



Mari Tyni

## **YRITYSTEN KOKEMUKSIA KALEVAN DUUNITA MUT! -KAMPANJASTA**



## YRITYSTEN KOKEMUKSIA KALEVAN DUUNITA MUT! -KAMPANJASTA

Mari Tyni

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Mari Tyni

Opinnäytetyön nimi: Yritysten kokemuksia Kalevan Duunita mut! –kampanjasta

Työn ohjaaja: Anna Marin

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 41 + 5 liitettä

---

Nuorisotyöttömyys on Oulussa maan suurinta. Pohjois-Suomen suurin mediayhtiö Kaleva Oy järjesti Oulun alueen yrityksille Duunita mut! -haastekampanjan, jonka tavoitteena oli työllistää 540 työtöntä nuorta vuonna 2011. Kaleva huolehti kampanjan koordinoimisen ja markkinoimisen kustannuksista, ja osallistuminen oli maksutonta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritysten kokemuksia kampanjasta laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa, hyödyt ja kustannukset, joita kampanjasta niille seurasi, sekä miten kampanjaa voisi kehittää. Toimeksiantajana oli Kaleva.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta ja empiirisestä osuudesta. Tutkimuksen keskeistä tietoperustaa ovat yritysten sosiaalinen vastuu ja vastuullinen johtaminen. Tietoperustaosuudessa käsitellään myös vastuullisuuden motivaatiotekijöitä ja hyötyjä, sekä vastuullisuudesta tiedottamisen merkitystä. Empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kampanjan järjestänyttä Kalevaa ja viittä siihen osallistunutta yritystä teemahaastattelun keinoin.

Tutkimuksen mukaan tärkein syy sekä järjestää kampanja että osallistua siihen oli halu edistää tärkeää asiaa. Osallistujille tarjottu näkyvyys Kalevan medioissa oli oleellinen syy osallistua kampanjaan, ja sitä pidettiin myös tärkeimpänä hyötynä yrityksille. Kalevan veloituksetta kampanjan käyttöön antamia resursseja arvostettiin suuresti. Kampanjaan osallistumisen ei koettu vaativan yrityksissä työaikaa enempää kuin rekrytointi muutenkin veisi. Myöskään järjestäjä ei pitänyt sille syntyneitä kustannuksia merkittävinä. Sekä hyvän asian puolesta että yrityksensä näkyvyyden vuoksi osallistujat olisivat toivoneet kampanjalle tasaisempaa näkyvyyttä koko kampanjan keston ajan. Osallistujat kokivat myös voivansa kehittää omaa aktiivisuuttaan, ja saada sitä kautta kampanjasta enemmän irti. Myös keinoja työllistyneiden määrän seurantaan ja kampanjaan linkittämiin voisi kehittää.

Tutkimusmenetelmän valinta rajoitti tutkimuksen laajuutta, joten kaikkia näkökulmia kampanjaan ei tutkimuksessa voitu ottaa huomioon. Erityisesti työtä haluavien nuorten kokemusten tutkiminen toisi tärkeää lisätietoa kampanjan edelleen kehittämistä varten.

---

Asiasanat: johtaminen, nuorisotyöttömyys, sosiaalinen vastuu, tiedotustoiminta, yhteiskuntavastuu

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

---

Author: Mari Tyni

Title of thesis: Business View on a Challenge Campaign to Combat Youth Unemployment in Oulu

Supervisor: Anna Marin

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012 Number of pages: 41 + 5 appendices

---

Youth unemployment has been a severe challenge in Oulu for years. Kaleva, the largest media company in Northern Finland, organised a challenge campaign to encourage companies to employ young people in Oulu region. Kaleva was responsible for the costs of coordinating and marketing the campaign whereas participation in the campaign was free of charge. This study examined the experiences on the campaign from business perspective – from the viewpoints of Kaleva and the companies participating in the campaign. The primary objective of the study was to discuss the most important reasons for being part of the campaign, the costs and benefits of the campaign, and how it could be further developed in the future. The study was commissioned by Kaleva.

The study consists of a theory section and an empirical section. The theory of the study discussed corporate social responsibility, benefits and motivational factors related to it as well as the importance of informing the companies' interest groups on its activities related social responsibility. The study was based on qualitative methods, with theme interviews conducted. The interviewees were Kaleva as the organiser and five companies participating in the campaign.

The results indicated that the most important reason to both organise and to participate in the campaign was to promote a cause which the companies considered important. The results further suggested that the participants considered visibility in Kaleva media as the most important benefit from the campaign from the business perspective. Kaleva considered the costs of the campaign reasonable. In addition to their standard recruitment efforts, the participants did not recognise any additional costs or other resources required due to participating in the campaign. The interviews showed that the participants would have appreciated more regular visibility for the campaign in Kaleva media throughout the entire campaign period. However, the participants felt they could have gained more value from the campaign also by being more active themselves.

The viewpoint of the young people seeking employment through the campaign could not be taken into consideration in the study due to the selected research method. With their versatile opinions included, a more comprehensive view on the success of the campaign could be achieved.

---

Keywords: corporate responsibility, information activities, management, social responsibility, youth unemployment

# SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
1 JOHDANTO .....	6
2 KALEVAN DUUNITA MUT! -KAMPANJA .....	8
2.1 Haastekampanjan toteutus ja tavoitteet.....	8
2.2 Kaleva yrityksenä ja kampanjan järjestäjänä.....	10
2.3 Suomen pahin nuorisotyöttömyys kampanjan lähtökohtana.....	11
3 YRITYSTEN SOSIAALINEN VASTUU JA VASTUULLINEN JOHTAMINEN .....	13
3.1 Yritysten vastuu ihmisistä sen vaikutuspiirissä .....	13
3.2 Sosiaalinen vastuu osana liiketoimintaa .....	14
3.3 Vastuullisen johtamisen motiivit ryhmittäin .....	16
3.4 Vastuullisen johtamisen hyödyt yritykselle.....	17
3.5 Tiedottamisen merkitys.....	18
4 TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	21
4.1 Tutkimusprosessi .....	21
4.2 Teemahaastattelut yrityksissä .....	23
5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	26
5.1 Tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa.....	26
5.1.1 Halu edistää alueellisesti tärkeänä asiaa .....	26
5.1.2 Näkyvyys Kalevassa .....	27
5.1.3 Rekryointitarpeet .....	28
5.2 Kampanjan hyödyt yrityksille .....	29
5.2.1 Ilmainen näkyvyys .....	29
5.2.2 Keinoja työllistää ja rekrytoida.....	31
5.2.3 Hyötyä vahingossa.....	32
5.3 Kampanjasta aiheutuneet kustannukset.....	33
5.4 Kehityskohteet.....	33
6 POHDINTA .....	37
LÄHTEET.....	39
LIITTEET .....	42

# 1 JOHDANTO

Pohjois-Suomen suurin mediayhtiö Kaleva Oy (jäljempänä Kaleva) järjesti Oulun alueen yrityksille Duunita mut! -haastekampanjan, jonka tavoitteena oli työllistää 540 työtöntä nuorta vuonna 2011. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritysten kokemuksia Kalevan Duunita mut! -kampanjasta laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa, niille kampanjasta koituneet hyödyt ja kustannukset sekä miten kampanjaa voisi edelleen kehittää.

Nuorisotyöttömyys on erityisen vakava ongelma alueellisesti Oulussa, ja ajankohtainen aihe myös valtakunnallisesti ja maailmanlaajuisesti. Nuorten työllistämistä helpottamaan tarvitaan uudenlaisia keinoja. Yritysten kokemuksia Duunita mut! -kampanjasta oli tärkeää tutkia, sillä tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä motivoitaessa yrityksiä vastuullisuuteen ja ottamaan sosiaalista vastuuta yhteisöstään, erityisesti nuorisotyöttömyyttä torjuttaessa. Vastuullinen johtaminen on ajankohtainen ja tutkijaa ammatillisesti kiinnostava aihe, joka myös liittyy oleellisesti tutkijan liiketalouden ja johtamisen opintoihin. Kaleva kampanjan järjestäjänä ja opinnäytetyön toimeksiantajana sai tutkimuksen avulla tärkeää palautetta siitä, miten kampanja siihen osallistuneiden yritysten mielestä oli onnistunut, ja miten sitä voisi kehittää.

Päätutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä oli: Miten mukana olleet yritykset kokivat Kalevan Duunita mut -kampanjan? Alatutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitkä olivat tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa?
2. Mitä hyötyä kampanjasta oli?
3. Mitä kustannuksia kampanjasta aiheutui?
4. Miten kampanjaa voisi kehittää?

Kalevan Duunita mut! -kampanjan kohderyhminä olivat sekä nuoria työllistävät työnantajat että työtä haluavat nuoret. Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan kokemuksia kampanjasta ainoastaan yritysten näkökulmasta. Kampanjan järjestäneen ja siihen osallistuneiden yritysten näkökulmaan tutkimuksessa päädyttiin, koska tutkija on liiketalouden opiskelija, jonka suuntautumisvaihtoehtona on johtaminen ja organisaatiot. Tästä aiheen rajauksesta johtuen tutkimuksessa ei pohdittu työttömyyden tai kampanjan vaikutuksia alueen nuoriin, eikä siinä tutkittu myöskään Oulun korkean nuorisotyöttömyyden taustalla vaikuttavia syitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina tammi- ja helmikuussa 2012. Kaikki haastateltavat tavattiin henkilökohtaisesti. Tutkimukseen haastateltaviksi kutsuttiin kampanjaan osallistuneet yritykset, jotka olivat myös haastaneet muita yrityksiä mukaan. Haasteen eteenpäin vievät osallistujat saivat muiden etujen lisäksi myös yritysesittelyn Duunita mut! -kampanjasivustolle, ja siten kaikki kampanjan edut käyttöönsä. Tutkimusta varten haastateltiin myös Kalevaa kampanjan järjestäjän näkökulmasta. Duunita mut! -kampanjaan osallistui suuria ja pieniä, eri toimialoja edustavia yrityksiä, yhdistyksiä ja kunnallisia toimijoita. Tekstin luettavuuden ja tutkimustietojen anonymiteetin varmistamiseksi tutkimukseen osallistuneihin tahoihin viitataan tässä tutkimuksessa yhteisesti sanoilla ”yritys” tai ”yritykset”.

Koska vastaavia kampanjoita ei tiettävästi ole aiemmin järjestetty eikä siten myöskään tutkittu, tutkimuksen tietoperustana ollut aiempi tutkimustieto liittyi yritysten sosiaaliseen vastuuseen ja vastuulliseen johtamiseen. Tietoperustana esiteltiin myös kampanjan toteutus ja tavoitteet, perehdyttiin Kalevaan yrityksenä ja kampanjan järjestäjänä sekä verrattiin lyhyesti Oulun seudun nuorisotyöttömyyden tilaa muihin suuriin kaupunkeihin ennen kampanjan alkua.

## 2 KALEVAN DUUNITA MUT! -kampanja

Oulun nuorisotyöttömyys on Suomen suurinta. Pohjois-Suomen johtava mediayhtiö Kaleva järjesti omalla kustannuksellaan Oulun alueen yrityksille Duunita mut! -haastekampanjan, jonka tavoitteena oli työllistää 540 työtöntä nuorta Oulussa ja lähialueilla vuonna 2011. (Kaleva.fi 2012a, hakupäivä 6.4.2012.) Tässä luvussa esitellään tämä haastekampanja. Aluksi perehdytään kampanjan toteutukseen ja tavoitteisiin. Seuraavaksi tutustutaan Kalevaan yrityksenä ja kampanjan järjestäjänä, sekä siihen, miten ajatus kampanjan järjestämisestä syntyi. Lopuksi esitellään taustaksi Oulun nuorisotyöttömyyden tilanne marraskuussa 2010, eli juuri ennen kampanjan aloittamista.

### 2.1 Haastekampanjan toteutus ja tavoitteet

Kampanjaan olivat tervetulleita osallistumaan kaiken kokoiset yritykset Oulun seudulla toimialasta riippumatta, ja siihen pääsi mukaan täyttämällä sähköisen ilmoittautumislomakkeen kampanjan verkkosivuilla. Kampanja oli osallistujille maksuton. Osallistuvien yritysten toivottiin haastavan mukaan nuoria työllistämään myös muita Oulun ja lähiseudun yrityksiä. Haasteet julkaistiin viikoittain sanomalehti Kalevassa sekä kampanjan verkkosivuilla ja Facebook-sivuilla. Kalevan asettamana kampanjan tavoitteena oli saada 540:lle alle 25-vuotiaalle työttömälle nuorelle työpaikka vähintään kolmeksi kuukaudeksi vuoden 2011 aikana Oulusta tai lähiseudulta. Tavoiteltu työllistettävien määrä vastasi kolmeakymmentä prosenttia kaikkien Oulun nuorten työttömien määrästä elokuussa 2010. (Kaleva.fi 2012a, hakupäivä 6.4.2012.) Tavoitteen saavuttamista seurattiin laskemalla työllistyneiden nuorten määrä sen perusteella, montako nuorta osallistuneet yritykset olivat ilmoittaneet Kalevalle aikovansa työllistää. Osallistuneilla ei ollut velvollisuutta ilmoittaa Kalevalle, mikäli toteutunut työllistettyjen nuorten lukumäärä oli pienempi tai suurempi kuin suunniteltu määrä. (Jauhola 16.2.2012, haastattelu.)

Kalevalla ei ollut kampanjan järjestämisessä taloudellisia tavoitteita, vaan tarkoitus oli ainoastaan antaa yrityksen resurssit ja markkinointiverkosto – niin lehti kuin verkkosivustokin – Oulun seudun nuorten työllistämisen hyväksi kampanjan käyttöön. (Haapalainen 17.1.2012, haastattelu.) Kampanja käynnistettiin nuorille järjestetyssä Draivia kohtaamisiin –tapahtumassa Oulussa 2.3.2011 (Kaleva.fi 2012f, hakupäivä 28.4.2012). Markkinointia jatkettiin kampanja-aikana Kaleva-



sanomalehdessä lehtijutuilla ja kampanja-ilmoituksilla (liite 4) sekä Kaleva.fi –verkkolehdeissä linkkinä etusivulla sekä omalla Duunita mut! –sivustolla (liite 5).

