ja analysoitu johtajien arvoja sekä niiden muuttumista vuosien saatossa. Tutkimusmenetelmänä oli semioottinen analyysi.¹¹

Kolmantena esimerkkinä on Karoliina Malmelinin väitöskirja Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa.¹² Hän käsittelee tutkimuksessaan yritysten arvopuhetta yrityksen olemassaolon oikeutuksena. Hänen tutkimuksestaan käy ilmi, että yritykset eivät useinkaan pysty näyttämään toteen, että niiden toiminta on yhteiskuntavastuullista tai ekologista. Malmelin huomauttaakin, että yritysten vastuullisuutta nostetaan esille viestinnässä yhteistyökumppaneilta saadun palautteen perusteella sekä erilaisten eettisten merkkien¹³ avulla.

⁹ Paijo 2014.

¹⁰ Kalmari 2009.

¹¹ Malin 2000.

¹² Malmelin 2011.

¹³ Eettisillä merkeillä tarkoitetaan kyseessä olevan yrityksen ulkopuolista tahoa, joka myöntää jonkin sertifikaatin tai muun tunnustuksen tai merkin yrityksen eettisestä toiminnasta.

Edellä mainitut esimerkit kuvaavat kiinnostusta yritysten arvoja kohtaan. Tarkastelukulmat ovat erilaisia ja arvoja analysoidaan eri teoriaviitekehysten läpi. Opiskelijoita ja tutkijoita kiinnostaa yritysten tapa toimia ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Tutkimuksille yhteistä on se, että yritysten toiminnan taustalla on jotakin sellaista, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja sitä ollaan kiinnostuneita tutkimaan. Nykypäivänä yrityksiltä odotetaan vastuunkantoa niin työntekijöiden hyvinvoinnista kuin ympäristöasioistakin, joten yritysten täytyy määritellä toimintaansa syvemmin kuin ainoastaan mahdollisimman suurten voittojen kautta. Yritykset eittämättä pyrkivät arvojen luomisella ottamaan huomioon niin ihmiset kuin ympäristönkin ja sitä kautta arvoilla tulisi olla merkitystä myös yksittäiselle työntekijälle.

Näkökulmani ja teoriaviitekehylenei poikkeaa aikaisemmista tutkimuksista. von Wrightin arvojen ja hyvän määritelmiä ei ole nähdäkseni käytetty aikaisemmin yritysten arvojen analysoimisessa ja jaottelussa. Pyrin tässä työssä pitämään kiinni arvo-termin eettisestä merkityksestä tutkiessani yritysten arvoja. Sama pätee normeihin. Eettisesti tarkasteltuna ei ole perusteltua kutsua kaikkia yrityksen toimintaa ohjaavia sanallisia muotoiluja arvoiksi. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista onkin yritysten arvoista käyttämien sanallisten muotoilujen kriittinen arviointi. Tarkastelen sitä, ovatko yritysten arvoista käyttämät ilmaisut eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna arvoja vai ovatko ne jotakin muuta, esimerkiksi toimintaperiaatteita.

1.2 Aineisto, tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Aineistona tässä pro gradu -työssä on kolmen yrityksen vuosiraportit vuodelta 2016. Raportit on julkaistu keväällä 2017, minkä vuoksi niihin on voitu kirjata myös joitakin julkaisuvuoden alun tapahtumia. Olen valinnut kyseiset kolme suomalaista pörssiyritystä niiden brändiarvon vuoksi. Listauksen on tehnyt

brittiläinen yritys Brand Finance vuonna 2017.¹⁴ Yritysten brädiarvosta on uutisoitunut Suomessa muun muassa digimedia MarMai¹⁵. Tutkittava materiaali koostuu yritysten vuosikertomuksista, jotka on julkaistu yritysten internetsivuilla. Julkilausutut arvot ovat nähtävissä vuosikertomusten lisäksi yritysten internetsivuilla.

Pyrin ensiksi määrittelemään arvot ja niiden käytön tässä tutkimuksessa. Seuraavaksi paneudun vuosikertomuksiin ja analysoin, miten tarkasteltavien yritysten arvot ovat näkyneet käytännön toiminnassa. Tämän jälkeen arvioin yritysten arvoja eettisinä arvoina.

Arvoja määriteltäessä käytän lähteenä Georg Henrik von Wrightin teosta *The varieties of goodness*. Noudatan von Wrightin jaottelua, jolla hän tarkastelee etiikkaa arvoina, normeina ja tekoina. Yritysten arvot olen listannut von Wrightin määrittelemään viiteen hyvän kategoriaan: välineellinen hyvä, tekninen hyvä, lääketieteellinen hyvä, hyvä tai hyödyllinen jollekin ja hedonistinen hyvä. von Wrightin lisäksi käytän myös muuta aineistoa.

Pääaineeni teologisessa tiedekunnassa on teologinen etiikka ja sosiaalietiikka, joka on osa systemaattista teologiaa. Tutkimusmetodini on yhdistelmä sekä kvantitatiivista että filosofista tekstianalyysin tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessani olen käyttänyt määrällistä menetelmää silloin kun olen tarkastellut vuosiraporteissa käytettyjen arvojen esiintymiskertoja. Olen laskenut, listannut ja taulukoinut vuosiraporteissa esiintyviä arvoja. Tutkimukseni on filosofinen tekstianalyysi siltä osin, kun tarkastelen sanojen merkitystä eettisinä arvoina sisällönanalyysin keinoin. Tarkoitukseni on selvittää, millaista terminologian käyttöä voidaan pitää relevanttina eettisten arvojen määrittelyä.

¹⁴ Brand Finance, <http://brandfinance.com/press-releases/nokia-brand-bounces-back/> luettu 15.2.2018.

¹⁵ MarMai, https://www.marmai.fi/uutiset/tassa-ovat-kymmenen-suomen-arvokkainta-brandia-nokia-sailytti-karkipaikkansa-6647319_katsottu luettu 5.2.2018.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perustana on korostaa syyn ja seurauksen lakeja. Näin ollen todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista.¹⁶ Halusin analyysiin konkretiaa sisällönanalyysin tueksi, joten laskin ja luokittelin arvojen ja niihin viittaavien sanojen esiintymiskertoja. Näin sain näkyväksi sen, mitkä yritysten julkilausumista arvoista todella mainitaan osana toimintaa. Tällä tavoin sain numeerista faktaa arvojen esiintymiskerroista, mikä omalta osaltaan kertoo arvojen merkityksestä yrityksen toiminnassa.

Tutkimukseni on filosofinen tekstianalyysi tarkasteltaessa yritysten julkilausuttujen arvojen eettistä perustaa. Vaikka ei ole mahdollista päästä yksikäsitteiseen tarkkuuteen sanojen merkityksissä, voidaan niitä silti eritellä ja määritellä. Tällä metodilla voidaan myös osoittaa, mikäli sanan käyttötavat ovat vakiintuneet ja sopusoinnussa toistensa kanssa vai onko niiden käyttö monimerkityksistä ja keskenään ristiriitaista.¹⁷

Yritysten toimintakertomuksia analysoidessani olen käyttänyt sanahakua löytääkseni kaikki osumat, jotka liittyvät yritysten arvoihin. Sen lisäksi olen lisännyt osumiin raporteista ne kohdat, joissa käsitellään jotakin arvoa, vaikka kyseistä sanaa ei mainitakaan. Olen poistanut ne osumat, jotka ovat tulleet sisällysluetteloista tai lauseyhteyksistä, joilla viitataan rahaan tai ihmisten arvoniimiin. Olen kertonut kootusti yritysten toiminnasta, jonka voidaan havaita heijastavan arvoja. Tarkastelemieni yritysten toimintakertomuksissa on kuvattu niiden toimintaa eri tavoin. Kesko kertoo selvästi eniten yrityksen vuositoiminnasta, kun taas Koneen vuosiraportissa on vain vähän tällaista kuvausta.

¹⁶ Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 135.

¹⁷ Hallamaa 2017, 10-11.

2. Arvot hyvinä

von Wrightin mukaan etiikka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: arvoihin, normeihin ja tekoihin. Arvoja tutkittaessa ollaan kiinnostuneita hyvästä ja huonosta tai pahasta. Normit pitävät sisällään velvollisuuden, tarkoituksen, oikeuden, kiellot sekä myös oikean. Tekoja tutkittaessa analysoidaan valintaa, harkintaa, aikomusta, motiivivia, syitä sekä tahtoa.¹⁸ Hallamaa määrittelee tämän vähän yksinkertaisemmin: etiikassa tutkitaan käsityksiä hyvästä eli arvoista sekä käsitystä moraaliperiaatteista eli normeista. Normien varassa toteutetaan arvoja.¹⁹

Arvoja arvioitaessa ja määriteltäessä kohtaamme sanojen monimerkityksisyyden sekä niiden eksaktin määrittelyn vaikeuden.²⁰ Niitä analysoidessa olemme kiinnostuneita hyvästä ja pahasta. Hyvän määrittely tässä yhteydessä on äärimmäisen tärkeää koska sitä kautta pääsemme analysoimaan yritysten hyviä tekoja. Hyvän käsitettä voidaan jakaa ja määritellä seuraavasti: välineellinen hyvä, tekninen hyvä, lääketieteellinen hyvä, hyvä jollekin tai hyödyllinen sekä hedonistinen hyvä.

Välineellisellä hyvällä tarkoitetaan esimerkiksi hyvää autoa tai hyvää veistä. Se on jotakin sellaista, joka on tehty tai koulutettu jotakin tarkoitusta varten ja se toimii hyvin siinä tarkoituksessa. Sana 'hyvä' ei automaattisesti tarkoita hyvyyttä. Konteksti määrittelee sanan merkityksen. Tekninen hyvä tarkoittaa ihmisen harjoittamaa ominaisuutta tai saavutettua osaamista. Esimerkiksi käy urheilija, laulaja tai vaikkapa tiedemies. Lääketieteellinen hyvä on ihmisen ominaisuuksia kuten hyvä muisti, hyvä näkö tai hyvä sydän. Hyödyllisellä tai hyvällä jollekin tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta tai käytöstä. Se voi olla hyvää hallintoa isänmaata kohtaan tai vaikka öljyn merkitys moottorille.

¹⁸ von Wright 1972, 6.

¹⁹ Hallamaa 2017, 6.

²⁰ Hallamaa 2017, 7.

Hedonistinen hyvä on puolestaan mielihyvää, tuoksuja, sääoloja tai hyvän makuista viiniä.²¹

Välineellistä ja teknistä hyvää ei pidä sekoittaa keskenään. Voidaan sanoa, että tiili on hyvä vasara, vaikka se ei ole vasara eikä hyvä vasara. Se on hyvä vasaran asemessa, hyvä vasarana.²² Hyvän välineen määrittelyyn tarvitaan myös tarkoituksen määrittely.²³ Välineellisen hyvän arvioiminen on aina objektiivisesti oikein tai väärin. Tosin objektiivisuus voi olla hyvin subjektiivista eri käyttäjien välillä.²⁴ Teknisen hyvän arvioiminen onnistuu esimerkiksi testeillä tai kilpailuilla. Se ei silti tarkoita sitä, että voittaja olisi hyvä ja muut huonoja. Vertailuasteesta riippuu kuka tai mikä on hyvä tai huono missäkin.²⁵ Juoksija voi olla hyvä oman koululuokan keskuudessa, mutta koulujen välisissä kilpailuissa muut ovatkin parempia. Instrumentaaliseksi hyväksi kutsutaan sellaisia hyviä, jotka ovat hyvää jollekin, kuten öljy moottorille tai lääke sairaalle. Joku asia voi tehdä ihmiselle hyvää kuten loma tai auringon lämpö. Silloin loma on ihmiselle hyödyllinen hyvä²⁶. Voidaankin sanoa, että jokin on hyödyllistä, jos se on seurausta johonkin hyvään. Esimerkiksi hyvä veitsi ei automaattisesti tarkoita hyödyllistä. Huonokin veitsi voi olla hyödyllinen silloin kun sille on käyttöä. Hyödyllisyys ei automaattisesti tarkoita, että jokin on hyvä.²⁷ Pelkkä hyvä veitsi itsessään ei siis ole hyvä vaan se on instrumentaalisesti hyvä ihmisen tarkoituksiin. Siis se mikä on hyväksi veitselle, on jotakin, joka pitää veitsen kunnossa palvellakseen hyvin sen tarkoitusta ja ihmistä.²⁸

Hyvät teot ja hyvä toiminta, hyvä tarkoitus tai tahto mielletään yleensä hyvän ihmisen ominaisuuksiksi tai määritteiksi. Yleisesti ei voida sanoa, että olisi olemassa hyvää toimintaa. Hyvä toiminta on aina jollakin lailla erilaista. Esimerkiksi hyvä vasara ilmentää itsessään jotakin. Teko tai toiminta voi

²¹ von Wright 1972, 9-11.

²² von Wright 1972, 21.

²³ von Wright 1972, 25.

²⁴ von Wright 1972, 29.

²⁵ von Wright 1972, 37.

²⁶ Utilitarismi, teon hyvyys määräytyy sen tuottaman hyvän perusteella.

²⁷ von Wright 1972, 41-43.

