



Yrityksen vastuullisuusstrategian jalkautuminen

Maija Liettilä

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma

Liettilä, Maija

Yrityksen vastuullisuusstrategian jalkautuminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 110 sivua

Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstrategian jalkautumista työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli saada yleistä tietoa siitä, kuinka toimeksiantajan vastuullisuusstrategiaan liittyvä tieto on jalkautunut myymälähenkilökunnalle ja kuinka sitä käytetään asiakasrajapinnassa päivittäisessä työssä. Tehtävänä oli selvittää yleisesti työntekijöiden kompetenssia vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käyttöön käytännön työssä ja selvittää, mitkä asiat tähän vaikuttavat.

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa oli vaateketju Lindex, jonka visio on inspiroida ja voimaannuttaa naisia kaikkialla. Lindex on antanut lupauksen tuleville sukupolville ja se jakautuu kolmeen osa-alueeseen: Naisten voimaannuttamiseen, maapallon kunnioittamiseen ja ihmisoikeuksien turvaamiseen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Aineisto kerättiin Webropolilla luodulla internet-kyselyllä Lindex Suomen myymälähenkilökunnalta vastausprosentilla 37,6 %. Analysoinnissa hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä muun muassa ristiintaulukointia ja regressioanalyysiä.

Tutkimuksesta selvisi, että työntekijöille on kertynyt tietoa Lindexin vastuullisuudesta perehdyttämisen, kouluttamisen ja oma-aloitteisen tiedon haun kautta. Työntekijät samaistuvat Lindexin vastuullisuuslupaukseen ja pitävät sitä tärkeänä. Lisäksi monista vastauksista sai käsityksen, että vastuullisuus aihealueena kiinnostaa työntekijöitä. Edellä mainituista asioista huolimatta alle puolet oli kertonut Lindexin vastuullisuudesta asiakkaalle kuluvan kuukauden aikana. He, jotka olivat olleet aktiivisia tässä suhteessa, kertoivat kokeneensa vastuullisuudesta kertomisen tärkeäksi ja osaksi työnkuvaa, mutta kokevansa myös epävarmuutta oikeanlaisten termien käytöstä, olevansa epäuskottava ja vastuullisuudesta kertomisen haastavaksi.

Tutkimuksesta selvisi myös, ettei työsuhteen pituudella tai laadulla ollut merkitystä siihen, kuinka työntekijä kertoi vastuullisuudesta asiakkaalle tai itsearvioi omaa tietämystään liittyen vastuullisuuteen. Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään jatkossa henkilökunnan koulutusten suunnittelemisessa sekä Sustainability Ambassador –toiminnan kehittämisessä.

Avainsanat (asiasanat)

vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu, kestävä kehitys, vastuullisuusstrategia, strategia, strategian jalkauttaminen, kompetenssi, kaupan ala, muoti,

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liettilä, Maija

Implementation of the company's responsibility strategy

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 110 pages

Bachelor of Business Administration. Degree Programme in Bachelor of Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the study was to find out the implementation of the client's sustainability strategy from the employees' point of view. The aim was to obtain general information on how information related to the client's sustainability strategy has been received by store staff and how it is used in the customer interface in daily work. The task was to examine the competence of the employees in general for the use of sustainability-related topics in practical work and to find out what issues affect this.

The client of this study was the clothing retailer Lindex Oy, whose vision is to inspire and empower women everywhere. Lindex has made a promise for future generations, which is divided into three areas: women's empowerment, respecting the planet and ensuring human rights.

The study was carried out using quantitative methods. The data was collected from the store staff of Lindex Finland via a Webropol-based online survey with a response rate of 37,6 %. Statistical methods, such as cross-tabulation and regression analysis, were used in the analysis.

The study revealed that employees have accumulated information about Lindex's responsibility through orientation, employee training and self-motivated information retrieval. Employees identify with Lindex's responsibility promise and consider it important. In addition, many of the answers gave the impression that employees were interested in sustainability as a topic. Despite the above, less than half had told the customer about Lindex's responsibility during the current month. Those who had been active in this regard said that they felt that informing the customer about responsibility was important and part of the job description, but that they also felt that they were insecure about the use of the right terms, that they were unconvincing, and that informing the customer about responsibility was challenging.

The study also revealed that the length or quality of the employment relationship did not have statistical significance on how the employee told the customer about responsibility or self-assessed their own knowledge in relation to responsibility. In the future, the research results can be used in the planning of employee training and in the development of the Sustainability Ambassador operations.

Keywords/tags (subjects)

corporate sustainability, strategy, responsibility, corporate responsibility, responsible business, retail, fashion

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmä	7
2.3	Tutkimuksen toteutus	7
2.4	Tutkimusaineiston analysointi	8
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	9
3	Vastuullisuus on hyvää bisnestä	10
3.1	Yritysvastuun kehittyminen	11
3.2	Strategian ja yritysvastuun linkittyminen	12
3.3	Yritysvastuu viivan alla	14
3.4	Strategista yritysvastuuta vai vastuullisuusstrategiaa?	16
3.5	Henkilöstö yritysvastuun toteuttajana	19
3.6	Hyvä maine perustuu totuuteen ja siitä viestimiseen	23
4	Toimeksiantajan esittely	24
4.1	Toimialakuvaus	24
4.2	Lindex	25
4.3	Lindexin lupaus tuleville sukupolville	26
5	Tutkimustulokset	30
5.1	Kompetenssi	30
5.1.1	Tieto ja kokemus	30
5.1.2	Samaistuminen ja motivaatio	33
5.1.3	Rohkeus ja itsevarmuus	35
5.2	Vaikuttaako työsuhte työntekijöiden kompetenssiin	36
5.3	Vastuullisuuden esiin tuominen asiakasrajapinnassa	38
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	41
6.1	Johtopäätökset	41
6.2	Kehitysehdotukset	43
7	Pohdinta	44
	Lähteet	48
	Liitteet	52
	Liite 1. Saatesanat My store – sovelluksessa	52
	Liite 2. Peruseräraportti	53

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma. (Mukailtu; Kananen 2011, 21.)	6
Kuvio 2. Riskien hallinta vastuullisuusnäkökulmasta.....	14
Kuvio 3. The Triple Bottom Line (mukailtu Hall & Slaper 2011).	17
Kuvio 4. Työntekijöiden kompetenssin mittaaminen aineistonkeruukyselyssä.....	22
Kuvio 5. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joihin Lindex eniten toiminnallaan vaikuttaa. (Our promise for future generations N.d.).....	27
Kuvio 6. . Lindexin vastuullisuuslupaus suhteessa Maslowin tarvehierarkia malliin. (Mukailtu: Maslow 1954, 90 – 98 & Our promise for future generations N.d.)	29
Kuvio 7. Hankkeet, joista työntekijät ovat kiinnostuneita.....	35
Kuvio 8. Millaiseksi työntekijä kokee vastuullisuudesta kertomisen asiakkaalle.	36
Kuvio 9. Regressioanalyysin tulos kun muuttujana Y = työntekijän työroolien lukumäärä.	37
Kuvio 10. Onko työntekijä kertonut vastuullisuudesta kuluvan kuukauden aikana. (N=159) ...	38
Kuvio 11. Kuinka eri asemissa työskennelleet ovat kertoneet Lindexin vastuullisuudesta kuluvan kuukauden aikana. (N=159)	39
Kuvio 12. Vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käyttäminen asiakasrajapinnassa (N=69).	40

Taulukot

Taulukko 1. Työntekijöiden työsuhteiden jakauma.....	31
Taulukko 2. Työsuhteen pituus.....	31
Taulukko 3. Roolien jakautuminen eri työkokemusvuosien mukaan.	32
Taulukko 4. Työntekijöiden mielestä kolme tärkeintä hyötyä, mitä Lindexin vastuullisuuslupaus saa aikaan.	34
Taulukko 5. Regressioanalyysin tulos kun Y – muuttujana on työsuhteen pituus tai roolien määrä ja X muuttujana työntekijöiden vastuullisuusaiheiden käyttö.	37
Taulukko 6. Regressioanalyysin tulos kun muuttujana X on työntekijän itsearvio vastuullisuustietämyksestään ja muuttujana Y on työsuhteen pituus tai työroolien määrä.	38
Taulukko 7. Kuinka moni myymäläpäälliköistä kokee Lindexin vastuullisuuslupauksen tärkeäksi.	39

1 Johdanto

Vuosikymmenen megatrendit liittyvät ekologiseen jälleenrakentamiseen, väestön ikääntymiseen ja monimuotoisuuteen, verkostomaisen vallan lisääntymiseen, kaiken kattavaan teknologiaan ja talousjärjestelmän uudelleen suuntaukseen (Dufva 2020). Maailman suurimman varainhoitoyhtiön BlackRockin toimitusjohtaja Larry Fink (2019) on tuo esille toimitusjohtajille, kuinka yrityksen tarvitsee luoda raamit suunnistaessaan yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa globaalissa ympäristössä. Raamit luodakseen yritys tarvitsee tarkoituksen olla olemassa ja syyn luoda arvoa sidosryhmilleen. Tarkoituksena ei ole tavoitella ainoastaan voittoa vaan se voima, millä voittoa tavoitellaan. Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa yrityksen tarkoitus ja voitto kulkevat käsi kädessä. (Fink 2019.)

Uudenlaisen talouskasvun yhtenä moottorina nähdään kestävä kehitys. Esimerkiksi vuoteen 2030 mennessä maailmanlaajuiset kestävän kehityksen tavoitteiden odotetaan luovan 12 biljoonan dollarin vuosittaiset markkinat. (Elkington 2017). Liiketalouden kiinnostumisesta kestävä kehitystä kohtaan viittaa myös menestyneimpien yritysten lisääntyvä vastuullisuusraporttien julkaiseminen ja sijoittajien kiinnostus (The 6 Elements You Need to Build Effective ESG 2021). On siis hyvin tärkeää ottaa liiketoiminnan näkökulmasta kestävä kehitys osaksi yrityksen olemassaolon tarkoitusta ja vastata näin yhä monimutkaisemmaksi muuttavammaksi globaalissa ympäristössä ilmeneviin haasteisiin.

Tarkasteltaessa strategiaa yritys vastuun näkökulmasta puhutaan usein johtoportaan perspektiivistä. Esimerkiksi Kuvaja ja Koipijärvi (2020, 65) toteaa omistajien ja johtohenkilöiden määrittävän yrityksen vastuullisuuden tason ja tuovan sen osaksi strategiaa itsensä näköisellä tavalla. Vastuullisuus voidaan nähdä liiketoiminnan näkökulmasta välittömästi ja välillisesti lisäarvoa tuovana menestystekijänä. Se on riskien hallintaa, kustannusten säästämistä, tuottavuuden lisäämistä, innovointia ja sidosryhmien tarpeiden tyydyttämistä. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 25 – 32.)

Maailman muotiteollisuuden arvo on noin 3 miljardia dollaria ja sen osuus koko maailman bruttokansantuotteesta (BKT) on kaksi prosenttia. Pelkästään naisten vaatteiden teollisuuden arvo on 621 miljardia dollaria. (Global fashion industry statistics – International apparel N.d.) Vaate- ja

tekstiiliteollisuudessa on paljon työvoimaa käytössä maailmanlaajuisesti ja yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä on ollut viime vuosikymmeninä tuotantokustannukset (Mitä pikamuodin jälkeen? 2022). Toimialan yleisimmät riskit ovat jaoteltavissa kemikaalien käyttöön, toimialan vaikutuksista ympäristöön ja työvoimaan, työntekijöiden kohteluun ja -oikeuksiin sekä raakamateriaaleihin (SASB 2018, 8, 14, 19, 24). Kestävä kehitys nähdään toimialalla yhtenä suomen kannalta merkityksellisenä kilpailijatekijänä tulevaisuudessa yhdessä digitaalisuuden ja vahvan design osaamisen rinnalla (Harlin 2021).

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on yksi Euroopan johtava muotiketju Lindex Oy, jonka visiona on inspiroida ja voimaannuttaa naisia kaikkialla. Lindex pyrkii vaikuttamaan edellä mainittuihin toimialaan liittyviin riskeihin, sulauttamalla vastuullisuusstrategian osaksi koko liiketoimintastrategiaansa. Vastuullisuutta tarkastellaan Lindexin antamalla kestävyyslupauksella seuraavilla sukupolville, mikä jakautuu kolmeen osaan: Naisten voimaannuttamiseen, maapallon kunnioittamiseen ja ihmisoikeuksien turvaamiseen. (Stockmann talouskatsaus 2021. N.d.)

Tutkimuksen tehtävänä on saada yleinen käsitys siitä, kuinka vastuullisuusstrategiaa jalkautetaan asiakasrajapinnassa myymälähenkilökunnan toimesta. Yleistettävyyttä auttaa toimeksiantajaa hahmottamaan, mitä voidaan pitää vastuullisuusstrategian jalkautumisessa kehityskohteina ja mitä vahvuuksia jo löytyy. Työn lopullisena tarkoituksena on selvittää yleisesti työntekijöiden kompetenssia vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käyttöön asiakasrajapinnassa ja mitkä asiat tähän vaikuttavat.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kvantitatiivinen tutkimus etenee tieteellisen tutkimuksen sääntöjä noudattaen suoraviivaisesti vaiheesta aina seuraavaan. Tutkimus alkaa ongelman määrittelystä, joka halutaan ratkaista. Taustalla on ajatus yhteiskunnan kehittämistä erilaisia ongelmia ratkaisemalla. Tutkimusongelma ratkaistaan tiedolla, joten tiedonhankintaa varten määritellään tutkimuskysymykset, jota varten tarvitaan esiyymmärrys aiheesta eli teoria. Tutkimuskysymyksistä johdetaan tarkentavia apukysymyksiä, joilla tieto kerätään. (Kananen 2011, 20 – 21, 23.)

Tutkimuksen aiheena oli tutkia yrityksen vastuullisuusstrategian jalkautumista työntekijän näkökulmasta. Työntekijän näkökulmaa lähestytään tässä tutkimuksessa yritysvastuun toteuttajan näkökulmasta sen sijaan, että tutkittaisiin työntekijää yritysvastuun kohteena. Tutkittava kokonaisuus hahmottuu usein yleistävällä kysymyksellä, minkä tarkoituksena on antaa lähtökohta koko tutkimukselle tutkimusongelman muodossa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997. 121, 124). Tutkimusongelma rajattiin seuraavanlaisesti:

Selvittää, minkälaista kompetenssia työntekijöillä on liittyen toimeksiantajan vastuullisuusstrategiaan,

Selvittää, millä tavoin henkilöstö tuo vastuullisuuteen liittyvää tietoa esiin asiakasrajapinnassa.

Selvittää, millä tavoin työsuhteen laatu ja työrooli vaikuttaa kompetenssiin yrityksen vastuullisuusstrategian jalkauttamisen näkökulmasta.

Kompetenssilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tietoa ja kokemusta, mutta myös samaistumista, motivaatiota ja rohkeutta ja itsevarmuutta. Näillä kaikilla on vaikutusta työntekijän kokemukseen yrityksen vastuullisuudesta.