Haastekampanjan verkkosivuilla Kaleva.fi –verkkolehdeissä lueteltiin erilaisia etuja, joita yritykset voisivat saada lähtemällä mukaan maksuttomaan kampanjaan. Etuina Kaleva tarjosi yrityksille erityisesti positiivista näkyvyyttä alueella eri keinoin. Kampanjaan mukaan lähteneet yritykset mainittaisiin kampanjan verkkosivuilla ja Facebook-sivuilla, ja ne saivat luvan käyttää Kalevan myöntämää kunniasinettiä omassa markkinoinnissaan (kuviot 1). Muita yrityksiä mukaan haastaneet kampanjan osallistujat saivat lisäksi lyhyen yritysesittelyn kampanjan verkkosivuille. Kaleva tarjosi yrityksille myös mahdollisuuden kirjoittaa blogia kampanjasivustolla. Vuoden lopuksi luvattiin palkita vuoden duunittaja. Kaleva tarjosi yrityksille myös mahdollisuuden ilmoittaa kampanjasivustolla avoimista työpaikoista sekä löytää sivustolla esittäytyvien nuorten työnhakijoiden joukosta sopivia työntekijöitä. Kaleva lupasi myös madaltaa työllistämiskynnystä tarjoamalla kampanjan verkkosivuilla kattavan tietopaketin työllistämisvaihtoehdoista ja työllistämisen tukimuodoista. (Kaleva.fi 2012a, hakupäivä 6.4.2012.)



*Kuvio 1: Kalevan myöntämä kunniasinetti*

Lisäksi kampanjan järjestäjä motivoi yrityksiä työllistämään alueen nuoria muistuttamalla, että kun tarvittava osaaminen säilyy Oulun seudulla, yrityksen toiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa. Kaleva muistutti vielä, että nuoret työntekijät voisivat tuoda yritykseen uutta näkökulmaa asioihin, ja olisivat innokkaita ja ahkeria työntekijöitä. (sama.)

Kampanjalle asetettu työllistämistavoite ylitettiin, sillä kampanjan avulla oli vuonna 2011 työllistetty yhteensä noin 550 nuorta (Kaleva.fi 2012e, hakupäivä 28.4.2012). Kampanjasivusto oli edelleen avoinna vielä huhtikuussa 2012, ja nuorten työnhakuilmoituksia oli tullut sivustolle koko ajan myös vuoden vaihteen jälkeen. Kaikkiaan nuoria työllistämään lähti 38 yritystä (liite 1), ja

6.4.2012 mennessä kampanjan sivustolle oli työhakuilmoituksen laittanut yhteensä 185 nuorta (Kaleva.fi 2012d, hakupäivä 6.4.2012). Kaleva valitsi vuoden duunittajan huhtikuussa 2012. Valituksi tuli Kalevan Autohuolto –niminen autokorjaamo, joka oli työllistänyt nuoria työharjoittelijoita sekä yhden pitkäaikaistyöttömän. Vuoden duunittajan valintakriteerinä oli työmahdollisuudesta saatu hyöty, ei lukumääräisesti mahdollisimman monen nuoren työllistäminen (Kaleva.fi 2012e, hakupäivä 28.4.2012). Samassa yhteydessä vuoden duunittajan julkistamisen kanssa Kaleva ilmoitti myös, että Duunita mut! -kampanja saa jatkoa, ja se käynnistyy uudelleen huhti-toukokuun vaihteessa.

## **2.2 Kaleva yrityksenä ja kampanjan järjestäjänä**

Kaleva on Pohjois-Suomen suurin mediayhtiö. Se työllistää noin 520 ihmistä, ja sen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 66 miljoonaa euroa (Kaleva Oy 2012d, hakupäivä 6.4.2012). Yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa ”painetussa ja sähköisessä muodossa uutisia, tietoa, muita laadukkaita journalistisia ja kaupallisia sisältöjä sekä graafisen alan palveluja” sen asiakkaiden tarpeisiin (Kaleva Oy 2012e, hakupäivä 6.4.2012). Yrityksen päätuotteita ovat Kaleva-sanomalehti ja verkkolehti Kaleva.fi. Sanomalehti Kaleva on Pohjois-Suomen suurin ja Suomen neljänneksi suurin seitsemänä päivänä viikossa ilmestyvä sanomalehti, ja sen ydinaluetta on Oulun seutu. Lehti ilmestyy sekä painettuna että näköislehtenä verkossa. (Kaleva Oy 2012a, hakupäivä 6.4.2012.) Sanomalehti Kaleva ”puhuu rohkeasti pohjoisen puolesta”. Lehden levikki on 78 774 kappaletta. (Kaleva Oy 2012b, hakupäivä 6.4.2012.) Kaleva.fi-verkkolehti on Suomen suosituimpia, ja sillä on enimmillään 190 000 viikoittaista käyttäjää (Kaleva Oy 2012c, hakupäivä 6.4.2012).

Kalevan arvoja ovat luovuus, luotettavuus, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen (Kaleva Oy 2012e, hakupäivä 6.4.2012). Nämä arvot määriteltiin yrityksessä vuoden 2010 aikana. Arvot työstä yrityksen työntekijöistä koottu työryhmä, ohjenuoranaan löytää tavoitteellisuutta sisältävät ja aidosti nykyistä toimintaa lähellä olevat arvot. Työryhmän esittämät arvot hyväksyttiin vielä yhtiön hallituksella. Vastuullisuus arvona Kalevassa tarkoittaa vastuuta toiminnan jatkuvuudesta ja hyvänä yrityskansalaisena olemista Oulussa. Kaleva voi toiminnan kannattavuuden kautta huolehtia työpaikkojen pysyvyydestä ja yrityksen toiminnan kehittämisestä. Lisäksi Kaleva haluaa olla pohjoisen hyvinvoinnin puolestapuhuja. (Haapalainen 17.1.2012, haastattelu.) Näiden yrityksen periaatteiden voidaan nähdä luoneen hyvän pohjan sille, että Kaleva päätti ryhtyä Duunita mut! -kampanjan järjestäjäksi.

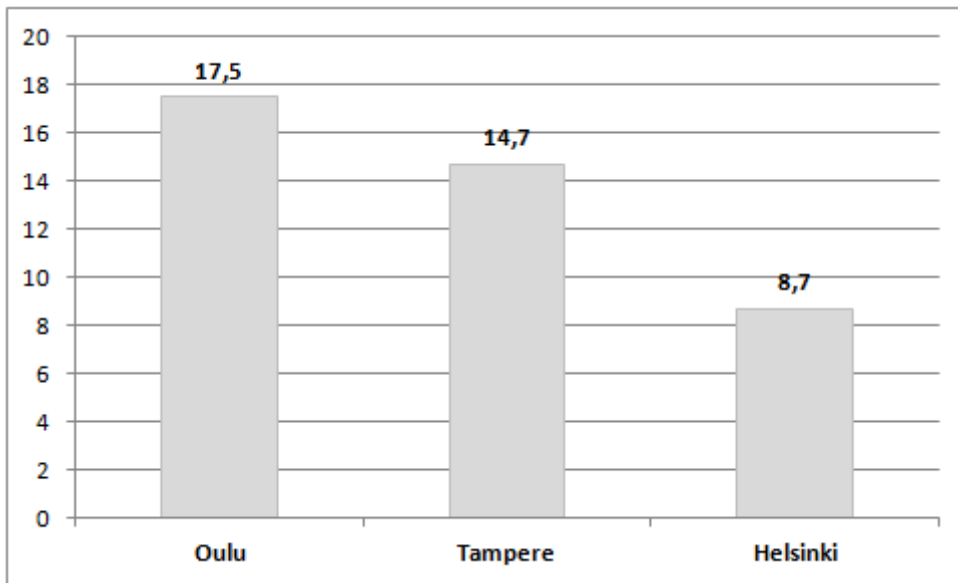
Kalevassa oli seurattu Oulun kasvavaa nuorisotyöttömyyttä, ja havahduttu siihen, että se oli jo vuosia ollut prosentuaalisesti suurempaa kuin muualla maassa. Yrityksessä syntyi huoli Oulun nuorisotyöttömyydestä alueen yhteiskunnallisena ongelmana, sillä nuorten työttömyydestä voi tulla pahimmillaan koko elämän mittainen. Lisäksi oli tunnistettu, että useat nuorista työttömistä ovat muualta Ouluun muuttaneita, jolloin kontaktiverkoston työn saamisen helpottamiseksi ei usein ole. Tästä kasvoi ajatus pyrkiä edesauttamaan nuorten työllistymistä Oulun alueella koordinoitun kampanjan avulla. (Haapalainen 17.1.2012, haastattelu.)

Kaleva yritti ensin rakentaa yhteistyötä nuorten työllistämisen edistämiseksi Oulun kaupungin kanssa, jotta olisi voitu hyödyntää kaupungin ja myös muun yhteiskunnan resursseja. Ylitsepääsemättömäksi haasteeksi osoittautui kuitenkin yhden vastuullisen järjestäjän nimeäminen niiden lukuisten kaupungin organisaatioiden joukosta, jotka linkittyivät nuorten asiaan. Kaleva päätti sen vuoksi itse järjestää ja koordinoita työllistymistä edistävän kampanjan nuorten oululaisien ja pohjoissuomalaisten hyväksi, sekä kantaa myös kampanjasta syntyvät kustannukset. Kustannukset koostuivat lähinnä omasta työvoimasta ja palveluista, eivätkä olleet merkittäviä, kun ilmoittelu ja näkyvyys verkossa saatiin omakustannushintaan. Jos joku muu kuin Kaleva olisi järjestänyt kampanjan, olisi kampanjaan tarvittava markkinointi ja kontaktien luominen erityisesti nuorten suuntaan ollut kallista. (sama.)

Kalevassa koettiin, että kampanjassa on onnistuttu, mikäli nuoria työllistetään tavoitteen mukaisesti. Siellä pidettiin tärkeänä, että kampanjan avulla yritykset voisivat löytää rekrytointitarpeisiinsa mahdollisimman osaavia työntekijöitä, ja nuoret vastaavasti osaamisensa mukaista, toivomaansa työtä. Kampanjan tavoitteena ei ollut työllistää hyväntekeväisyyden tai sosiaalisen vastuun vuoksi. Jos yritys ei toimi kannattavasti, ei se pysty työllistämäänäkään, joten muista syistä kuin todelliseen tarpeeseen rekrytoiminen ei olisi järkevää eikä kestävä. (sama.)

### **2.3 Suomen pahin nuorisotyöttömyys kampanjan lähtökohtana**

Marraskuussa 2010 YLE Oulu julkisti uutisen, jonka mukaan Oulussa alle 25-vuotiaiden nuorten työttömyys oli edelleen Suomen suurinta, eli 17,5 prosenttia työttömistä työnhakijoista, kun vertailussa olivat mukana Oulun lisäksi viisi muuta maan suurinta kaupunkia. (YLE Oulu 2010, haku-päivä 25.11.2011.)



KUVIO 2: Nuorisotyöttömyys Oulussa, Tampereella ja Helsingissä marraskuussa 2010, alle 25-vuotiaiden nuorten prosentuaalinen osuus kaikista työttömistä työnhakijoista

Kuvio 2 havainnollistaa edellä mainittua uutista. Oulun nuorisotyöttömyys oli juuri ennen kampanjan aloittamista korkeampaa kuin muissa suurissa kaupungeissa. Oulun jälkeen seuraavaksi pahinta nuorisotyöttömyys oli Tampereella, kun taas vähiten työttömiä nuoria oli Helsingissä (YLE Oulu 2010, hakupäivä 25.11.2011). Vertailukelpoista lukua koko Suomen osalta ei ollut saatavilla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Duunita mut! -kampanjan lähtökohtana oli nuorisotyöttömyys, joka oli Oulussa ollut jo joidenkin vuosien ajan pahempaa kuin muualla Suomessa. Kaleva järjesti ja koordinoi tämän haastekampanjan, jossa paikalliset yritykset ryhtyivät yhdessä edistämään nuorten työllistymistä Oulussa, tavoitteenaan työllistää 540 nuorta vuoden 2011 aikana. Kaleva huolehti kampanjan järjestämiseen ja markkinoimiseen liittyvistä kustannuksista, mutta osallistujille kampanja oli maksuton. Kampanjalle asetettu työllistämistavoite ylitettiin, kun 550 nuorta sai työpaikan.

### 3 YRITYSTEN SOSIAALINEN VASTUU JA VASTUULLINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tarkemmin yritysten sosiaalista vastuuta ja vastuullista johtamista Kalevan Duunita mut! -kampanjaan ja tähän tutkimukseen liittyvinä peruskäsitteinä. Aluksi tutkitaan miten yritysten sosiaalinen vastuu on määritelty ja mitä sen ymmärretään sisältävän. Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuudesta löytyviä erilaisia näkemyksiä yritysten motiiveista vastuulliseen johtamiseen. Lopuksi käsitellään sosiaalisen vastuun toteuttamisen hyötyjä yritykselle, sekä sosiaalisesta vastuusta tiedottamisen merkitystä.

#### 3.1 Yritysten vastuu ihmisistä sen vaikutuspiirissä

Yhteiskuntavastuun katsotaan muodostuvan kolmesta osa-alueesta: taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalista vastuuta määritellään usein esimerkkien kautta. Työ- ja elinkeinotoimisto (2008, hakupäivä 8.1.2012) mainitsee eräiksi sosiaalisesti vastuullisen yrityksen toimintatavoiksi laadukkaan työelämän ja työhyvinvoinnin edistämisen tai ikääntyvien työssä jaksamisen tukemisen. Elinkeinoelämän keskusliiton (2012, hakupäivä 8.4.2012) määritelmän mukaan ”ihmisiin kohdistuva sosiaalinen vastuullisuus käsittää henkilöstön hyvinvoinnin, koulutuksen ja motivoinnin, tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojan sekä yhteistyön yritysverkoissa”. Se katsoo sosiaalisen vastuullisuuden käsittävän myös yhteistyön edistämistä ja avointa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa (sama). Voidaankin päätellä, että sosiaalinen vastuu keskittyy kaikista kolmesta yhteiskuntavastuun osa-alueesta eniten juuri ihmisiin – yrityksen työntekijöihin, työhakijoihin, ja yritystä ympäröivään yhteisöön kuuluviin ihmisiin.

Eräiden Suomessa vuosina 2007 ja 2004 tehtyjen tutkimusten mukaan yhteiskuntavastuun voidaan katsoa liittyvän erityisesti henkilöstöasioihin, sekä myös ympäristönsuojeluun. Taloustutkimuksen vuonna 2007 Veikkaukselle toteuttamassa yhteiskuntavastuututkimuksessa vastaajilta kysyttiin, mitä asioita he liittivät termiin yhteiskuntavastuu, antamatta kysymykseen valmiita vastausvaihtoehtoja. Suurin vastaajaryhmä antoi vastaukseksi suomalaisten työpaikkojen tarjoamisen ja säilyttämisen. (Haapala & Aavameri 2006, 138–140.) Voidaan ajatella tämän ryhmän pitäneen oleellisena nimenomaan yritysten sosiaalista vastuuta, vaikka he eivät sitä tällä termillä vastauksissaan kutsuneetkaan. Kahdessa muussa yhteiskuntavastuututkimuksessa, jossa vastausvaihtoehtoja oli annettu valmiina, tulokset olivat yhteneväiset Veikkaukselle toteutetun tutki-

muksen kanssa. Nekin korostivat henkilöstöasioiden tärkeyttä, vaikka toisessa kohderyhmänä olivat yritykset, ja toisessa kuluttajat. TNS Gallupin Helsingin Sanomille vuonna 2007 toteuttamassa yhteiskuntavastuututkimuksessa lähes kolme neljäsosaa vastanneista kuluttajapaneelin jäsenistä koki henkilöstö- ja ympäristöasiat erityisen tärkeiksi yrityksen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Myös tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCoopersin ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan vuonna 2004 tekemän tutkimuksen mukaan vähintään kolme neljästä Suomen suurimmista yrityksistä yhdistää vastuullisuuteen juuri henkilöstöstä ja ympäristöstä huolehtimisen. (Heinonen 2006, 137–138.) Näiden tutkimusten pohjalta voidaan päätellä, että henkilöstöstä ja työpaikkojen pysyvyydestä huolehtimista pidetään yleisesti oleellisena osana yritysten sosiaalisen vastuun toteuttamista.