²⁸ von Wright 1972, 50.

itsessään ilmentää monenlaisia hyvän muotoja. Samalla pitää kuitenkin erottaa toisistaan tekninen hyvä sekä itse toiminta. ”Tekninen hyvyys on attribuutin agentti jollekin, joka on hyvä jossakin.”²⁹ Toiminnan teknisellä hyvällä tarkoitetaan esimerkiksi hyvää juoksua tai hyvää kilpailua.³⁰ Hyviä tekoja tavoiteltaessa ihminen välillä epäonnistuu ja hyvistä teoista tulee hyviä tarkoituksia ja huonoja lopputuloksia. Voi myös olla niin, että on huonoja tarkoituksia, mutta hyviä lopputuloksia tai voi olla hyviä tapoja tehdä huonoja ja pahoja asioita sekä huonoja tapoja tehdä hyviä asioita.³¹

von Wrightin mukaan arvoja ei ole mielekästä arvioida hyvä – paha -akselilla. Hän pitää mielekkäämpänä arvioida arvoja niiden hyödyllisyyden tai haitallisuuden perusteella. Hyödyllisyyttä tai haitallisuutta tutkittaessa on huomioitava, että sama teko voi olla toiselle hyödyllinen, mutta samalla vahingollinen toiselle. Siksi on tärkeää jaotella ihmisen toimintaa. Yleinen viittaus moraaliseen toimintaan tai moraalisen näkökulmaan, jolla usein tarkoitetaan moraalista hyvää, ei ole hyvän muoto samalla tasolla muiden hyvän muotojen kanssa – kuten edellä mainitut hyvä vasara tai tiili. Moraalinen hyvä on alakäsite hyödylliselle hyvyydelle eli hyödylliselle tai suotuisalle. Teon moraalinen hyvyys tai pahuus riippuu siitä, onko teko hyödyllinen vai vahingollinen jollekin. Teko on hyvä silloin kun se tarkoittaa hyödyllistä. Silloin teko on aina hyvä jollekin. Teko tarkoittaa huonoa silloin kun se tarkoittaa haitallista. Silloin se on aina huono jollekin. Ei siis voi olla niin, että sama teko on moraalisesti hyvä jollekin ja toiselle moraalisesti huono.³²

Miten hyvää tekoa pitäisi arvioida, jos se aiheuttaa samalla pahaa toiselle? von Wrightin mukaan tähän ei ole yhtä oikeaa vastausta. Yleisesti on sanottu, että suurempi hyvä oikeuttaa pienempään pahaan. Tämä näkemys on kuitenkin enemmistön mielipide. Pieni paha yksilölle on suurempi paha yksilölle kuin yhteisön yhteinen hyvä.³³

²⁹ von Wright 1972, 114.

³⁰ von Wright 1972, 114.

³¹ von Wright 1972, 117.

³² von Wright 1972, 117-120.

³³ von Wright 1972, 121.

Moraalisen toiminnan toimintaperiaatteita voidaan arvioida. Tekoa voidaan pitää moraalisesti hyvänä, jos se tekee hyvää vähintään yhdelle olevalle eikä tee pahaa yhdellekään olevalle. Toisaalta tekoa voidaan pitää moraalisesti pahana, jos teko aiheuttaa pahaa yhdellekin olevalle. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että itsensä vahingoittaminen on morallinen paha. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että itsellensä hyvän tekeminen olisi morallinen hyvä.³⁴

Teon tarkoitus ja aikomus voidaan erotella toisistaan moraalista hyvää arvioitaessa.³⁵ Aikomusta teossa voidaan pitää moraalisena hyvänä, jos hyvä jollekin on aiottu hyvän itsensä tähden eikä vahinkoa ole aavistettu tulevan kenellekään. Aiottu teko on moraalisesti paha silloin kun vahinko tai paha on aavistettu tulevan jollekin teosta. Jos taas teko tai siitä pidättäytyminen aiheuttavat molemmat vahinkoa tai pahaa, teko tai siitä pidättäytyminen on oltava moraalisesti puolustettavissa.³⁶

Hyvä ja hyve on syytä eritellä, ettei niiden kesken tule sekaannusta. Hyvän käsitettä ja eri merkityksiä olen koittanut jo edellä avata ja jatkan hyvän määrittelyä myös tuonnempana. Hyveillä tai hyveellisyydellä tarkoitetaan rohkeutta, itsehillintää sekä totuudenmukaisuutta.³⁷ Kun taas arvotermejä ovat hyvä, huono ja paha. Oikea, väärä ja velvollisuus kuuluvat normatiivisiin termeihin, joihin paneudumme seuraavaksi.³⁸ Hyveitä ei pidä kutsua hyödyllisiksi, mutta hyveet ovat tarpeellisia. Hyveiden puute aiheuttaa ihmiselle

³⁴ von Wright 1972, 121.

³⁵ G. E. Mooren mukaan oikeaa tekoa voidaan pitää oikeana silloin kun tekijä ei olisi voinut tehdä mitään muuta vaihtoehtoista tekoa, jonka seurauksilla olisi ollut enemmän sisäistä arvoa. Väärää tekoa voidaan pitää vääränä silloin, kun sen tekijä olisi voinut tehdä jonkin toisen teon, jolla olisi ollut enemmän sisäistä arvoa. Moore 1965, 163.

³⁶ von Wright 1972, 128-131.

³⁷ von Wright noudattelee tässä Aristoteleen tekemää jaottelua, joskin termit ovat muuttuneet aikaan sopivammiksi. Aristoteleen mukaan hyveet valitaan niiden itsensä vuoksi, jotta ihminen tulisi onnelliseksi, vaikka ei saavuttaisi valinnalla mitään konkreettista. Aristoteles jakaa hyveet kahteen kategoriaan: intellektuaalisiin hyveisiin ja luonteen hyveisiin. Ensimmäiset tarvitsevat koulutusta ja hioutuakseen elämänkokemusta. Jälkimmäiset syntyvät tavoista ja tapoja toteuttamalla. Luonteen hyveet ovat tasapainoilua nautinnon ja kärsimyksen välillä. Aristoteleelle hyveet eivät ole tunteita vaan luonteenominaisuuksia, jotka tekevät ihmisestä hyvän.

Aristoteles 2005, 14, 27-33.

pahaa sillä niiden hyvyys on se, että ne suojaavat ihmisiä pahalta, eivätkä tuo meille mitään hyvää. Siispä oikea valinta -tilanteessa, jossa hyve on jo mukana, valintaa ei pitäisi kutsua hyveelliseksi teoksi.³⁹

Hyvää määriteltäessä tulemme väistämättä normien eteen. Ne voidaan jakaa kolmeen: käskyihin, sääntöihin ja käytännön välttämättömyyksiin. Käsky normina on imperatiivinen muoto. Esimerkiksi käsky *älä valehtele* tai *avaa ovi*. Sääntö normina tarkoittaa jotakin sellaista mitä saa tehdä, pitää tehdä tai pitää olla tekemättä. Käytännön välttämättömyys normina on esimerkiksi pakko, täytyminen tai kieltäminen.⁴⁰

von Wright jakaa käytännön välttämättömyyden normina alalajeihin. Niitä ovat tekniset normit, käytännöllinen välttämättömyys sekä autonomiset normit. Tekniset normit ovat samoja normeja, joista Immanuel Kant käyttää termiä kategorinen imperatiivi⁴¹. Tällä tarkoitetaan jotakin sellaista, jota ihmisen pitää tehdä saavuttaakseen haluamansa. Käytännön välttämättömyys puolestaan edellyttää tiettyä toimintaa usein muiden päämäärien tai seurauksien vuoksi. Autonomiset normit ovat toiminnan välttämättömyyksiä haluttuun päämäärän.⁴² Tämä määrittely on tuttu Kantin praktisesta syllogismista.⁴³

Edellä kuvatun perusteella huomaamme, että hyveet ovat haluttuja ja lopputulokset tavoiteltuja. Tämä jaottelu on samanlainen kuin Aristoteleella.⁴⁴ von Wright kuitenkin huomauttaa, että *käytännön välttämättömyys* pakottaa ihmisen tekoihin, joihin hän ei muuten ryhtyisi, mutta toiminta on lopputuloksen kannalta välttämätön.⁴⁵

³⁸ von Wright 1972, 136.

³⁹ von Wright 1972, 148-151.

⁴⁰ von Wright 1972, 155-158.

⁴¹ Kant 1990, 101-110, 148-150.

⁴² von Wright 1972, 160-171.

⁴³ Kant 1990, 29.

⁴⁴ Aristoteleen mukaan toiminnan perimmäinen päämäärä on jokin saavutettava hyvä.

Täydellisin hyvä hänen mukaansa on onnellisuus ja se on näin ollen ihmisen kaiken toiminnan perimmäinen päämäärä. Aristoteles 2005, 14.

⁴⁵ von Wright 1972, 176.

Ihmisillä on velvollisuuksia työpaikoilla niin työnantajina kuin työntekijöinä.⁴⁶ Velvollisuuksia on myös yrityksillä, vaikka yritys itsessään ei ole itsenäinen toimija vaan toimijoita ovat henkilöt yrityksen sisällä. Velvollisuuksia voidaan järjestää siten, miten ne näkyvät itseensä- ja muihin nähden. Velvollisuudet voidaan jakaa myös autonomisiin ja heteronomisiin sekä positiivisiin ja negatiivisiin velvollisuuksiin. Autonomisilla ja heteronomisilla velvollisuuksilla tarkoitetaan itsenäisiä ja toisista riippuvia velvollisuuksia. Positiivisilla ja negatiivisilla velvollisuuksilla tarkoitetaan sellaisia kuten velvollisuus rohkaista ja tukea tai velvollisuutta kunnioittaa. Ihmisten voimaan tai valtaan perustuva epätasa-arvoisuus mahdollistaa yhteistyön, joka on laillisten velvollisuuksien perusta ja lain perusta. Esimerkiksi demokraattinen valtio tai nykyaikainen yritys toimivat näin. Kaikilla on velvollisuuksia ja niiden seurauksena yhteistyö on mahdollista, vaikka ihmiset ovat eri asemassa toisiinsa nähden.⁴⁷ Velvollisuuksien rinnalle tarvitaan myös oikeuksia.

von Wright jaottelee yhteistyön kolmeen osaan. Ensimmäisenä on yhteistyö yhteisen hyvän eteen. Se hyödyttää kaikkia osapuolia.⁴⁸ Toiseksi on yhteistyötä osan hyvän eteen. Tällöin vain osa hyötyy yhteistyöstä. Ne ketkä eivät hyödy yhteistyöstä, saattavat olla pakotettuja siihen muiden hyvän eduksi. Kolmanneksi on yhteistyötä ei kenenkään eduksi. Tällöin kaikki osapuolet ovat todennäköisesti pakotettuja yhteistyöhön jonkun ulkopuolisen edun vuoksi. Siis joku ulkopuolinen hyötyy toisten yhteistyöstä. Yhteinen lopputulema on siis yhteisesti myös hyvä. Tämä ei silti tarkoita sitä, että yhteinen hyvä olisi aina yhteinen lopputulema.⁴⁹

⁴⁶ G. E. Mooren mukaan ihmisen velvollisuutena pitää olla sellainen tekeminen, minkä seurauksena on kokonaisuuden kannalta paras tulos, riippumatta siitä, miten pahat seuraukset sillä on yksilön näkökulmasta. Moore 1965, 271.

⁴⁷ von Wright 1972, 178-196.

⁴⁸ Matt. (7:12) vuorisaarnassa ja Jeesuksen sanat: ”kaikki, minkä tahdotte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille”. Raamatusta tuttu kultainen sääntö on hyvä esimerkki työskentelystä kaikkien yhteiseen hyvään.

Hallamaan mukaan kultaista sääntöä voidaan pitää normina, joka koskee toimijaa, hänen luonnetta sekä ihmisten välistä toimintaa. Toimijan pitää kiinnittää huomiota ihmisten jaettuun ja yhteiseen toimintaan. Ei pelkästään läheiseen ihmiseen. Hallamaa 2017, 88.

⁴⁹ von Wright 1972, 198-199.

2.1 Arvojen analysointi

Yritykset puhuvat arvoista, toimintatavoista tai joistakin muista työtä ja toimintaa ohjaavista periaatteista ja määreistä. Ne on syytä pitää erillään säännöistä, sillä sääntöihin liittyy myös sanktio siinä mielessä, että jos sääntöjä rikotaan, siitä voidaan rangaista. Säännöt voivat myös liittyä lakeihin, jolloin jokin ulkopuolinen taho, kuten valtiovalta voi rangaista niiden vastaisesta toiminnasta. Sääntöjen noudattaminen ei ole aina yrityksen edun mukaista vaan perustuu yhteisiin sopimuksiin tai lakeihin.⁵⁰ Arvot ja toimintatavat ovat ennemminkin ohjenuoria tai viestiä siitä, miten yrityksessä toimitaan. Arvojen vastaisesta toiminnasta ei välttämättä seuraa suoraan yritykselle sakkoja, mutta siitä voi seurata sääntöjen ja lakien rikkomiseen johtavaa toimintaa.⁵¹ Yritysten toimintaa ohjaavien periaatteiden (arvot, toimintaperiaatteet tai muuta sellaista) taustalla on aina ajatus jostakin hyvästä. Jostakin sellaisesta hyvästä, jota seuraamalla työntekijät toimivat oikein kohti haluttua päämäärää. Niitä noudattaessa yrityksen pitäisi välttää lakien tai sääntöjen rikkominen. Näiden hyvien periaatteiden tai tapojen noudattaminen voi olla joskus hitaampaa tai työläämpää, mutta lopulta se on myös riskien hallintaa. Voidaankin siis todeta von Wrightia seuraten, että arvojen noudattaminen on hyödyllistä ja niiden vastainen toiminta voi olla haitallista.

Mitä sitten ovat yritysten toimintaa ohjaavat arvot ja ovatko julkilausutut arvot oikeasti arvoja, välinearvoja vai vaan toimintaa ohjaavia toimintatapoja, normeja? Näihin pyrin jatkossa vastaamaan.

Arvoja tutkittaessa olemme sellaisten käsitteiden parissa kuin hyvä, huono ja paha. Arvojen lisäksi voimme tutkia normeja ja tekoja. Normeilla tarkoitetaan toimintaa kuten velvollisuutta, tarkoitusta, oikeutta, kieltoja sekä oikeaa. Tekoja

⁵⁰ Esimerkiksi Koneelle on langetettu kahdesti kaksituhattaluvulla kartellisakot hintakartelleissa mukanaolon takia. Kartelleissa oli muitakin yhtiöitä. Sakot ovat seurausta sääntöjen ja lakien rikkomisesta.

⁵¹ Tosin, jos yrityksen arvot ovat sen kaltaisia, että niiden noudattaminen on ristiriidassa maan lakien kanssa niin silloin arvojen toteuttamisesta voi seurata sanktioita.

tarkasteltaessa tarkoitetaan valintoja, harkintaa, aikomuksia, motiiveja, syitä ja tahtoa.