Hirsjärvi ja muut (1997. 122) jatkaa, että tutkimusongelma voidaan paloitella pienempiin ongelmiin, joilla vastataan itse tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymyksiksi muodostui tässä tutkimuksessa seuraavat:

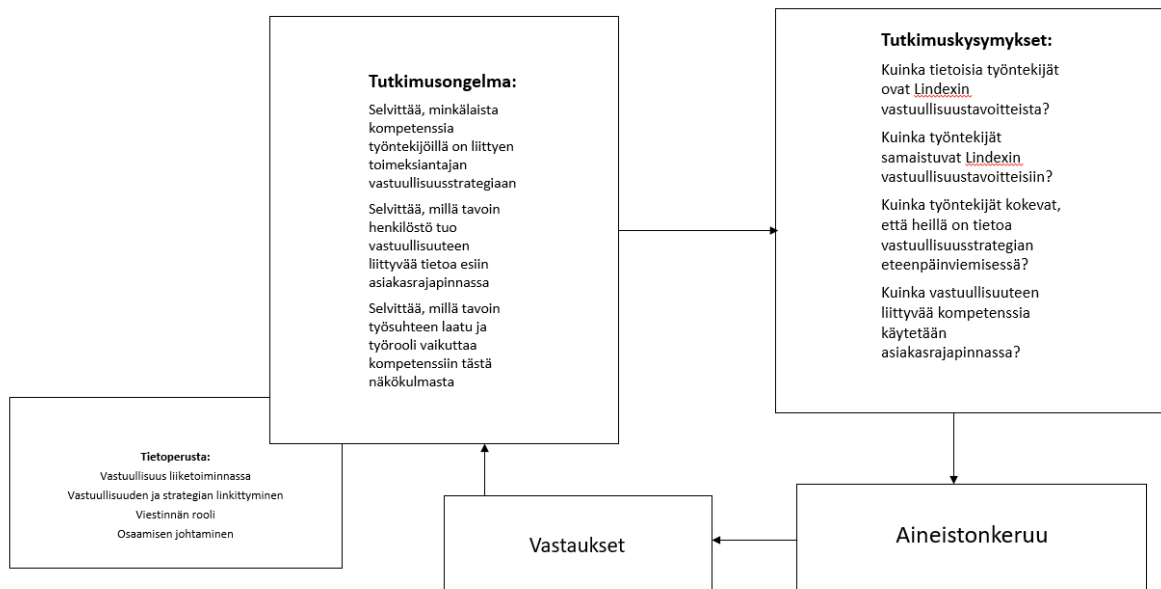
Kuinka tietoisia työntekijät ovat Lindexin vastuullisuustavoitteista?

Kuinka työntekijät samaistuvat Lindexin vastuullisuustavoitteisiin?

Kuinka työntekijät kokevat, että heillä on tietoa vastuullisuusstrategian eteenpäinviemisessä?

Kuinka vastuullisuuteen liittyvää kompetenssia käytetään asiakasrajapinnassa?

Yhteenvedona voi todeta, että tutkimusongelma ratkaistaan esittämällä hyviä kysymyksiä, kuten Kuviosta 1. voi päätellä. Tätä ei voida tehdä ilman riittävää tuntemusta aiheesta. Teoria auttaa myös rajaamaan aiheen sopivan kokoiseksi ja asettamaan sille tavoitteita. Tutkimuskysymykset auttavat rajaamaan aineistonkeruuta sekä nostavat tutkimuksen luotettavuutta.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma. (Mukailtu; Kananen 2011, 21.)

Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen vastuullisuusstrategian jalkautumista työntekijän näkökulmasta. Tavoite oli saada yleistä tietoa siitä, kuinka toimeksiantajan vastuullisuusstrategi-

aan liittyvä tieto oli jalkautunut myymälähenkilökunnalle ja kuinka sitä käytettiin asiakasrajapinnassa päivittäisessä työssä. Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään esimerkiksi henkilöstön koulutuksessa jatkossa. Lisäksi se antaa suuntaa antavaa tietoa siitä, kuinka toimeksiantajan sidosryhmille kohdistuva brändiviestintä käy yhteen työntekijöiden käsityksen kanssa. Kausaalisuhde tässä tutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi työsuhteen vaikutusta vastauksiin. Voidaan tutkia esimerkiksi vaikuttaako esihenkilöiden oma suhtautuminen yrityksen vastuullisuuteen työntekijöiden tietämykseen yrityksen vastuullisuudesta.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä tutkimuksessa määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Heikkilä (2014) kuvaa, että kvantitatiivisella menetelmällä pyritään kuvaamaan ilmiötä määrällisesti ja selvittämään, onko eri muuttujilla riippuvuuksia. Tavoitteena tutkimuksella oli kartoittaa ja tuoda esiin yleisesti vastuullisuusstrategian jalkautumista toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimusotteen valintaa ohjaa tutkittava ilmiö ja kvantitatiivisen menetelmän valinta edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista siinä määrin, että tunnistetaan ilmiöön vaikuttavat tekijät. Tekijöiden tunteminen on määrällisen tutkimuksen edellytys, koska mittaaminen edellyttää ymmärtämisen siitä, mitä mitataan. (Kananen 2011, 12.)

2.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin julkisella internetkyselylinkillä koko Lindex Suomen myymälähenkilökunnalta. Tutkimus toteutettiin strukturoidulla Webropol – kyselyllä, mikä oli auki 10 päivää. Linkki kyselyyn lähetettiin My Store – sovelluksella työtehtävänä, *taskina*, johon jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset tunnukset. Kun kyselyyn oli vastattu task suljettiin suoritettuna. Taskin yhteyteen kirjoitettiin lyhyet ja ytimekkäät saatesanat, joiden tarkoitus oli motivoida kyselyyn vastaamiseen korostamalla vastausten tärkeyttä ja vastaamisen helppoutta. Vastaamiseen meni aikaa noin viisi minuuttia ja sen pystyi tekemään työaikana. Tämän lisäksi saatesanoissa kerrottiin, mihin ja miten vastauksia käytetään sekä kyselyn tarkoituksesta. Kananen (2011, 44) mukaan kyselylomake on tutkittavan ja tutkijan kohtaamispiste ja hyvin suunniteltu kyselylomake houkuttelee vastaamaan, mutta huonosti suunniteltu voi estää kokonaan aineistonkeruun. Lomakkeen suunnittelussa pyrittiin mahdollisimman paljon huomioimaan käyttäjäkokemus.

Kyselyn osassa kysymyksiä oli erilaisia hyppyjä ja sääntöjä, jotka ohjasivat vastaajaa. Tutkimuksen aiheena oli selvittää vastuullisuusstrategian jalkautumista työntekijän näkökulmasta, joten tutkimusongelmaa varten oli selvitettävä ensinnäkin, kuuluuko vastaaja kohderyhmään eli Lindexin myymälähenkilökuntaan, toisekseen onko vastaaja tietoinen Lindexin vastuullisuuslupauksesta. Ensimmäisessä kysymyksessä kysely päättyi, jos työsuhde ei ollut myymäläpäällikkö, myymäläpäällikköharjoittelija, myyjä 16 – 37,5 h/vko tai myyjä 4 – 15 h/vko. Viikkotyöajan vähimmäistuntimäärä oli 4 h/vko siitä syystä, että Lindex ei solmi tarvittaessa töihin kutsuttavia työsuhteita, niin kutsuttaja 0 – tuntisopimuksia. Jotta kyselyä jatkoivat ne vastaajat, jotka tietävät Lindexin vastuullisuuslupauksen oli tätä varten monivalinta - kysymys, johon väärin vastatessa kysely päättyy sillä oletuksella, ettei vastuullisuusstrategia ole jalkautunut, joten näiden henkilöiden vastaukset eivät ole relevantteja tutkimusongelman kannalta seuraavissa kysymyksissä.

2.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimustulosten analysointi aloitetaan vastausten sekä muuttujien analysoinnilla. On tärkeää suhteuttaa vastaajien määrä populaatioon sekä tarkastella vastausten luotettavuutta. Aineistoa analysoitiin tässä tutkimuksessa käyttäen excel – taulukko – ohjelmaa, johon data siirrettiin webropol – ohjelmasta. Tuloksia analysoitaessa on huomioitava se, että yksi kysymys voi mitata useampaa mitattavaa asiaa ja yksi mittari ei mittaa absoluuttisesti yhtä asiaa. Esimerkiksi onko työntekijä etsinyt vastuullisuuteen liittyvää tietoa voi kertoa niin motivaatiosta vastuullisuusasioihin kuin työntekijän tietotasosta. Toisaalta esimerkiksi asiakkaalle kertominen Lindexin vastuullisuudesta voi kertoa motivaatiosta vastuullisuusasioihin tai esimerkiksi halusta kehittyä myyjänä. Analysoinnissa pyrittiin kvantitatiivisesti ominaisesti yleistämään vastaukset osaksi koko Linde Suomen henkilökuntaa. Kuten esimerkiksi Kananen (2011) kertoo, että määrällisessä tutkimuksessa selvitettävänä on tutkittavan aiheen määrät, riippuvuussuhteet ja syyseuraukset. Tilastollinen päättely alkaa yleistämällä tuloksia koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on otettu. (Kananen 2011, 85.)

Keskiarvo on tunnusluku, mikä kuvaa jakauman keskikohtaa (Taanila 2013). Keskiarvoa käytettiin tässä tutkimuksessa kuvaamaan mielipideasteikkoa siitä, millaiseksi työntekijä kokee vastuullisuudesta kertomisen asiakkaalle. Keskiarvot esitellään palkkikaavioina, jotta lukijan on helppo havainnoida keskiarvon eroja.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita usein riippuvuussuhteista, koska se on edellytys silloin kun asioihin halutaan vaikuttaa. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta eli korrelaatiota. On huomioitava, että vaikka muuttujien välillä olisi korkea korrelaatio, se ei selitä automaattisesti muuttujien välillä olevan syy – seuraussuhdetta. (Kananen 2011, 77.)

Regressio-analyysillä tutkitaan muuttujan tai muuttujien suhdetta selitettävään muuttujaan eli korrelaatiota. Kausaalisuutta eli sitä, onko muuttujien välillä syy-seuraus-suhdetta ei pelkällä regressioanalyysillä pystytä tutkimaan. Regressio-analyysissä selitettävän muuttujan on oltava jatkuva tai se pitää muuttua sellaiseksi tekemällä siitä dummy-muuttuja. Regressioanalyysissä yleisesti käytetään 95 %: luottamustasoa ja sen mukaan p-arvot on tilastollisesti merkitseviä, kun ne ovat pienempiä kuin 0,05. (Ellonen, Kaakinen N.d.)

Regressiosuoran yleinen muoto on $Y = a + bX$

Y on riippuva muuttuja

X on riippumaton muuttuja

b on regressiokerroin (miten Y muuttuu X :n muuttuessa) (mts.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin suositellusti 95 % luottamustasoa ja p-arvon raja-arvona 0,05. Kuitenkin, jos p-arvo oli lähelle yleistä raja-arvoa, se katsottiin mainittavan arvoisena. Taanila kertoo tilastollisessa testauksessa käytettävästä nollahypoteesista, jonka perusoletus on pitää paikkansa, kunnes voidaan todistaa toisin. Tätä nollahypoteesia tutkija vertaa otoksesta saamaan tulokseen, jolloin nähdään, onko nollahypoteesin ja otoksesta saaman tuloksen välillä eroa. Osa erosta voidaan selittää otantavirheellä ja on tapauskohtaista, mihin raja asetetaan, jotta nollahypoteesi voidaan hylätä. Yleisesti käytetään edellä mainittua raja-arvoa 0,05, mutta raja voi olla korkeampikin huomioiden kuitenkin rajan kuvaavan otantavirheen suuruutta. (Taanila 2013.)

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetillä ja reliabiliteetillä. Validiteetillä mitataan, onko tieto tarkoituksenmukaista tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetillä mittauksen toistetta-

vuotta. (Kananen 2011, 118 – 119.) Tutkimusta toteuttaessa virheitä pyritään tekemään mahdollisimman vähän. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa, kuinka virheitä voi syntyä sekä raportoida niistä mahdollisimman läpinäkyvästi niin, että lukija voi tehdä oman arvioinnin virheiden merkittävydestä lopputulokseen. (Taanila 2019) Onnistunut kysely mittaa sitä, mitä tutkimussuunnitelmassa on sen määritelty mitattavan ja korostaa, että tutkijan on huomioitava vastaajan kyky vastata kyselyyn. (Vilka 2007, 64 – 65.)

Validiteetti on tässä tutkimuksessa pyritty saamaan korkeaksi rajaamalla aihe tietoperustan avulla sekä tavoittelemalla korkeaa vastausprosenttia. Reliabiliteetti on pyritty huomioimaan tekemällä kyselystä helppo vastattava niin, ettei vastaajilla tule kiusausta vastata kysymyksiin summittain. Laaja aihealue on pyritty operationalisoimaan niin, että tietoperustasta lähtöisin olevat käsitteet ovat kyselyyn vastaajalle mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa ja tulkinnanvara on minimoitu. Myös kyselyn saatesanoissa korostettiin vastaamisen nopeutta ja helppoutta.

Tiedonhaku

Tietoperustaa ja aiheen rajaamista varten kerättiin paljon tietoa eri lähteistä. Lähdekriittisyys oli erityisen tärkeää, koska aihe on monimutkainen ja laaja sekä nopeasti kehittyvä. Lähteissä suositettiin opintojen kurseilla mainittuja lähdeoteoksia, ajankohtaisia vertaisarvioituja kansainvälisiä artikkeleita ja niin kutsuttujen kokoomateosten alkuperäislähteitä. Vastuullisuuteen liittyvistä lähteistä suurin osa on alle 10 vuotta vanhoja. Lähteiden tuoreus ei kuitenkaan takaa lähteen luotettavuutta, joten tutkimuksessa on pyritty vertailemaan monia eri lähteitä keskenään. Tiedonhankinnassa oli huomioitava myös käsitteistö, mikä Suomessa ei ole vielä täysin vakiintunut. Tiedonhaussa käytettiin hyväksi muun muassa janet.finna- , piki.kirjasto- ja theseus – tietokantoja.