Edellä todettiin yritysten sosiaalisen vastuun tarkoittavan vastuuta ihmisistä yrityksiä ympäröivissä yhteisöissä, ja että sen voidaan käsittää liittyvän erityisesti henkilöstöasioihin. Kuten aiemmin luvussa 2 kuvattiin, Kalevan Duunita mut! -kampanjan tarkoituksena oli, että maakuntalehti ja alueen yritykset yhteistyössä auttavat parantamaan alueen nuorten työllisyystilannetta. Kampanjan voidaan todeta liittyneen läheisesti sekä kampanjan järjestävää että siihen osallistuvia yrityksiä ympäröivän yhteisön ihmisiin, sen yritysten henkilöstöön sekä työpaikkojen tarjoamiseen ja säilyttämiseen alueella. Tällä perusteella voidaan todeta, että Duunita mut! -kampanjan järjestäjä ja osallistajat toteuttivat yrityksissään sosiaalista vastuuta.

### **3.2 Sosiaalinen vastuu osana liiketoimintaa**

Eri tahot ovat määritelleet yhteiskuntavastuuta ja sosiaalista vastuuta tavalla, josta voidaan päätellä, että niiden toteuttamisen tarkoituksena oletetaan olevan myös myönteinen vaikutus ympäröivään yhteisöön, eikä ainoastaan pakottavien määräysten noudattaminen. Euroopan komissio määrittelee Yritysten sosiaalinen vastuu -verkkosivullaan (hakupäivä 1.1.2012) yritysten yhteiskuntavastuun seuraavasti: ”Yritykset sisällyttävät sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet liiketoimintaansa vapaaehtoisesti ja ilman lainsäädäntöön perustuvaa velvoitetta.” Kotler ja Lee (2005, 3) puolestaan kuvaavat yritysten sosiaalisen vastuun sitoutumiseksi yhteisön hyvinvoinnin parantamiseen, yrityksen liiketoiminnan käytäntöjä ja resursseja hyödyntäen. Komissiokin esitteli lokakuussa 2011 uuden määritelmän, jossa yhteisönäkökulma oli nyt myös mukana. Uuden määritelmän mukaan yhteiskuntavastuu on yritysten vastuuta niiden vaikutuksista yhteiskuntaan (European Commission 2011, 6).

Kirjallisuudesta löydetään myös näkemyksiä, joiden perusteella voidaan päätellä, että auttamalla yhteiskuntavastuun toteuttamisen kautta ympäröivää yhteisöä, yritys auttaa myös itseään ja omaa liiketoimintaansa. Näin ollen yhteiskuntavastuun toteuttamisen voidaan ajatella olevan luonteva ja välttämätönkin osa yrityksen normaalia liiketoimintaa. Yrityksen hyvinvoinnin johtaminen, sen sosiaalinen ympäristö sekä luonto, jossa se toimii, ovat kaikki erottamaton osa yrityksen pitkäaikaista menestystä ja olemassaoloa (Bhattacharya, Sen & Korschun 2011, 8). Yhteiskuntavastuu ilmiönä on myös luonteeltaan kehittynyt alun hyväntekeväisyydestä tai sponsoroinnista vuosien saatossa enemmän kohti strategista, ydinliiketoimintoihin suoraan liittyvää toimintaa. Strategisina yritys vastuutoimia voidaan pitää, kun ne on otettu huomioon vaikkapa yrityksen riskien hallinnassa tai tuote- ja palvelutarjonnan valinnassa. (Juutinen & Steiner 2010, 36–38.)

Historian näkökulmasta kyky ja halu sosiaalisen vastuun kantamiseen ovat muuttuneet suomalaisissa yrityksissä vuosien varrella talouden ja liiketoiminnan muuttuessa. 1900-luvulta 1960-luvun loppuun ei vielä tunnettu yhteiskunnan tarjoamia sosiaalisia palveluita. Näinä teollistumisen aikoina tehtaat ottivat laajasti sosiaalista vastuuta ja huolehtivat usein esimerkiksi työntekijöiden ja heidän perheittensä asunto- päivähoito- ja koulutustarpeista. Omistajien valta työntekijöiden elämässä oli vastaavasti hyvin suuri, kun lainsäädäntö ei vielä ollut työntekijöiden tukena. 1970- ja 1980-luvuilla suomalainen hyvinvointiyhteiskunta ja työlainsäädäntö kehittyivät yhdessä talouskasvun ja liiketoiminnan kansainvälistymisen kanssa. Laman myötä 1990-luvulla niin yhteiskunta kuin yrityksetkin keskittyivät leikkaamaan kustannuksia – ja vähentämään myös sosiaalista vastuutaan – jolloin yksilön oma vastuu hyvinvoinnistaan kasvoi. Kun lamasta alettiin toipua, 2000-luvun alusta alkaen yritykset ovat alkaneet osoittaa jälleen enemmän kiinnostusta sosiaalista vastuuta kohtaan, ehkä aluksi enemmän velvollisuudesta markkinoita kohtaan kuin varsinaisesti halusta tehdä hyvää. (Ketola 2005, 15–18.)

Edellä kuvatun perusteella voidaan ajatella, että yritysten sosiaalinen vastuu koostuu useista eri tekijöistä, sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, ja se muuttuu ajan mukana. Määritelmiä nykyaikaisesta sosiaalisesta vastuusta näyttäisi kuitenkin yhdistävän ajatus siitä, että yritys edistää toimillaan jotain yhteistä hyvää, ja käyttää siihen resurssejaan vapaaehtoisesti ja enemmän kuin mitä laki siltä edellyttää. Tämä kuvaus tuntuisi sopivan hyvin Duunita mut -kampanjan järjestäjään. Kuten luvusta 2 selviää, Kaleva otti vapaaehtoisesti vastatakseen nuorten työllistämisen edistämiseen tähtäävän kampanjan järjestelyt ja siihen liittyvät kustannukset. Yrityksellä ei ollut

mitään lakiin liittyvää velvoitetta toimia näin, vaan se päinvastoin otti käytännössä hoitaakseen yhteiskunnalle kuuluvia työnvälitykseen ja työnantajien neuvontaan liittyviä tehtäviä.

### 3.3 Vastuullisen johtamisen motiivit ryhmittäin

Vastuullinen johtaminen kattaa kaikki kolme yhteiskuntavastuun osa-aluetta ja se tarkoittaa siten talouden, ihmisten ja luonnon yhtäaikaista huomioon ottamista. Vastuullisessa johtamisessa tavoitellaan kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamista ”tasapainossa yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sekä luonnon vaatimusten kanssa”, määrittelevät Vauhkonen, Jutila ja Mohamed (2007, 13). Seuraavassa tarkastellaan yritysten mahdollisia motiiveja tämän tasapainon ylläpitämiseen.

Vastuullisen yrityksen tunnistaa Kuvajan (2010, 137) mukaan sen liikeideasta ja toimintatavoista. Motiivit yrityksen vastuulliseen johtamiseen voivat olla hyvin erilaisia. Kuvaja toteaa joidenkin yritysten tehneen tietoisin valinnan toimia vastuullisen johtamisen edelläkävijöinä, sillä he ovat tunnustaneet näiden toimintatapojen hyödyt yrityksen maineelle. Tällaiseen edelläkävijyyteen on yritystä voinut ajaa myös sen johdon tai omistajien henkilökohtaiset arvot. Nämä yritykset ovat mieluummin ottaneet jo oma-aloitteisesti huomioon mahdolliset tulevat ulkopuoliset paineet entistä vastuullisempaan toimintaan, kuin odottaneet esimerkiksi asiakkaiden tai osakkeenomistajien vaatimuksia tai kysymyksiä niihin liittyen. (sama.)

Haapala ja Aavameri (2008, 143) esittelevät Living Corporate Citizenship –kirjan mallin, jossa yritysten vastuullisuutta tarkastellaan toiminnan laillisuuden ja eettisyyden perusteella. Malli jakaa yritykset neljään ryhmään: ennakoijat, noudattajat, harkitsijat ja välttäjät. Ennakoijat motivoituvat positiivisen muutoksen edistäjinä toimimisesta. Noudattajille taas on tärkeää noudattaa säännöksiä. Harkitsijat haluavat osoittaa, etteivät ne tee pahaa – enemmän kuin näyttää, että tekisivät hyvää. Välttäjiä ovat harmaan talouden yritykset, jotka pyrkivät välttämään kaikkia säännöksiä ja veroja. (sama). Voidaan tulkita, että tässä mallissa ryhmät on jaettu myös motivaation suuruuden perusteella; motivaatio vastuulliseen toimintaan on korkeimmillaan ensimmäisessä ryhmässä – joka on kuten edellisessä kappaleessa Kuvajan tunnistama edelläkävijöiden ryhmä – kun taas viimeksi mainitulla ryhmällä ei ole siihen lainkaan motivaatiota.



Heinonen (2006, 133) puolestaan jakaisi vastuullisuuden näkökulmat kolmeen ryhmään – velvoittava, ylevä ja kyyninen – sen mukaan, mikä motivoi yritystä vastuulliseen toimintaan. Velvoittavassa näkökulmassa motivaationa ovat kuluttajien, ”vastuullisuuden vahtikoirien” mahdolliset hyökkäykset, joilta yritysten on pakko suojautua huolehtimalla, että yritys toimii vastuullisesti ja jopa raportoi siitä. Ylevästi vastuullisuuteen suhtautuvat yritykset eivät tuo vastuullista toimintaansa erityisesti esille, sillä sitä pidetään itsestään selvänä, ja samaa edellytetään myös muilta yrityksiltä. Kyynisten ryhmään kuuluvat markkinoivat näkyvästi itseään vastuullisena yrityksenä tuomalla erityisesti esille panoksiaan hyväntekeväisyyteen, koska yhteiskuntavastuu ”myy hyvin”. Kuvaja (2010, 137) ei pitäisi kyynisten ryhmään kuuluvaa edes vastuullisena yrityksenä, sillä pelkkiä lahjoituksia hyväntekeväisyyteen hän ei pidä vastuullisen liiketoiminnan tunnusmerkkinä.

Kuvaja toteaa, että osalle ihmisistä vain vastuullisen toiminnan tulokset ovat merkityksellisiä, ei niinkään motiivit vastuulliseen toimintaan. Toisille hänen mukaansa juuri motiivit ovat tärkeitä, koska vain sellainen vastuullinen toiminta, jota tehdään yrityksen, sen omistajien tai johdon omista syistä voi olla kestävä. Kuvaja toteaa kuitenkin, että yritykset saavat maine-etua toimiessaan vastuullisesti, olivat sen motiivit mitkä tahansa (sama, 138–139). Tästä voitaisiin päätellä, että vastuullisen toiminnan yhteiskuntavaikutusten kannalta tärkeintä on, että yritys edistää toimillaan jotain yhteistä hyvää, ja käyttää siihen resurssejaan vapaaehtoisesti ja enemmän kuin mitä laki siltä edellyttää – taustalla vaikuttavista syistä johtuen tai niistä huolimatta.

### **3.4 Vastuullisen johtamisen hyödyt yritykselle**

Työ- ja elinkeinotoimiston (2012) mukaan yritykset hyötyvät sosiaalisesti vastuullisista toimistaan siten, että luottamus sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa vahvistuu ja yrityksen maine paranee. Mahdollisina pitkän aikavälin hyötyinä se mainitsee paremman kannattavuuden ja kilpailukyyn. Bhattacharya, Sen ja Korschun (2011, 49) toteavat suurimpien yritykselle yhteiskuntavastuutoimista koituvien hyötyjen liittyvän asiakkaiden haluun ostaa sen tuotteita, työntekijöiden haluun työllistyä yritykseen sekä sijoittajien haluun sijoittaa rahojaan vastuulliseen yritykseen. Yhteiskuntavastuun hyödyt yritykselle ovat usein välillisiä, kuten asiakasuskollisuuden parantuminen tai työntekijöiden työmoraaalin kasvaminen, joka taas näkyy pienempänä työntekijävaihtuvuutena ja parempana tuottavuutena. Heidän mukaansa yrityksille hyötyä tuottavat yhteiskuntavastuutoimet ovat sellaisia, joiden avulla voidaan parantaa sen sidosryhmien elämää merkittävällä tavalla. (sama, 11, 14, 32, 48.) Usein sidosryhmät mittaavat yritysten sitoutumista yhteisön hyvin-

vointiin sillä, paljonko yritykset voimavarojensa suhteessa käyttävät sen edistämiseen rahaa, erityisosaamista ja työaikaa (Bhattacharya ym., 75–76).

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksessa vuonna 2009 yritysjohtoa pyydettiin määrittelemään missä määrin yritys vastuusta aiheutui yritykselle hyötyä ja missä asioissa. Yli puolet vastaajista arvioi yritys vastuusta olevan paljon hyötyä asiakkaiden pysyvyydelle, yrityksen maineen parantumiselle sekä henkilöstön motivaatiolle. Lisäksi lähes puolet vastaajista arvioi hyötyä olevan paljon myös yrityksen kilpailukyvyille. (Juutinen & Steiner 2010, 41–42.)

### 3.5 Tiedottamisen merkitys

Yritykset voivat vastuullisen johtamisen avulla rakentaa ja ylläpitää suhteita kuluttajiin ja muihin sidosryhmiin (Bhattacharya ym., 2011, 13). Sidosryhmät ovat yleensä kiinnostuneita tietämään yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvistä toimista, mutta niistä voi olla vaikea saada tietoa, elleivät yritykset aktiivisesti tiedota niistä (sama, 76 – 77). Vuonna 2003 Iso-Britanniassa toteutetun tutkimuksen mukaan 90 % tutkimukseen osallistuneista halusi tietoa yritysten yhteiskuntavastuutoimista, mutta vain noin 30 % tutkituista pystyi nimeämään yrityksen, jota he pitivät sosiaalisesti vastuullisena tai ympäristöystävällisenä. Tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuusta ei siis tiedoteta tarpeeksi tehokkaasti. (sama, 90.) Kun yhteiskuntavastuutoimista tiedotetaan, sidosryhmät miettivät yritysten ulkoista ja sisäistä motivaatiota – onko yritys aidosti kiinnostunut tukemaan hyvää asiaa, vai onko se vain hakemassa taloudellista hyötyä (sama, 93)? Sidosryhmät näyttävät arvostavan yrityksiä, jotka löytävät keinoja samanaikaisesti tehdä hyvää ja menestyä hyvin (sama, 95). Tällaisten yritysten ei ole syytä piilotella sidosryhmille tiedottamisessaan sitä, että yhteiskuntavastuuseen liittyvistä toimista tavoitellaan myös taloudellista hyötyä. Avoimuus taloudellisista motiiveista tekee myös hyvän tekemisen motiivit helpommin ymmärrettäväksi suurelle yleisölle, ja yhteiskuntavastuutoimista tiedottamista pidetäänkin näin helpommin uskottavana, realistisena ja luotettavana. (sama, 198.)