Seuraavaksi käyn läpi Nokian, Koneen ja Keskon vuosiraportit vuodelta 2016. Poimin raporteista ne kohdat, jotka ovat merkityksellisiä tutkittaessa yritysten julkilausumia arvoja tai toimintatapoja. Voidaan olettaa, että raporteista esille nousevat arvot ja toimintaperiaatteet kuvaavat yrityksen toimintaa ja tapaa toimia. Kiinnitän huomiota siihen, miten usein arvoja tai toimintaperiaatteita kuvaavat termit esiintyvät raporteissa. Olen laskenut kokonaismääristä pois sisällysluettelot, tittelit ja niissä esiintyvät termit. En ole myöskään laskenut tähän niitä termien esiintymisiä, jotka kuvaavat jotakin muuta⁵² kuin tapaa toimia.

⁵² Esimerkiksi ne termien esiintymiset, jotka kuvaavat rahaa tai yritykseen taloutta: kassavirran ”kehittyminen” etc.

3. Nokia

Nokia on maailman laajuisesti tunnettu suomalainen yritys, jonka vaiheita on seurattu hyvin tarkkaan niin Suomessa kuin muuallakin. Yritys ei alkujaan ollut elektroniikkayhtiö. Nokian historia alkaa vuodesta 1865 kun kaivosinsinööri Fredrik Idestam perusti ensimmäisen sellutehtaansa. Muutamaa vuotta myöhemmin hän perusti jo toisen tehtaan Nokianvirran varteen ja siitä yhtiö sai nimensä, Nokia Ab. Vuonna 1918 Suomen Gummitehdas osti enemmistön Nokia Ab:n osakkeista ja näin Nokia siirtyi Gummitehtaan omistukseen.⁵³ Vuonna 1922 Suomen Gummitehdas osti myös Kaapelitehtaan. Virallisesti nämä kolme yritystä fuusioituivat vuonna 1966 Oy Nokia Ab:ksi.⁵⁴ Vuosien saatossa Nokian tuotelista kasvoi monipuoliseksi. Sen muut liiketoiminta-alat olivat alumiini-, kaapeli-, kemikaali-, paperi-, kumi-, sähköntuotanto- ja televisiotoiminta. 1990-luvun alussa Nokia päätti kuitenkin keskittyä vain televiestintälaitteisiin. Nokian puhelimella soitettiin maailman ensimmäinen GSM-puhelu vuonna 1991.⁵⁵ Nokia nousi 1998 maailman suurimmaksi matkapuhelimien valmistajaksi ja oli sitä yli kymmenen vuoden ajan. Yhtiö ei kuitenkaan sopeutunut riittävän nopeasti ja tehokkaasti kilpailijoiden haasteisiin eikä kuluttajien vaatimuksiin. Monien vaiheiden jälkeen Nokia myi puhelinliiketoimintansa Microsoftille 2014 ja keskittyi liiketoiminnassaan uusiin teknologioihin sekä erityisesti matkapuhelinverkkoihin. Nokia palasi takaisin matkapuhelinmarkkinoille vuonna 2016. Yhtiö ei itse valmista puhelimia vaan niitä tuottaa HMD Global Oy, joka on perustettu Nokian puhelimien valmistusta varten. Vuoden 2016 aikana Nokian ostoaiheet ranskalaisesta verkkoyhtiöstä Alcatel Lucentasta onnistuivat ja Nokiasta tuli maailman suurin mobiili- ja kiinteiden verkkojen valmistaja.⁵⁶

Nokia listaa verkkosivuillaan neljä vastuullisuusperiaatetta, joita yritys pyrkii noudattamaan kaikessa toiminnassaan. Näitä periaatteita ovat:

⁵³ Häikiö 2009, 26-27.

⁵⁴ Häikiö 2009, 30-31.

⁵⁵ Nokian vuosikertomus 2016, 110.

⁵⁶ Wikipedia, Nokia. Luettu 10.10.2018

1. Ihmisten arvostaminen kaikessa mitä teemme
2. Ympäristön suojeleminen
3. Teknologian hyödyntäminen ihmisten ja ympäristön hyväksi
4. Yhdessä tekeminen muutoksen aikaansaamiseksi.⁵⁷

Nokia on avannut kutakin kohtaa vähän, jotta vastuullisuusperiaatteiden käytäntö tulisi helpommin ymmärrettäväksi. Ensimmäistä kohtaa kuvataan rehellisyydellä, läpinäkyvällä toiminnalla, monimuotoisuuden kunnioittamisella, tasapuolisuudella sekä ihmisoikeuksien ja ihmisten arvostamisella että korruption vastustamisella. Toista toimintaperiaatetta, ympäristön suojelua, Nokia kuvaa ympäristön huomioon ottamisella kaikessa heidän toiminnassaan siten, että se on jokaisen työntekijän vastuulla. Teknologian hyödyntäminen ihmisen ja ympäristön hyväksi on kolmas Nokian vastuullisuuden periaate. Sen merkityksenä on uusien tapojen ja teknologian hyödyntäminen kestävän kehityksen edistämiseksi. Neljättä periaatetta Nokia kuvaa seuraavasti: se on yhteistyötä muiden organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa kestävän kehityksen edistämiseksi. Se on erilaisten aloitteiden tukemista tai niissä mukanaoloa uusien ratkaisujen kehittämiseksi.⁵⁸

Nokian toimintaa ohjaavista vastuullisuusperiaatteista voidaan poimia avainkäsitteitä tarkempaan tarkasteluun. Kutakin neljää periaatetta ja niiden merkitystä on tarkennettu muutamalla lauseella. Niistä voimme löytää tarvittavia termejä myöhempää tarkastelua varten. Niitä ovat rehellisyys, läpinäkyvyys, kunnioitus, tasapuolisuus, ihmisoikeuksien ja ihmisten arvostaminen, ympäristön suojelu, vastuullisuus, kestävä kehitys, yhteistyö, kehittäminen ja muutosmyönteisyys.

⁵⁷ Nokia, https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-meista/vastuullisuus, luettu 14.5.2018.

⁵⁸ Nokia, https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-meista/vastuullisuus, luettu 20.5.2018.

Käytän termien jaottelussa von Wrightin hyvän jaottelua. Nokian arvot jakautuvat hyviin seuraavasti:

	Välineellinen hyvä	Tekninen hyvä	Lääketieteellinen hyvä	Hyvä tai hyödyllinen jollekin	Hedonistinen hyvä
Rehellisyys				x	
Läpinäkyvyys				x	
Kunnioitus				x	
Tasapuolisuus				x	
Ihmisoikeuksien ja ihmisten arvostaminen				x	
Muutosmyönteisyys				x	
Yhteistyö				x	
Ympäristönsuojelu	x			x	
Vastuullisuus	x			x	
Kestäväkehitys	x			x	
Kehittäminen	x			x	

Listauksessa on huomioitava, että arvot eivät jakaudu olleenkaan kaikkiin viiteen kategoriaan. Jako on hyvin epätasainen ja osaa määreistä on vaikea listata vain yhden otsikon alle. Nokian arvojen listauksessa on huomattava, että *Välineellisen hyvän* arvot voidaan listata myös *Hyvä tai hyödyllinen jollekin* -kategoriaan. Ei ole siis täysin yksiselitteistä, miten arvoja kategorisoidaan. *Tekninen hyvä*, *lääketieteellinen hyvä* ja *Hedonistinen hyvä* jäävät vaille Nokian arvoja. Tämä voi johtua liiketoiminta-alasta tai siitä, että ne eivät sovi kuvaamaan yrityksen toimintatapoja. Näitä ei voida aina myöskään sulkea pois. Ei ole täysin mahdoton ajatus, että yritys kertoisi työntekijöiden koulutuksen ja sitä kautta uuden oppimisen tärkeydestä. Tämä voi olla kuitenkin mieluummin työkalu tai toimintatapa kohti perimmäisiä päämääriä.

Lääketieteellinen hyvä ei myöskään ole itseisarvo, mutta se on perustava arvo. Työntekijöiden terveys ja sen ylläpitäminen, mukaan lukien turvallinen työskentely-ympäristö, ovat varmasti monen yrityksen toimintatapoja, mutta tuskin itsessään työn tavoitteita. Tästä kuitenkin saattaa poiketa yritykset, jotka

tuottavat tai ainakin pyrkivät tuottamaan terveyden edistämisen tai ylläpitämisen palveluita ja hoitoja.

Hedonistisen hyvän arvot puuttuvat myös Nokian listasta. Yritysten tavoitteena on useimmiten tuottaa asiakasta hyödyntäviä palveluita tai hyödykkeitä. Niiden käytöstä voi seurata mielihyvää, mutta kun yritys kuvaa omaa toimintaansa, voidaan ajatella, että ensisijaisesti pyritään tuottamaan hyvää jollekin toiselle – asiakkaalle. Työntekijöille mielihyvän tuottaminen voi parantaa työssä viihtymistä tai työmotivaatiota, mutta tässäkin tapauksessa ajattelen sen toimivan välineenä kohti muita päämääriä.

Miksi arvot ovat jakautuneet vain kahteen arvokategoriaan? Varmasti edellä mainituista seikoista, mutta myös siksi, että yritykset pyrkivät kertomaan toiminnastaan ja toimintatavoistaan melko selkeästi: mitä, miten ja kenelle. Tämä on yrityksen perustoimintaidea lisättynä liikevoiton tavoittelulla. Ilman näitä perusolettamuksia yrityksen on hankala toimia tai olla kannattava ja täten olemassa. Näitä kahta kategoriaa on syytä tutkia tarkemmin. Nokian arvot tai toimintatavat ovat nyt listattuna ja seuraavaksi tutkin, miten ne näkyvät yrityksen toimintakertomuksessa.

3.1 Nokian toimintakertomuksen analyysi

Nokia aloittaa vuoden 2016 toimintakertomuksensa kertomalla, kuinka se on edelläkävijä alallaan ja kuinka se panostaa uuden teknologian kehittämiseen jatkuvasti. Saman vuoden 2016 marraskuussa saavutettu Alcatel Lucentin 100% omistajuus on ollut Nokialla merkittävä yksittäinen tapahtuma ja saavutus. Tämän lisäksi Nokia teki tukun yritysostoja, joilla se pyrkii parantamaan ja laaja-alaistamaan osaamistaan digitaalisissa verkoissa. Yhtiö pääsi myös toisen kerran peräkkäin Dow Jones Sustainability-listaukseen. Listalle Nokia pääsi kestävään

kehitykseen tähtäävästä taloudellisista ympäristö- ja yhteiskuntavastuuhankkeidensa takia.⁵⁹

Toimitusjohtajan katsauksessa kerrotaan Nokian arvoihin viitaten yhtiön toimintavoista. Katsaus on jaettu viiteen osaa ja niiden otsikot ovat: henkilöstö, innovaatiot, kestävä kehitys ja vastuullisuus, kustannussäästöt ja strategia.⁶⁰

Henkilöstön hyvinvoinnista Nokia kertoo, että he tekevät säännöllisesti henkilöstökyselyitä ja että henkilöstön tyytyväisyys on pysynyt korkeana. Kyselyistä on käynyt myös ilmi, että Alcatel Lucentan hankinnasta on aiheutunut pelättyä vähemmän integraatiosta johtuvia konflikteja. Nokia pyrkii myös tasaamaan epätasaista sukupuolijakaumaa yrityksen sisällä.⁶¹

Innovaatioissa Nokia on edistynyt merkittävästi tavoitteissaan 5G-verkkojen markkinajohtajaksi. Edistystä tuli myös tiedonsiirtonopeuksin kasvattamisessa kupari- ja valokuituverkoissa. Tulevaisuuden verkkojen kehityksessä Suri kertoo Nokian ottaneen myös edistysaskeleita.⁶²

Kestävästä kehityksestä toimitusjohtajan katsauksessa kerrotaan, kuinka Nokia pyrkii pienentämään omaa, mutta myös asiakkaidensa hiilijalanjälkeä. Liiketoiminnan eettisyys on yhtiölle keskeisiä vastuullisuustavoitteita. Nokian ”toimintaohjeiden korkea eettinen vaatimustaso”⁶³ pyrkii kehittämään ja ylläpitämään henkilökohtaisia eettisiä periaatteita, mutta myös suojelemaan Nokian mainetta. Nokia pyrkii siihen, ettei heidän teknologioitaan käytettäisi ihmisoikeusrikkomuksiin. Nokia myös arvioi alihankkijansa paikan päällä tehtävillä tarkastuksilla⁶⁴ sekä käyttämällä EcoVadis-suorituskykymittaristoja. Nokian asiakkaat voivat käyttää samoja mittareita Nokiaa arvioidakseen. Yhtiön

⁵⁹ Nokia toimintakertomus 2016, 2-13.

⁶⁰ Nokia toimintakertomus 2016, 13.

⁶¹ Nokia toimintakertomus 2016, 13.

⁶² Nokia toimintakertomus 2016, 13.

⁶³ Toimintaohjeiden korkea eettinen vaatimustaso on Nokian näkemys heidän toimintaohjeistaan. Onko toimintaohjeiden eettinen vaatimustaso korkea ja millä mittarilla? Kyseinen lause kuulostaa ennemminkin myyntipuheelta.