3 Vastuullisuus on hyvää bisnestä

Yritystoimintaan liittyvästä vastuullisuudesta käytetään useita termejä. Juutinen (2016) antaa kestävän kehityksen, yritys vastuun, yhteiskuntavastuun ja yritysten sosiaalinen vastuun esimerkkeinä yritystoimintaan liittyvästä vastuullisuudesta. Se mitä termiä yritys käyttää, tulisi keskustella ja päättää yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa käynnistäessä prosessi yrityksen entistä vastuullisempaan toimintaan. Tällaisella johdonmukaisuudella saavutetaan se, että johdolle ja yrityksen henkilöstölle avautuu vastuullisuuden taustalla olevat perustelut (Juutinen 2016, 24 – 25). Tässä

opinnäytetyössä käytetään termiä yritysvastuu puhuttaessa yrityksen kestävästä kehityksen toiminnasta, mitä toteutetaan tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

3.1 Yritys vastuun kehittyminen

Yritys vastuun kehityksellä pitkät juuret. Yhdysvalloissa teollistumisen aikakauden alkamisen myötä liiketoiminnan vaikutukset tulivat entistä näkyvämmäksi, mikä kiihdytti keskustelua yrityksen osuudesta pitää huolta yhteiskunnasta. Corporate Social Responsibility (CSR) – nousi keskusteluun ensimmäisen kerran toisen maailmansodan jälkeen ja näkemys yrityksistä yhteiskunnan päämääriä ajavina toimijoina vahvistui. 1970 – luvulla taloustieteilijä Milton Friedman piti esillä näkemystä, missä yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Euroopassa lähestymistapa yhteiskuntavastuukeskusteluun oli poikkeavampi, koska valtio oli jo totuttu näkemään yritysten toimintaa ohjaavassa roolissa, mihin sisältyi yhteiskunnan intressien ajaminen ja näin myös eri sidosryhmien huomiointi. Teollistumisen aikaan, valtioiden rakenteiden ollessa vielä aluillaan, oli yleistä, että yritykset pitivät huolta työntekijöistään. Suomessa patruunat pitivät huolta työntekijöistään samalla ajaen omia intressejään. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että työntekijöille ja heidän perheilleen järjestettiin työn lisäksi asunto, lastenhoito ja terveydenhuolto läheltä työpaikkaa. Sitä mukaa kun hyvinvointivaltio kohentui, patruunoiden aika alkoi väistyä. (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala 2019. 12 – 13.)

Lisääntynyt huoli ympäristöstä on nopeuttanut yritys vastuun kehittämistä. 1960 – lukua pidetään ympäristöherätyksen alkuna ja sitä kiihdytti 1970 – luvulla eskaloitunut öljykriisi, mikä sai monet pelkäämään luonnonvarojen loppumista. Ympäristöjärjestöjen vaikutusvalta on tuonut monia ongelmia näkyvästi esille, ja tämä on muun muassa tiivistänyt yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyötä niiden ratkaisemiseksi. (Mts. 14.) Monissa yrityksissä panostettiin ympäristövastuun asioihin. Sosiaalinen vastuu osana yritys vastuun kokonaisuutta oli haastava tunnistaa osittain siksi, että yritys vastuun määriteltiin ennen kaikkea ympäristöasioiden kautta ja osittain myös siksi, että sosiaaliset vaikutukset eivät olleet samalla tavalla määriteltävissä ja mitattavissa. Vasta 2010 – luvulla ihmisoikeudet tunnistettiin osaksi yritys vastuuta. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 23 – 24.)

Lähihistoriassa globalisaatio ja digitalisaatio on kiihdyttänyt yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälisten markkinoiden toimivuuden edistämiseksi on perustettu kansainvälisiä toimijoita kuten Maailmankauppa järjestö (World Trade Organization, WTO), kansainvälinen valuuttarahasto (IMF)

ja Maailmanpankki. Näiden tehostamana valtiot ovat alkaneet purkamaan sääntelyään helpottaakseen yrityksiä laajentamaan liiketoimintaansa eri puolille maailmaa. Tämä on edesauttanut monikansallisten yritysten syntyä, joiden liikevaihto on verrattavissa monien valtioiden kansantalouteen. Globalisoituneet markkinat on mahdollistanut tuotannon pilkkomisen niin pieniin osiin, että sillä on saatu aikaan huomattavaa kilpailuetua esimerkiksi kustannusten hallinnassa skaalaetujen syntymisen myötä. Tämä on kuitenkin johtanut entistä monimutkaisempaan tuotantoketjuun, jolloin sen valvonta on vaikeutunut, jopa yrityksen itsensä puolesta. Tähän liittyen median ylläpitämä julkinen keskustelu on pitänyt ajoittain esillä erilaisia yritysskandaaleja, mitkä ovat osaltaan kehittäneet yritysvastuuajattelua tähän päivään asti. (Mts. 15 – 17.)

3.2 Strategian ja yritysvastuun linkittyminen

Jotta voimme ymmärtää paremmin vastuullisuutta osana yrityksen toimintaa ja sen tuomia etuja yritykselle ja sen sidosryhmille, on hyvä tiedostaa strategian merkitys ylipäätään koko liiketoiminnalle. Juuti, Laukkanen, Puusa ja Reijonen (2014) kertoo, että suuremmilla yrityksillä on koko konsernia koskeva strategia, minkä tarkoitus on antaa koko yritykselle sen olemassa olemisen tarkoitus ja esimerkiksi Porter (1979) kuvaa strategian ydintoimintaa kuuluisalla Viiden kilpailuvoiman mallilla. Näiden lisäksi on liiketoimintaan ja johtamisfunktioihin liittyviä erilaisia strategioita. Ennen kaikkea strategian tehtävä on luoda menestystä pidemmällä aikavälillä toimintaympäristön tarjoamilla elementeillä samalla luoden kilpailuetua ja tapoja täyttää sidosryhmien odotukset. (Juuti ym. 2014, 97 – 99.)

Juutisen (2016) mukaan Doz ja Kosonen tuovat esiin, että yrityksen markkinoista ja toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä muutoksista tarvitaan mahdollisimman todenmukainen kuva, jotta voidaan tehdä suuntaa määrittäviä valintoja tavoitteita kohti. Nopeaa reagointia vaativilla valinnoilla osoitetaan strategista ketteryyttä, jolla taas saadaan etumatkaa muihin toimijoihin. (Juutinen 2016, 70.) Meriläisen ja Tienarin (2008, 140) mukaan Hamel ja Välikangas (2003) puhuvat strategiasta joustavuudesta, missä korostetaan sellaisia johtamistaitoja, jotka mahdollistavat uusiutumisen, itse – ohjautuvuuden ja vapaaehtoisuuden. Myös Sutinen ja Haapakorva (2021, 37, 41) puhuvat aiheesta kuvaamalla strategiaa parhaaksi tavaksi menestyä tulevaisuudessa ja korostavat, että uskoessa tekemiseensä onnistutaan varmemmin ja parhaiten. Voidaan siis tiivistää, että strategia sisältää kaiken suunnitellun muutoksen nykytilan ja tulevaisuuden välillä vastatakseen toimintaympäristön ja siihen liittyvien sidosryhmien tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Menestymisen paradoksi

Menestymisen paradoksiksi kutsutaan tilannetta, jossa yritys jää usein aiemman menestyksen synnyttämälle mukavuusalueelle ja turvautuu näin aiemmin toimiviin strategioihin sen sijaan, että tutkailisi uusia tapoja selvitä tulevista haasteista (Juuti ym. 2014, 99; viitattu lähteeseen Normann 2002). Strategiatyö on aina muutosta, mutta Sutinen ja Haapakorva (2021, 30 – 31) kuitenkin muistuttaa, että muutoksen ei tarvitse kuitenkaan olla suuri ollakseen toimiva vaan systemaattinen vähittäinen eteneminen pienentää riskiä epäonnistua. Esimerkiksi inkrementalismilla tarkoitetaan tässä yhteydessä vähittäin etenevää muuhun ympäristöön sopeutumista niin, että tärkeimmäksi fokuksiksi jää havainnointi ympäristössä tapahtuvissa muutoksista (Juuti ym. 2014, 107 – 108; viitattu Juuti ja Luoma 2009).

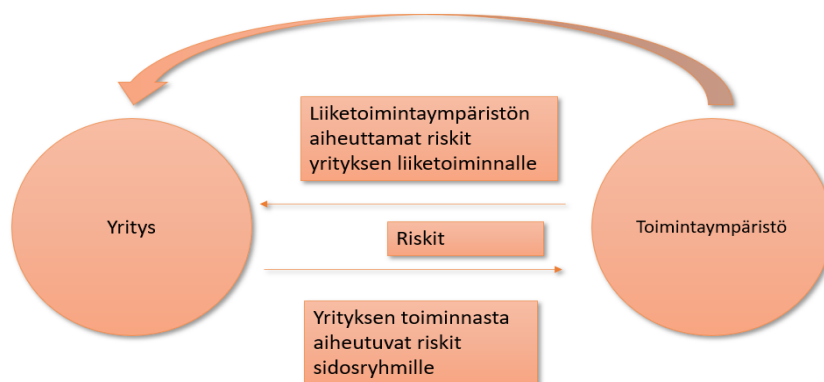
Sutinen ja Haapakorva (2021, 24) korostaa, että perinteinen ylhäältä alas toteutuva strategiatyö ei vastaa enää tämän päivän vaatimuksia, koska sillä ei saada sitoutettua parhaita tekijöitä, jotka haluavat olla vaikuttamassa strategiaprosessiin. Itseasiassa suhteissa rakentuva strategia muuttuu todelliseksi vasta ihmisten välisessä kanssakäymisessä, koska loppu viimein strategiatyö on arjessa tapahtuvaa käytännön toimintaa (Meriläinen, Tienari 2009, 125; Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Osaamispainotteisessa näkökulmassa nostetaan esiin aineettoman pääoman, kuten inhimillisen-, rakenteellisen- ja suhdepääoman rooli haastamaan perinteisiä kilpailutekijöitä. (Juuti ym. 2014, 107 – 108; viitattu Juuti ja Luoma 2009.). Teknologian yleistyminen, kansainvälisyyden lisääntyminen ja arvoketjujen pirstaloituminen ajaa yrityksiä keskittymään yhä enemmän aineettomiin kilpailutekijöihin kuten innovaatioihin, osaamiseen, teknologiaan, liiketoimintamalleihin ja verkostoihin aiemman koko tuotteen tuotantoprosessin hallinnan sijaan. Tämä on aiheuttanut haasteita tilastoinnissa, mutta voidaan todeta, että menestyneet monikansalliset yritykset, jotka ovat panostaneet verkostojen hallintaan ja osaamiseen ja ovat pystyneet tekemään näiden suhteen nopeita siirtoja esimerkiksi kansainvälisesti, ovat olleet tuottavampia kuin muut ja työllistänyt korkeammin koulutettua henkilöstöä. (Peltola 2008.)

3.3 Yritysvastuu viivan alla

Liiketoiminnan näkökulmasta vastuullisuus on yksi menestystekijä. Liiketoiminnan näkökulmasta vastuullisuudella tuotetaan lisäarvoa niin välittömästi kuin välillisesti. Perinteisesti se nähdään riskien hallintana, mutta parhaimmillaan se tuo kustannussäästöjä ja lisää tuottavuutta, kiinnostaa sidosryhmiä sekä synnyttää täysin uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. (Liappis ym. 2019, 25 – 32.)

Riskien hallinta kuuluu jokaisen yrityksen toiminnan ylläpitämiseen. Se on olennaista maineen hallinnan näkökulmasta sekä muiden riskien minimoimisessa. Yritysvastuun näkökulma antaa työkaluja riskien tarkastelulle pitkällä aikavälillä ja kattaa koko arvoketjun. Tämän jälkeen siirrytään tutkimaan yrityksen toiminnan aiheuttamia riskejä ympäristölle, sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Riskien konkretisoituessa se voi aiheuttaa suuria tuhoja koko yrityksen liiketoiminnalle. Esimerkiksi yrityksen käyttäessä luonnonvaroja loppuun se aiheuttaa riskin niin ympäristölle, sidosryhmille ja yhteiskunnalle kuin yrityksen toiminnalle itselleen. (Liappis ym. 2019, 25 – 32.) Kuviossa 2. on havainnollistettu riskien hallintaa vastuullisuusnäkökulma huomioiden. Ylempi suora nuoli kuvaa, kuinka yleisesti liiketoiminnan riskien hallinnassa kartoitetaan, kuinka yrityksen toimintaan vaikuttaa liiketoiminnan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Alempi nuoli kuvaa yrityksen toiminnan ylläpitämisen aiheuttamia välittömiä riskejä sidosryhmille. Ylin nuoli jatkuu takaisin yritykseen, johon sidosryhmille välittömästi aiheutuneet riskit on nyt muuttunut yrityksen itse aiheuttamiksi, välilliseksi riskeiksi.



Kuvio 2. Riskien hallinta vastuullisuusnäkökulmasta.

Tuottavuuden ja kustannussäästöjen näkökulma perustuu kiertotaloudesta syntyvään resurssitehokkuuteen, jolla pienennetään ympäristövaikutuksia ja työmäärää. Päästöjen, energiahukan ja jätteiden käsittely vie yritykseltä aikaa, työvoimaa ja rahaa, kun taas näitä pienentämällä sitä säästetään ja samalla kehittyvät toimintatapoja, joilla mahdollistetaan kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. (Liappis ym. 2019. 25 – 32.) Resurssitehokkuudella tavoitellaan tuottavuuden kasvua ja kustannussäästöjä ja sivutuotteena maailma paranee. Johtamisen ja tuotannon tehottomuuden minimoiminen liittyy usein energiansäästämiseen ja päästöjen sekä jätteiden vähentämiseen, joiden jatkokäsittely nostaa kuluja muun muassa henkilöstöresurssien muodossa. Tähän käytetty aika on myös yksi resurssi, mikä on lähes suoraan pois yrityksen ydintoiminnasta. (Liappis ym. 2019, 27.) Resurssitehokkuuden tavoittelulla on yhteys uusien liiketoimintamallien ja innovaatioiden syntymiseen. Tällaiseen ennakkointiin liittyy luonnonmateriaalien korvaaminen, mikä ratkaistaan innovoinnilla ja uusilla liiketoimintamahdollisuuksilla, mikä taas tuo yritykselle tuloja. Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 74) puhuvat, että riskien hallinnassa saman kolikon kääntöpuolella voi nähdä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Luoma – aho (2005, 302 – 305, 306) erottaa organisaation sidosryhmistä, stakeholders, joukon, joka koostuu organisaation kanssa usein tekemisissä olevista tahoista ja yksilöistä. Tätä joukkoa Luoma – aho (mts.) kutsuu termillä, faithholders, joka tuo organisaatiolle sosiaalista pääomaa ollessaan tyytyväisiä ja luottavaisia organisaation toimintaan jakamalla kokemuksiaan organisaatiosta muille. Vastuullisuus vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan, minkä on todettu olevan tärkeässä roolissa milleniaalien ja z- sukupolven työntekijöille. Hyvä työnantajamielikuva säästää kustannuksia rekrytoinnissa sekä nostaa muun muassa työpaikkaukkoluottuutta. Asiakkaat taas odottavat yrityksiltä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Vastuullisuus tuo tuotteelle lisäarvoa ja luo näin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala 2019. 25 – 32.). Armstrong ja Kotler (2013, 508 – 509) puhuvat vastuullisesta markkinoinnista, *Sustainable Marketing*, asiakkaiden tarpeet huomioiden niin, ettei se käänny asiakasta tai yritystä vastaan tulevaisuudessa. Brändi on liiketoiminnan tärkeimpiä menestystekijöitä ja syntyy vasta kun kuluttaja kokee saavansa kilpailijoihin nähden lisäarvoa (Laakso 2003, 24, 83). Vastuullisuudella voidaan vaikuttaa myös luottamuksen rakentamiseen liiketoimintaverkostossa sekä herättää sijoittajien kiinnostus pidemmän aikavälin tuotto – odotuksilla, minkä liiketoiminnan kestävä pohja mahdollistaa. (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala 2019. 25 – 32.) Yhteiskunnan näkökulmasta yritysten toteuttamalla vastuullisuudella säästetään yhteiskunnalle syntyviä kustannuksia. Esimerkiksi yrityksen vah-