Aiemmin luvussa 3.1 mainitussa Veikkauksen yhteiskuntavastuututkimuksessa oli huomiota herättävän suuri ”ei osaa sanoa” –vastausten osuus: 9 %. Tutkijoiden mukaan tämä kertoo siitä, että yritysten tulee itse tiedottaa omista vastuullisuusnäkökulmistaan, sillä kuluttajat eivät osaa niitä yritysten puolesta määritellä (Haapala & Aavameri 2006, 140). Tätä kantaa puoltaa myös samassa luvussa mainittu Helsingin Sanomille tehty yhteiskuntavastuututkimus. 75 % tämän tutkimuk-

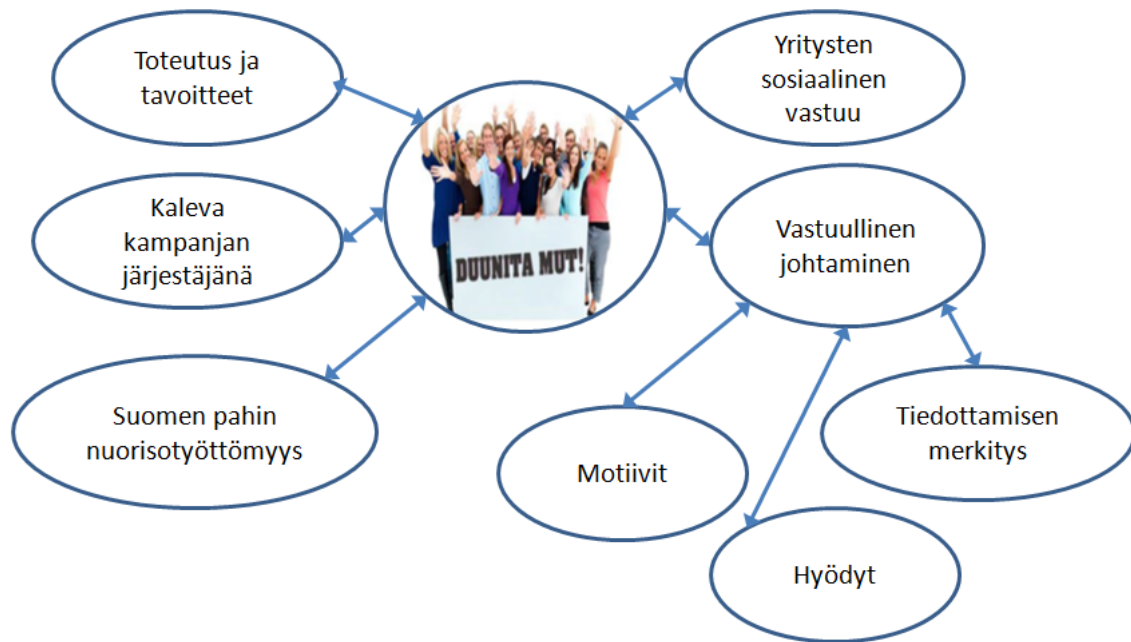
sen vastaajista piti erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä yrityksen vastuullisesta toiminnasta tai toimintaperiaatteista tiedottamista suurelle yleisölle. (sama, 54.)

Edellä läpi käydyistä seikoista voitaisiin päätellä, että sosiaalisen vastuun toteuttamisesta ja vastuullisesta johtamisesta on yritykselle konkreettisia hyötyjä, koska sen sidosryhmät arvostavat näitä toimia. Asiakkaat saattavat tehdä ostopäätöksiä tällaisten tietojen pohjalta, tai halutut työntekijät voivat hakeutua työskentelemään yrityksiin, jotka huolehtivat ympäröivästä yhteisöstään enemmän kuin laki niiltä edellyttää. Vaarana on kuitenkin, että ellei sosiaalisesta vastuusta ja vastuullisesta johtamisesta tiedoteta sidosryhmille, hyödyt jäävät kokonaan saavuttamatta. Asiakkaat ja työntekijät voivat ottaa päätöksissään nämä toimet huomioon ainoastaan, jos ne saavat niistä riittävästi tietoa.

Vaikka Kalevan Duunita mut! -kampanjan viestinnässä ei mainittu sanoja yritysten sosiaalinen vastuu tai vastuullinen johtaminen, voidaan luvussa 2 esitellyn kampanjan kuvauksen ja luvuissa 3.1 ja 3.2 esille tuotujen määritelmien perusteella päätellä, että Duunita mut! -kampanjan toteuttaminen ja siihen osallistuminen ovat yritysten sosiaalista vastuuta osoittavia tekoja. Näin ollen voidaan myös ajatella, että tässä luvussa 3 esiteltyjä vastuullisen johtamisen motivaatiotekijöitä ja hyötyjä, sekä niistä tiedottamisen merkitystä voidaan hyvin käyttää pohjana tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Kuvio 3 havainnollistaa yhteenvedona luvuissa 2 ja 3 esitellyn tietoperustan.

### Duunita mut! -kampanja

### Aiemmat tutkimukset



Kuvio 3: Yhteenveto Duunita mut! -kampanjasta ja aiemmista tutkimuksista tietoperustana

## 4 TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti, että vastuullinen johtaminen on ajankohtainen aihe, joka liittyy läheisesti liiketalouden ja johtamisen opintoihin. Yritysnäkökulmaan päädyttiin samasta syystä, jolloin työtä haluavien nuorten näkökulma rajautui tutkimuksen ulkopuolelle. Duunita mut! -kampanjan tutkiminen yritysten näkökulmasta tarjosi tutkijalle mahdollisuuden oppia itse uutta kiinnostavasta aiheesta, sekä myös tuoda arvokasta lisätietoa toimeksiantajalle. Aiempaan tutkimukseen perehtyminen tarkoitti tästä näkökulmasta erityisesti vastuulliseen johtamiseen ja yritysten sosiaaliseen vastuuseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymistä. Täysin vastaavia maakuntalehden järjestämiä työllistämiseen liittyviä haastekampanjoita ei tietävästi ole ennen toteutettu, näin ollen myöskään yritysten kokemuksia tämän tyyppisestä kampanjasta ei ole voitu aiemmin tutkia.

Yhteiskuntavastuu, yritysten sosiaalinen vastuu, ja vastuullinen johtaminen ovat tässä tutkimuksessa keskeisiä termejä. Termiä yhteiskuntavastuu käytetään tekstissä yleiskäsitteenä, kun viitataan yhteisesti kaikkiin kolmeen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen eli taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Yritysten sosiaalinen vastuu tai sosiaalinen vastuu termeinä kattavat pääasiassa yhden yhteiskuntavastuun osa-alueista, ja ne viittaavat tässä tutkimuksessa erityisesti yritysten henkilöstöön ja ympäröivän yhteisön ihmisiin liittyvään vastuuseen. On kuitenkin huomioitava, että englanninkielisistä lähdeoteoksista käännetty ”corporate social responsibility” -termi voi tarkoittaa sekä yhteiskuntavastuuta että sosiaalista vastuuta. Termi on tässä tutkimuksessa käännetty yleensä sosiaaliseksi vastuuksi, kuitenkin asiayhteys huomioon ottaen. ”Vastuullinen johtaminen” terminä liitetään tekstissä sekä yhteiskuntavastuuseen kokonaisuutena että sosiaalisen vastuuseen sen osa-alueena. Tutkimuksessa ei keskitytty yritysten taloudelliseen vastuuseen, mutta tiedostettiin, että se liittyy yritysten kykyyn ja mahdollisuuksiin työllistää, ja sitä kautta myös sivuaa tutkimuksen aihetta. Ekologinen vastuu ei liity tutkimuksen aiheeseen, ja se rajattiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Raportin selkeyden vuoksi, vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi sekä tutkimuksen sopivan laajuuden vuoksi tehtiin myös muita rajoituksia ja määrittelyitä. Duunita mut! -kampanjaan olivat

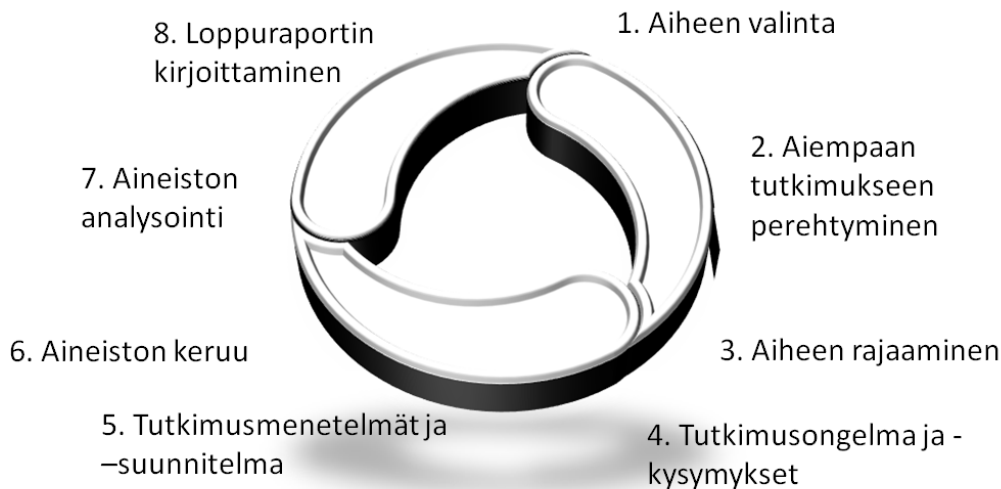
tervetulleita osallistumaan paitsi yritykset, myös muut yhteisöt kuten yhdistykset, säätiöt tai kunnalliset toimijat. Kaikkiin vastaajiin yhteisön juridisesta muodosta riippumatta viitataan tutkimuksessa kuitenkin yrityksenä. Kaikkia osallistujia ei käytännön syistä – valitun tutkimusmenetelmän ja opinnäytetyön laajuuden rajoitusten vuoksi – voitu tutkimusta varten haastatella. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin sanoja ”kampanjaan osallistuneet yritykset” tai vain ”yritykset”, kun tarkoitetaan tutkimusta varten haastateltuja yrityksiä. Tutkimus viittaa ”suuriin yrityksiin”, kun yrityksen vuosittainen liikevaihto on vähintään miljoona euroa ja työntekijöitä on vähintään sata. Vastaavasti ”pienillä yrityksillä” tarkoitetaan alle sata henkilöä työllistäviä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle miljoona euroa vuodessa. Toimialoihin liittyviä erityispiirteitä ei otettu tutkimuksessa erityisesti huomioon, sillä niiden ei katsottu olevan oleellisia tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa ei siten syvennytty myöskään median yhteiskunnalliseen rooliin Kalevan yhteydessä. Ainoastaan joidenkin yksittäisten yritysten toiminnan tarkoitukseen tai toiminta-ajatuksen on viitattu tekstissä kohdissa, joissa ne ovat olleet tutkimukselle relevantteja. Kun aihe oli selkeästi rajattu ja tutkimuksen kohde määritelty, saatettiin tutkimukselle muotoilla selkeä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska sen katsottiin olevan sopivin menetelmä kerätä ja kuvailla tietoa yritysten kokemuksista, jotka saattoivat olla hyvin erilaisia. Laadullinen tutkimus soveltuukin tilastollista tutkimusta paremmin tutkimusstrategiaksi, kun tiedon tarve on luonteeltaan kokonaisvaltaista, ja tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen eikä niinkään kerätyn tiedon tilastollinen analysointi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 140, 164, 181).

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päätiedonkeruumenetelmä, joka valitaan usein, kun vastausten suuntia on vaikea ennakoida etukäteen (sama, 205). Teemahaastatteluissa taas on tavallista, että kysymysten muotoa ja järjestystä on vaikea päättää etukäteen, vaikka haastattelun aiheet eli teemat ovat selvät (sama, 208). Teemahaastattelu menetelmänä tuki tutkimuksen tavoitetta, että kaikki oleelliset yritysten kokemukset kampanjasta tulisivat tutkimuksen tietoon, vaikka niitä ei voitu etukäteen tietää tai luetteloida. Haastattelut haluttiin pitää henkilökohtaisesti yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat kokisivat voivansa kertoa mielipiteensä mahdollisimman avoimesti. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelut, jotta tutkija saattoi keskittyä kuuntelemiseen ja keskustelemiseen. Kaikki haastateltavat antoivat tähän luvan. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon

analysoimisen helpottamiseksi. Haastattelunauhoitukset, niiden litteroinnit sekä muut haastattelumuistiinpanot tuhottiin raportin valmistuttua.

Tutkimussuunnitelma jätettiin tarkoituksellisesti kevyeksi ja joustavaksi. Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin jo heti jokaisen haastattelun jälkeen pohtimalla haastattelumuistiinpanoihin kirjattuja havaintoja. Analysointia jatkettiin perusteellisemmin koodaamalla ja syvemmin pohtimalla litteroituja haastatteluja. Lopulliseen muotonsa analyysi sai, kun se kirjoitettiin tutkimusraporttiin ja saatiin luontevasti osaksi tutkimuskokonaisuutta. Vielä loppuraporttia kirjoittaessa tarkennettiin alussa määriteltyjä tutkimuskysymyksiä tutkimuksessa ilmenneiden seikkojen pohjalta, sekä palattiin aiheen rajaamiseen ja etsittiin myös lisää lähdekirjallisuutta. Tällainen tutkimussuunnitelman muuttuminen tutkimuksen edetessä onkin tyypillistä juuri laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym.,164). Tutkimusprosessin voidaan siis ajatella edenneen syklin muotoisesti, kuvion 3 osoittamalla tavalla.



KUVIO 3: Tutkimusprosessi

## 4.2 Teemahaastattelut yrityksissä

Tämän tutkimuksen haastatteluosuuden avulla pyrittiin selvittämään sekä kampanjan järjestäneen yrityksen että kampanjaan osallistuneiden yritysten kokemuksia kampanjan vaikutuksista.