⁶⁴ Metodit löytyvät toimintakertomuksen sivuilta 68 ja 69.

tulos parani vuoden 2016 EcoVadiksen arvioinneissa ympäristöön, työvoimakäytäntöihin ja toimitusketjun hallintaan liittyvissä asioissa. Nokia sai arvioinneissa arvosanan erinomainen. Myös energian kulutus laski Nokian kiinteistöissä. Dow Jones Sustainability -indeksi arvioi Nokian viestintälaitesektorin parhaaksi toimijaksi.⁶⁵

Alcatel Lucenta -yhtiön oston jälkeen Nokia pyrki vähentämään henkilöstökustannuksia irtisanomalla osan samaa tehtävää liitännäis- ja emoyhtiössä hoitavasta henkilöstöstä. Toimitusjohtajan mukaan Nokia pyrkii toimimaan kunnioittavasti ja arvokkaasti irtisanottuja kohtaan ja tarjoamaan heille tukea.⁶⁶

Strategiasta toimitusjohtajan katsauksessa kerrotaan, että Nokia panostaa edelleen uusien teknologioiden kehittämiseen, niiden patentoimiseen ja patenttien myymiseen. Hän kuvaa yhtiön toimintatapaa ja henkilöstöä voitontahtoisiksi. Samalla hän muistuttaa, että toimintaa ohjaa vahvat arvot sekä eettinen ja rehellinen toimintatapa.⁶⁷

Innovaatiot ovat Nokialle työn ja uudenluomisen perusta. Muutosvauhdin nopeutuminen on osa nykyajan liikemaailman toimintamallia. Samalla yritys pyrkii tekemään tuotteistaan helppokäyttöisempiä, jotta ne palvelisivat paremmin asiakkaiden tarpeita. Kehitystyössä on vahvasti mukana myös Nokian asiakkaat. Nokia kuvaa moneen otteeseen kuinka eri liiketoiminta-alojen pitää kehittyä nopeasti muuttuvassa maailmassa.⁶⁸

Vastuullisesta liiketoiminnasta ja kestävästä kehityksestä Nokia kertoo toimintakertomuksessaan enemmänkin kuin mitä oli toimitusjohtajan katsauksessa. Yhtiö pyrkii teknologian avulla parantamaan yleistä hyvinvointia

⁶⁵ Nokia toimintakertomus 2016, 13-14.

⁶⁶ Nokia toimintakertomus 2016, 14.

⁶⁷ Nokia toimintakertomus 2016, 14.

⁶⁸ Nokian toimintakertomus 2016, 16, 29. Nopeasti muuttuva maailma tarkoittaa varmasti myös tietynlaista asennoitumista työhön. Muutos on jatkuvaa ja siihen pitää pystyä

sekä suojelemaan ympäristöä. Liiketoimintaa harjoitetaan eettisesti ja henkilökuntaan kunnioittaen. Nokia kertoo yhteistyöstään muun muassa Pelastakaa lapset -järjestön kanssa Myanmarissa toteutetussa varhaislapsuuden hoidon ja kehityksen seurannan valvomisesta. Energian kulutusta Nokia pyrkii vähentämään myymällä asiakkaille uusia laitteita, jotka kuluttavat vähemmän sähköä kuin edelliset. Samalla he pyrkivät ottamaan vanhat laitteet talteen ja kierrättämään ne. Nokia kehittää myös omaa energiatehokkuuttaan ja tehostaa jätehallintaansa. Työntekijöitään ja sidosryhmiään Nokia kehottaa raportoimaan, mikäli he havaitsevat eettisiä rikkeitä. Näiden rikkeiden perusteella Nokia irtisanoi ja antoi kirjallisia varoituksia omille työntekijöilleen vuonna 2016. Yhtiössä tehdään aktiivisesti toimittajaketjun arviointeja ja tarvittaessa Nokia antaa koulutusta ja muutosehdotuksia toimittajayrityksille. Omille työntekijöilleen Nokia tarjoaa terveys- ja liikuntapalveluita. Tämä on lisännyt yrityksen kannattavuutta vähentyneinä sairaspöissaoloina. Nokialla on kansalaisjärjestöjen (NGO, non-governmental organization) kanssa yhteistyöhankkeita, joiden tavoitteena on yhteyksien tuominen kaikkialle⁶⁹, naisten aseman ja koulutuksen tukeminen sekä hädänalaisten auttaminen.⁷⁰

Edellä olen kertonut Nokian toimintakertomuksesta kuvatusista toiminnasta, josta voidaan päätellä jotakin Nokian arvoista tai toimintatavoista. Kehittäminen (59) esiintyi selvästi muita käsitteitä useamman kerran. Kestävähkehitys (24), yhteistyö (24), ympäristönsuojelu (14) ja vastuullisuus (13) esiintyi toimintakertomuksessa selvästi useasti. Ihmisoikeuksien ja ihmisten arvostaminen (6), Kunnioitus (6), rehellisyys (5), tasapuolisuus (3), läpinäkyvyys (2) sekä muutosmyönteisyys (2) esiintyivät muita arvoja harvemmin. Tasapuolisuus (1) esiintyi silloin kun raportoitiin sukupuolten tasapuoliseen edustukseen Nokiassa. Muutosmyönteisyyttä ei varsinaisesti mainittu kertaakaan, mutta muutoksesta puhuttiin paljon osana liiketoimintamallia. Muutos on jatkuvaa ja koko ajan kiihtyvää. Voidaankin ajatella, että

sopeutumaan. Osa työstä tai projekteista voi keskeytyä tai muuttua muotoaan kesken kaiken, jotta kuluttajien ja asiakkaiden vaatimukseen voidaan vasta mahdollisimman hyvin.

⁶⁹ Tällä Nokia tarkoittaa ilmeisesti pääasiassa langattomia verkkoja.

⁷⁰ Nokia toimintakertomus 2016, 66-69.

muutosmyönteisyys on yleisesti jotakin sellaista mitä Nokia vaatii työntekijöiltään, jotta he pärjäävät tällä alalla ja voivat vastata kilpailijoiden haasteisiin.



3.2 Nokian arvojen analyysi

Nokian arvoja tai toimintatapoja voidaan jakaa itseisarvoihin, välinearvoihin, normeihin ja tekoihin. Itseisarvo on jotakin sellaista mihin Nokian toiminta tähtää ja monen toimintaa ohjaavan määreen taustalla onkin nähtävissä selviä itseisarvoja. Nokian arvojen listauksesta on kuitenkin havaittavissa yksi itseisarvo ja se on ihmisoikeuksien ja ihmisten kunnioittaminen. Välinearvoina voidaan pitää ympäristönsuojelua, kehittämistä ja vastuullisuutta. Muut käsitteet (yhteistyö, läpinäkyvyys, rehellisyys, muutosmyönteisyys, kunnioitus, tasaapuolisuus, kestäväkehitys) ovat siis toimintaa ohjaavia normeja. Nokian arvot tai toimintatavat kaikki kuvaavat jollakin tavalla tekoja ja tapaa työskennellä. Ne ovat kuitenkin enemmän tavoitteita tai säännön kaltaisia kuin

vain tekoja. Siispä Nokian arvojen jaottelusta puuttuvat sellaiset termit, jotka kuvaisivat vain tekoja⁷¹.

Ihmisoikeuksien ja ihmisten kunnioittaminen on Nokialle ja nokialaisille itseisarvo. Se on siis jotakin sellaista mihin kaiken toiminnan pitäisi tähdätä. Vaikka yrityksen kohdalla ei voida olettaa, että ihmisoikeuksien ja ihmisten kunnioitus olisi yrityksen perimmäinen päämäärä ja toiminnan ensisijainen kohde, niin voidaan ajatella sen näkyvän kaikessa toiminnassa ja määrittävän kaikkea toimintaa. Kunnioitus ja tasapuolisuus normeina ovat mielestäni selvästi johdannaisia ihmisoikeuksien ja ihmisten kunnioittamiselle. Ne ovat tarkennettuja toimintaohjeita, jotta ihmisoikeuksien ja ihmisten kunnioittaminen toteutuisi.

Vastuullisuuden ja ympäristönsuojelun lajittelu välinearvoiksi on perusteltua – kehittäminen sen sijaan vaatii perusteluita. Vastuullisuus käsitteenä pitää sisällään ekologisen-, sosiaalisen- ja taloudellisen toiminnan aspektit. Ekologisuudella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jolla pyritään minimoimaan ympäristöä kuluttavat ja rasittavat tekijät. Näiltä ei varmastikaan voida kokonaan välttyä, mutta ympäristökuorman pienentäminen kuuluu vastuullisen yritystoiminnan piiriin. Sosiaalisesti vastuullisella toiminnalla tarkoitetaan tapaa työskennellä ja kohdata ihmisiä. Sillä on selvä kytkös ihmisten ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, eikä tällöin sosiaalisesti vastuullinen toiminta voi olla ristiriidassa edellä mainitun itseisarvon kanssa. Taloudellisesti vastuullinen toiminta pyrkii turvaamaan yrityksen toiminnan myös pitkällä tähtäimellä. Jos yritys ei hoida vastuullisesti talouttaan, ei se pysty hoitamaan ympäristövastuutaan, maksamaan henkilöstön palkkoja, alihankkijoiden laskuja, veroja ja niin edelleen. Se on myös lakien noudattamista. Vastuullinen talouden hoito on siis edellytys yrityksen pitkän aikavälin olemassaololle.

Ympäristönsuojelu ja ekologisuus pitää erotella toisistaan. Ympäristönsuojelu on yläkäsite ekologisuudelle. Ekologisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaista

⁷¹ von Wright määritteli teot yhdeksi etiikan alalajiksi. Teoilla hän tarkoitti sellaista toimintaa

liiketoimintaa, joka ottaa huomioon nykyisen yhteiskunnan tarpeet ja pyrkii turvaamaan resursseja myös tuleville sukupolville.⁷² Tästä käytetään rinnakkaisesti myös termiä kestäväkehitys. Ympäristönsuojelun pitäisi siis olla Nokialle muutakin kuin oman toiminnan ekologisuutta. Siitä esimerkkinä toimii muun muassa asiakkailta takaisinkerätyt laitteet ja niiden kierrättäminen. Ympäristön suojelulla tarkoitetaan siis myös yrityksen ulkopuolista luonnosta huolehtimista.

Kehittämisen lokeroiminen välinearvoksi ei ole yksiselitteistä. Sanana *kehittäminen* esiintyi selvästi enemmän kuin muut toimintaa ohjaavat termit. Se on ymmärrettävää ja asema välinearvojen joukossa perusteltua. Ottaen huomioon Nokian liiketoiminta-alueen, teknologia ja televiestintä, on ymmärrettävää, että kehitys on avainasemassa yrityksen olemassaololle. Varsinkin silloin kun yritys haluaa olla etunenässä kehittämässä uusia teknologioita asiakkaille. Voidaankin ajatella, että kehittäminen on Nokialle yksi yrityksen olemassaolon edellytys.

Rehellisyys, läpinäkyvyys, yhteistyö ja muutosmyönteisyys ovat toimintaa ohjaavia normeja. Rehellisyys ja yhteistyö kuvaavat varmasti myös tapaa työskennellä Nokian sisällä, mutta myöskin asiakkaiden suuntaan. Rehellisyys kuvaa myös yleisesti yrityksen toimintaa esimerkiksi lakien ja sopimusten noudattamisen suhteen, samoin kuin läpinäkyvyys. Muutosmyönteisyys ei varsinaisesti esiintynyt kertaakaan Nokian vuosiraportissa, mutta raportista käy ilmi se, että Nokia on muuttunut useasti ja siihen on pitänyt sopeutua. Näin on varmasti jatkossakin. Muutosmyönteisyys on siis ilman muuta normi.

kuten valinta, harkinta, aikomus, motiivi, syy ja tahto.

⁷² Jonna Kivilahti 2011, 7.

4. Kone

Kone on suomalainen yritys, jonka tarina alkaa vuodesta 1908 Koneliike Tarmo -nimellä. Nimi muuttui kuitenkin vuonna 1910 Kone Osakeyhtiöksi. Ab Gottfr. Strömberg Oy osti Kone Osakeyhtiön vuonna 1911 ja siitä syntyi Kone Oy, Strömberg Oy:n tytäryhtiö. Omien hissien valmistus alkoi kuitenkin vasta vuonna 1918. Kone Oy siirtyi Strömberg Oy:n talousvaikeuksien takia kaupan myötä osake-enemmistöllä Harald Herlinin omistukseen vuonna 1924.⁷³ Samalla alkoi Herlinin suvun omistajuus Koneessa. Satavuotisen historian aikana toimintaan on mahtunut monenlaisia rönsyjä kuten nostureita, louhintalaitteita, kuljettimia ja sairaalaelektroniikkaa. Kone kasvoi voimakkaasti 1960-luvun lopulta 1980-luvulle asti. Kone osti jopa itseään suurempia yrityksiä. 1990-luvun alussa yhtiö päätti keskittyä hissien, liukuportaiden ja liukuovien valmistukseen. Muut toimialat Kone myi pois. Kone on omalla toimialallaan maailman johtavia konserneja. Koneesta on eriytetty omiksi yrityksiksi nosturiyritys KCI Konecranes International Oy sekä lastinkäsittelyratkaisuja valmistava Cargotec Oyj.⁷⁴

Kone on määritellyt neljä arvoa, jotka ohjaavat yhtiön toimintaa. Jokaisen arvon merkitystä on tämän jälkeen avattu muutamalla lauseella. Koneen arvot ovat asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen. Näitä arvoja Kone on määritellyt seuraavasti:

1. Asiakkaan ilahduttaminen: ”Asiakkaan menestys on päämäärämme. Työskentelemme heille ja heidän kanssaan ylittääksemme ratkaisuilamme heidän odotuksensa. Olemme heidän kanssaan tuotteidemme ja palvelujemme koko elinkaaren ajan. Varmistamme laitteiden loppukäyttäjien ja omien työntekijöidemme turvallisuuden.”

⁷³ Michelsen 2013, 95-96, 104.

⁷⁴ Kone <https://www.kone.com/en/company/history/> luettu 10.10.2018; Wikipedia: Kone [https://fi.wikipedia.org/wiki/Kone_\(yritys\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Kone_(yritys)) luettu 10.10.2018.

2. Tahto uudistua: ”Pyrimme jatkuvasti tekemään asiat entistä paremmin. Muutosten ennakointi ja niihin sopeutuminen tarkoittaa sitä, että meidän on jatkuvasti etsittävä järkevämpiä työtapoja ja oltava avoimia uusille ideoille.”
3. Into saada aikaan: ”Pidämme sen mitä lupaamme. Uusien ideoiden pikainen toteuttaminen ja palava halu pyrkiä asiakasta tyydyttävään laatuun ovat valttejamme. Haasteet ovat meille tervetulleita ja olemme ylpeitä ”kyllä onnistuu” -asenteestamme.”
4. Yhdessä onnistuminen: ”Vain yhdessä työskentelemällä voimme onnistua. Kannustamme jokaista jakamaan ideansa ja tietonsa muiden kanssa. Osoitamme luottamusta ja kunnioitusta toinen toisillemme ja annamme ja saamme tunnustusta hyvistä suorituksista. Käyttäytymistämme ohjaavat korkeimmat eettiset normit.”⁷⁵

Koneen arvoista ja niiden selityksistä voimme poimia muutamia avainkäsitteitä tarkempaa tarkastelua varten. Niitä ovat asiakkaat, ilahduttaminen, turvallisuus, uudistuminen, ennakointi, sopeutuminen, innostus, aikaan saaminen, luotettavuus, laatu, yhteistyö, onnistuminen, kannustaminen, luottamus ja kunnioitus.