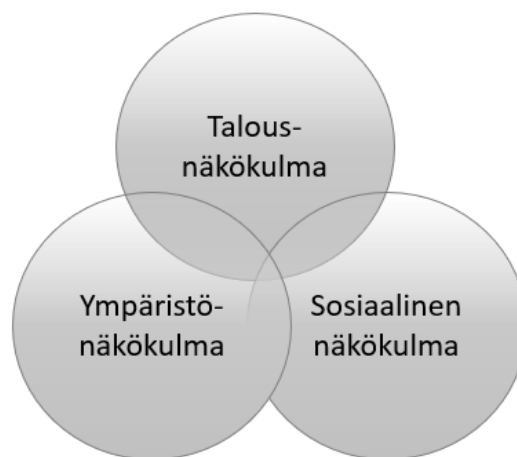
vistaessa työhyvinvointia säästää yhteiskunta ennaltaehkäisevästi sairastumisen kuluja kansalaisten terveydenhuollossa. Tämän lisäksi vastuulliseen toimintaan läheisesti liittyvä sidosryhmäyhteistyö kasvattaa verkostoja, mikä osaltaan taas kasvattaa sosiaalista pääomaa. Julkisen ja yksityisen sektorin kehittämisen sosiaalisen pääoman on katsottu olevan Suomelle merkittävä kilpailutekijä. Eri sektorien rajat ylittävä yhteistyö tarjoaa kaikille osapuolille ongelmanratkaisua, mutta se voi myös kasvattaa kilpailukykyä, avata mahdollisuuden uuden oppimiseen sekä käynnistää uusia hankkeita. (Juutinen 2016, 30, 33 – 34.)

3.4 Strategista yritys vastuuta vai vastuullisuusstrategiaa?

Juutisen (2016, 25 – 27) mukaan yritys vastuuta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Perinteisempi lähestymistapa on tunnistaa ja ymmärtää yrityksen toiminnan taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset yhteiskunnalle ja sidosryhmille koituvat vaikutukset sillä tavoin, että riskit pyritään minimoimaan ja mahdollisuudet maksimoimaan. Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 21 – 22) kertoo, että jokaisen yrityksen on määriteltävä oma painopistealueensa, jonka perusteella se tekee olennaisuusarvion vastuullisuuden kehittämistä varten. Siinä mikä on yritykselle olennaisinta, on kyse yrityksen perimmäisestä olemassaolon tarkoituksesta. Ketola (2005, 22 – 23) korostaa, että realistisen kokonaiskuvan saamiseksi tulisi yhdistää kestävä kehityksen vaatimukset, sidosryhmäteorian opetukset ja järjestelmänäkemyksen logiikka. Järjestelmänäkemyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen roolia osana suurempaa kokonaisuutta, jossa yritys on riippuvainen kokonaisuudesta, mutta kokonaisuus ei ole yrityksestä riippuvainen (mts.).

Hall:n ja Slaperin (2011) mukaan Elkingtonin 1990 – luvulla kehittämässä Kolmen pilarin mallissa, The Triple Bottom Line, TBL, yrityksen vastuullista toimintaa tarkastellaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulman kautta, kuten kuviossa 3. voidaan nähdä. Malli poikkesi aikanaan perinteisistä malleista, koska se sisälsi sosiaalisen ja ekologisen tarkastelukulman, mille oli haastava luoda mittarit. (Hall, Slaper 2011.) Taloudellisen vastuun näkökulmassa tarkastellaan yrityksen toimintaa muun muassa kannattavuuden näkökulmasta, verojenmaksun kautta ja korruption vastaisuutena ja lisäksi nykyisin uudet liiketoimintamallit ja kiertotalous voidaan laskea taloudellisen vastuun piiriin. Sosiaalinen vastuu koostuu muun muassa yritysverkoston käytänteistä, ihmisoikeuksista, henkilöstön hyvinvoinnista ja johtamisesta sekä kuluttajansuojasta ja tuotevastuusta. Ympäristövastuuta hallitaan ympäristöjärjestelmillä ja monista yrityksistä löytyy ympäristöasian-

tuntijoita, joiden vastuulla on kiinnittää huomiota vesistöjen, ilman ja maaperän suojeluun, ilmastovaikutusten pienentämiseen ja luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen sekä koko arvoketjun tarkasteluun ympäristövaikutusten näkökulmasta. Kolmen pilarin malli toimii johdon työkaluna, jossa ensin tunnistetaan yrityksen vastuullisuuteen liittyvät olennaiset avainasiat ja jaetaan ne kolmeen vastuullisuuden osioon, minkä jälkeen niille määritellään niitä mittaavat mittarit. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 22 – 24.) Mittarien määrittäminen on työkalun haastavin osuus ja monet organisaatiot pyrkivät mittaamaan osioita rahassa ja erilaisilla indekseillä, joita on kehitetty tähän päivään asti (Hall, Slaper 2011). Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 24) kutsuu mallia kankeaksi, koska avainasioiden jakaminen kolmeen osioon voi tuottaa haasteita kuullessaan moneen osioon yhtä aikaa.



Kuvio 3. The Triple Bottom Line (mukailtu Hall & Slaper 2011).

Yritysvastuuta voidaan lähestyä myös osana liiketoimintaa innovaatioiden ja liiketoiminnan uudistamisen näkökulmasta. Tällöin pyritään saamaan kokonaiskuva siitä, mitä taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset merkitsevät yrityksen liiketoiminnan nykytilalle ja pysyvyydelle. (Juutinen 2016. 25 – 27.) Porter puhuu vastuullisen liiketoiminnan sijaan jaetusta arvosta, shared value, mitä voidaan soveltaa tähän. Jaettua arvoa luomalla yritykset tekevät tulosta tuottamalla samalla lisäarvoa koko yhteiskunnalle. Yrityksen tulos ja yhteiskunnan tarpeiden ratkaisu kasvaa molemmat käsi kädessä. (Kramer ja Porter 2011.) Liappiksen ja muiden (2019, 36) mukaan integrointi- ja innovoin-

tityyppisellä yritysvastuun toteuttamisella saadaan aikaan parhaita tuloksia, koska tällöin kehitetään samalla liiketoimintaa vastuullisempaan suuntaan ja tuotetaan hyötyjä niin yritykselle kuin myös yhteiskunnalle.

Vastuullisuusstrategia

Vastuullisuusstrategiaksi yritysvastuu muodostuu siinä vaiheessa, kun yritysvastuu implementoidaan osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja ja tukifunktioihin (Juutinen 2016, 178). Käytäntöön otto tapahtuu ensin yrityksen omistajien ja johdon sitoutumisena yritysvastuuseen, jolloin se määrittelee vastuullisuuden tavoitteet ja sen roolin osana strategiaa. Myös yrityksen vision ja mission tulee kuvastaa yrityksen sitoutumista yritysvastuuseen. Yritysvastuuta osana yrityksen strategiaa tulee rakentaa pitkäjänteisesti, jolloin se muuttuu osaksi yrityksen identiteettiä. (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 65 – 66.) Gates ja Germain (2013) esittelevät havainnon, että juuri teollisuus- ja pörssi-listatut yritykset ovat integroineet kestävän kehityksen toimenpiteitä strategiaan verrattuna muihin suuriin yrityksiin. Yksi syy tähän on juuri sidosryhmien, tarkemmin sanottuna sijoittajien ja rahoittajien, näkemykset yrityksen arvon kasvattamisesta.

Winston (2014) puhuu The Big Pivot – mallista, minkä tarkoitus on auttaa yrityksiä kohtaamaan maailmanlaajuisia haasteita, nostamalla niiden strategista joustavuutta eli resilienssiä. *Pivotointi* haastaa yritykset muuttamaan liiketoimintafilosofiaansa, strategiaansa ja toimintaansa. Tavoitteena on entistä kestävämpi yritys, vaikka käytettävissä olevia resursseja olisikin yhä niukemmin. Pivotoinnissa yrityksen strategia muutetaan kolmella tavalla. Ensimmäiseksi yrityksen on harkittava uudelleen visionsa, omaksua pitkän aikavälin ajattelutapa ja radikaalia innovointia. Toiseksi määritellään uudelleen arvonluonnon keinot ja huomioidaan hinnoittelemattomat kustannukset ja hyödyt. Kolmanneksi pyritään uudensuhteisiin kumppanuussuhteisiin, jonka tavoitteena on sellaiset edut, mikä ei ole yksittäisen yrityksen saavutettavissa.

Kritiikkiäkin on esitetty siitä, kuinka suuressa roolissa vastuullisuus nähdään liiketoiminnassa. Esimerkiksi Marques ja Mintzberg (2015) toteavat, että on naiivia olettaa pelkästään yritysvastuun muuttavan koko liiketoiminnan pelikentän kaikki voittavat – tilanteeksi, koska sillä on myös negatiivisia ilmentymiä esimerkiksi pelkkään vastuullisuusviestinnällä ratsastamiseen aitojen tekojen sijaan.

Yhdistyneiden kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet

Yksi suurimmista rooleista vastuullisuustavoitteiden asettamisessa on yritysten sitoutuminen Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestävän kehityksen tavoitteisiin. YK hyväksyi vuonna 2015 tavoitteet kestävän kehityksen edistämiseksi, *The Sustainable Development Goals (SDG)*, universaalisenä kehotuksena toimimaan köyhyyden lopettamiseksi, planeetan suojelemiseksi ja varmistamiseksi, että vuoteen 2030 mennessä kaikki ihmiset saavat osansa rauhasta ja hyvinvoinnista. Nämä tavoitteet on jaettu 17 alueeseen, jotka vaikuttavat toisiinsa. Maat ovat sitoutuneet laittamaan etusijalle ne, joilla on eniten matkaa tavoitteisiin. Tavoitteet sisältävät köyhyyden, nälkähädän, AIDS:n sekä naisten ja tyttöjen syrjinnän poistamisen. Näiden saavuttamiseksi tarvitaan yhteiskuntien innovointia, osaamista, teknologiaa ja taloudellisia resursseja. (The SDGS in action: What are the Sustainable Development Goals? N.d.)

3.5 Henkilöstö yritysvastuun toteuttajana

Työntekijä yritysvastuun toteuttajana vai kohteena

Työntekijät sidosryhmänä nähdään niin yrityksen toiminnan kohteena kuin sen toteuttajana (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 170). Kun työntekijäsidosryhmää tarkastellaan yritysvastuun kohteena, puhutaan yrityksen tukifunktioiden toteuttamasta yritysvastuusta työntekijöitä varten esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa (Juutinen 2016, 172). Minimi lainsäädännön noudattamisen lisäksi huolenpito työntekijästä, luottamus sekä kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen työnantajan puolelta voi johtaa psykologisen sopimuksen toteutumiseen, jolloin työntekijän työtyytyväisyys, sitoutuminen ja merkityksellisyyden kokemisen tunne työstä kasvaa (Viitala 2020, 45). Työntekijä yritysvastuun toteuttajana tarkoittaa, että työntekijä tuo jokapäiväiseen työhön johdon määrittelemän yritysvastuustrategian ja -linjaukset, toimii sitoumuksien ja vastuullisuuspolitiikan sekä -periaatteiden mukaan (Koipijärvi, Kuvaja 2020. 159 – 161). Lisäksi työntekijän ja yrityksen asiakkaan kohtaamisista Juholin (2009, 197) puhuu arkisena mainetyönä eli käytännöntason maineenhallintana. Sekä Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 170), että Bergman ja Korhonen (2019, 50) korostavat työntekijän ymmärrystä omasta roolistaan osana laajaa kokonaisuutta. Kaikki edellä mainitut ovat samaa mieltä siitä, että jokaisen yrityksessä työskentelevän tulisi olla tietoinen roolistaan.

Etiikka

Työntekijöiden kokiessa työnantajan yritys vastuun tärkeäksi on monia eri syitä. Esimerkiksi merkityksellisyyden kokemus voi riippua työntekijän etiikasta. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan etiikan koulukunnat ovat jaettavissa relativismiin, seurausetiikkaan, velvollisuusetiikkaan, oikeudenmukaisuusetiikkaan, hyve – etiikkaan, huolenpidon etiikkaan ja postmoderniin etiikkaan. Relativismilla voidaan perustella asioita kulttuurien välisillä eroilla. Seurausetiikassa tavoitteena on mahdollisimman suuri hyöty mahdollisimman monelle. Velvollisuusetiikassa keskitytään omaan toimintaan kuin toivottaisiin itseä kohtaan toimittavan. Oikeudenmukaisuusetiikassa painopiste on tasapuolisuudessa. Hyve – etiikassa pyritään taas olemaan mahdollisimman hyvä ihminen ja huolenpidon etiikassa kiinnitetään huomio yksilöiden välisiin suhteisiin. Viimeisimmässä koulukunnassa, postmodernissa etiikassa, tärkeäksi koetaan vuorovaikutus sekä muiden ajatukset ja mielipiteet. (Kujala ja Kuvaja 2002, 33 – 54.) Etiikalla on siis vaikutusta siihen, kuinka tai millä tavoin työntekijä on jalkauttamassa yrityksen vastuullisuusstrategiaa. Voi olla esimerkiksi, että työntekijää motivoi jalkauttaa vastuullisuutta eteenpäin, koska kokee sillä tavoin rakentavansa itselleen taloudellisesti kestävä ja pysyvää työpaikkaa yrityksen parantaessa kilpailuasemaansa markkinoilla. Toisaalta työntekijä on voinut hakeutua yritykseen töihin juuri yrityksen vastuullisuustavoitteiden innoittamana ja tämä motivoi työntekijää jalkauttamaan strategiaa eteenpäin. Luottamus työnantajaan rakentuu yrityksen eettisestä toiminnasta ja oikeudenmukaisuudesta (Juuti 2015, 149 – 150). Useissa yrityksissä johto lähestyy eettistä toimintaa kuitenkin hyötyetiikan kautta, jossa hyödynsaajan roolissa on omistajat (mts.). Verrattuna johdon näkökulmaan, työntekijöillä näkökulmat vastuullisuuteen saattavat olla moninaisemmat.