Haastateltujen osallistujayritysten anonymiteetin säilyttämiseksi kaikkiin vastaajiin yhteisön juridisesta muodosta riippumatta viitataan tutkimuksessa yrityksenä.

Haastatteluiden avulla haluttiin tietoa sekä kampanjan järjestäjän että siihen osallistuvien yritysten näkökulmasta siitä, miksi yritykset päättivät lähteä mukaan kampanjaan, ja millaisia odotuksia niillä oli kampanjalle. Tärkeää oli myös selvittää, mitä hyöty tällaisen kampanjan yhteydessä yrityksille tarkoittaa, ja kokivatko yritykset saaneensa kampanjasta tällaisia hyötyjä. Haluttiin myös ymmärtää, millaisia kustannuksia kampanjasta yritykselle mahdollisesti syntyi, ja kokivatko yritykset saaneensa näille kustannuksille vastinetta. Haastatteluiden avulla haluttiin myös ymmärtää, oliko yritysten mielestä kampanjalla yhteyttä yritysten sosiaaliseen vastuuseen ilmiönä. Lisäksi haastatteluissa haluttiin saada palautetta osallistuneilta yrityksiltä siitä, missä asioissa Kaleva kampanjan järjestäjänä onnistui hyvin, ja mitä seikkoja tulisi kehittää.

Kampanjan järjestäjän näkökulman selvittämiseksi haastateltiin Kaleva Oy:n toimitusjohtajaa. Haastateltaviksi halukkaita kampanjaan osallistuneita yrityksiä etsittiin sähköpostiviestien avulla. Marraskuussa 2011 tutkija sai kampanjan yhteyshenkilöiden luettelon Kalevalta ja lähetti kutsun tutkimukseen kaikille (liite 2). Kutsussa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan, mikäli yritys olisi kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Kutsu lähetettiin yhteisviestinä ”sokeana kopiona” kaikille osallistuneille yrityksille, ja viestin kopio lähetettiin samalla myös Kalevan yhteyshenkilölle. Näin viestin vastaanottajat näkivät Kalevan yhteyshenkilön nimen, mutta eivät toisten yritysten nimiä. Tämä siksi, että kutsuttavat yritykset näkivät heti tutkijan olevan oikealla asialla, ja että Kaleva oli tietoinen kutsujen lähettämisestä. Näin myös varmistettiin, ettei Kaleva joudu turhaan käyttämään aikaa viestin oikeellisuuden liittyviin kyselyihin. Samalla pystyttiin myös varmistamaan, ettei toimeksiantaja Kaleva tiedä, mitkä yritykset olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Yritys toki saattoi halutessaan päättää vastata kutsuun siten, että myös Kaleva sai viestin vastauksen. Vastaamalla ”sokeana kopiona” saatuun sähköpostiviestiin kutsutut yritykset eivät myöskään voineet vahingossa vastata kaikille kutsutuille yrityksille, ja näin tutkimukseen osallistuminen säilyi luottamuksellisena tietona myös osallistuneiden yritysten joukossa.

Kalevan toivomuksesta haastateltavaksi halukkaita etsittiin vain niiden osallistujien joukosta, jotka olivat itse myös haastaneet toisia yrityksiä mukaan. Tämä siitä syystä, että toisia mukaan haastaneet yritykset olivat saaneet laajimmin käyttöönsä Kalevan tarjoamat edut, eli myös yritysesittelyn Duunita mut –sivustolle.



Haastattelun teemat määriteltiin yhteisiksi sekä kampanjan järjestäjälle että osallistujille, mutta näkökulmasta johtuen kysymykset olivat jonkin verran erilaisia. Haastateltavaksi halukkaita ilmoitautui enemmän kuin valitusta tutkimusmenetelmästä johtuen olisi ollut mahdollista haastatella. Saturaatiopiste saavutettiin, kun haastattelu oli pidetty viidelle yritykselle. Aineistoa oli tuolloin riittävästi, koska oli oletettavissa, että lisähaastattelut eivät enää olisi tuoneet uutta tietoa tutkimusta varten. Haastatteluiden teemat ja alustavat haastattelukysymykset on listattu liitteessä 3.

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, ja vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

Päätutkimuskysymys: Miten mukana olleet yritykset kokivat Kalevan Duunita mut -kampanjan?

Alatutkimuskysymykset:

1. Mitkä olivat tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa?
2. Mitä hyötyä kampanjasta oli?
3. Mitä kustannuksia kampanjasta aiheutui?
4. Miten kampanjaa voisi kehittää?

Tuloksia vertaillaan aiemmin luvuissa 2 ja 3 esitelyihin kampanjan kuvaukseen ja aiempaan tutkimustietoon. Tässä luvussa tuodaan esille myös johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten, kampanjan kuvauksen ja aiemman tutkimuksen perusteella.

### 5.1 Tärkeimmät syyt olla mukana kampanjassa

Kolme tärkeintä syytä olla mukana kampanjassa olivat halu edistää alueellisesti tärkeää asiaa, näkyvyys Kalevassa sekä rekrytointitarpeet. Kolmen tärkeimmän syyn painoarvoissa tai tärkeysjärjestyksessä oli eroja riippuen siitä, oliko yritys järjestämässä vai osallistumassa kampanjaan, sekä siitä, oliko yritys suuri vai pieni.

#### 5.1.1 Halu edistää alueellisesti tärkeänä asiaa

Tärkeimpänä syynä olla mukana kampanjassa yritykset pitivät kampanjan aihetta, Oulun seudun vakavan nuorisotyöttömyyden torjumista. Sen kokivat erittäin tärkeänä ja läheisenä asiana niin kampanjan järjestäjä kuin osallistujat, sekä suuret että pienet yritykset, toimialasta riippumatta. Kampanjan järjestäjälle tämä oli ainoa syy lähteä järjestämään kampanjaa. Monista yrityksistä näkyikin selkeästi, että vastuullisuus kuuluu yritysten arvomaailmaan – erityisesti suurilla yrityksillä vastuullisuus oli usein yksi yrityksen kirjatusta ja julkistetuista arvoista, mutta myös pienemmät yritykset toivat haastatteluissa esille vastuullisuuteen liittyviä ajatuksia johtamisessaan, vaikka

y yrityksessä ei olisi arvoja kirjallisesti määriteltykään. Kampanjan aiheen alueellisuus näytti vaikuttavan siihen, että se koettiin hyvin läheiseksi. Kalevassa jo yrityksen toiminta-ajatukseen sisältyvä tavoite toimia pohjoisen puolestapuhujana. Myös kampanjaan osallistuneet yritykset halusivat olla mukana torjumassa nuorisotyöttömyyttä omalla lähialueellaan, ja kokivat nuorten työllisyyden parantamisen olevan jopa elintärkeää Pohjois-Suomelle.

Nuoret yrittäjät ja esimiehet muistivat lisäksi itse hyvin, miten vaikeaa ensimmäisen työpaikan saaminen saattoi olla, ja miten jännitys työhaastattelussa saattoi aiheuttaa sen, ettei saanut tuottaa itsestään parhaita puolia esille. Nämä kampanjaan osallistuneet yrittäjät ja esimiehet halusivat osaltaan vaikuttaa nuorten työllistymiseen myös huolehtimalla siitä, että työhaastattelukokemus olisi hakijoille positiivinen ja työnhakuun rohkaiseva, vaikka työpaikkaa ei sillä kertaa saisi. He kantoivat lisäksi huolta siitä, että työelämässä kokemattomat nuoret saattaisivat hyväksyä huonoja työehtoja tietämättömyyden vuoksi. He pitivät tärkeänä auttaa toimimalla itse vastuullisesti ja tarjoamalla nuorille tietoa työehtosopimusten ja työlainsäädännön sisällöstä.

Tärkeimmäksi syyksi olla mukana kampanjassa voidaan siis tiivistää halu edistää alueellisesti tärkeäksi koettua asiaa. Aiemmin luvussa 3 esitellyistä yritysten vastuullisen johtamisen motiiveista tähän syyhyn voidaan katsoa liittyvän Kuvajan (2010, 137) määrittelemät motiivit johdon ja omistajien henkilökohtaisista arvoista. Haapalan ja Aavameren (2008, 143) kuvaamien ennakoijien ryhmän halu toimia positiivisen muutoksen edistäjinä näyttäisi liittyvän tähän syyhyn olla mukana kampanjassa, ja se kertoo myös ennakoijien korkeasta motivaatiosta vastuulliseen toimintaan. Heinosen (2006, 133) motivaatioryhmistä vain ylevä suhtautuminen vastuullisuuteen voisi liittyä haluun edistää alueellisesti tärkeää asiaa, vaikka ylevien ryhmä ei Heinosen mukaan tuokaan vastuullista toimintaansa erityisesti esille.

### **5.1.2 Näkyvyys Kalevassa**

Toiseksi tärkein syy osallistua kampanjaan oli näkyvyys Kalevassa. Näkyvyyttä tavoitteleiden syyt lähteä mukaan kampanjaan olivat selkeästi riippuvaisia yrityksen koosta. Suuret yritykset hakivat näkyvyydestä lähinnä mainehyötyä. Niissä pidettiin tärkeänä kampanjan yhteydessä saatavaa positiivista julkisuutta. Sen katsottiin vahvistavan yrityksen muuta vastuullisuuteen liittyvää viestintää. Kampanjan avulla yrityksen asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, työntekijöiden ja työnhakijoiden haluttiin näkevän yrityksen toteuttavan sosiaalista vastuuta myös käytännössä. Lisäksi

suurissa yrityksissä pidettiin tärkeänä, että nuoret tutustuvat kampanjan kautta toimialaan ja yritykseen, koska nuoret ovat myös alueen tulevaisuuden tekijöitä ja asiakkaita. Toisaalta haastatte- luissa kävi ilmi, että vaikka suuret yritykset lähtivät mukaan kampanjaan näkyvyydenkin vuoksi, kokivat jotkut samaan aikaan jopa kiusalliseksi tuoda sosiaalisen vastuun toimia näkyvästi esille. Sosiaalisen vastuun toteuttamisen kun katsottiin kuuluvan vastuullisessa yrityksessä asiaan itses- tään selvästi.

Pienet yritykset, jotka usein olivat myös suhteellisen nuoria yrityksiä, pitivät näkyvyyttä hyvin tär- keänä syynä olla mukana kampanjassa. Pienille yrityksille tärkeämpää oli kuitenkin yleisen tun- nettuuden kasvattaminen niin työhakijoiden kuin potentiaalisten asiakkaiden joukossa, eivätkä ne niinkään motivoituneet lähtemään mukaan kampanjaan yrityksen mainehyödyn vuoksi.

Mainehyötyä ja tunnettuutta tavoittelevat yritykset voivat periaatteessa kuulua useaan luvun 3 motivaatioryhmistä, riippuen siitä miksi näitä tavoitellaan. Voisi kuitenkin päätellä, että todennä- köisimmin näkyvyys Kalevassa olisi syynä kampanjaan osallistumiseen Haapalan ja Aavameren (2008, 143) ennakoijien ryhmään kuuluvilla, jotka voivat hyvin hyödyntää julkisuutta tavoittele- mansa positiivisen muutoksen edistämiseksi. Niin ikään näkyvyys voisi motivoida Kuvajan (2010, 137) edelläkävijöitä osallistumaan Duunita mut! -kampanjaan, sillä he ovat tunnistaneet vastuulli- suuden hyödyt yrityksen maineelle. Haastatteluiden perusteella voidaan myös päätellä, että jotkut Heinosen (2006, 133) ylevien ryhmiin kuuluvista voivat motivoitua lähtemään mukaan kampan- jaan hyvän asian puolesta, julkisuudesta huolimatta.

### **5.1.3 Rekryointitarpeet**

Kolmas tärkeä syy kampanjaan osallistumiseen oli, että yrityksillä oli tarve rekrytoida uusia työn- tekijöitä. Rekryointitarpeisiin oli yrityksen toiminnan luonteesta riippuen kaksi eri syytä: yrityksillä oli tarve löytää uusia työntekijöitä joko itselleen tai asiakkailleen. Kaikkien mukana olevien yritys- ten tavoitteena oli työllistää nuoria ainoastaan todelliseen tarpeeseen, ja avoimiin tehtäviin halut- tiin parhaiten tätä tarvetta vastaavat tekijät. Jos sitten tehtävään sopivin olisi myös kampanjan kohderyhmään kuuluva, se olisi hyvä lisä, mutta se ei sellaisenaan riittäisi syyksi rekryointiin. Kampanjan kautta pidettiin mahdollisena löytää erittäin motivoituneita työntekijöitä, ja tämä oli myös yksi suuri syy käyttää kampanjaa rekryointikanavana muiden joukossa. Yritykset kokivat kampanjan kohderyhmän nuorten motivaation vaikuttavan positiivisesti erityisesti sen, että työt-

tömäksi jääneet tai vielä ensimmäistä työpaikkaa etsivät pitäisivät todennäköisesti työpaikan saamista ja työssä pysymistä suuressa arvossa.

Kuten luvussa 2 todettiin, myös Kaleva kampanjan järjestäjänä toivoi, että rekrytoinnit tehtäisiin pelkästään liiketaloudellisin perustein eikä hyväntekeväisyydestä, onhan rekrytointi yritykselle tärkeä investointi (Haapalainen 17.1.2012, haastattelu). Samaa viestiä vahvistaa luvussa 3 kuvattu näkemys, jonka mukaan kestäviä voivat olla vain sellaiset yritys vastuutoimet, joita tehdään yrityksen omista syistä (Kuvaja 2010, 138–139). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että rekrytoinnit ovat tapahtuneet kampanjassa tarkoitettulla tavalla ja kestävästä syistä.

## **5.2 Kampanjan hyödyt yrityksille**

Kaleva oli kampanjaa käynnistäessään jo listannut osallistumisen hyötyjä yrityksille, kuten luvussa 2 edellä todettiin. Näitä olivat positiivinen näkyvyys alueella eri keinoin, mahdollisuus ottaa suoraan yhteyttä Kohtaamispaikka-sivulla esittäytyviin nuoriin työnhakijoihin sekä saada samassa paikassa näkyvyyttä työnantajana nuorten suuntaan. Kaleva tarjosi yrityksille myös koostettua tietoa työllistämismahdollisuuksista ja työllistämisen tukimuodoista. Kaleva niin ikään muistutti yrityksiä oman toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta nuoria työllistämällä, nuorten uusista näkemyksistä, sekä nuorista ahkerina ja innokkaina työntekijöinä.

### **5.2.1 Ilmainen näkyvyys**

Tärkeimmäksi hyödyksi kampanjaan osallistuneet yritykset kokivat selkeästi näkyvyyden alueellisessa mediassa yrityksen sidosryhmille yhteisölle myönteisen asian yhteydessä. Näkyvyyden kannalta tärkeimmät sidosryhmät yrityksille olivat asiakkaat ja nuoret työnhakijat. Kalevaa pidettiin tärkeänä mielipidevaikuttajana, ja ilmainen näkyvyys maakunnan ykköslehdessä koettiin yrityksissä erittäin arvokkaaksi hyödyksi. Eroja yritysten kokemassa hyödyssä oli kuitenkin siinä, missä mediassa ja minkä vuoksi näkyvyyttä erityisesti haluttiin ja saatiin.