Koneen arvot voidaan Nokian tavoin jaotella hyviin seuraavalla tavalla:

	Välineellinen hyvä	Tekninen hyvä	Lääketieteellinen hyvä	Hyvä tai hyödyllinen jollekin	Hedonistinen hyvä
Turvallisuus	x				
Laatu	x				
Uudistuminen		x		x	
Ennakointi		x		x	
Sopeutuminen		x		x	
Aikaan saaminen		x			
Asiakkaat				x	
Luotettavuus				x	
Yhteistyö				x	
Kannustaminen				x	
Kunnioitus				x	
Ilahduttaminen				x	x
Onnistuminen				x	x

Koneella arvot jakaantuvat melkein kaikkiin kategorioihin. Ainoastaan *Lääketieteellinen hyvä* jää vaille Koneen arvoja. Tämän voisi ajatella johtuvan liiketoiminta-alasta, samoin kuin Nokian tapauksessa. Koneen arvoista *ilahduttaminen, uudistuminen, ennakointi ja sopeutuminen* ovat listattuna kahteen kategoriaan. Vaikka arvojen selityksissä ilahduttamisella tarkoitettiin asiakkaan ilahduttamista, listasin sen myös hedonistisen hyvän alle, koska ajattelen ilahduttamisteon aiheuttavan ilahtumista molemmille osapuolille. Uudistuminen, ennakointi ja sopeutuminen ovat Koneelle jotakin sellaista, joka määrittää heidän omaa tapaa toimia, mutta samalla sillä katsotaan olevan hyötyä myös asiakkaalle ja yhteistyökumppaneille. Seuraavaksi tutkin miten näihin neljään kategoriaan listatut arvot ja toimintatavat tulevat ilmi Koneen toimintakertomuksessa.

4.1 Koneen vuosikertomuksen analyysi

Kone aloittaa vuosikertomuksen määrittelemällä omaa tehtävänsä. Koneen tarkoituksena on tehdä kaupungeista parempia paikkoja elää. Yhtiö on omalla alallaan yksi johtavia yrityksiä maailmassa. Vuosiraportissa kerrotaan Koneen päätoimialat ja tehtävät. Kone pyrkii tekemään ”ihmisten liikkumisesta - - turvallista, mukavaa ja luotettavaa.”⁷⁶ Vuosiraportin alku on selvästi esitys siitä, miten Kone toimii muihin nähden ja mitkä ovat yrityksen toimintatavat. Siinä tulee esille asiakkaiden, käyttäjien ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä kehitys- ja yhteistyö. Kone palvelee asiakkaitaan innovatiivisilla ja ympäristöystävällisillä ratkaisuilla samalla varmistuen laitteiden käytettävyyden ja turvallisuuden. Raportissa on kerrottu investoinneista tutkimukseen sekä yritysostoista. Yritysostoja oli melkein kaksikymmentä, mutta ne ovat olleet taloudellisesti melko merkityksettämiä Koneelle. Lisäksi raportista käy ilmi, kuinka Kone pyrkii tekemään laitteistaan helppokäyttöisiä,

⁷⁵ Kone <http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/> luettu 25.6.2018.

⁷⁶ Kone vuosiraportti 2016, 2.

käyttäjäkokemukseltaan miellyttäviä sekä tarjoamaan asiakkailleen helppoutta, tehokkuutta ja elämyksiä.⁷⁷

Kone listattiin vuonna 2016 Forbesin listalle sijalle 56/100 maailman innovatiivisimman yhtiön joukkoon. Kyseisellä listalla ei ole muita hissi- ja liukuporrasyhtiöitä. Kone voitti myös samana vuonna iF Design Award-muotoilupalkinnon. Innovatiivisuuden lisäksi Kone panostaa henkilöstön kehittämiseen. Yhtiöllä on omia koulutusohjelmia, joihin henkilöstö voi osallistua. Eettiset periaatteet ohjaavat Koneen kaikkea toimintaa. Samalla se tarkoittaa sitä, että kaikenlainen syrjintä on kielletty ja, että työntekijöillä on ”oikeus turvalliseen ja terveeseen työympäristöön sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin.”⁷⁸ Ympäristövastuu tarkoittaa Koneelle erityisesti innovatiivisia energia- ja kustannustehokkaita ratkaisuja. Tavoitteena on, että uudet koneet kuluttaisivat vähemmän energiaa jokaisella osa-alueella. Kone pyrkii myös matalimpaan hiilijalanjälkeen People Flow-ratkaisujen toimittajana.⁷⁹ Yhtiö tukee myös ympäristöystävällisen rakentamisen hankkeita sekä kaupunkien muutosta älykkäiksi ekokaupungeiksi. Samoin yritys tavoittelee omien toimintojen haitallisten ympäristövaikutusten vähentämistä. Oman hiilijalanjäljen pienentämisspyrkimyksiensä lisäksi Kone vaatii samaa omilta toimittajiltaan. CDP-organisaatio nimesi Koneen yhdeksi maailman parhaista yrityksistä ilmastonmuutoksen torjunnassa vuonna 2015⁸⁰. Kone sai vuoden 2015 yritysraportistaan parhaan arvosanan Suomessa vastuullisuusraportointikilpailun kansalaisjärjestön valinta -sarjassa⁸¹. Valitsija oli Greenpeace Suomi.⁸²

⁷⁷ Kone vuosiraportti 2016, 2-11.

⁷⁸ Kone vuosiraportti 2016, 12.

⁷⁹ People Flow-ratkaisut tarkoittavat kulunvalvontaa, kohdekerrosohjausta, informaation välitystä ja laitteiden valvontaa.

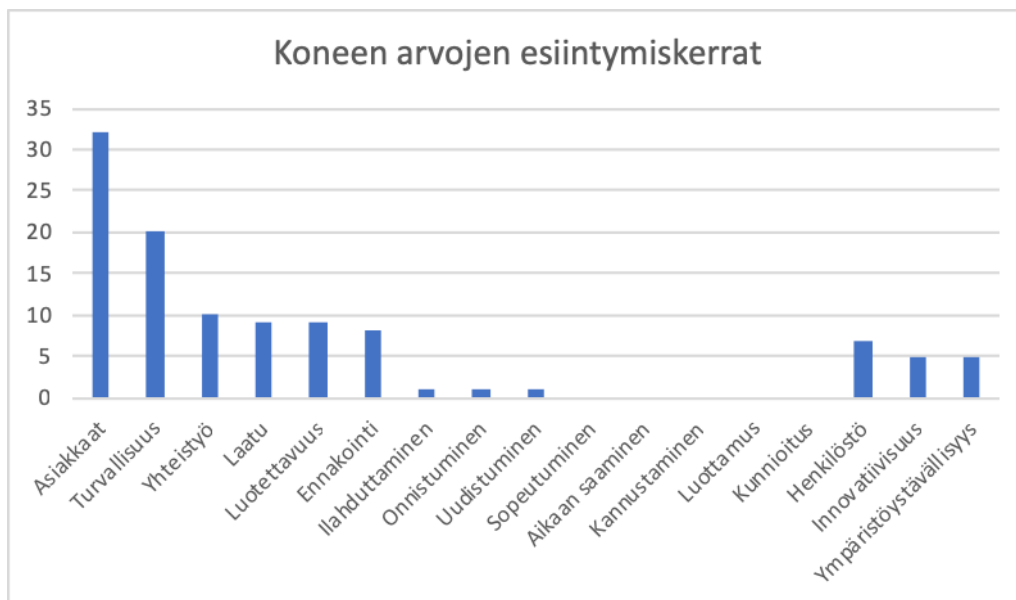
⁸⁰ CDP,

https://www.cdp.net/en/responses?per_page=20&queries%5Bname%5D=kone&sort_by=project_year&sort_dir=desc luettu 28.9.2018,

⁸¹ Greenpeace Suomi, http://www.fibsry.fi/images/Vastuullisuusraportointikilpailu_2016.pdf luettu 27.9.2018

⁸² Kone vuosiraportti 2016, 11-13.

Edellä olen kertonut siitä, miten Koneen arvot ja toimintatavat tulevat näkyviin yrityksen vuosiraportista. Raportista nousi muita määreitä enemmän esille asiakkaat (32) ja turvallisuus (20). Yhteistyö (10), laatu (9), luotettavuus (9) ja ennakointi (8) esiintyvät melko usein. Uudistuminen (1), ilahduttaminen (1) ja onnistuminen (1) esiintyivät vuosiraportissa vain kerran. Sopeutuminen, aikaan saaminen, kannustaminen ja kunnioitus sen sijaan eivät esiinny kertaakaan Koneen vuosiraportissa. Merkillepantavaa on se, että esille nousee myös sellaisia arvoja, joita ei ole mainittu Koneen arvoina. Ympäristöystävällisyys tulee termi esille kolmesti (3), mutta ympäristöystävällisestä toiminnasta kerrotaan viidesti (5). Innovatiivisuus (5) sekä henkilöstö (7) nousevat myös vuosiraportista esille.



4.2 Koneen arvojen analyysi

Koneen arvoja jaottelen samoin kuin Nokiankin: itseisarvoihin, välinearvoihin, normeihin ja tekoihin. Koneen kohdalla on kuitenkin vaikeata havaita mitään itseisarvoa, joka nousisi toimintaa ohjaavaksi arvoksi. Välinearvoiksi voidaan määritellä turvallisuus ja asiakkaat. Koneen toimintaperiaatteita tai normeja ovat

luotettavuus, yhteistyö, laatu, uudistuminen, ennakointi, sopeutuminen ja kunnioitus. Koneen toimintaa kuvaavia tekoja ovat aikaan saaminen, ilahduttaminen, onnistuminen ja kannustaminen.

Välinearvoista Kone toi turvallisuutta esille arvona, joka tarkoitti niin omaa henkilökuntaa kuin asiakkaita ja loppukäyttäjiä. Turvallisuus on jotakin sellaista mihin Kone pyrkii omassa toiminnassaan rakentaessaan laitteita, mutta myös siihen, että käyttäjille laitteet olisivat mahdollisimman turvallisia. Koneen vuosiraportin perusteella yrityksen asiakkaat ovat tärkeässä asemassa, ei vain ostajina, vaan myös yhteistyökumppaneina. Kone kertoo yhdessä asiakkaiden kanssa kehittävänsä uusia ratkaisuja, mutta myös omaa toimintaansa. Asiakassuhteeseen liittyy suoraan monta muutakin termiä. Niitä ovat luotettavuus, yhteistyö, luottamus, kunnioitus, ilahduttaminen ja onnistuminen⁸³. Vaikka toimintaohjeet liittyvätkin asiakassuhteeseen kuvaavat ne myös Koneen sisäistä toimintaa.

Koneen normit laatu, uudistuminen, ennakointi ja sopeutuminen kuvaavat edellä mainittujen lisäksi Koneen tapaa työskennellä. Näillä termeille he kuvaavat omia työntekijöitään ja sitä, miten he toimivat työntekijöinä. Näistä toimintaa ohjaavista termeistä vain laatu (9), uudistuminen (1) ja ennakointi (8) oli löydettävissä Koneen vuosiraportista. Laatu ja uudistuminen kuvasivat jollakin tapaa Koneen tapaa työskennellä, mutta ennakointi oli kytköksissä aina epäonnistumisen välttämiseen.⁸⁴ Ennakoinnilla Kone viittasi useaan kertaan ulkoisten muutosten ennakointiin ja riskienhallintaan. Normeista sopeutuminen ja kunnioitus eivät esiinny kertaakaan Koneen vuosiraportissa.

Koneen tekoja ovat aikaan saaminen, kannustaminen, onnistuminen ja ilahduttaminen. Aikaan saaminen, kannustaminen ja onnistuminen eivät esiinny

⁸³ Normin tarkoittaessa sellaista toimintaa, joka on sallittua tai ei ole sallittua, herää Koneen normeista kylmäkiskoisia kysymyksiä. Jos käännämme normit sallimisen sijaan kielloiksi, niin esille nousee kylmät ja kovat tavoitteet: onnistuminen on sallittua, epäonnistuminen kiellettyä. Sopeutuminen sallittua, sopeutumattomuus kiellettyä. Ilahduttaminen sallittua, harmin tuottaminen kiellettyä ja niin edelleen.

⁸⁴ Kone vuosiraportti 2016, 14.

muutoin kuin arvojen listauksessa. Kannustaminen ei esiintynyt kertaakaan vuosiraportissa ainakaan työntekijöitä ohjaavana toimintatapana. Sen sijaan kannustinjärjestelmät esiintyivät 29 kertaa. Ne ovat suunnattu yrityksen johtohenkilöille ja tai avainhenkilöille.⁸⁵ Asiakkaan ilahduttaminenkin esiintyi vain kerran Koneen vuosiraportissa.

Vuosiraportissa nousi esille kolme sellaista termiä, joita ei ole mainittu Konetta ohjaavina toimintatapoina, arvoina tai normeina. Niitä ovat innovatiivisuus, ympäristöystävällisyys ja henkilöstö. Innovatiivisuus esiintyi viidesti ja vuosiraportissa on erikseen mainittu miten se ohjaa Koneen toimintaa.⁸⁶ Koneen innovatiivisuus on nostettu myös esille Forbesin listauksesta maailman innovatiivisimmista yrityksistä.⁸⁷ Ympäristöystävällisyys tai -vastuu esiintyy raportissa myöskin viidesti. Ympäristöystävällisyyttä on kuvattu pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmana ja konkreettisista toimistakin on mainittu.⁸⁸ Koneen vuosiraportissa nousee esille seitsemän kertaa se, miten henkilöstön koulutus, kehittäminen ja oikeudenmukainen työskentely-ympäristö ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta.⁸⁹

⁸⁵ Kone vuosiraportti 2016, 16.