Kompetenssi

Työntekijän kompetenssiin voi vaikuttaa työntekijä itse, mutta yritys voi vaikuttaa siihen monin keinoin myös. Arvot, organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat avainasioita kompetenssin kehittämiseen. Organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen yritys vastuusta. Organisaatiokulttuuri tuottaa yhteisen identiteetin sen jäsenille, edistää ihmisten sitoutumista organisaation perustehtävään ja selventää organisaation pelisääntöjä (Lämsä, Päivike 2010, 179). Arvot on organisaatiokulttuurin ydintä. Arvoihin vaikuttamisen tulisi olla johdonmukaista ja arvojen mukaisen toiminnan vahvistamista sekä arvojen vastaisen toiminnan kitkemistä. Organisaatiokult-

tuurin ollessa vahva, se määrittää strategiaakin paremmin yrityksen tahtotilan. On tärkeää tunnistaa, mikä organisaatiokulttuurissa on sellaista, mikä luo menestykselle edellytykset. (Bergman, Korhonen 2019, 133). Organisaatiokulttuurin tehtävän Lämsä ja Päivike (2010, 179) jakaa kolmeksi osa – alueeksi. Ensiksi se tuottaa yhteisen identiteetin organisaation jäsenille, toiseksi edistää jäsenten sitoutumista organisaation perustehtävään ja kolmanneksi selventää organisaation pelisääntöjä.

Myös johdon toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden kompetenssin määräytymiseen ja yritysvastuustrategian jalkautumiseen. Ritakallion ja Vuorin (2018) mukaan johdon tulisi kuunnella henkilöstöä strategian jalkauttamisen onnistumiseksi kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on johdon näkökulman laajeneminen, koska henkilöstöllä voi olla sellaista tietoa käytettävissä, mitä johdolla ei ole mahdollisuutta saada. Tämä voi liittyä asiakkaiden kanssa kommunikointiin, markkinoiden hiljaisiin signaaleihin tai työn teon prosesseihin. Toinen syy on hallita henkilöstön psykologiaa, jolloin johto luo työntekijöille tunteen siitä, että heitä kuunnellaan ja heillä vaikutusmahdollisuuksia. On kuitenkin tärkeää toimia rehellisesti koska, jos työntekijöillä ei tilanteesta johtuen ole vaikutusmahdollisuuksia, voi tilanne valheellisten lupauksen johdosta tuottaa kyynisyyttä. Johdon tehtävänä on myös osoittaa työntekijöilleen empatiaa näyttävänsä jäsenistään. Lisäksi empaattinen johtaja osaa ottaa vastaan kritiikkiä eikä lakaise muutoksen aiheuttamaa negatiivisuutta maton alle. (Ritakallio, Vuori 2018, 138.) On tärkeää, että johto on itse innostunut ja myös onnistuu kopioimaan innostusta muihin yrityksessä toimiviin henkilöihin. Bergman ja Korhonen (2019, 150) sekä Ritakallio ja Vuori (2019, 140) ovat samaa mieltä siitä, että esihenkilöiden tekeillä työllä on vaikutusta työntekijöiden merkityksellisyyden kokemukseen työn teosta. Esihenkilön tulisi sanoittaa työntekijöille, mikä työn tarkoitus on (Bergman, Korhonen 2019, 150).

Työntekijän potentiaalinen vapauttaminen johtaa niin työn mielekkyyden kasvuun kuin ammatilliseen kehittymiseen. Banduran minäpystyvyyden termillä tarkoitetaan yksilön kykyä uskoa itseensä ja selviytyä tilannekohtaisista haasteista. Tällä pystytään vaikuttamaan yksilön volitioon, jolloin pystytään pitämään haluamaansa toimintaa yllä päämäärätietoisesti. Minäpystyvyydellä on vaikutusta myös resilienssiin, jolloin haastavissakin vallitsevissa olosuhteissa yksilö on sopeutuvainen. (Ruutu 2020, 35, 37, 38.)

Kompetenssista ei ole täysin yhtenäistä määritelmää. Esimerkiksi Ruohotien (2005) mukaan Kanfer ja Ackerman (2005) kompetenssi koostuu kyvykkyydestä, tiedosta, taidosta, motivaatiosta, persoonallisuudesta ja yksilön minä – käsityksestä. Tässä tutkimuksessa kompetenssin määritelmä johdettiin toimeksiantajan käyttämästä määritelmästä, kompetenssikukkasesta. Kompetenssi määritellään tässä työssä kokemukseksi, tiedoksi, motivaatioksi, samaistumiseksi, rohkeudeksi ja itsevarmuudeksi. Kompetenssi eriteltiin aineistonkeruussa eri mittareihin kuten ohessa olevasta kuviosta 4. voi havaita. Hyvin suunniteltu lomake ja muuttujien numerointi helpottaa tallennusta ja tiedon käsittelyä (Kananen 2011, 44). Kokemusta mittaavat kysymykset liittyen kokemusvuosiin, työsuhteeseen ja rooleihin yrityksessä selviää ensimmäisestä kolmesta kysymyksestä. Työntekijän tietotasoa määritellään, onko työntekijän koulutuksessa ja perehdytyksessä tuotu esille Lindexin vastuullisuuslupausta, onko tietoa haettu itse sekä oma arvio tietämyksestä liittyen Lindexin vastuullisuuslupaukseen. Näitä muun muassa mitattiin kysymyksillä viidestä kahdeksaan sekä viimeisellä kysymyksellä 20. Motivaatiota mitattiin, onko tietoa etsitty, kysymykset, jotka kuvaavat vastuullisuuslupauksen tärkeyttä, hyötyjä, onko työntekijä kertonut vastuullisuudesta asiakkaalle ja haluaako työntekijä kuulla vastuullisuudesta lisää. Työntekijän samaistumista kysyttiin suoralla kysymyksellä, kun taas rohkeus ja itsevarmuus pyrittiin saamaan esille kysymyksillä liittyen tiedon etsintään, onko vastaaja kertonut Lindexin vastuullisuuslupauksesta muille ja asiakkaille sekä min-kälaiseksi sen on kokenut.

Kompetenssin mittaaminen		
Mittari	Kysymys nro.	Kompetenssi
Kokemusvuodet	3	Kokemus
Työsuhde	1	
Roolit	2	
Perehdytys, koulutus	5,6	Tieto
Tiedon etsintä	7,8	
Itsearviointi	20	
Tiedon etsintä	7	Motivaatio
Tärkeys	10, 13d, 16, 17, 18	
Hyödyt	11	
Asiakkaalle kertominen	12	
Kertonut Lindexistä	14	
Haluaa kuulla lisää	19	
Kokee samaistuvansa	9	Samaistuminen
Tiedon etsiminen	7	Rohkeus ja itsevarmuus
Asiakkaalle kertominen	12	
Koen kertomisen	13 a,b,c	
Kertonut Lindexistä	14	

Kuvio 4. Työntekijöiden kompetenssin mittaaminen aineistonkeruukyselyssä.

3.6 Hyvä maine perustuu totuuteen ja siitä viestimiseen

Vastuullisten tuotteiden markkinoiden arvo on merkittävä ja kasvaa jatkuvasti, joten siitä syystä yritykset saattavat sortua viherpesuun. Burbano ja Delmis (2011) kertoo viherpesulla tarkoitettavan sidosryhmien harhaan johtamista tekaistulla ekologisuudella tai eettisyydellä. Viherpesun tullessa ilmi, yritykselle syntyy mainehaittaa ja sidosryhmien luottamus yritykseen on vahingoittunut. Valheellisista väittämistä voi koitua viherpesua toteuttaneelle yritykselle myös merkittäviä oikeudenkäyntikuluja. (Burbano, Delmas 2011.) Se, että yritykset sortuvat viherpesuun kertoo kuitenkin paljon vastuullisuuden mielikuvan merkityksen tärkeydestä yritykselle ja sen sidosryhmille. Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan yritys vastuustaviestinnän tulisi perustua sitä varten kehiteltyyn strategiaan, käytänteisiin ja arvoihin. Arvojen ja yrityksen identiteetin rakentuminen on osa viestintäprosessia (Kuvaja ja Malmelin 2008, 24). Juholinin (2009, 169) mukaan viestintään voi vaikuttaa kuitenkin myös ulkopuoliset toimijat, esimerkiksi kilpailijoiden viestintä. Viestinnän saatavuus ja olennaisuus on vastuullisuusviestinnässä samalla viivalla (Kuvaja ja Malmelin 2008, 27).

Viestintä ja sidosryhmien sitouttaminen yritys vastuuseen on saman kolikon eri puolet. Vastuullisuudesta ei voi viestiä ilman tekoja. Toisaalta kaikki vastuulliset yritykset eivät sanoita toimintaansa, jolloin yritys vastuun tuoma kilpailuetu jää käyttämättä. (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala 2019, 222.) Kuvaja ja Malmelin (2008, 24) korostaa, että yrityksen johdon ja työntekijöiden on tiedostettava, millä tavoin yritys haluaa toimia suhteessa muihin, jotta se voi viestiä vastuullisuudestaan sekä tietää, minkälaista lisäarvoa se tuo sidosryhmille vastuullisuudellaan. Juutinen nostaa esille, että yrityksen vastuulliseen toimintaan liittyvän termin valinta ja siitä keskusteleminen on osa yritys vastuun kehittämisprosessia. Kun termin käyttö perustellaan niin johdolle kuin henkilöstölle, on siitä johdonmukaisempaa viestiä tulevaisuudessa. (Juutinen 2016, 25.)

Kuvaja ja Malmelin (2008, 66) kertoo, ettei henkilöstön roolia ole nähty aiemmin yhtä tärkeänä osana yritys vastuun kehittämisessä ja viestinnässä kuin muita sidosryhmiä. Juutinen (2016, 61) toteaa, että työntekijät haluavat kokea ylpeyttä työnantajastaan ja kertoo esimerkin tilanteesta, missä työntekijä ei aina halua paljastaa työnantajaansa sen saadessa negatiivista julkisuutta. Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan MORIn vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen tuloksena 82 % työntekijöistä puhui työnantajastaan positiiviseen sävyyn, kun heidät oli otettu mukaan yritys vastuun kehittämiseen. Yrityksen vastuullisuudesta tietävistä työntekijöistä samoin teki 65 % ja työntekijät, jotka eivät olleet tietoisia työnantajastaan luku oli tippunut 50 %. (Kuvaja ja Malmelin 2008, 67.)

Liappis ja muut (2019, 222) tähdentää, että juuri jo vastuullisilla suomalaisilla yrityksillä tuntuu olevan haasteita vastuullisuusviestinnän suhteen ja tämä näkyy kilpailussa kansainvälisillä markkinoilla.

Liian tarkka maineenhallinta ja kriisien ennakointi voi johtaa *varovaisuuden strategiaan* mikä pienentää uusien, rahaa tuottavien innovaatioiden syntymistä ja johtaa toimintakulttuuriin, missä virheitä pyritään välttämään kaikin keinoin. Tämä voi taas johtaa helposti vastuullisen liiketoiminnan kehittymisen pysähtymiseen, koska kriisit ovat yritykselle paikka kehittymiselle. Liappis ja muut (2019, 26) jatkaa, että riskien hallinta liittyy *maineen hallintaan*, jossa yritys pyrkii rakentamaan sidosryhmille positiivisen mielikuvan, jolloin se kestää riskejä enemmän.

4 Toimeksiantajan esittely

4.1 Toimialakuvaus

Maailman muotiteollisuuden arvo on 3 miljardia dollaria ja sen osuus koko maailman bruttokansantuotteesta (BKT) on kaksi prosenttia. Naisten vaatteiden teollisuuden arvo on 621 miljardia dollaria. Suurin viennin osuus vaatteista ja tekstiileistä on Kiinalla ja Intialla. (Global fashion industry statistics – International apparel N.d.) Muita merkittäviä tuottajia ovat Bangladesh, EU, Turkki ja Vietnam. Toimiala työllistää noin 300 miljoona kaikissa tuotantomaisissa. (Mitä pikamuodin jälkeen? 2022).

Toimialalla yleisimpiä riskejä vastuullisuuden näkökulmasta liittyy kemikaalien käyttöön, ympäristövaikutuksiin, työvoimaan, työntekijöiden kohtelussa ja -oikeuksissa sekä raakamateriaaleihin. Yritykset joutuvat tasapainoilemaan kemikaalien käytön ja sen vähentämisen välillä. Kemikaaleilla vaikutetaan muun muassa tuotteen laatuun, toisaalta liialliset kemikaalit vaikuttavat ihmisiin ja ympäristöön. Kemikaalien pääsy ympäristöön esimerkiksi värjäys- ja parkitsemisprosessien kautta saastuttaa vettä mikä osaltaan vaikuttaa ympäristön hyvinvointiin. Muita ympäristöön vaikuttavia tekijöitä on maailmanlaajuisesta toimitusketjusta johtuvat ilmansaasteet. Toimialan tärkeimpiä tuotantopanoksia ovat raakamateriaalit kuten puuvilla, nahka, villa ja kumi. Näiden tuotanto muuttaa maaperää ja voi johtaa resurssien niukkuuteen tuotantoalueilla ja johtaa levottomuuksiin ja konflikteihin. Yritykselle tästä voi seurata materiaalipulaa, tarjontahäiriöitä ja hintojen epäva-

kautta. Lisäksi tyypillistä toimialalle on, että yritykset tekevät toimittajien kanssa sopimuksia alhaisilla välittömällä kustannuksilla. Tästä syystä tuotteet valmistetaan usein maissa, joissa on puutteita työlainsäädännössä ja työntekijöiden suojelemisessa. Ajan kuluessa edellä esitetyt seikat tulevat vaikuttamaan jokaisen yrityksen kulurakenteeseen, sekä lisää riskiä mainehaittaan.

Tekstiiliteollisuus on myös hyvin riippuvainen kehittyvistä markkinoista, mikä lisää yrityksen riskiä tuhota oma tuotantoketjuaan. (SASB 2018, 8, 14, 19, 24.) Myös vaatteiden kuluttaminen on toimialalle vastuullisuuskysymys. Suomen kuluttajaliiton mukaan verkkokauppaostoksista 30 % palautetaan takaisin myyjälle ja pelkästään suomessa heitetään 70 – 100 miljoonaa kiloa pois vaatetta. Lisäksi 40 % vaateollisuuden kasvihuonepäästöistä olisi ratkaistavissa kuluttajien valinnoilla.

(Vastuullinen kuluttaminen: Vaatteet ja tekstiilit. N.d.)