Näkyvyys kampanjan osallistujana sanomalehti Kalevassa ja kampanjan verkkosivuilla – sekä lehden artikkeleissa että logona kampanjan markkinointi-ilmoituksissa – koettiin hyödyllisimpänä suurissa yrityksissä, koska se oli yksi konkreettinen tapa osoittaa sosiaalista vastuun toteuttamista käytännössä yrityksen sidosryhmille. Suuret yritykset esittelevät usein verkkosivuillaan ja

muussa markkinoinnissaan mitä yhteiskuntavastuu yritykselle tarkoittaa, ja miten se on otettu liiketoiminnassa huomioon. Näille yrityksille on siten hyödyllistä voida osoittaa, että yhteiskuntavastuuta toteutetaan myös käytännössä. Tätä viestiä haluttiin viedä kaikille sidosryhmille, mukaan lukien omat työntekijät, joille sisäisen viestinnän kautta vietyä sanomaa voitiin näin vahvistaa julkisella näkyvyydellä. Suuret yritykset kokivat näkyvyyden nuorten suuntaan työnantajana myös arvokkaana hyötynä. Nämä yritykset korostivat pitävänsä nuoria tärkeänä kohderyhmänä paitsi työntekijöinä, myös tulevaisuuden vaikuttajina ja asiakkaina. Eräs suurista yrityksistä pystyi bränditulkimusten tulosten kautta jopa osoittamaan, että nuorten arvostus yritystä kohtaan työnantajana oli Duunita mut -kampanjan aikana noussut. Tämä tulos johtuu useista syistä, mutta yrityksessä arveltiin kampanjaan osallistumisen olleen osaltaan vaikuttamassa siihen. Näkyvyyden maksuttomuus koettiin suurissa yrityksissä hyödylliseksi, koska kampanjan myötä yritykset kokivat saaneensa lisäpontta ja -näkyvyyttä myös aikaisemmin rekrytointiin ja työnantajakuvan kehittämiseen käytetyille rahoille.

Pienemmät yritykset pitivät erityisen arvokkaana näkyvyyttä juuri sanomalehden lehtiartikkeleissa, ja eivät kokeneet yrityksen logon näkymistä kampanjan markkinointi-ilmoituksissa yhtä hyödyllisenä. Pienet yritykset kokivat silti, että näkyvyyden maksuttomuus oli heille erityisen arvokasta ja ainutlaatuista, sillä niiden omat resurssit eivät riittäisi vastaavan näkyvyyden saamiseen omalla kustannuksella. Näille yrityksille tärkein hyöty kampanjan kautta saadusta näkyvyydestä oli tunnettuuden lisääminen ja tietoisuuden kasvattaminen itse yrityksen olemassaolosta ja sen toiminnasta. Ne eivät korostaneet hyötynä yhtä paljon tiedottamista yritysten sosiaalista vastuuta toteuttavaan kampanjaan osallistumisesta kuin suuremmat yritykset.

Sekä suuret että pienet yritykset kokivat hyödyllisenä kampanjan luonteen haastekampanjana. Suuret yritykset pitivät tärkeänä, että heidän yhteistyökumppaninsa kantavat heidän lisäksi kortensa kehoon hyvän asian puolesta. Pienempiä yrityksiä motivoi haasteen viemiseen eteenpäin usein se, että toisia yrityksiä mukaan haastaneet saivat kampanjan verkkosivuille yritysesittelyn, eli jälleen lisää näkyvyyttä. Pienemmät yritykset haastoivat mukaan omaan tuttavapiiriinsä ja verkostoonsa kuuluvia yrityksiä, koska halusivat edistää hyvää asiaa, ja samalla myös tuoda toisten pienten yritysten ulottuville saman mahdollisuuden ilmaiseen, positiiviseen näkyvyyteen.

Kuten edellä luvussa 3 todettiin, aiempien tutkimusten perusteella sosiaalisen vastuun toteuttamisesta ja vastuullisesta johtamisesta on yritykselle konkreettista hyötyä, kun sen sidosryhmien voidaan katsoa arvostavan näitä toimia. Niin ikään aiemmissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että

yritysten asiakkaat haluaisivat tietää enemmän yritysten yhteiskuntavastuutoimista (Bhattacharya ym., 90). Yritysten arvostama näkyvyys Kalevan medioissa Duunita mut! -kampanjan yhteydessä tarkoitti myös yritysten sosiaalisen vastuusta tiedottamista. Näkyvyyttä ja tiedottamista voidaan siten pitää kiistattoman tärkeänä, sillä on selvää, että vastuullisen johtamisen hyödyt jäävät saavuttamatta, elleivät asiakkaat ja työntekijät saa näistä arvostamistaan seikoista tietoja. Tällä perusteella voisi päätellä, että jokaisen kampanjassa mukana olleen yrityksen tai siihen osallistumista harkinneen yrityksen tulisi pitää näkyvyyttä Kalevassa tällaisen kampanjan yhteydessä tärkeänä syynä osallistua kampanjaan ja tärkeänä hyötynä osallistujille. Tutkimusten perusteella sidosryhmät pitävät lisäksi hyväksyttävänä, ja jopa toivottavana, että yhteiskuntavastuutoimista tavoitellaan myös taloudellista hyötyä, koska niistä tulee näin uskottavampia, realistisempia ja luotettavampia (sama, 198). Näin ollen nuoria työllistävien yritysten ei kannattaisi arkailla tai väheksyä julkisuutta sosiaalisen vastuun toteuttajana. Yritysten tulisi sen sijaan kertoa sidosryhmilleen, että nuoret ovat motivoituneita ja oppimaan halukkaita työntekijöitä ja tulevaisuuden tekijöitä, joiden työllistäminen on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä nuorten palkat ovat usein keskimäärin matalammat kuin kokeneiden osaajien.

### **5.2.2 Keinoja työllistää ja rekrytoida**

Positiivisen näkyvyyden lisäksi Kaleva toi osallistujille esille myös muita mahdollisia hyötyjä, kuten Kohtauspaikka kampanjasivustolla rekrytointikanavana sekä tietoja työllistämisvaihtoehdoista ja työllistämisen tukimuodoista. Näitä mainittiin koetuiksi hyödyiksi haastatteluisissa selkeästi näkyvyyttä harvemmin. Kuitenkin kysyttäessä yritykset yleensä kokivat erityisesti työllistämisvaihtoehtojen tietopaketin hyödylliseksi yrityksille yleisesti, vaikkapa sellaisille, jotka eivät olleet osallistuneet kampanjaan. Luvussa 5.1 esiteltiin tutkimuksen tuloksena ilmenneet yritysten syyt osallistua kampanjaan, joista tärkeimmäksi nousi halu edistää alueellisesti tärkeää asiaa, ja seuraavaksi tärkeimpinä mainittiin näkyvyys Kalevassa ja rekrytointitarpeet. Näiden syiden perusteella voidaan päätellä, että Kalevan positiivisen näkyvyyden lisäksi mainitsemia muita etuja ei ehkä koettu erillisinä hyötyinä vaan enemmänkin keinoiksi toteuttaa tärkeimmäksi koettua syytä osallistua koko kampanjaan eli työllistää nuoria hyvän asian puolesta. Ne olivat myös keinoja löytää työntekijöitä oikeisiin rekrytointitarpeisiin.

Kalevan tavoitteena kampanjan järjestämisessä oli ainoastaan nuorten työllistämisen edistäminen. Kuten aiemmin luvussa 2 todettiin, Kalevan toimitusjohtaja piti kampanjan onnistumisen

mittarina sitä, että työllistämistavoite saavutetaan. Tämä oli siis hyöty, jota Kaleva tavoitteli kampanjasta, ja ilmoitetun rekrytoitujen määrän perusteella voidaan päätellä tämän hyödyn toteutuneen.

### 5.2.3 Hyötyä vahingossa

Toimitusjohtaja Haapalainen vastasi haastattelussa 17.1.2012 kysymykseen kampanjan hyödyistä Kalevalle seuraavasti:

”Ei siitä suoraan mitattavia hyötyjä tule. Enemmän tämä on tällainen kansalaisvelvollisuus. Ei kaikesta pidä hakea sitä suoraa taloudellista hyötyä. Se on vähän sama, että jos kadulla joku kaatuu, niin auttaa mieluummin pystyyn kuin kävelee ohi. Vähän samastahan tässä on kysymys.”

Kaleva ei tavoitellut yrityksenä hyötyjä kampanjan järjestämisestä, vaan käytti resurssejaan kampanjan järjestämiseen ainoastaan edistääkseen nuorten työllistymistä Oulun alueella. Kaleva ja osallistuneet yritykset saattavat kuitenkin hyötyä kampanjasta enemmän kuin uskoivat tai edes tavoittelivat. Kuten luvussa 3 todettiin, yritys saa maine-etua toimiessaan vastuullisesti, olivat sen motiivit mitkä tahansa (Kuvaja 2010, 138–139). Toisaalta todettiin, että yritykset voivat hyötyä vain sellaisista yhteiskuntavastuutoimista, joiden avulla parannetaan sen sidosryhmien elämää merkittävällä tavalla. (Bhattacharya ym. 2011, 14). Kampanja on saatettu järjestää ja siihen osallistua täysin pyyteettömistä syistä, mutta siitä voidaan silti saada hyötyjä ikään kuin vahingossa, sivutuotteena. Yritys, joka on auttanut paikkaamaan toisen yrityksen työntekijävajetta, tai joka on auttanut nuorta löytämään ensimmäisen työpaikkansa, todennäköisesti jättää jälkeensä autetulle positiivisen muiston. Luvussa 3 esitellyt tutkimukset osoittavat myös, että mainehyötyjen lisäksi yhteiskuntavastuun toteuttaminen saattaa tuoda mukanaan uskollisempia asiakkaita, pienempää vaihtuvuutta työntekijöissä, parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä (Bhattacharya ym 2011, 11 14, 32, 48, Työ- ja elinkeinotoimisto 2012). Pienilläkin yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa näitä hyötyjä, sillä tutkimusten mukaan yrityksiä arvioidaan sen perusteella, paljonko ne käyttävät yhteisön hyvinvointiin rahaa omien voimavarojensa suhteessa (Bhattacharya ym, 75-76). Vaikka hyödyt toteutuisivatkin pitkällä aikavälillä, ja niitä olisi vaikea mitata ja osoittaa johtuvaksi juuri yhteiskuntavastuutoimista, näiden toimien mahdollinen vaikutus näin tärkeisiin seikkoihin olisi syytä ottaa yrityksissä huomioon.



### **5.3 Kampanjasta aiheutuneet kustannukset**

Kampanjaan osallistuneet yritykset kokivat, ettei niille syntynyt osallistumisesta mitään sellaisia kustannuksia, joita niille ei olisi syntynyt joka tapauksessa tarpeellisista rekrytoinneista ilman kampanjaan osallistumistakin. Kampanjaan osallistuminen vaati yrityksiltä lähinnä jonkun tai joidenkin henkilöiden työaikaa. Yksikään kampanjaan osallistuneista yrityksistä ei silti pitänyt tätä ajallista panostusta millään tavalla merkittävänä tai edes sellaisena, että sitä voisi ajatella normaalista rekrytointityöstä erillisenä kustannuksena.

Eniten yrityksen omia resursseja kampanjaan käytti järjestäjänä toiminut Kaleva. Kalevan toimitusjohtaja ei pitänyt kustannuksia merkittävänä, mutta kuitenkin sellaisina, että mahdollista kampanjan jatkoa tai muuta vastaavaa kampanjaa ajatellen taloudellinen panostus on mietittävä aina erikseen, ja päätökset tehtävä tapauskohtaisesti (Haapalainen 17.1.2012, haastattelu).

Tutkimuksen tulosta kustannusten vähäisyydestä tukee myös se, että aiempaa tutkimustietoa juuri sosiaalisen vastuun toteuttamiseen liittyvistä kustannuksista ei löytynyt. Kirjallisuudesta löydetty tiedot yhteiskuntavastuun kustannuksista liittyivät ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen. Voitaisiin tulkita, että sosiaalisen vastuun toteuttamisesta johtuvien kustannusten katsotaan sisältyvän jo joihinkin muihin kustannuksiin, kuten rekrytointikustannuksiin, eikä niitä niiden vähäisyyden vuoksi pidetä tarpeellisina seurata erikseen.

### **5.4 Kehityskohteet**

Aiemmin tässä luvussa esiteltiin tutkimuksen tuloksina tärkeimmät syyt osallistua kampanjaan sekä tärkeimmiksi koetut hyödyt yrityksille, joissa molemmissa tärkeään rooliin nousi näkyvyys Kalevassa. Näin ollen ei liene yllättävää, että tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi kampanjan tasainen näkyvyys koko sen keston ajan. Yritykset kokivat, että kampanja alkoi hyvin näkyvästi ja energisesti, mutta näkyvyys väheni selvästi vuoden loppua kohden. Näkyvyyden koettiin vähentyneen erityisen selvästi sanomalehti Kalevan puolella. Myös kampanjan verkkosivujen olisi toivottu olleen paremmin näkyvissä ja helpommin löydettävissä Kaleva.fi-verkkolehden etusivulla koko kampanjan ajan. Lisäksi yritykset pitivät yllättävänä ja valitettavana, ettei vuoden duunittajaa valittukaan vielä alkuvuodesta, kuten kampanjan alussa luvattiin. Useat yritykset olivat olettaneet, että duunittaja oli jo valittu suunnitellun aikataulun mukaisesti, mutta tieto valitusta yrityksestä oli

vain jäänyt heiltä jostain syystä huomaamatta. Lisäksi monet yritykset olivat epätietoisia siitä, oliko kampanjalle tulossa jatkoa, vai oliko kyseessä vain kertaluonteinen projekti – ja kampanjalle toivottiin poikkeuksetta jatkoa. Näistä osallistujien palautteista voisi päätellä, että kampanjan liisänäkyyvyyteen kannattaisi sisällyttää myös useammin päivitettyä tietoa kampanjan aikatauluista.