⁸⁶ Kone vuosiraportti 2016, 13.

⁸⁷ Kone vuosiraportti 2016, 11.

⁸⁸ Kone vuosiraportti 2016, 13.

⁸⁹ Kone vuosiraportti 2016, 12.

5. Kesko

Kesko on suomalainen kaupanalan yritys. Sen juuret ovat peräisin vuodelta 1912 kun Suomen Maakauppiasliitto perustettiin.⁹⁰ Keskon historia alkoi vuonna 1940 kun neljä tukkuliikettä yhdistyi. Keskon liiketoiminta alkoi seuraavana vuonna. Keskolla oli toimintansa alkuvuosikymmeninä paljon omaa tuotantotoimintaa. Tunnettuja tuotemerkkejä Kesko on luonut jo pitkän aikaa. Huoltamoketju Kesoil aloitti yrityskauppojen myötä toimintansa vuonna 1964. Ensimmäinen Citymarket avattiin Lahteen vuonna 1971 ja samana vuonna Kesko perusti Rautakeskon josta tuli K-Rauta vuonna 1977. Kesko osti turkulaisen Musta Pörssi-ketjun vuonna 1984 ja 1986 Pirkka-tuotteet tulivat myyntiin.⁹¹ Kuitenkin jo 1980-luvun loppuun mennessä Kesko oli luopunut kaikesta muusta omasta tuotannosta⁹² paitsi kahvipaahtimosta. Senkin Kesko myi 2000-lvuun alussa Pauligille.⁹³ Kesko on tehnyt paljon yritysostoja ja sitä kautta päässyt osaksi uusia markkinoita. 1990-luvun puolivälissä Kesko osti Tuko -tukkukaupan⁹⁴. Kauppa oli monimutkainen vyyhti, missä Kilpailuvirasto ja EU:n komissiolla oli näppinsä pelissä. Tuko -kaupan myötä Keskolle tuli Anttila-tavaratalot, Spar-ruokakaupat ja Rautia. Kesko joutui kuitenkin EU:n päätöksellä myymään kaikki muut liiketoiminnat kuin Anttilan.⁹⁵ Kesko toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskon toiminta-alueena on Suomen lisäksi Baltian maat, Valko-Venäjä, Puola, Venäjä⁹⁶, Ruotsi sekä Norja. K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskaupan toimija.

Vuosiraportissaan Kesko listaa toimintaperiaatteitaan. Kesko ei varsinaisesti kerro liiketoimintaa ohjaavista arvoista vaan toimintaperiaatteista. Niitä voidaan

⁹⁰ Tamminen & Parpola 2012, 44-45.

⁹¹ Tamminen & Parpola 2012, 235, 265, 279-281, 289-290, 513.

⁹² Muuhun tuotantoon kuului muun muassa mylly, leipomo, vaatetustehtas sekä lihanjalostuslaitos.

⁹³ Kesko, historia, <https://kesko.fi/yritys/Historia/> luettu 8.10.2018.

⁹⁴ Tuko oli S-ryhmän ja K-ryhmän kilpailija.

⁹⁵ Tamminen & Parpola 2012, 382-282.

⁹⁶ Vuoden 2018 kesään mennessä Kesko on luopunut kaikista Venäjän liiketoimistaan.

tässä yhteydessä verrata Nokian ja Koneen julkilausumiin arvoihin. Keskon toimintaperiaatteet ovat:

1. Toimin suoraan, avoimesti ja rehellisesti
2. Luotan ihmisiin
3. Laitan itseni peliin
4. Annan selkeän suunnan.

Niin kuin Nokia ja Kone myös Kesko on avannut näitä toimintaperiaatteita muutamalla lauseella. Ensimmäistä kohtaa kuvataan näin: ”Rehellinen ja avoin toiminta on kaiken lähtökohta. Vastuullisuus on K-ryhmän menestystekijä mikä ilmenee asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksena K-ryhmän toimintatapoihin ja tuotteisiin.”⁹⁷ Toista toimintaperiaatetta Kesko kuvaa näin: ”Luottamus toisiin ihmisiin syntyy ennen kaikkea oman toiminnan kautta. K-ryhmässä toimitaan toisia arvostaen ja asiakkaan tarpeita kuunnellen.”⁹⁸ Kolmatta toimintaperiaatetta, *laitan itseni peliin*, on määritelty seuraavasti: ”K-ryhmässä henkilöstä laittaa itsensä peliin joka päivä tarjotakseen asiakkailleen monipuolisen valikoiman, laadukkaita tuotteita ja ensiluokkaisia palveluita, jotka mahdollistavat sujuvan arjen.”⁹⁹ Viimeinen toimintaperiaate on määritelty näin: ”Alati kehittyvällä ja uudistuvalla K-ryhmällä on selkeä suunta palvella asiakasta entistä paremmin. K-ryhmässä jokainen tietää oman roolinsa ja reagoi ketterästi muuttuviin olosuhteisiin.”¹⁰⁰

Keskon toimintaperiaatteista voimme poimia muutamia avaintermejä tarkempaan tutkimista varten. Kahdesta ensimmäisestä kohdasta voimme poimia seuraavat termit: avoimuus, rehellisyys, vastuullisuus, luottamus, esimerkillisyys, toisten arvostaminen ja kuunteleminen. Kolmas ja neljäs kohta ovat haasteellisempia. Itsensä peliin laittaminen on terminä monitulkintainen eikä täysin yksiselitteinen. Sama koskee neljättä kohtaa ”annan selkeän

⁹⁷ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

⁹⁸ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

⁹⁹ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

¹⁰⁰ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

suunnan”. Näitä kahta toimintaperiaatetta, ohjetta tai arvoa voidaan tutkia ja löytää niiden takaa joitakin sellaisia termejä, jotka sopivat tähän tarkasteltavaksi.

Itsensä peliin laittamisella ei tarkoiteta tässä kontekstissa suinkaan jalkapallopelejä tai muitakaan pelejä vaan pikemminkin itsensä (henkilöstö) altistamista haasteille, asiakkaan palvelua ja ongelman ratkaisua. Näillä toimintatavoilla pyritään sujuvoittamaan niin Keskon työntekijöiden kuin asiakkaiden arkea. Toinen epämääräinen termi ”annan selkeän suunnan” on selkeä jatkumo edelliselle. Asiakkaiden palvelulla on merkitystä, mutta itseohjautuvuus ja oman työn itsenäinen organisointi, kehittäminen, uudistuminen sekä muutokseen sopeutuminen (sopeutumiskyky) ovat tässä tausta-ajatuksina. Kolmannen ja neljännen toimintaperiaatteen taustalla olevia arvoja tai termejä ovat siis asiakaspalvelu, henkilöstö, ongelmanratkaisukyky, uudistuminen, kehittäminen, itseohjautuvuus sekä organisointikyky.

Keskon neljän toimintaa ohjaavan periaatteen taustalta voidaan löytää seuraavat käsitteet: avoimuus, rehellisyys, vastuullisuus, luottamus, esimerkillisyys, toisten arvostaminen, kuunteleminen, asiakaspalvelu, itseohjautuvuus, sopeutumiskyky, organisointikyky, ongelmanratkaisukyky. Näitä käsitteitä voimme tutkia arvojen näkökulmasta.

Kesko toimintaperiaatteet voidaan jaotella Nokian ja Koneen tavoin viiteen eri hyvän kategoriaan:

	Välineellinen hyvä	Tekninen hyvä	Lääketieteellinen hyvä	Hyvä tai hyödyllinen jollekin	Hedonistinen hyvä
Vastuullisuus	x			x	
Kehittäminen	x			x	
Esimerkillisyys		x			
Kuunteleminen		x			
Itseohjautuvuus		x			
Sopeutumiskyky		x			
Organisointikyky		x			
Ongelmanratkaisukyky		x			
Henkilöstö		x			
Uudistuminen		x		x	
Avoimuus				x	
Rehellisyys				x	
Luottamus				x	
Toisten arvostaminen				x	
Asiakaspalvelu				x	

Keskon arvot jakaantuvat kolmeen kategoriaan: *välineelliseen hyvään, tekniseen hyvään ja hyvä tai hyödyllinen jollekin. Lääketieteellinen hyvä ja hedonistinen hyvä* ovat vailla Keskon arvoja tai toimintatapoja. Tässä ei sinänsä ole mitään erikoista huomioiden kategorioiden laatu. Samat perustelut kuin Nokialla tai Koneella sopivat myös Keskolle. Ei ole syytä miksi Keskon toimintatapojen tai työtä ohjaavien arvojen pitäisi päämäärällisesti tuottaa mielihyvää työntekijöille tai että työntekijöiltä vaadittaisiin lääketieteellisesti hyviä ominaisuuksia.

Uudistuminen, kehittäminen ja vastuullisuus ovat tässä listauksessa jaoteltu kahdesti eri kategorioihin. Vastuullisuus ja kehittäminen ovat Keskolle oman liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä toimintaa ohjaavia arvoja, mutta samalla ne ovat osa yhteistyötä. Keskolle ne ovat hyviä itsessään, mutta myös yhteistyön näkökulmasta. Uudistuminen on yritykselle itselleen tärkeää, mutta Keskon näkökulmasta se on hyväksi myös muille. Seuraavaksi tutkin miten edellä kolmeen kategoriaan jaotellut arvot tulevat näkyviin Keskon vuoden 2016 vuosiraportissa.

5.1 Keskon vuosiraportin analyysi

Kesko aloittaa muiden yritysten tavoin vuosiraportin kertomalla omasta tehtävästään ja ydintoiminnastaan. Kesko toimii myös Suomen rajojen ulkopuolella Pohjois-Euroopan, Baltian ja Itä-Euroopan alueella. Pääjohtajan, Mikko Helanderin, katsauksesta käy ilmi, että Kesko on tehnyt merkittäviä yritysostoja ostaessaan Suomen Lähikaupan ja Onnisen. Suomen Lähikauppaan kuului ruokakauppa- ja Valintatalo sekä Siwa. Onninen on LVI- ja sähköalan tukkukauppa. Kesko on Suomen päivittäistavarakaupan toiseksi suurin¹⁰¹ ja rautakauppanalalla Euroopan viidenneksi suurin toimija. Keskon tavoitteena on tarjota parhaat digitaaliset kaupanalan palvelut, ja asiakkaiden henkilökohtainen palvelu on strateginen painopiste. Pääjohtaja listaa myös vastuullisen liiketoiminnan Keskon edellytykseksi kestävään taloudelliseen tulokseen. Yrityksen toiminnan perustana on luottamus Keskon, kauppajien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken. Kesko on toiminnassaan sitoutunut YK:n kestävä kehityksen ohjelmaan samoin kuin ihmisoikeuksien puolustamiseen YK:n periaatteiden mukaisesti. Kesko on listattu 25. Global 100 Most Sustainable Corporation in the World-listalla.¹⁰² Kesko sai vuonna 2016 myös CDP:n¹⁰³ kyselyssä arvosanan A-. Kesko olettaa, että vastuullinen toiminta näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tämän lisäksi kaikilta työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta edellytetään sitoutumista Keskon Code of Conduct-ohjeisiin¹⁰⁴. Henkilöstö voi ilmoittaa havaitsemistaan väärinkäytöksistä tai rikoksista Keskon oman anonyymien viestintäkanavan kautta.¹⁰⁵

¹⁰¹ Päivittäistavarakauppa ry, https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2016_vuosijulkaisu.pdf luettu 5.10.2018.

¹⁰² Corporate knights, Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, <http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/> luettu 5.10.2018.

¹⁰³ Carbon Disclosure Project, https://www.cdp.net/en/responses?per_page=10&queries%5Bname%5D=kesko&sort_by=project_year&sort_dir=desc luettu 5.10.2018.

¹⁰⁴ Code of Conduct tarkoittaa yrityksen toimintaohjeita ja toimintaperiaatteita.

¹⁰⁵ Kesko vuosiraportti 2016, 7-9.

Keskolle ympäristöön liittyvät asiat ovat tärkeitä. Yritys kehittää kiertotalousratkaisuja¹⁰⁶ yhdessä kumppaneiden kanssa, pyrkii lisäämään uusiutuvan energian käyttöä sekä tuottamaan sitä itse. Kesko pyrkii myös varmistamaan hankintaketjujensa vastuullisuuden. K-ryhmä on sitoutunut vähentämään vuosina 2017-2025 7,5% energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein. Ilmastonmuutos on myös riski yrityksen taloudelliselle toiminnalle. Kesko on sitoutunut Science Based Targets -aloitteen¹⁰⁷ päästötavoitteisiin yrityksille. Se tarkoittaa vuoden 2015 tason suorien ja epäsuorien kasvihuonopäästöjen vähentämisen 18%:lla vuoteen 2025 mennessä. Kesko edellyttää myös 90%:lta alihankkijoistaan kasvihuonopäästöjen vähentämistä.¹⁰⁸ Kesko on listannut oman arvoketjunsä:¹⁰⁹ luonnonvarojen kestävä käytön edistäminen, paikallisen tuotannon tukeminen, tuotteiden turvallisuus ja laatu, päästöjen vähentäminen ja asiakkaiden elämää helpottavat digipalvelut.¹¹⁰ Keskossa ollaan tietoisia luonnonsuojelusta ja huolestuneita Suomen aluevesien tilasta. Pyrkimyksinä on kierrättää osa asiakkaiden ostamista pakkausmuoveista ja muovikasseista. Tämän takia osassa myymälöissä on muovinkierrätyspisteet. Myöskin tästä syystä Kesko on luopunut mikromuovien käytöstä omista kosmetiikkatuotteissaan.¹¹¹ Keskon vuosiraportti on jaettu kolmeen osaan, josta yksi osa käsittelee yhteiskuntavastuun raportointia, GRI¹¹². Kesko on sitoutunut kansainvälisiin julistuksiin ja sopimuksiin. Niitä ovat: YK:n ihmisoikeuksien julistus ja lapsen

¹⁰⁶ Kesko vuosiraportti 2016, 59. Kiertotalousratkaisuja on kokeiltu työkoneiden vuokrauspalvelu Liiteri. Liiteri on nyttemmin laajentunut palvelukonsepti. Liiteri <http://liiteri.net> luettu 5.10.2018.