Vastuullisuudesta puhua Suomen muotiteollisuudelle

Suomella on vahva vaate- ja tekstiiliteollisuuden historia ja esimerkiksi Finlaysonin tehdas Tampereella oli Pohjoismaiden suurimpia. Kuitenkin 80 – luvulla alkoi toimialan heikentyminen muun muassa halpatuotteiden tuonnin lisääntyessä, viennin tippuessa Neuvostoliiton romahdettua sekä 90 – luvun laman alkaessa. Globalisoituminen 2000 – luvun alussa toimiala pärjäsi enää lähinnä tuotesuunnittelussa, vaativissa teknisissä tuotteissa sekä lyhyiden ja nopeiden tuotesarjojen valmistuksessa. (Suomen tekstiiliteollisuuden tarina 2006.) Suomen tekstiili ja muoti toimitusjohtajan Marja – Liisa Niinikosken (2021) mukaan haasteita Suomen muodin kansainvälistymisessä on tehokkaiden jakelukanavien puuttuminen Neuvostoliiton romahdettua, koko teollisuuden alaa eteenpäin vievä liikkeenjohdon puutteellinen koulutus sekä pääomasijoittajien puuttuminen alalta. Harlin (2021) kertoo Suomen tekstiiliteollisuuden olevan merkittävässä murrosvaiheessa. Suomesta löytyvä vahva design – suunnittelu ja digitaalinen osaaminen voivat tuoda merkittävää kilpailuetua kansainvälisesti ekologisuuden, eettisyyden ja uusien innovaatioiden kautta. VTT ja Suomen Tekstiili & Muoti ry on tehnyt tiekartan Suomen tekstiiliteollisuuden kehittymiselle vuoteen 2035 mennessä. Tiekartan toteutuessa se mahdollistaa Suomelle uusien liiketoimintamallien kautta arvioiden mukaan 1,2 miljardia investointeja ja noin 17 000 uutta työpaikkaa. (Harlin 2021.)

4.2 Lindex

Lindex on suomalaisen Stockmann konserniin kuuluva yksi Euroopan johtavia vaateketjuja. Stockmann on listattu Helsingin NASDAQ – pörssissä ja sillä on noin 45 000 osakkeenomistajaa. Konserni

jaetaan kahteen divisioonaan muotikonserni Lindexiin ja Stockmannin tavarataloihin sekä verkko-kauppaan. Stockmann konsernin liikevaihto oli vuonna 2021 899 miljoona euroa, kun Lindexin liikevaihto siitä oli 607,4 miljoona euroa. (Stockmann talouskatsaus 2021. N.d.) Lindexillä on noin 440 myymälää 19 markkina – alueella ja verkkokauppa 34 markkina – alueella. Tämän lisäksi Lindex myy tuotteitaan maailmanlaajuisesti kolmansien osapuolten ASOS, Boozt, Nelly, Zalando ja Next – palveluiden kautta. (Yrityksemme N. d.) Lindexin strateginen tavoite on olla globaali ja kestävä yhtiö, jolla on vahva brändi. Tätä varten tarvitaan digitaalisen liikevaihdon kasvua niin omassa verkkokaupassa kuin yhteistyöalustojen kanssa sekä parempaa kustannustehokkuutta niin kuin myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämä kaikki tulisi saavuttaa yhdessä kestävä kehityksen tavoitteen kanssa. (Stockmann talouskatsaus 2021. N.d.)

Lindex myy naisten vaatteita, alusvaatteita ja lasten vaatteita. Pääsegmenttiin kuuluu vastuulliset ja muotitietoiset naiset. Sen visio on voimaannuttaa ja inspiroida naisia kaikkialla. Tavoitteena on tarjota edistysellinen muotikokemus, jossa digitaalisuus on ensisijaisessa roolissa. Lindex puhuu vastuullisuusstrategiastaan vastuullisuuslupauksena. Lindex on antanut lupauksen toimia seuraavien sukupolvien eduksi ja tämä kattaa kestävä kehityksen kaikki ulottuvuudet kaikessa sen toiminnassa. (Stockmann talouskatsaus 2021. N.d.)

4.3 Lindexin lupaus tuleville sukupolville

Suurin osa Lindexin asiakkaista ja työntekijöistä on naisia, joten on luonnollista asettaa korkeaksi päämääräksi (*higher purpose*) inspiroida ja voimaannuttaa kaikkia naisia koko arvoketjussa. Lindexin liikeidea on ollut aina tehdä naisten elämästä helpompaa ja kauniimpaa. Kuitenkin tämä on aiemmin tapahtunut muotiteollisuuden liittyvien epäkohtien ylläpitämisellä. Jotta korkeampi päämäärä saavutetaan, on Lindex tehnyt lupauksen seuraaville sukupolville, mikä jakautuu Naisten voimaannuttamiseen, Maapallon kunnioittamiseen ja Ihmisoikeuksien turvaamiseen. Lupauksella Lindex on asettanut itselleen strategisen tavoitteen, sillä näin se sitouttaa toimintaansa monet erisidosryhmät. Avoimuus, innovointi ja yhteistyö nousevat keskeisimmiksi tekijöiksi koko alaa kehittäessä. Lindex on asettanut monia pienempiä osatavoitteita, joita saavuttaessa on todettu toimiviksi työkaluiksi globaalien toimintaketjun kehittämisessä muun muassa käytännönsäannot, olennaisuusperustainen raportointi ja hankintakäytännöt. (Our promise for future generations N.d.)

Lindex vaikuttaa toiminnallaan eniten seuraaviin kuuteen YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin, jotka näkyvät myös kuviossa 5. Nämä tavoitteet jakautuvat sukupuolten väliseen tasa – arvoon,

puhdas vesi ja sanitaatio, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, vastuullista kuluttamista ja yhteistyö ja kumppanuus. Nämä nivoutuvat yhteen Lindexin kolmen vastuullisuuslupauksen kanssa. (Our promise for future generations N.d.)



Kuvio 5. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joihin Lindex eniten toiminnallaan vaikuttaa. (Our promise for future generations N.d.)

Naisten voimaannuttaminen

Naisten voimaannuttamisen osa – alue voidaan jakaa kolmeen päätavoitteeseen: oikeudenmukaisen ja tasavertaisten työpaikkojen luomiseen naisille, osallistamisen ja kehopositiivisuuden edistäminen ja kestävän elämäntyylin tukeminen. Nämä taas on pilkottu pienempiin osatavoitteisiin mitä ovat esimerkiksi tuotantoon liittyvien tahojen Women empowerment – ohjelman läpikäyminen. (Our promise for future generations N.d.) Osallistamisella tarkoitetaan yleisesti johonkin ryhmään kuulumista ja siihen liittyvää vaikutusmahdollisuutta ja arvostusta (Osallisuuden edistäminen thl. 2020). Esimerkiksi UN Womenin pääjohtaja Bahous (2022) toi osallistamisen merkitystä esille Ukrainan kriisiä koskevassa puheessaan, jossa hän kehottaa huomioimaan naisten rooli osana ratkaisua, rauhanedistäjinä, eikä pelkästään profiloimalla naisia uhreiksi.

Maapallon kunnioittaminen

Maapallon kunnioittamisen osa – alueessa on kyse siitä, kuinka toimiala nivotaan tukemaan ekologisuuksi liiketoiminnassa. Mitä enemmän visiota naisten voimaannuttamisessa syvennetään, nousee esiin myös kyse ihmisten perustarpeista kuten vesi, ruoka ja turvallisuuden tunne. Näiden perustarpeiden tyydyttäminen on riippuvaista luonnon ekosysteemeistä. Esimerkiksi ilmaston lämpeneminen yli 1,5 asteen aiheuttaa puutetta veden ja ruuan saamisessa, mikä taas johtaa konflikteihin ja levottomuuksiin, joista voi kärsiä eniten naiset. Lindex on asettanut tästä syystä tavoit-

teita muun muassa kiertotalouden liiketoimintamallin omaksumisesta, jätteiden, veden ja kemikaalien vähentämiseksi, hiilidioksidipäästöjen puolittamiseksi koko arvoketjussa sekä materiaalivirtojen vähentämiseksi. (Our promise for future generations N.d.)

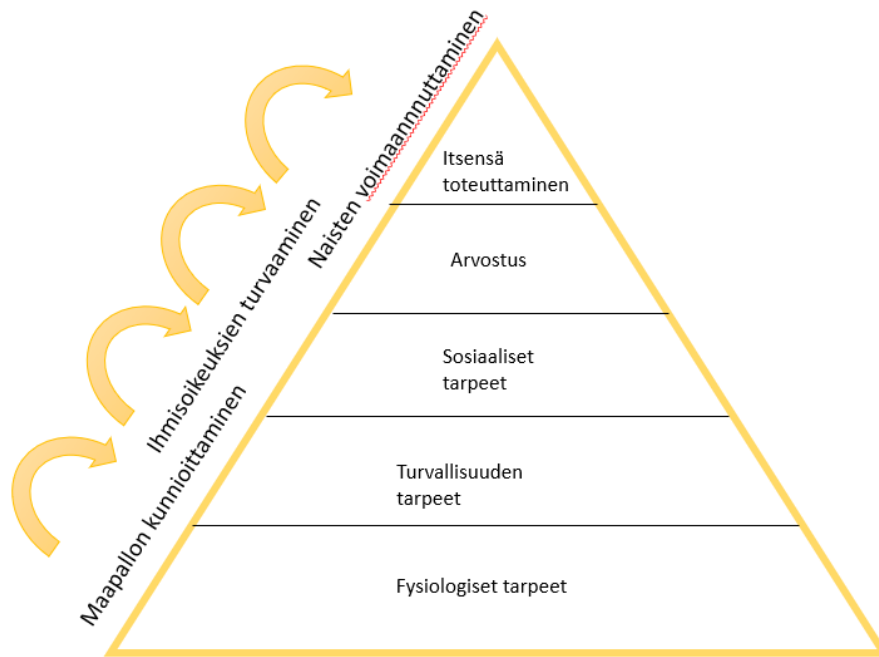
Ihmisoikeuksien turvaaminen

Globalisoitumisen myötä riski ihmisoikeusrikkomuksille on kasvanut ja lisännyt riskiä esimerkiksi nykyajan orjuudelle, kuten pakkotyölle, jolle altistuu herkästi naiset. Lindex pyrkii ihmisoikeuksien turvaamisessa kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa se ottaa vastuun liiketoimintansa vaikutuksista ihmisoikeuksiin, vaikkei Lindex tietoisesti olisi asettanut näitä vaaraan. Ajatus perustuu ajattelutapaan, missä toimimattomuus on myös toimi. Nivottaessa ihmisoikeuksien turvaaminen osaksi liiketoimintaa, käytetään liikesuhteita vipuvoimana ihmisoikeuksien edistämiseksi liiketoimintaverkostoissa. Käytännössä tämä näkyy terveellisten, turvallisten, syrjintävapaiden ja toimeentulon varmistavan palkan edistämisen varmistamisena koko arvoketjussa. Tavoitteet ovat pilkottu esimerkiksi tuotannosta vastaavien toimitusketjujen avoimuuteen sekä osallistumisesta toimeentulon turvaavan palkan – ohjelmaan, varmistaa vuosittain, ettei Lindexin toiminnoissa esiinny häirintää eikä syrjintää. (Our promise for future generations N.d.) Yksi esimerkki avoimuuden edistämisestä on tekstiili- ja jalkinealan yrityksiä varten luotu Transpalency Pledge – hanke, joka muun muassa pitää yritysten tehdaslueketoista julkista rekisteriä, *Open Apparel Registry* (The Pledge N.d.).

Yhteenveto

Lindexin visio inspiroida ja voimaannuttaa naisia kaikkialla on pilkottu vastuullisuuslupauksen kautta pienempiin osiin. Lindex on kartoittanut toiminnastaan ne olennaiset asiat, joihin se pystyy parhaiten omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Olennaisuuden lisäksi on naisten voimaannuttaminen suhteutettu muihin tarpeisiin. Kuviossa 6. näemme, kuinka vastuullisuuslupauksen eri osa – alueet on suhteutettu Maslow:n tarvehierarkia malliin. Alimmalla tasolla on ihmisen perustarpeet, kuten juoma ja vesi sekä turvallisuuden tunne. Tästä ylöspäin siirrytään sosiaaliin tarpeisiin, mikä Lindexin vastuullisuuslupauksessa näkyy ihmisoikeuksien turvaamisena. Naisten voimaannuttamiseen liittyy arvostus ja itsensä toteuttaminen, mikä on hierarkian yläpäässä. Itsensä toteuttaminen ei ole suuressa arvossa, jos alimman portaan fysiologiset tarpeet on täyttyvät. Maslow:n (1954, 107 – 122) mukaan tarvehierarkian alatasojen ollessa kunnossa niiden täyttyminen ei enää

riitä yksinään saamaan henkilöä motivoitumaan. Tässä kontekstissa voisi ajatella kuitenkin niin, että yritys vastuun täyttäessä alimmat tarpeet, siirrytään täyttämään seuraavan portaan tarpeita niin, että lähestyminen kohti hierarkian yläpäättä tarkoittaa vision täyttymistä. Todellisuudessa kuitenkin jokaista porrasta tulisi täyttää yhtäaikaaisesti, mutta teoriassa kuvio vahvistaa käsitystä yrityksen olennaisuuden kartoittamisen tärkeydestä.



Kuvio 6. . Lindeixin vastuullisuuslupaus suhteessa Maslowin tarvehierarkia malliin. (Mukailtu: Maslow 1954, 90 – 98 & Our promise for future generations N.d.)

Lisäksi Lindex on onnistunut hyvin asettamaan tavoitteet niin, että ne sitovat koko yrityksen liiketoiminnan vastuullisuuteen. Luvussa 3.4 kerrottiin vastuullisuuden implementoinnista osaksi strategiaa. Lindeixin tapauksessa vastuullisuus ei jää erilliseksi strategiaksi vaan se on sisällytetty kaikkiin yrityksen funktioihin ja koko arvoketjuun. Näin päästään tilanteeseen, jossa vastuullisuudesta päästään kertomaan tekojen lisäksi ja näin hyödynnettyä vastuullisuuden tuoma kilpailuetu, josta luvussa 3.6 kerrottiin tarkemmin.

5 Tutkimustulokset

Linkki kyselyyn oli aktiivinen aikavälillä 12.4. – 22.4.2022. Tavoitteena oli saada vastausprosentiksi 30 % eli 150:n vastauksen otos tällä aikavälillä, kun perusjoukon kooksi arvioitiin 500 henkilöä. Kyselyyn kuitenkin vastasi sen aukioloaikana 188 henkilöä vastausprosentin ollessa näin 37,60 %. Ensimmäisen päivän aikana vastauksia tuli 46 kappaletta eli 24, 47 % vastaajista vastasi kyselyyn. Muistutusviestiä ei kyselyyn vastaamisesta lähetetty. Tähän oli kolme syytä. Ensimmäinen syy oli vastaajien määrän ollessa kyselyn ensimmäisinä aukiolopäivinä korkea. Toinen syy liittyi kyselyn ajankohtaan, sillä kyselyn puoliväliin osui pääsiäisen pyhäpäivät, jolloin moni myymälä oli suljettu ja henkilökuntaa lomalla. Myös koronapandemian aiheuttamat poissaolot vaikuttivat poissaoloihin. Kolmas syy oli, ettei muistutusviesti sopinut My Store – sovelluksen käytön luonteeseen ja riski saman henkilön tuplavastauksiin kasvaisi. Tämä olisi heikentänyt tutkimuksen validiteettiä merkittävästi.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, minkälaista kompetenssia työntekijöillä on käyttää Lindeixin vastuullisuuteen liittyvää tietoa, millä tavoin sitä tuodaan esille asiakasrajapinnassa ja millä tavoin työntekijän työsuhde tai rooli vaikuttaa kompetenssiin. Kyselyn peruserä löytyy liitteestä 2. Tuloksia analysoitaessa nostettiin kysymysten joukosta kaikista relevantteimmat tutkimusongelman kannalta. Vastauksia analysoidaan tutkimuskysymyksittäin. Kaikista keskiarvoista on otettu mahdolliset tyhjät vastaukset pois.