Useat yritykset tunnistivat kehitettävää myös omassa toiminnassaan, ja kokivat, että olisivat voineet tehdä itse enemmän ja olla aktiivisempia, ja sitä kautta saada kampanjasta enemmän irti. Esimerkiksi Kalevan tarjoamaan mahdollisuuteen kirjoittaa blogia ei ollut juuri tartuttu, vaikka blogi koettiin hyväksi ajatukseksi. Syyksi tähän yritykset mainitsivat ajan puutteen, mutta toteivat samalla, että aikaa kyllä löytyy tärkeille asioille, kun työt vain suunnittelee oikein. Muutamat yrityksistä kokivat lisäksi, että olisivat voineet paremmin määritellä omat tavoitteensa kampanjalle, sekä määritellä myös keinot, miten tavoitteiden toteutumista seurataan. Yritykset kokivat haasteellisenä tunnistaa, ketkä nuorista oli työllistetty suoraan tai välillisesti kampanjan tuloksena. Jotkut yrityksistä seurasivat, miten paljon kävijöitä yrityksen nettisivuille oli tullut Duunita mut – sivuston kautta, mutta työntekijöiden hakemuksissa tai työhaastatteluissa harvemmin oli kampanjaa ja sen merkitystä rekrytointikanavana käsitelty. Aiemmin luvussa 2 todettiin, että Kalevalle ainoa kampanjan menestyksen mittari oli työllistyneiden nuorten lukumäärä. Koska osallistujien mielestä kampanjan ja rekrytinnin yhteyden löytäminen ei ollut helppoa, ja koska toisaalta se on järjestäjän näkökulmasta oleellista, voidaan tavoitteen toteutumisen seurannan luotettavuutta ja helppoutta pitää tärkeänä kehityskohteena molempien näkökulmasta katsottuna. Johtopäätöksenä voisi todeta myös, että luotettava kampanjan tulosten seuranta voisi lisätä uskottavuutta kampanjaan ja sen vaikutusmahdollisuuksiin sitä seuraavien nuorten työhakijoiden, osallistuneiden yritysten ja näiden sidosryhmien sekä muiden kampanjasta kiinnostuneiden keskuudessa.

Joillekin yrityksille – tai yrityksen rekrytointivastaaville yksilöinä – sosiaalinen media on edelleen vieras maailma, ja sen hyödyntäminen rekrytointitarkoituksiin on vasta alkutaipaleella. Tällaiset yritykset kertoivat hyödyntävänsä luontevasti perinteisempiä rekrytointikeinoja, ja odottivat kampanjasivuilla esittäytyneiden työnhakijoiden lähettävän lisäksi tavallisen työhakemuksen osoittaakseen, että ovat kiinnostuneita työskentelemään juuri heidän yrityksessään. Nämä yritykset eivät olleet hyödyntäneet kampanjan tuomia mahdollisuuksia ottaa itse yhteyttä sopivalta vaikuttavaan, julkisesti työnhakijaksi omalla nimellään, kuvallaan ja yhteystiedoillaan ilmoittautuvaan nuoreen. Tällaiset yritykset kokivat, että olisivat voineet hyötyä kampanjasta vielä enemmän, mikäli Kaleva olisi järjestänyt aloitustilaisuuden lisäksi jonkin ajan kuluttua yrityksille oman, erillisen tapaamisen. Tässä tapaamisessa yritysten edustajat olisivat voineet verkostoitua sekä vaih-

taa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä kampanjaan liittyen kasvotusten. Toisaalta voidaan ajatella, että koska lista osallistuneista yrityksistä annettiin kaikkien tiedoksi, yritykset olisivat voineet itse aktiivisesti ottaa yhteyttä muihin kampanjassa mukana olleisiin, ja vaihtaa kokemuksia tällä tavalla. Edellä mainitun lisäksi vähemmän sosiaalista mediaa hyödyntäneet yritykset pohtivat myös, kertoisivatko hakijat vielä enemmän oleellista tietoa itsestään, mikäli työnhakijoiden esittelyt eivät olisi täysin julkisia kaikille, vaan ne näkyisivät ainoastaan kampanjaan mukaan ilmoittautuneille yrityksille. Tämä ei kuitenkaan näyttänyt askarruttavan sellaisia yrityksiä, jotka olivat tottuneita hyödyntämään sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan.

Esille nousi myös ajatuksia siitä, että usein rekrytoivien esimiesten asenteissa nuoria työnhakijoita ja työntekijöitä kohtaan on kehitettävää, jolloin nuorten työttömyys tai työpaikan menettäminen ei aina ole välttämättä nuoresta itsestään kiinni. Rekrytoijat voisivat haastattelutilanteessa ottaa paremmin huomioon sen, että kyseessä on nuori työnhakija, jolla ei vielä välttämättä ole kokemusta edes työhaastatteluista, saati työkokemusta. Rekrytoiva esimies ja työnhakija saattavat myös olla kovin eri sukupolvea, ja tällöin esimies ei välttämättä tiedosta, että nuoren motivaatio työn tekemiseen voi olla hyvin toisenlainen kuin hänellä itsellään. Nuoria ei useinkaan motivoida palkalla, vaan he arvostavat enemmän sitä, että työ on kiinnostavaa, ja että he viihtyvät työpaikalla ja työyhteisössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö nuoret olisi halukkaita tekemään työtä. Tästä voisi päätellä, että nuorten työllistämiseen tähtäävässä kampanjassa olisi hyvä yleisen työllistämiseen liittyvän ohjeistuksen lisäksi tuoda aktiivisesti esille erilaisia näkökulmia työmotivaatioon, asenteisiin ja sukupolvien välisiin eroihin liittyvien, ja herättää keskustelua niistä.

Kuvio 4 tiivistää yhteen tämän luvun 5 sisällön tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä, sekä havainnollistaa koettujen hyötyjen ja kehittämissuhteiden suhteita. Tiivistelmänä kuvasta ja keskeisistä tuloksista voidaan todeta, että niin kampanjan järjestäjä kuin osallistujatkin pitivät tärkeimpänä syynä olla mukana kampanjassa sitä, että saivat olla vaikuttamassa nuorisotyöttömyyden vähentämiseen alueella. Osallistuneet yritykset pitivät Kalevan tarjoamaa näkyvyyttä yhtenä tärkeänä syynä osallistua, ja kaikkein tärkeimpänä hyötynä yritykselle kampanjasta. Sekä hyvän asian puolesta että yrityksensä näkyvyyden vuoksi osallistujat olisivat toivoneet kampanjalle tasaisempaa näkyvyyttä koko kampanjan keston ajan. Kampanjaa hyödynnettiin yhtenä rekrytointikanavana, ja sen tarjoamia etuja käytettiin apuna nuorten työllistämisen edistämiseksi. Kehittämistarpeista näihin hyötyihin liittyen rekrytointien linkittäminen kampanjaan ja osallistuvien yritysten oma aktiivisuus kampanjan aikana tulivat yleisimmin mainituksi. Kustannuksia mukana olleet yritykset eivät pitäneet merkittävänä. Huomionarvoista on lisäksi, että läheteosten perusteella

yrietykset ovat saattaneet saada kampanjasta hyötynä maine-etua, vaikka eivät olisi sellaista tavoitelleetkaan.

Kuvio 4: Tiivistelmä tuloksista ja johtopäätöksistä



## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten kokemuksia Kalevan Duunita mut! –kampanjasta. Tavoitteena oli ymmärtää syyt, miksi kampanjassa haluttiin olla mukana, mitä hyötyjä ja kustannuksia siitä yrityksille oli, sekä miten kampanjaa voisi kehittää. Tutkimushaastatteluiden perusteella voitiin todeta, että yritysten halu edistää omalle alueelle tärkeäksi koettua asiaa oli sekä järjestäjälle että osallistujille tärkein syy olla mukana kampanjassa. Osallistuvat yritykset pitivät tärkeimpänä hyötynä yritykselleen näkyvyyttä maakunnan ykköslehdessä. Lisäksi aiempien tutkimusten perusteella voitiin päätellä, että yritys on saattanut saada maine-etua kampanjassa mukana olemisestaan, vaikka ei sitä olisi tavoitellutkaan. Kampanjasta ei katsottu koituneen juurikaan kustannuksia. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi koettiin kampanjan jatkuva näkyvyys koko kampanjan keston ajan.

Voidaan pohtia, selittykö tutkimuksen keskeinen tulos yritysten halusta edistää tärkeäksi koettua nuorten työllistymistä pelkästään sillä, että tällaiseen kampanjaan tai tutkimukseen lähtee mukaan vain sosiaalisen vastuunsa tuntevia yrityksiä, tai yrityksiä, joiden toimialaan nuorten työllistäminen muutenkin liittyy läheisesti. Mahdollisesti halussa tehdä hyvää on tiedostaen tai tiedostamatta takana myös huoli oman yrityksen ja oman työpaikan tulevaisuudesta. Lisäksi kampanjassa mukana olleet rekrytoijat olivat paitsi yritysten edustajia, usein myös itse nuoria tai nuorten vanhempia, ja tällaiset tekijät vaikuttavat myös yksilöiden haluun lähteä edistämään nuorten asiaa kampanjasta riippumatta.

On huomioitava, että Kalevan kehittämä konsepti alueelliselle yhteistyökampanjalle on helposti monistettavissa, ja Kaleva voisikin esitellä tätä ”Kalevan mallia” myös muille maakuntalehdille. Oulun kaupungin saattaa nyt ensimmäisen kampanjan toteutuksen ja tulokset nähtyään olla helpompi arvioida koordinointiin tarvittavien resurssien määriä. Päättäjät Oulussa ja muissa kaupungeissa voisivat olla nyt valmiimpia löytämään koordinoivan tahon omasta organisaatiostaan, ja tuomaan uusien kampanjoiden avuksi yhteiskunnan resursseja. Yhteistyössä vahvan alueellisen viestijän, alueen yritysten ja yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa voitaisiin kaikkialla Suomessa järjestää vastaavia kampanjoita lähiyhteisölle tärkeästä aiheesta. Kampanjamalli on kertaalleen käytännössä testattu ja siitä on nyt olemassa myös tutkimustietoa ja kehittämisehdotuksia, joista voidaan ottaa opiksi. Mahdollisia yrityshaastekampanjan aiheita nuorten työllistämisen lisäksi voisivat olla vaikkapa pitkäaikaistyöttömien työllistäminen iästä riippumatta tai erilaiset ympäris-

tönsuojelukysymykset. Keskeiseksi kysymykseksi idean laajentamisessa nousevat kustannukset ja hyvän tekemiseen vapautettavissa oleva työaika. Tämän tutkimuksen perusteella järjestämisen kustannukset eivät ole olleet merkittäviä, eivätkä osallistuneet yritykset kokeneet osallistumisen vieneen lainkaan ylimääräistä työaika muun rekrytointityön ohessa, mutta kampanjan aiheesta riippuen tilanne voi olla toinen.

Sekä uusissa Duunita mut! –kampanjoissa ja mahdollisissa muissa alueellisissa hyvän yhteisen asian edistämiseksi järjestetyissä kampanjoissa olisi syytä korostaa vielä enemmän hyötyjä yrityksen liiketoiminnalle. Yrityksen päätarkoitus on kuitenkin tuottaa voittoa sen omistajille, ja sosiaalisen vastuun toteuttaminen voi olla myös liiketaloudellisesti kannattavaa ainakin pitkällä aikavälillä. Yrityshyötyjä korostamalla olisi myös mahdollista saada mukaan kampanjoihin yrityksiä, jotka eivät motivoitu osallistumaan ainoastaan halusta auttaa. Keskeistä on, että yritykset ymmärtävät sosiaalisen vastuun toteuttamisen hyödyt riittävän laajasti. Se on sijoitus tulevaisuuteen – nykyisen ja tulevan henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostukseen ja kunnioitukseen. Yhteistyössä alueellisen ykkösmedian kanssa yritykset saavat myös tehokkaalla tavalla kerrottua yhteiskuntavastuutoimistaan näille tulevaisuuden tekijöille.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on syytä huomioida, että sen rajoitetun laajuuden vuoksi kaikkia oleellisia näkökulmia kampanjasta ei voitu ottaa huomioon. Tärkeimpänä lisätutkimustarpeena kampanjan kehittämisen kannalta olisi tutkia töitä haluavien nuorten kokemuksia kampanjasta. Vasta kaikkien keskeisten toimijoiden – järjestäjän, osallistuneiden yritysten ja nuorten – kokemusten ymmärtäminen toisi kokonaisvaltaisen kuvan kampanjan toimivuudesta ja kattavia ideoita sen kehittämiseen.

Tutkijalle oli palkitsevaa kuulla, että Kaleva voi ja aikoo hyödyntää tutkimuksen tuloksia kampanjan kehittämisessä. Tällaisen tutkimuksen tekemiseen Kalevalla ei olisi riittänyt resursseja, ja Kalevassa koettiin, että yritys sai opinnäytetyön avulla arvokasta palautetta kampanjan tärkeydestä sekä hyviä ehdotuksia siitä, miten kampanjaa voisi kehittää. Tutkimuksen tekijää ilahdutti erityisesti, että Kalevan mukaan Duunita mut! -kampanja vuodelle 2012 käynnistettiin osittain myös tämän opinnäytetyön ansiosta.

## LÄHTEET

Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. 2011. Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value. Cambridge University Press.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Vastuullinen yritystoiminta. Hakupäivä 8.4.2012. [http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/kolme\\_ulottuvuutta.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/kolme_ulottuvuutta.php)

Euroopan komissio. Yritysten sosiaalinen vastuu. Hakupäivä 1.1.2012. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>

European Commission. 2011. Communication: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. European Commission.

Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous. Helsinki: Talentum.

Haapalainen, J., toimitusjohtaja, Kaleva Oy. 2012. Haastattelu 17.1.2012, Oulu. Tekijän hallussa.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYpro Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jauhola, M., tuote- ja projektipäällikkö, Kaleva Oy. 2012. Haastattelu 16.2.2012, Oulu. Tekijän hallussa.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jyrinki, A. 2011. Nuorisotyöttömyys yhä paha. Hakupäivä 8.1.2012. <http://www.kaleva.fi/duunitamut/juttu/Nuorisotyottomyys-yha-paha/913829>

Kaleva Oy. 2012a. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?3>

Kaleva Oy. 2012b. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?9>

Kaleva Oy. 2012c. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?12>

Kaleva Oy. 2012d. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?18>

Kaleva Oy. 2012e. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?21>

Kaleva.fi. 2012a. Hakupäivä 6.4.2012 <http://www.kaleva.fi/duunitamut/haastekampanja/>

Kaleva.fi. 2012b. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kaleva.fi/duunitamut/duunittajat/>

Kaleva.fi. 2012c. Hakupäivä 6.4.2012.<http://www.kaleva.fi/duunitamut/kohtaamispaikka/tyopaikat/>

Kaleva.fi. 2012d. Hakupäivä 6.4.2012. <http://www.kaleva.fi/duunitamut/kohtaamispaikka/nuoret/>

Kaleva.fi. 2012e. Hakupäivä 28.4.2012. <http://www.kaleva.fi/duunitamut/kalevan-autokorjaamo-kruunattiin-viime-vuoden-duunittajaksi/574938/>

Kaleva.fi. 2012f. Hakupäivä 28.4.2012. <http://www.kaleva.fi/duunitamut/kaleva-haastaa-nujertamaan-nuorisotyottomyytta/413526/>

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kotler, P. & Lee, N. 2005. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kuvaja, S. 2010. Hyvä raha. Ihmiset ja yhteisöt maailmaan parantamassa. Helsinki: Kirjapaja.