¹⁰⁷ Science Based Targets, Aloite on YK:n Global Compactin, CDP:n (Carbon Disclosure Project), WRI:n (World Resources Institute) ja WWF:n (World Wide Fund for Nature) yhteistyössä toteuttama hanke. Hanke edistää parhaita käytäntöjä tieteellisten ilmastotavoitteiden asettamisessa.

¹⁰⁸ Kesko vuosiraportti 2016, 13-14, 65, 117, 130.

¹⁰⁹ ”Arvonluonnin määritelmiä on monia, mutta yritysmaailmassa se on ensisijaisesti taloudellista arvon luontia osakkeenomistajille voiton, osinkojen ja pääoman kertymän muodossa.” KPMG Suomi, <https://suuntakasvuun.kpmg.fi/2015/06/17/kohti-kestavaa-arvonluontia/> luettu 2.10.2018.

¹¹⁰ Kesko vuosiraportti 2016, 14.

¹¹¹ Kesko vuosiraportti 2016, 33-34.

¹¹² GRI, ”Global Reporting Initiative on kansainvälinen aloite, jonka tavoitteena on luoda yleisesti hyväksytty toimintamalli yhteiskuntavastuun raportointiin.” Lähde Wikipedia, https://fi.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative luettu 3.10.2018.

oikeuksia koskeva yleissopimus¹¹³, ILO:n¹¹⁴ sopimus työelämän perusoikeuksista, OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille¹¹⁵, Kansainvälisen Kauppakamarin Kestävän kehityksen peruskirja ja lahjonnan ja korruption vastaiset ohjeet¹¹⁶, YK:n Global Compact -aloite¹¹⁷, YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet SDG¹¹⁸ (sustainable development goals) sekä Business Social Compliance¹¹⁹ (BSCI) ostotoiminnan periaatteet.¹²⁰

Vastuullisuusohjelma on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, jota Kesko käsittelee melko laajasti. Osa-alueet ovat hyvä hallinto ja talous, asiakkaat, yhteiskunta, työyhteisö, vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat sekä ympäristö. Jokaisesta ohjelmasta on kerrottu aihe, tavoitteet, tavoitteiden edistyminen kolmen vuoden aikana, sekä toimintatavat. Suomen ulkopuolisille toimintamaille on laadittu yksilölliset, paikalliset olosuhteet huomioon ottavat tavoitteet, jotka täydentävät Keskon yleistä vastuullisuusohjelmaa.¹²¹

Henkilöstöltä ja asiakkailta tehdyn kyselyn perusteella oikeus terveyteen, lasten oikeus erityissuojeluun ja syrjinnän kieltäminen ovat keskeisimmät ihmisoikeudet, joista Kesko huolehtii. Yritys on myös mukana kehitysmaiden työntekijöiden oikeuksien edistämässä.¹²² Keskolle henkilöstön kouluttaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Naisten ja miesten väliseen palkkatasa-arvoon Kesko pyrkii niiltä osin kuin vertailun tekeminen on mahdollista. Yrityksen sisällä ei sukupuolella ole vaikutusta palkkaukseen.¹²³

¹¹³ United Nations, Human Rights.

¹¹⁴ ILO, International Labour Organization (Kansainvälinen työntekijöiden järjestö).

¹¹⁵ OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö).

¹¹⁶ International Chamber of Commerce, ICC.

¹¹⁷ United Nations, Global Compact.

¹¹⁸ United Nations, Sustainable Development Goals.

¹¹⁹ BSCI, Business Social Compliance Initiative (liiketoiminnan sosiaalisten määräysten noudattaminen -aloite).

¹²⁰ Kesko vuosiraportti 2016, 72.

¹²¹ Kesko vuosiraportti 2016, 81-111.

¹²² Kesko vuosiraportti 2016, 35-36.

¹²³ Kesko vuosiraportti 2016, 144, 148.

Kesko ja Plan International Suomi tekevät yhteistyötä Thaimaassa. Yhteistyöllä on pyritty parantamaan kambodzhalaisen siirtotyöläisten työoloja, heidän lastensa koulutusta ja suojelua Thaimaassa. Osana yhteistyötä perustettiin kaksi oppimiskeskusta, joiden tarkoituksena on antaa lapsille valmiuksia päästä Thaimaan julkisiin kouluihin.¹²⁴

Edellä olen pyrkinyt tuomaan esille niitä Keskon toimintaa kuvaavia sekä ohjaavia toimintatapoja ja arvoja, joita on mahdollista havaita vuosiraportin perusteella. Keskon arvoista vastuullisuus (257) esiintyi kaikkein eniten vuosiraportissa. Kehittäminen (80), henkilöstö (78) ja uudistuminen (60) esiintyvät hyvin usein. Luottamus (18), asiakaspalvelu (8), kuunteleminen (7) ja toisten arvostaminen (5) esiintyvät jonkin verran ja avoimuus (3), rehellisyys (2) ja esimerkillisyys olivat myös löydettävissä tekstissä. Sen sijaan itseohjautuvuus, sopeutumiskyky, organisointikyky ja ongelmanratkaisukyky eivät esiintyneet kertaakaan vuosiraportissa.



¹²⁴ Kesko vuosiraportti 2016, 154.

5.2 Keskon arvojen analyysi

Keskon arvot ja toimintaa ohjaavat määreet jaottelen samoin kuin Nokian ja Koneen, eli arvoihin, välinearvoihin, normeihin ja tekoihin. Keskon julkilausumista arvoista ei ole havaittavissa mitään toimintaa ohjaavaa itseisarvoa. Välinearvoksi voidaan jaotella *vastuullisuus, kehittäminen ja henkilöstö*. Loput termit ovat toimintaa ohjaavia toimintatapoja, normeja sekä toimintaa kuvaavia tekoja.

Vastuullisuus esiintyy vuosiraportissa todella usein, yli 250 kertaa. Keskolle vastuullisuus määrittää kaikkea toimintaa hyvin laajasti. Vastuullisuudella Kesko kuvaa usein sellaista toimintaa kuten ”tuotteiden tuotannon ja hankinnan eettisyys” tai ”työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä ympäristönsuojelu”.¹²⁵ Näistä toiminnoista raportoidessa vastuullisuus on usein määrittämässä muita termejä. Vastuullisuus on Keskolle jotakin sellaista, joka tarkoittaa sitoutumista YK:n kestävän kehityksen ohjelmaan tai YK:n ihmisoikeuksien puolustamiseen. Kesko myös edellyttää työntekijöiltään ja alihankkijoiltaan sitoutumista Keskon Code of Conduct-toimintaohjeisiin.¹²⁶

Kehittäminen (80) ja henkilöstö (78) esiintyvät molemmat hyvin usein Keskon vuosiraportissa ja aika usein myös yhdessä. Ne eivät ole itseisarvoja Keskolle, mutta eivät myöskään vain normeja. Kehittäminen on tärkeä osa koko yrityksen toimintaa, niin ympäristöasioissa, asiakas -ja kumppanuussuhteissa kuin henkilöstöasioissa. Henkilöstö puolestaan tarvitsee koulutusta muuttuvassa maailmassa missä teknologiaa tulee koko ajan lisää ja asiakaspalvelulle on edelleen tarvetta. Työnkuvat saattavat muuttua tai muuttaa muotoaan, mutta ilman osaavaa tai sitoutunutta henkilöstöä asiakaspalvelu ja yrityksen kehittäminen käyvät vaikeaksi.

¹²⁵ Kesko vuosiraportti 2016, 84.

¹²⁶ Kesko vuosiraportti 2016, 8-9.

Toimintaa ohjaavia normeja ovat esimerkillisyys, uudistuminen, kuunteleminen, avoimuus, rehellisyys, luottamus, toisten arvostaminen sekä asiakaspalvelu. Normeista uudistuminen (60) esiintyy selvästi muita useammin. Sitä onkin kuvattu Keskon vuosiraportin *strategiaraportti* -osiossa kokoaikaiseksi toiminnaksi.¹²⁷ Luottamus (18), asiakaspalvelu (8) ja kuunteleminen (7) esiintyvät vuosiraportissa useasti kuvaten Keskon toimintaa suhteessa toisiin ja ulkopuolisiin, mutta myös työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Toisten arvostaminen (5), avoimuus (3), rehellisyys (2) ja esimerkillisyys (1) esiintyvät vai kerran tai muutamia kertoja.

Tekoihin voidaan lukea itseohjautuvuus, sopeutumiskyky, organisointikyky ja ongelmanratkaisukyky. Nämä eivät kuitenkaan esiinny kertaakaan vuosiraportissa. Tämä on ymmärrettävää koska niitä ei ole varsinaisesti mainittu toimintaperiaatteista kerrottaessa.¹²⁸ Kyseiset termit liittyvät Keskon neljään toimintaperiaateeseen, joista yksi on ”annan selkeän suunnan”. Pysin aikaisemmin löytämään tämän periaatteen taustalla olevia määreitä, joista kyseessä oleva toimintaperiaate koostuisi. On ilmeistä, että tein vääriä johtopäätöksiä tai oletuksia. Muutosmyönteisyys olisi voinut olla yksi mahdollinen ”annan selkeän suunnan”-periaatetta kuvaavista määreistä, mutta sekään ei esiinny kertaakaan vuosiraportissa.

Ympäristöarvoja tai ympäristön suojelua ei ole erikseen mainittu Keskon toimintaperiaatteita määrittävinä arvoina. Keskon vuosiraportista on havaittavissa, että se on sisällytetty vastuulliseen liiketoimintaan.

¹²⁷ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

¹²⁸ Kesko vuosiraportti 2016, 23.

6. Yhteenveto ja loppupohdintaa

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitä yritysten - tässä tapauksessa kolmen suomalaisen yrityksen Nokian, Koneen ja Keskon – julkilausumat arvot tai toimintaohjeet pitävät sisällään ja ovatko ne arvoja, arvostuksia vai jotakin muuta. Aluksi loin teoriakehyksen, jolla pyrin tarkastelemaan yritysten julkilausumia arvoja tai toimintaohjeita. Teoriakehyksenä käytin Georg Henrik von Wrightin etiikan määrittelyä. Tämän pohjalta jaottelin yritysten julkilausumat arvot ja toimintaohjeet arvoihin, normeihin ja tekoihin. Lisäsin myös arvojen ja normien väliin ”välinearvo”-kategorian. Normien jaottelu osoittautui haasteelliseksi. von Wrightin mukaan arvojen arvioiminen on kuitenkin mielekkäämpää hyödyllisyys – haitallisuus akselilla kuin hyvä – paha akselilla. Hyvän eri kategorioita von Wrightilla on viisi: välineellinen hyvä, tekninen hyvä, lääketieteellinen hyvä, hyvä tai hyödyllinen jollekin sekä hedonistinen hyvä. Käytin myös tätä jaottelua, kun listasin yritysten toimintaa ohjaavia termejä eri hyvän lajeihin. Termien jaottelu hyvän kategorioihin auttoi minua hahmottamaan niiden jakaantumista arvojen, normien ja tekojen kesken.

Ennako-oletuksenani oli, että yritykset kertovat ylevästi arvoista, mutta toimintakertomuksista ei ole mahdollista löytää mitään niitä vastaavaa toimintaa. Yritykset käyttivät toimintakertomuksissaan melko johdonmukaisesti arvojaan kuvaillessaan toimintavuotta. Erojakin toki oli. Joitakin arvoja tai toimintaperiaatteita ei ollut mahdollista havaita toimintakertomuksista. Toisaalta oli havaittavissa myös sellaisia toimintaa ohjaavia ja kuvaavia periaatteita, jotka puuttuivat yritysten julkilausuttujen arvojen joukosta. Joitakin termejä esiintyi valtavat määrät toisiinsa nähden. Tämä voi olla merkki trendistä tai sitten yritys haluaa viestiä ja painottaa jotakin termiä erityisen paljon.

Kyseessä on kolme suomalaista suurta kansainvälistä yritystä, joista Nokia ja Kone ovat johtavia toimijoita omalla alallaan. Kesko puolestaan on paljon suurempi kuin mitä olemme tottuneet Suomessa ruokakauppavertailuista ymmärtämään. On siis ilmeistä, että arvoja ja toimintaohjeita on mietitty

yritysten sisällä. On kuitenkin hyvin erikoista, että yritykset listaavat joitakin termejä toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, mutta niitä ei ole havaittavissa toimintakertomuksissa, joissa yritykset kertovat siitä mitä ne ovat tehneet ja miten. Keskon ”annan selkeän suunnan”-toimintaperiaate on jo terminä hyvin hankala. Eikä toimintaperiaatteen selitys helpota tilannetta: ”jokainen tietää oman roolinsa ja reagoi ketterästi muuttuviin olosuhteisiin.” Jos siis jokainen tietää paikkansa organisaatiossa ja reagoi ketterästi niin onko se selkeän suunnan antamista? Onko johtajien ja kaupan myyjien yhtä helppo itse määritellä, mitä milloinkin muuttuvissa tilanteissa pitäisi tehdä?¹²⁹ Keskon toimintaperiaateista puuttuu myös ympäristöasioista huolehtiminen. Tämä on erikoista siksi, että niistä huolehtiminen tulee hyvin vahvasti esille vuosiraportissa. Ympäristöstä huolehtiminen ei ole vuosiraportin perusteella Keskolle pelkkää viherpesua, vaan aitoa huolta, jossa nähdään liiketoimintamahdollisuuksia, mutta myös uhkia. Jos siis yritys panostaa ekologisuuteen, haluaa kerätä asiakkailta muovijätteitä tai pyrkii vaikuttamaan alihankkijoiden hiilijalanjäljen pienentämiseen, niin eikö se ole toimintaa ohjaava periaate? Toki Keskon toiminnassa on keskeistä ”vastuullisuus”, mutta se ei välttämättä ensisilmäyksellä kerro lukijalle mitään.