5.1 Kompetenssi

Tutkimuskysymyksillä oli tarkoitus määrittää työntekijöiden kompetenssia. Tässä tutkimuksessa kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän tietoa, kokemusta, motivaatiota, samaistumista ja rohkeutta sekä itsevarmuutta.

5.1.1 Tieto ja kokemus

Taulukosta 1. voimme nähdä vastaajien jakauman työsuhteiden mukaan. Tämä kysymys oli ensimmäinen kysymys, joten kaikki (N=188) kyselyyn vastanneet vastasivat tähän kysymykseen. Suhteellisesti ja määrällisesti kyselyyn vastanneita olivat myyjät ja myymäläpäälliköt. Myyjien osuus kyselyyn vastanneista oli reilu puolet (65 %). Myyjät, jotka tekivät keskimäärin 16 työtuntia viikossa tai

enemmän vastaajia oli joka kolmas (34 %) samoin kuin myyjät, jotka tekivät keskimäärin 15 työtuntia viikossa tai vähemmän (31 %). Myymäläpäälliköitä oli 19 % vastaajista ja voidaan todeta, että tällä määrällä myymäläpäälliköistä vastasi yli puolet Lindexin suomen alueen myymäläpäälliköistä. Vastaajista reilu kymmenes (14 %) oli myyjä-visualisteja.

Taulukko 1. Työntekijöiden työsuhteiden jakauma.

Työntekijöiden työsuhteet	N	188
		%
Myymäläpäällikkö	35	19
Myyjä - visualisti	26	14
Myyjä 16 – 37,5 h/vko	64	34
Myyjä 4 – 15 h/vko	59	31
Myymäläpäällikköharjoittelija	1	1
Ei mikään näistä	3	2
Yhteensä	188	100

Vastaajien jakautuminen työsuhteen pituuden mukaan oli suhteellisen tasaista. Joka kolmas vastaajista oli työskennellyt Lindexillä alle kaksi vuotta (34 %) tai yli kymmenen vuotta (32 %). Kolmanneksi eniten oli vastaajia *kahdesta viiteen vuotta* työskennelleistä (22 %). Vähiten vastaajia oli *yli viisi vuotta, mutta alle 10 vuotta* työskennelleiden ryhmässä (13 %). Yli puolet vastaajista oli siis työskennellyt Lindexillä alle viisi vuotta (56 %), kun alle puolet (45 %) oli työskennellyt yli viisi vuotta. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Työsuhteen pituus

Työsuhteen pituus	N	185
		%
Alle 2 vuotta	62	34
Yli 2 vuotta, mutta alle 5 vuotta	40	22
Yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta	24	13
Yli 10 vuotta	59	32
Yhteensä	185	100

Roolit Lindexillä jakautuivat kokemusvuosien mukaan niin, että yli kymmenen vuotta Lindexillä työskennelleiden ryhmässä oli puolet (50 %) kyselyssä kartoitetuista rooleista, kun vähiten niitä oli alle kaksi vuotta työskennelleillä (13 %). Yli kaksi vuotta, mutta alle viisi vuotta työskennelleiden ryhmässä oli rooleja enemmän (22 %), mutta siitä seuraavassa ryhmässä eli yli viisi vuotta, mutta alle kymmenen vuotta työskennelleillä taas selkeästi vähemmän (15 %). (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Roolien jakautuminen eri työkokemusvuosien mukaan.

	N	263 %
Alle 2 vuotta	34	13
Yli 2 vuotta, mutta alle 5 vuotta	59	22
Yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta	39	15
Yli 10 vuotta	131	50
Yhteensä	263	100

Kyselyssä kartoitetut roolit olivat myymäläpäällikön kakkonen (sijainen), visualistin kakkonen (sijainen), personal shopper, customer first ambassador, sustainability ambassador, osastovastaava ja myymälän sometilien vastaavat. ”Kakkonen” on Lindexillä puhekieleen vakiintunut termi, mikä tarkoittaa sijaista. Personal shopper on myymälöiden pukeutumisneuvoja, jolle asiakas voi varata ajan. Ambassadeureilla puolestaan tarkoitetaan lähettiläitä, jotka jakavat tietoa ja ovat avuksi henkilökunnan kouluttamisessa. Henkilöt, jotka vastaavat sometileistä päivittävät esimerkiksi kauppakeskusten viestintää myymälästä ja myymälöiden omaa instagram – tiliä. Lähes puolella vastaajista on tai on ollut jokin myymälän osasto vastattavanaan (43 %). Avoimista vastauksista selviää, että osastot jakautuvat hyvin tasaisesti naisten-, alusvaatteiden ja lastenosaston välille. Kolmannella (34 %) vastaajista on tai on ollut myymäläpäällikön kakkosen rooli. Visualistin kakkonen (16 %), sustainability ambassador (16 %), sometilien vastaava (16 %) ja personal shopperin (15 %) roolit jakautuivat hyvin tasaisesti. Customer first ambassadeureja vastaajista oli vähiten (2 %). (Liite 2.)

Tuloksien kannalta on olennaista huomioida neljännen kysymyksen vastaukset, jossa kartoitettiin vastaajien tietoutta Lindexin vastuullisuuslupauksesta. Selkeä enemmistö (86 %) vastaajista, tietää

Lindexin vastuullisuuslupauksen koostuvan kolmesta osa – alueesta. Lisäksi selkeä enemmistö vastaajista kertoi, että heidän kanssaan oli käyty vastuullisuuslupausta läpi perehdytyksessä (65 %) tai koulutuksissa (77 %). Suurin osa (93 %) oli etsinyt Lindexin vastuullisuuteen liittyvää tietoa, kun tälle oli tarvetta. Ainoastaan alle kymmenes (7 %) ei ollut kokenut tarvetta etsiä tietoa vastuullisuuteen liittyen. Merkittävä osa (74 %) etsi tietoa Indexistä. Tuloksista ilmeni, että kaikki vastaajista löytää tarvitsemansa tiedon. Kaikista vastaajista tarvitsemansa tiedon löytää helposti 20 % vastaajista ja suurin osa (59 %) suhteellisen helposti. 21 % vastaajista kertoi näkevänsä vaivaa tarvitsemansa tiedon löytämiseen. (Liite 2.)

5.1.2 Samaistuminen ja motivaatio

Vastuullisuuslupauksiin samaistuminen oli työntekijöillä korkeaa, kun merkittävä (92 %) vastaajista koki kyselyssä samaistumisen tunnetta vastuullisuuslupaukseen. Vahvaa samaistumisen tunnetta koki alle puolet (43 %) ja samaistumisen tunnetta lähes puolet (49 %). Vain alle kymmenes (8 %) arvioi samaistuvansa vastuullisuuslupauksiin jonkin verran. Kukaan ei ollut valinnut *En koe samaistumisen tunnetta* -vaihtoehtoa. Sama suunta vastauksilla oli myös, kun työntekijöiltä kysyttiin, kuinka tärkeäksi hän kokee vastuullisuuslupauksen. Erittäin tärkeäksi vastuullisuuslupauksen koki reilusti yli puolet (64 %) vastaajista ja tärkeäksi joka kolmas (35 %) työntekijöistä. *En juurikaan tärkeäksi* -vaihtoehto oli saanut yhden vastauksen ja *En koe ollenkaan tärkeäksi* – vaihtoehtoa ei ollut valinnut kukaan. (Liite 2.)

Kyselyssä kartoitettiin monivalinta kysymyksenä työntekijöiden mielipidettä siitä, mitkä ovat kolme tärkeintä hyötyä, mitä Lindexin vastuullisuuslupaus saa aikaan. Enemmistö (89 %) valitsi *Positiivinen brändimielikuva* -vaihtoehdon, toiseksi eniten (52%) työntekijät valitsivat *Vie koko muotialaa eteenpäin* -vaihtoehdon ja kolmanneksi eniten (43 %) *Kasvattaa asiakasuskollisuutta* -vaihtoehdon. Muita merkittäviä määriä vastauksia löytyi myös muista hyödyistä. *Tuo työhöni merkityksellisyyttä* -vaihtoehdon oli valinnut alle puolet (38 %) vastaajista ja *Kilpailuetua markkinoilla* – vaihtoehdon oli valinnut joka kolmas (30 %) vastaajista. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Työntekijöiden mielestä kolme tärkeintä hyötyä, mitä Lindexin vastuullisuuslupaus saa aikaan.

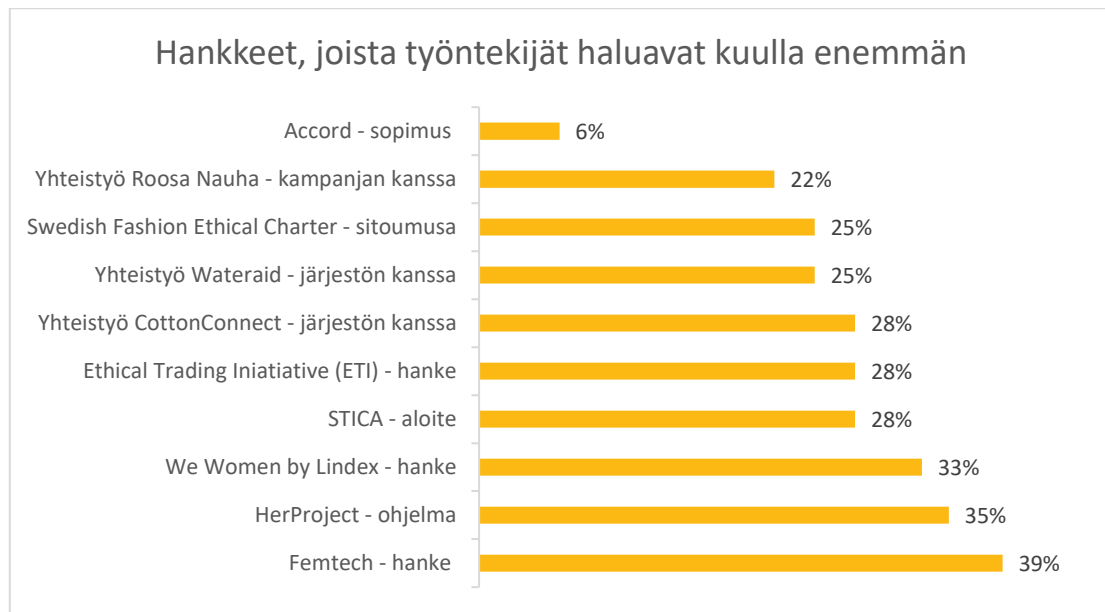
	N*	159 %
Kilpailuetua markkinoilla	47	30
Positiivisen brändimielikuvan	142	89
Vie koko muotialaa eteenpäin	83	52
Kasvattaa myyntiä	12	8
Kasvattaa asiakasuskollisuutta	67	42
Ennaltaehkäisee riskejä	14	9
Auttaa kansainvälistymään	6	4
Parantaa mielikuvaa työnantajana	33	21
Tuo työhöni merkityksellisyyttä	61	38
Muu, mikä?	2	1
Yhteensä	467	294

*N = vastaajien lkm

Loppupuolella kyselyä kartoitettiin, mitä asioita työntekijät pitävät tärkeänä liittyen vastuullisuuslupaukseen. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan useasta vaihtoehdosta kolme omasta mielestään tärkeintä asiaa vastuullisuuslupauksen osa – alueittain. Kysymyksessä *koskien Naisten voimaannuttamista* nousi esille tärkeimmäksi kehopositiivisuus (80 %), tasa – arvo (76 %) ja kestävän elämäntyylin tukeminen (56 %). Ihmisoikeuksien kunnioittamisen osa – alueessa aktiivinen työskentely elämiseen riittävän palkan edistämiseksi tuotantomaisissa (75 %), toimitusketjujen avoimuus (54 %) ja yhteistyö ihmisoikeusjärjestöjen kanssa (49 %) koettiin tärkeimmiksi teemoiksi. Maapallon kunnioittamiseen yhdisti tärkeimmiksi tuotteen käyttöiän pidentämisen (54 %), kemikaalien vähentäminen (34 %) ja kestävän elämäntyylin tukeminen (34 %). Kaikista osioista vähiten tärkeimmiksi asioiksi koettiin tuotehuoltoon kannustaminen (11 %), ajatus arjen helpottamiseksi osana asiakaspalvelukonseptia (7 %) ja toimittajien (sopimustehtaiden) pisteyttäminen kestävän kehityksen toiminnan ja avoimuuden mukaan (14 %). (Liite 2.)

Hankkeet, mistä työntekijät haluaisivat kuulla lisää, jakautuivat hyvin tasaisesti (kuvio 7.). Kyselyssä jokaista hanketta avattiin, jotta vastaajan helppo ymmärtää, mihin hanke liittyy. Selkeä enemmistö vaihtoehdoista liittyy naisten voimaannuttamiseen, kuten kärjessä oleva Femtech – hanke, HerProject – ohjelma ja We Women by Lindex – hanke. Kaikista vähiten kiinnosti Accord –

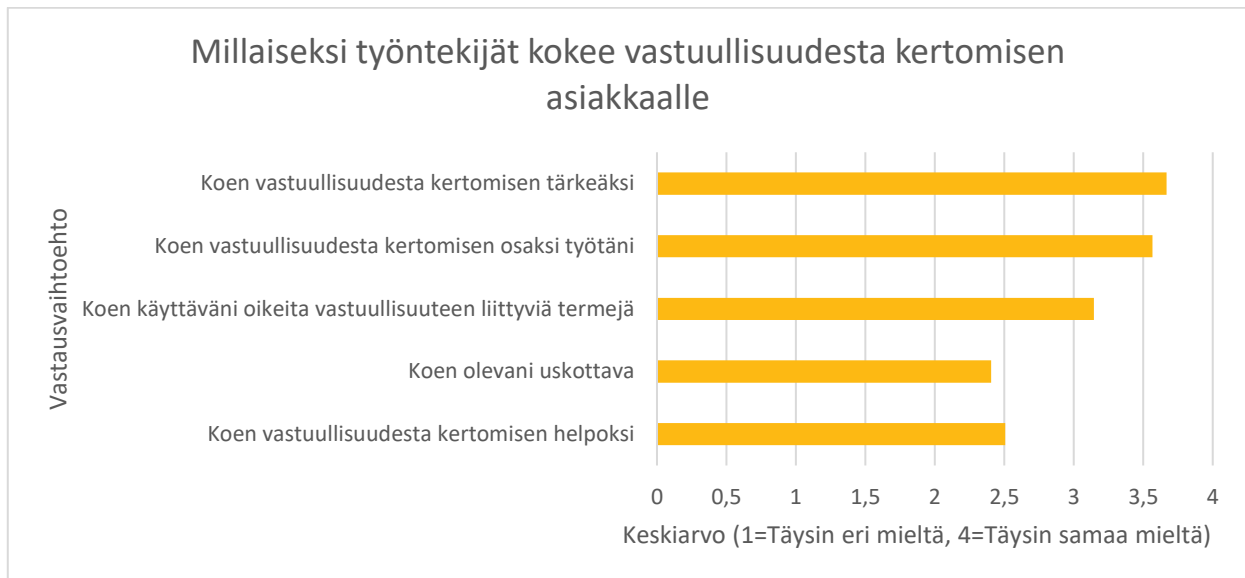
sopimus, mikä liittyy tehdaskiinteistöjen paloturvallisuuteen Bangladeshissä. Seuraavat kolme tärkeintä hanketta eli STICA – aloite, Ethical Trading Initiative (ETI) – hanke ja yhteistyö CottonConnect – järjestön kanssa liittyvät kaikki ympäristöasioihin ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen.