Työ- ja Elinkeinotoimisto. 2012a. Työsuhdeasiat. Yritysten sosiaalinen vastuu. Hakupäivä 8.1.2012. [http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/0181\\_sosvastuu/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp)

Vauhkonen, P., Jutila, M. & Mohamed, A. 2007. Vastuullisuuden johtaminen – Toiminnan kehittämisen opas. Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO



YLE Oulu. 2010. Oulussa maan kovin nuorisotyöttömyys. Hakupäivä 25.11.2011.  
[http://yle.fi/alueet/oulu/2010/11/oulussa\\_maan\\_kovin\\_nuorisotyottomyys\\_2161992.html](http://yle.fi/alueet/oulu/2010/11/oulussa_maan_kovin_nuorisotyottomyys_2161992.html)

## LIITTEET

### DUUNITTAJAT

### LIITE 1

Seuraavat työnantajat oli lueteltu kampanjan verkkosivuilla kohdassa Duunittajat (Kaleva.fi 2012b, hakupäivä 6.4.2012):

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. Kaleva Oy   | 17. Novia Finland Oy                  |
| 2. Agatha Kodit Oy   | 18. Osuuskauppa Arina                 |
| 3. Darwin Media Oy   | 19. Oulujokilaakson Golf Oy           |
| 4. Entersec - Turvapalvelut                                  | 20. Oulun Koivula Oy                  |
| 5. Kalevan Autohuolto  | 21. Oulun Lukitustekniikka Oy         |
| 6. Kandia Palvelut Oy  | 22. Oulun Osuuspankki                 |
| 7. Kestävän Kehityksen Keskus                                | 23. Sampo Pankki Oyj                  |
| 8. Kotimaailma   | 24. Softeri Oy                        |
| 9. Lassila & Tikanoja  | 25. StudentWork Sharper Oy            |
| 10. Lemon House Oy   | 26. StaffPoint Oy                     |
| 11. Liikenteen koulutus ja konsultointi<br>Juha Timoniemi Oy | 27. Suomen 16100 Oy                   |
| 12. Maalausteho Oy   | 28. Tuvilta työelämään -verkostohanke |
| 13. Meranti Siivouspalvelut Ky                               | 29. Verkkokauppa.com Oy               |
| 14. NCC Rakennus Oy  | 30. ViherRengas Järvenpää Oy          |
| 15. Nestor Cables Oy   | 31. Wash palvelut Ky                  |
| 16. Nokia Siemens Networks                                   | 32. Äimäraution Ratsastuscentrum Oy   |

Lisäksi työpaikkailmoituksia olivat sivuston Kohtaamispaikalle laittaneet seuraavat yritykset, järjestyksessä uusimmasta vanhimpaan (Kaleva.fi 2012c, Hakupäivä 6.4.2012):


- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| 33. MammuttiHirsi      | 36. Montta Active Camping |
| 34. Voice Marketing Oy | 37. Backwood Action       |
| 35. Saleca Oy          | 38. Er-Wo Oy              |

**Inbox: Tutkimus Kalevan Duunita mut! -kampanjan vaikutuksista (8 / 1123)**

Merkitse:  Siirrä | Kopioi | Tämä viesti kansioon

Poista | Vastaa | Vastaa kaikille | Välitä | Uudelleenohjaa | Näytä Keskustelusäie | Viesti raakamuodossa | Talleta nimellä | Tulosta

**Päiväys:** Fri, 25 Nov 2011 12:01:31 +0200 [25.11.11 12:01 EET]

**Lähettäjä:** Mari Tyni <k9tyma00@students.oamk.fi> 

**Vastaanottaja:** k9tyma00@students.oamk.fi

**Kopio:** mari.jauhola@kaleva.fi

**Otsikko:** Tutkimus Kalevan Duunita mut! -kampanjan vaikutuksista

**Otsikot:** Näytä kaikki otsikkotiedot

---

Hyvä Duunittaja,

Olen Mari Tyni, kolmannen vuoden aikuisopiskelija Oulun Ammattikorkeakoulun liiketalouden yksiköstä. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta Kalevan Duunita mut! -haastekampanjan vaikutuksista siihen osallistuneiden yritysten näkökulmasta. Toivon saavani tutkimukseen mukaan eri kokoisia yrityksiä ja yhteisöjä eri toimialoilta. Sain yhteystietosi Mari Jauholaalta, joka toimii yhteyshenkilönäni Kalevassa.

Olisitko sinä kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen yhden haastattelun verran? Haastattelu pidettäisiin tammi-helmikuussa 2012 yhdessä sopimanamme ajankohtana, ja aikaa haastattelulle varattaisiin noin 1.5 tuntia. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisen yrityksen vastaukset tule näkyviin. Kaleva ei osallistu haastatteluihin eikä vastausten käsittelyyn.

Jos kiinnostuit, otathan yhteyttä mahdollisimman pian. Kerron mielelläni lisätietoja!

Ystävällisin terveisin  
Mari Tyni

[k9tyma00@students.oamk.fi](mailto:k9tyma00@students.oamk.fi)

PS. Kirjoitan opinnäytetyön tekemisestä blogia Kalevan Duunita mut! -sivuston blogiosastoon otsikolla Näytön paikka: <http://www.kaleva.fi/duunitamut/blogit>

Poista | Vastaa | Vastaa kaikille | Välitä | Uudelleenohjaa | Näytä Keskustelusäie | Viesti raakamuodossa | Talleta nimellä | Tulosta

Merkitse:  Siirrä | Kopioi | Tämä viesti kansioon

**Teemahaastattelun teemat ja alustavia kysymyksiä kampanjan järjestäjälle:**

- Teema 1: Arvot
  - Yrityksen tausta lyhyesti
  - Yrityksen arvot ovat luovuus, luotettavuus, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. Miten nämä näkyvät yrityksen päivittäisessä liiketoiminnassa?
  
- Teema 2: Duunita mut! -kampanjan järjestäminen
  - Miksi Kaleva halusi järjestää kampanjan? Mitkä olivat tärkeimmät syyt? Millaisten tahojen kanssa kampanjaa suunniteltiin? Miksi juuri näiden?
  - Millaisia odotuksia tai tavoitteita Kalevalla oli kampanjalle? Entä muilla tahoilla? Täytyivätkö ne? Miksi?
  - Millaisia hyötyjä kampanjan järjestämisestä oli Kalevalle yrityksenä? Miksi? Miten pystytte linkittämään hyödyt kampanjaan?
  - Millaisia kustannuksia kampanjan järjestämisestä Kalevalle aiheutui? Koetko, että saitte kustannuksille vastinetta? Miksi?
  - Kysymyksiä kampanjan järjestelyistä:
  - Missä Kaleva mielestäsi onnistui kampanjan järjestäjänä hyvin? Miksi?
  - Mitä asioita mielestäsi kampanjan järjestelyissä voisi kehittää? Miksi?
  - Voisiko vastaavaa haastekampanjaa hyödyntää johonkin muuhun (sosiaalisen vastuun) aiheeseen? Millaiseen? Miksi?
  
- Teema 3: Yritysten sosiaalinen vastuu
  - Mitä tulee mieleesi termistä ”sosiaalisesti vastuullinen yritys”? Onko Kaleva sellainen? Miksi? Miten se näkyy? Kerrotaanko siitä yrityksen sidosryhmille? Miksi? Miten?
  - Mitä hyötyä sosiaalisen vastuun toteuttamisesta mielestäsi voi yritykselle olla? Voiko siitä olla jotain haittaa?
  - Liittyykö sosiaalinen vastuu mielestäsi Duunita mut! -kampanjaan? Miksi? Miten?
  - Liittyykö sosiaalinen vastuu mielestäsi kampanjaan osallistuneisiin yrityksiin? Miksi? Miten se näkyy?

## Teemahaastattelun teemat ja alustavia kysymyksiä kampanjaan osallistuneille yrityksille:

- Teema 1: Arvot
  - Yrityksen tausta lyhyesti
  - Yrityksen arvot
  
- Teema 2: Duunita mut! -kampanjaan osallistuminen
  - Miksi yrityksenne lähti mukaan kampanjaan? Mitkä olivat tärkeimmät syyt? Miten lähditte mukaan (haastettuna/oma-aloitteisesti)?
  - Millaisiin tehtäviin, kuinka monta ja miten pitkäksi aikaa suunnittelitte työllistävänne nuoria kampanjan aikana? Työllistittekö, miksi? Miten linkititte työllistymisen kampanjaan? Ellette työllistäneet, miksi?
  - Millaisia odotuksia tai tavoitteita yrityksellä oli kampanjaan osallistumisesta? Täyttyivätkö ne? Miksi?
  - Millaisia hyötyjä osallistumisesta oli yritykselle? Miksi? Miten pystyitte linkittämään hyödyt kampanjaan?
  - Millaisia kustannuksia osallistumisesta aiheutui? Koetko, että saitte kustannuksille vastinetta osallistumalla? Miksi?
  - Haastoitteko muita yrityksiä mukaan? Miksi?
  - Mitkä asiat kampanjan sisällössä olivat teille hyödyllisimpiä? Miksi? Mistä oli vähiten hyötyä?
  - Missä Kaleva onnistui kampanjan järjestäjänä hyvin? Miksi?
  - Mitä asioita Kaleva voisi kampanjan järjestelyissä kehittää? Miksi?
  - Voisiko vastaavaa haastekampanjaa hyödyntää johonkin muuhun (sosiaalisen vastuun) aiheeseen? Millaiseen? Miksi?
  
- Teema 3: Yritysten sosiaalinen vastuu
  - Mitä tulee mieleesi termistä ”sosiaalisesti vastuullinen yritys”? Onko teidän yrityksenne sellainen? Miksi? Miten se näkyy? Kerrotaanko siitä sidosryhmille? Miksi? Miten?
  - Mitä hyötyä sosiaalisen vastuun toteuttamisesta mielestäsi voi yritykselle olla? Voiko siitä olla jotain haittaa?
  - Liittyykö sosiaalinen vastuu mielestäsi Duunita mut! -kampanjaan? Miksi? Miten?
  - Liittyykö sosiaalinen vastuu mielestäsi Kalevaan yrityksenä? Miksi? Miten se näkyy?



## KALEVAN HAASTEKAMPANJA

# DUUNITA MUT!

on tuottanut tulosta. Uusia työpaikkoja nuorille on tarjottu

442

Mukana työllistämässä ovat seuraavat yritykset:



**TYÖNANTAJA, VIELÄ EHDIT MUKAAN HAASTEKAMPANJAAN**

Lue lisää [www.kaleva.fi/duunitamut](http://www.kaleva.fi/duunitamut)

Kampanjatarve 540 työpaikkaa vuoden 2011 loppuun mennessä.

**KALEVA** Ajattelemisen aihetta.



**KALEVAN  
HAASTEKAMPANJA  
DUUNITA MUT!**

**Nuori, alle 25-vuotias, tuo itsesi rohkeasti esille ja työllisty vähintään kolmeksi kuukaudeksi.**

Löydät helposti tietoa oman alueesi työtarjonnasta ja työllistymisvaihtoehdoista [www.kaleva.fi/duunitamut](http://www.kaleva.fi/duunitamut)

Jätä myös oma ilmoituksesi **kohtaamispaikkaan**, mistä työllistävä yritys löytää sinut.

Kampanjassa mukana olevat yritykset ovat sitoutuneet jo yli 200 nuoren työllistämiseen!

**Työnantaja**, ota yhteyttä ja ilmoittaudu. Me kaikki haluamme olla mukana nujertamassa maan pahinta nuorisotyöttömyyttä alueellamme.

**Lisätiedot ja ilmoittautuminen:**  
Projektiassistentti Susanna Solajoki,  
puh. 044 794 9819, [susanna.solajoki@kaleva.fi](mailto:susanna.solajoki@kaleva.fi)

Tykkää meistä myös Facebookissa!

**KALEVA** Ajattelamisen aihetta.



**Nuori jätä työpaikka-ilmoitus nyt!**

[www.kaleva.fi/duunitamut](http://www.kaleva.fi/duunitamut)



**Harjoittelija hakusessa?**

[www.kaleva.fi/duunitamut](http://www.kaleva.fi/duunitamut)

LAUANTAI 28. HUHTIKUUTA 2012 13:55

**KALEVA.fi** DUUNITA MUTHAE SIVUSTOLTA  
TÄSMÄHAKU Google™

KIRJOITA HAKUSANA

HAE

ETUSIVU UUTiset MIELIPIDE TEEMAT LUKIJAT MENOT BLOGIT TERVE24

13222  
URHEILU

LÄHETÄ

KOTI | RUOKA | HYVÄ ELÄMÄ | MOOTTORI | DIGI | LUONTO | LEMMIKKI | KOULU | NUORET | PIKKUNEN | MEDIATOHTORI | DUUNITA MUT! | OOKKONÄÄ

# DUUNITA MUT!

Kaleva haastaa Oulun ja lähiseudun yritykset antamaan työtä nuorille. Haastekampanjan tavoitteena on työllistää 540 nuorta vuonna 2011.

ETUSIVU
HAASTEKAMPANJA
DUUNITAJAT
HAASTEET
YRITYSESITTELYT
TYÖLLISTÄMISVAIHTOEHDOT
KOHTAAMISPAIKKA
OPPAAT
LINKIT
BLOGIT
AMMATINVALINTATESTI

## laskuri

Vuoden 2011 Duunita mut-  
kampanjan myötä työpaikkoja  
nuorille tarjoutui 550 kpl!

## yritykset!

osallistu ja  
ilmoittaudu  
mukaan!

## oppaat auttavat



## me etsimme töitä

### Kaisa Mettovaara 25

KOHTAAMISPAIKKA 29.3. Kaikenlainen työ kiinnostaa, koska on mukava oppia kaikkea uutta. 2 193

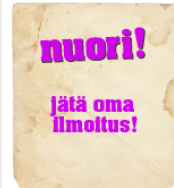
### Heidi Määttä 21

KOHTAAMISPAIKKA 27.2. Etsin elintarvikealan työtä, esim. henkilöstöravintoloista yms. Valmistun elintarvikkeiden valmistajaksi 3.4.2012. 2 124

Lisää ilmoituksia » | Jätä oma ilmoituksesi! »

## jutut

### Kalevan autokorjaamo kruunattiin viime vuoden duunittajaksi



## opiskelijat!

## blogit

## tapahtuma- kalenteri

Duunita Mut  
Facebookissa! 

## SUOSITUIMMAT | DUUNITA MUT

TÄNÄÄN | VIIKKO | KUUKAUSI

Kalevan autokorjaamo kruunattiin viime vuoden duunittajaksi	★★★★★
StudentWork Sharper Oy	★★★★
Nuoresta otettava koppi	★★★★



MAINOS