Koneella puolestaan arvot ovat listattu kokonaan omaksi osaksi yrityksen toimintaa määriteltäessä. On hyvin harmillista, että toimintakertomuksesta ei ole havaittavissa mitään sellaista toimintaa, josta nämä arvot olisivat havaittavissa. Sen lisäksi ne eivät ole arvoja ainakaan käyttämäni jaottelun perusteella. Kone oli muutoinkin epäjohdonmukainen toimintaperiaateissaan verrattuna toimintakertomuksen sisältöön. Toimintakertomuksesta nousi esille sellaisia toimintaa ohjaavia käytäntöjä, joilla oli yritykselle paljon merkitystä, mutta niitä ei ollut listattu ”Koneen tapa toimia”. Yritys on listattu maailman sadan innovatiivisen yrityksen joukkoon, mutta yrityksen omien toimintaperiaatteiden joukkoon innovatiivisuus ei kuulu. Samoin ympäristöasiat ja henkilöstö saavat tilaa vuosiraportissa, mutta niitä ei ole listattu toimintaa ohjaavien arvojen joukkoon. Ennakoiminen oli myös yksi termi Koneen toimintaa ohjaavien periaatteiden joukossa. Vuosikertomuksen perusteella ennakoinnilla on hyvin

¹²⁹ Ylimmän johdon on huomattu kokovan sosiaaliset, kehittymiseen liittyvät ja pehmeät arvot

negatiivinen konnotaatio yrityksen sisällä. Ennakointi liittyi vain riskien sekä uhkakuvien allokoimiseen ja niihin varautumiseen. Ennakoimisesta voisi kertoa myös positiivisesti.

Nokia kertoessaan arvoistaan nostaa esille termejä ”eettinen toiminta” ja ”korkea eettinen vaatimustaso”. Näitä on selitetty erikseen Code of conduct- raportissa, mutta vuosikertomuksen sisällä sellaisenaan ne ovat melko epämääräisen oloisia. Tässä yhteydessä niillä luultavasti tarkoitetaan yhteisten sääntöjen ja lakien noudattamista. Nokian arvot ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa. Niillä toki kuvataan erilaisia toimintatapoja, mutta varsinkin arvoja *ympäristön suojeleminen, teknologian hyödyntäminen ihmisten ja ympäristön hyväksi sekä yhdessä tekeminen muutoksen aikaansaamiseksi*, yhdistää toistuva kestävä kehityksen termi.

Näiden kolmen yrityksen arvoja tutkittaessa on käynyt selväksi, että osa arvoista selvästi kuvaa ja ohjaa yritysten toimintaa. Osa arvoista on sellaisia, jotka ovat yritykselle tärkeitä niiden itsensä takia. Jotkin arvot ovat siis arvoina itsessään yritykselle tavoittelemisen arvoisia.¹³⁰ Osa arvoista tai pikemminkin toimintaperiaatteista eivät tunnu olevan edes toiminnan kannalta relevantteja. Ainakaan niitä ei voida havaita vuosiraporteista.

Nokia käsittelee hyvin tarkasti vuosiraportissaan julkilausutut arvot ja käyttää niitä toimintaansa kuvailtaessa. Arvot ja toimintaperiaatteet ovat hyvin selitetty ja ne ovat keskenään sidoksissa toisiinsa. Ne eivät myöskään ole ristiriitaisia keskenään. Voisikin tämän raportin perusteella todeta, että Nokia toteuttaa hyvin niitä arvoja, joita se kuvaa yrityksen toimintaperiaatteiksi.

Kone on listannut myöskin ne termit, jotka määrittävä yrityksen tapaa toimia. Erona Nokiaan on se, että suurta joukkoa näistä toimintatavoista ei ole löydettävissä vuosiraportista. Sen lisäksi raportista on löydettävissä paljon sellaisia toimintaa kuvaavia termejä, jotka sopisivat Koneen arvojen joukkoon,

paremmin kuin suorittava, työtä tekevä työväki. Junnola & Juuti 1993, 198.

¹³⁰ Puohiniemen mukaan arvot rakentuvat yrityskulttuurista käsin ja ovat samalla koko yrityskulttuurin ydin. Puohiemi 2003, i.

mutta ne eivät ole sinne listattuja. Siihen listaan sopisi vallan mainiosti *innovatiivisuus, ympäristöystävällisyys* tai *henkilöstö*. Väistämättä herää kysymys siitä, mikä funktio niillä toimintaa ohjaavilla periaatteilla on, joita ei voida havaita toiminnasta? Sekä se, ovatko yhtiön toimintaperiaatteet työntekijöille yhteisiä vai vain jollekin pienelle osalle vai ovatko ne ulkopuolelta laaditut?

Kesko kuvailee toimintaansa vuosiraportissaan arvojen ja toimintaperiaatteiden avulla. Vastuullisen toiminnan alle jakaantuu paljon Keskon toimintaa ohjaavia periaatteita. Toimintaperiaatteita ja arvoja on hyvin löydettävissä vuosiraportin perusteella, vaikka, *annan selkeän suunnan* -toimintaperiaatteista, jäi hyvin epäselväksi.¹³¹ Toisaalta ympäristöasiat ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan on hyvin suurta. Täten olisi voinut olettaa niiden kuuluvan Keskon arvojen tai toimintaperiaatteiden joukkoon omana osiona. Nyt ne on sisällytetty vastuullisen toiminnan joukkoon.

Osana myöhempää tutkimusta olisi mielenkiintoista tietää, miten yritykset ovat päätyneet nykyisenkaltaisiin arvoihin tai toimintaperiaatteisiin. On hyvin luultavaa, että yrityksen sisällä hierarkian eri kerrostumissa arvot ja toimintaperiaatteet koetaan eri tavalla. Osa yritysten arvoista voi olla myöskin jonkinasteisia ideaaleja tai päämääriä, johon yritys on vasta pyrkimässä. Jos tämänkaltaisia tavoitteita on listattu ja niitä tavoitellaan, sen luulisi näkyvän jollakin tavalla toiminnassa. Voisi myös kuvitella, että uudesta toimintatavasta halutaan viestiä yrityksestä ulospäin, vaikka toimintatavanmuutos olisi vasta alkanut.

von Wrightin etiikan jaottelu oli mielestäni hyvä lähtökohta tälle tutkimukselle. Normien ja tekojen jaottelussa en noudattanut von Wrightin tapaa kokonaan vaan jouduin muokkaamaan niitä kriteereitä, joilla luokittelin eri termit normeiksi tai teoiksi. von Wrightin jaottelu on mielestäni kuitenkin toimiva perusta ja pohja yritysten arvojen analysoimiselle. Se on tarpeeksi yksinkertainen

¹³¹ ks. analyysi s. 27, 32-33.

palvellakseen tätä tarkoitusta. von Wrightin arvojen määrittelyn perusteella voikin sanoa, että yrityksistä löytyy sellaisia toimintaa ohjaavia periaatteita, joita voidaan etiikan piirissä kutsua arvoiksi. Vieläkin enemmän toimintaa ohjaamasta löytyy normeja. Toki on todettava, että toimintaperiaatteiden tai ”yrityksen arvojen” joukosta löytyy myös sellaisia termejä, joilla ei ole mitään tekemistä eettisten arvojen kanssa tai niitä ei ole havaittavissa yrityksen toiminnasta – ainakaan tässä työssä käytetyllä lähdemateriaalilla.

Pro gradu –tutkielmani aineisto oli tähän työhön sopivan laajuinen. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia suuremman aineiston tuloksia ja verrata niitä tässä työssä tehtyihin johtopäätöksiin ja huomioihin. Lisämielenkiintoa olisi tuonut haastattelut yrityksissä niiden eri organisaatiotasolla ja tutkimus siitä eroavatko toimintaa ohjaavat arvot eri tasoilla. Tästä olisi varmasti saatu selville samoja, mutta myös mahdollisesti eri toimintaa ohjaavia arvoja tai normeja. Tämän kaltainen työ olisi saattanut olla validi vain yhtä organisaatiota tutkittaessa koska lähdemateriaali olisi voinut kasvaa melko suureksi. Olisi ollut mielenkiintoista myös verrata pörssiyritysten ja jonkin yhteiskunnallisesti merkittävän kolmannen sektorin toimijan arvoja ja niiden toteutumista toiminnassa.

7. Lähde- ja kirjallisuusluettelo

Lähteet

Kesko 2017. Keskon Vuosiraportti 2016. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2017/kesko_vuosiraportti_2016.pdf

KONE 2017. Kone Vuosiraportti 2016. https://vuosikertomukset.net/resources/Kone/fin/vuosikertomukset/Kone_vuosikertomus_2016.pdf

Nokia 2017. Nokia toimintakertomus 2016. https://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_20f16_full_report_fi.pdf

Kirjallisuus ja internet -lähteet

Aristoteles
2005 Nikomakhoksen etiikka. Suom. Simo Knuutila. Helsinki: Gaudeamus.

Brand Finance
<http://brandfinance.com/press-releases/nokia-brand-bounces-back/> (luettu 15.2.2018).

BSCI
<https://www.amfori.org> (luettu 5.10.2018).

CDP
https://www.cdp.net/en/responses?per_page=20&queries%5Bname%5D=kone&sort_by=project_year&sort_dir=desc (luettu 28.9.2018).
https://www.cdp.net/en/responses?per_page=10&queries%5Bname%5D=kesko&sort_by=project_year&sort_dir=desc (luettu 5.10.2018).

Corporate knights
<http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/> (luettu 5.10.2018).

Global Reporting Initiative
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (luettu 3.10.2018).

Greenpeace Suomi
http://www.fibsry.fi/images/Vastuullisuusraportointikilpailu_2016.pdf (luettu 27.9.2018).

Hallamaa, Jaana
2017 Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.

Helkama, Klaus

2015 Suomalaisten arvot: mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki:
Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula

2007 Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Häikiö, Martti

2009 Nokia: Matka maailman huipulle. Helsinki. Edita.

International Chamber of Commerce

<https://iccwbo.org/global-issues-trends/responsible-business/> (luettu 5.10.2018).

International Labour Organization

<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (luettu 5.10.2018).

Junnola, Reijo & Juuti, Pauli

1993 Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kalmari, Mari

2009 Yritysten yhteiskuntavastuu sidosryhmien kokemana, pro-gradu.
Helsingin Yliopisto.

Kant, Immanuel

1990 Siveysopilliset pääteokset. Suom. sekä johdannolla ja selityksillä
varustanut J. E. Salomaa. Helsinki: WSOY.

Kesko

<https://kesko.fi/yritys/Historia/> (luettu 8.10.2018).

Kivilahti, Jonna

2011 Ekologinen yritystoiminta, opinnäytetyö. Satakunnan
ammattikorkeakoulu.

Kluckhohn, Clyde

1951 Values and value-orientations in the theory of action: An Exploration in
Definition and Classification. Cambridge-Massachusetts: Harvard
University Press.

KONE

<http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/> (luettu 25.6.2018).

<https://www.kone.com/en/company/history/> (luettu 10.10.2018).

KPMG Suomi

<https://suuntakasvuun.kpmg.fi/2015/06/17/kohti-kestavaa-arvonluontia/> (luettu
2.10.2018).

Liiteri

<http://liiteri.net> (luettu 5.10.2018).

Malin, Nora

2000 Johtajien ja yritysten arvojen jäljillä: Talouselämä-lehden semioottista analyysia, pro-gradu. Helsingin Yliopisto.

Malmelin, Karoliina

2011 Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisen suuryritysten yritys vastuupuheessa, väitöskirja. Helsingin Yliopisto.

MarMai

<https://www.marmai.fi/uutiset/tassa-ovat-kymmenen-suomen-arvokkainta-brandia-nokia-sailytti-karkipaikkansa-6647319> (luettu 5.2.18).

Michelsen, Karl-Erik

2013 KONE: perhe, yrittäjyys ja yritys. Helsinki. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Moore, Georg Edward

1965 Etiikan peruskysymyksistä. Suom. Jaakko Hintikka [& S. Albert Kivinen]. Helsinki: Otava.

Myllyniemi, Jessica

2013 Arvojen toteutuminen yrityksissä: Case Innotalo Oy, opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Nokia

https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-meista/vastuullisuus (luettu 14.5.2018).

https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-meista/vastuullisuus (luettu 20.5.2018).

OECD

<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/OECDn-toimintaohjeet-monikansallisille-yrityksille.pdf> (luettu 5.10.2018).

Paijo, Rosina

2014 Liike-elämän etiikka: arvot ja yhteiskuntavastuu, opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.

Puohiniemi, Martti

2003 Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor.

Päivittäistavarakauppa ry

https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2016_vuosijulkaisu.pdf (luettu 5.10.2018).

Raamattu

1992 Suomen evankelilais-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksessa vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos. Helsinki: Suomen Pipliaseura.

Rokeach, Milton

1973 The Nature of Human Values. New York: The Free Press.

Schwartz, S. H.

2012 An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture.
<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc> (luettu 30.1.2019).

Science Based Targets

<https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action/> (luettu 5.10.2018).

Soini, Satu

2012 Arvojen merkitys yrityksessä: Case: Kuinka arvot näkyvät pankki x:n työntekijöiden työssä, opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Tamminen, Seppo & Parpola, Antti

2012 K100: K-kauppiasliitto. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

United Nations, Global Compact

<https://www.unglobalcompact.org> (luettu 5.10.2018).

United Nations, Human Rights

<https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=fin> (luettu 3.10.2018).

United Nations, Sustainable Development Goals

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html> (luettu 5.10.2018).

Wikipedia

GRI, https://fi.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative (luettu 3.10.2018).

KONE, [https://fi.wikipedia.org/wiki/Kone_\(yritys\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Kone_(yritys)) (luettu 10.10.2018).

Nokia, [https://fi.wikipedia.org/wiki/Nokia_\(yritys\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Nokia_(yritys)) (luettu 10.10.2018).

von Wright, Georg Henrik

1972 The varieties of goodness. Routledge & Kegan Paul. Lontoo.