Kuvio 7. Hankkeet, joista työntekijät ovat kiinnostuneita.

5.1.3 Rohkeus ja itsevarmuus

Kyselyssä kysyttiin niiltä vastaajilta, jotka olivat kuluneen kuukauden aikana kertoneet asiakkaalle Lindexin vastuullisuudesta, millaiseksi he kokevat vastuullisuudesta kertomisen asiakkaalle. Kuviossa 8. on esitetty, kuinka mielipideasteikko on jakautunut. Kyselyssä väittämät oli järjestyksessä 1-4, jossa 1=Täysin samaa mieltä, 2=Samaa mieltä, 3=Osittain eri mieltä ja 4=Täysin eri mieltä, mutta tulosten esittämistä varten järjestys vaihdettiin päinvastaiseksi, jotta keskiarvojen vertailu noudattaa yleistä tapaa. Vastauksista voi huomata, kuinka vastuullisuudesta kertomista pidetään tärkeänä ja osana työnkuvaa, mutta kuitenkin vastuullisuudesta kertominen ja kokemus omasta uskottavuudesta on matalammalla.



Kuvio 8. Millaiseksi työntekijä kokee vastuullisuudesta kertomisen asiakkaalle.

5.2 Vaikuttaako työsuhde työntekijöiden kompetenssiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako työsuhteen pituus työntekijän kompetenssiin. Regressioanalyysillä selvitettiin, onko työntekijän työsuhteen pituudella riippuvuutta, siihen kuinka monin eri keinoin vastuullisuuteen liittyvää tietoa käytetään asiakasrajapinnassa. Muuttujana X pidettiin siis kyselyn kysymystä numero 14. *Olen käyttänyt vastuullisuuteen liittyviä aiheita*. Kysymys oli monivalinta - kysymys, joten se voitiin luokitella jatkuvaksi muuttujaksi. Muuttujana Y käytettiin kysymystä 3. Työsuhteeni Lindexillä, mikä oli neljän eri vaihtoehdon kysymys. Vastausvaihtoehtoisissa tulee huomioida, että muuttujana ei ollut vuosi, vaan seuraavat ryhmät: *alle kaksi vuotta; yli kaksi vuotta, mutta alle viisi vuotta; yli viisi vuotta, mutta alle 10 vuotta ja yli 10 vuotta*. Toisessa analyysissä muuttujana Y käytettiin työroolien määrää, mikä kertoo työkokemuksesta vastuualueiden määränä. Tätä mittasi kysymys 2. Minulla on tai on ollut Lindexillä seuraavia rooleja. Kysymys oli monivalintainen, joten sekin voitiin luokitella jatkuvaksi muuttujaksi. Taulukossa 5. voimme nähdä, että kun Y – muuttujana on työsuhteen pituus P – arvo = 0,284, joten tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä, jos merkitsevyyden rajana pidetään P – arvo < 0,05. Regressioanalyysia käytettiin myös, kun haluttiin tutkia kasvaako vastuullisuuteen liittyvien aiheiden määrä, kun työkokemus kasvaa rooleina eli vastuualueina. Taulukossa 5. voimme nähdä P – arvon olevan tämän suhteen 0,059. Tämä ei alita yleisesti pidettyä raja – arvoa (P < 0,05), mutta joissain tapauksissa raja – arvona pidetään myös rajana P – arvo < 0,1. Päätetään raja-arvona pitää kumpaa vain, tuloksista ilmenee, että suunta on tilastollisesti merkitsevä.

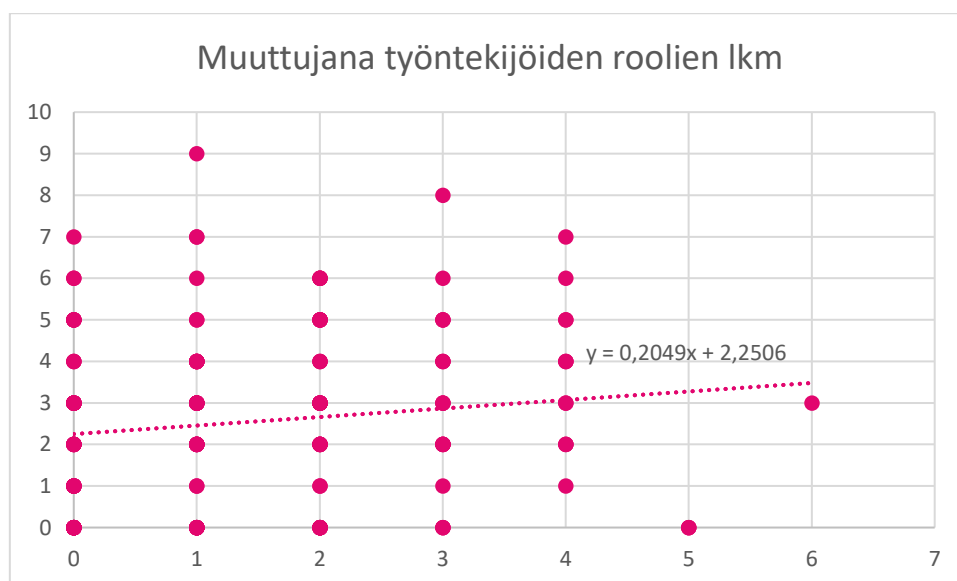
Taulukko 5. Regressioanalyysin tulos kun Y – muuttujana on työsuhteen pituus tai roolien määrä ja X muuttujana työntekijöiden vastuullisuusaiheiden käyttö.

Y-Muuttuja	Työsuhteen pituus	Työroolien määrä
Korrelaatiokerroin	0,00745373	0,018994796
P - arvo	0,283875654'	0,059278481*
Muuttuja X kerroin	0,126049	0,204902

Regressio-analyysillä tutkitaan muuttujan tai muuttujien suhdetta selitettävään muuttujaan eli korrelaatiota. Riippuvuuden analysoinnin havainnollistamiseksi on kuviossa 9. kuvattu regressiosuoraa (kts. luku 2.4), jonka muoto on

$$Y = a + bX = 0,2049x + 2,2506.$$

Kuten luvussa 2.4 aiemmin mainittiin, tässä tutkimuksessa käytettiin suositellusti 95 % luottamustasoa ja p-arvon raja-arvona 0,05.



Kuvio 9. Regressioanalyysin tulos kun muuttujana Y = työntekijän työroolien lukumäärä.

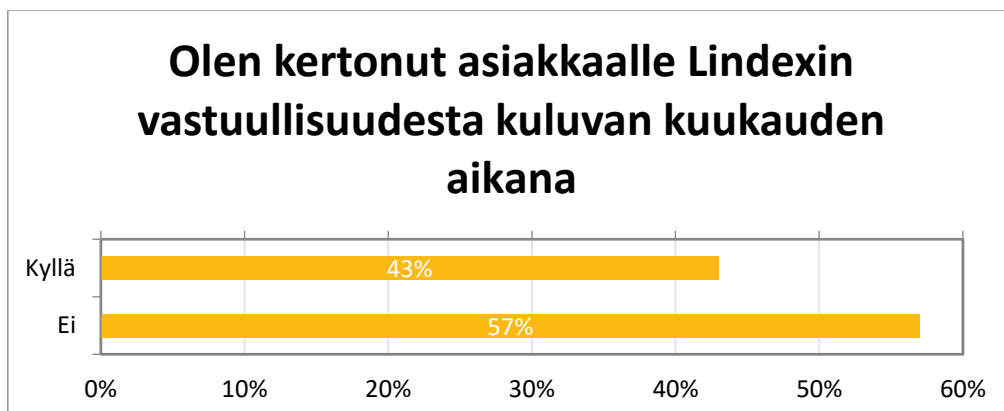
Lisäksi regressioanalyysillä mitattiin kasvaako työntekijän arvio omasta tietämyksestään työkokemuksen karttuessa. Taulukosta 6. nähdään, että kun Y muuttujana on työsuhteen pituus tai työroolien lukumäärä, on P – arvo suurempi kuin 0,05, joten tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä kummankaan muuttujan kanssa.

Taulukko 6. Regressioanalyysin tulos kun muuttujana X on työntekijän itsearvio vastuullisuustietämyksestään ja muuttujana Y on työsuhteen pituus tai työroolien määrä.

Y-Muuttuja	Työsuhteen pituus	Työroolien määrä
Korrelaatiokerroin	0,003297691	0,006990899
P - arvo	0,472147967	0,294721822
Muuttuja X kerroin	0,124939054	-0,178205753

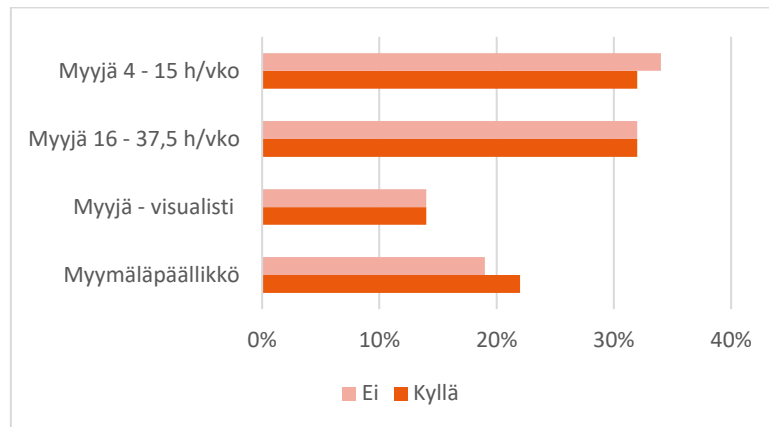
5.3 Vastuullisuuden esiin tuominen asiakasrajapinnassa

Kuviosta 10. Näemme kuinka suuri osuus työntekijöistä oli kertonut kyselyn hetkellä kuluvan kuukauden aikana asiakkaalle Lindexin vastuullisuudesta. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti. Työntekijöistä 43 % (N=69) oli kertonut kuluvan kuukauden aikana vastuullisuudesta asiakkaalle, kun taas enemmistö eli 57 % (N=90) ei ollut kertonut.



Kuvio 10. Onko työntekijä kertonut vastuullisuudesta kuluvan kuukauden aikana. (N=159)

Kuviosta 11. Voimme nähdä kuinka eri asemissa olevat työntekijät olivat kertoneet vastuullisuudesta asiakkaille kuluvaan kuukauteen aikana (N=159). Eniten näin vastasi tehneensä myyjien ryhmä (32 % ja 32 %) ja myymäläpäälliköt (22 %). Myymäläpäälliköillä ja pienempi tuntisilla myyjillä oli hieman eroa kyllä/ei vastauksissa. Myymäläpäälliköillä oli enemmän Kyllä-vastauksia (22 %) kuin Ei – vastauksia (19 %), kun taas pienempituntisilla myyjillä oli enemmän Ei-vastauksia (34 %). Muuten vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti kaikissa ryhmissä.



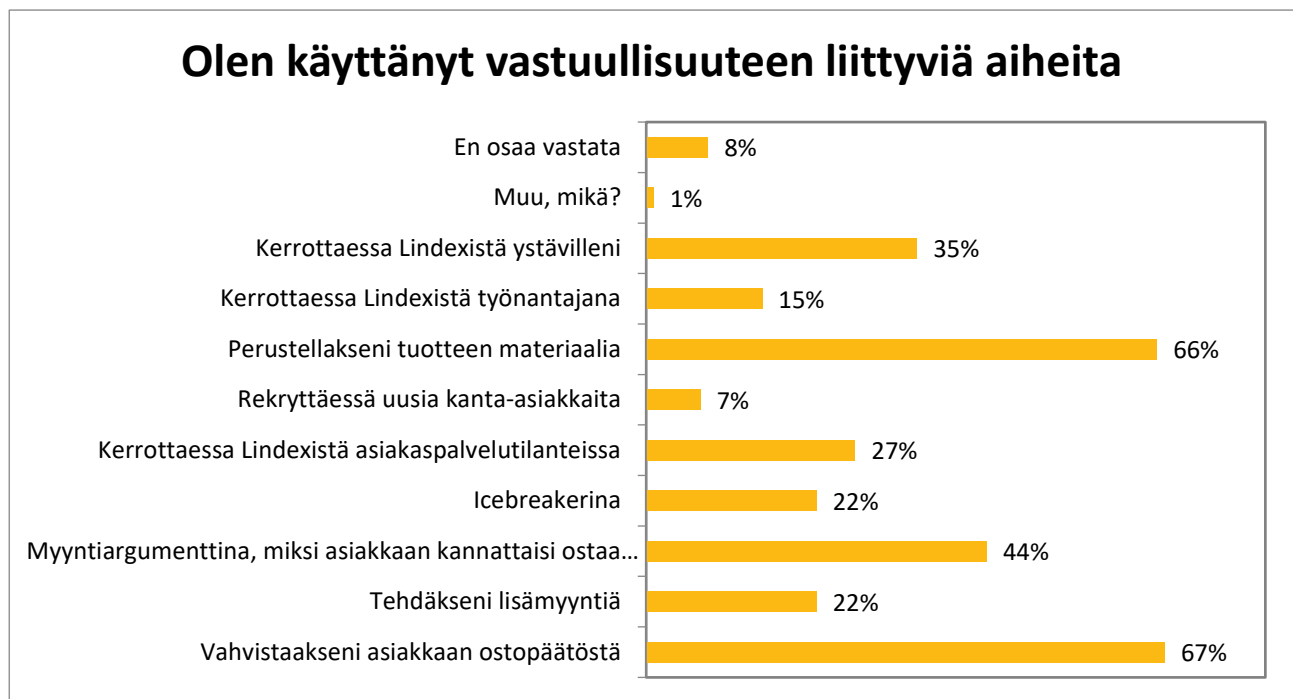
Kuvio 11. Kuinka eri asemissa työskennelleet ovat kertoneet Lindexin vastuullisuudesta kuluvaan kuukauteen aikana. (N=159)

Luvussa 3.6 kerrottiin, kuinka esihenkilöillä on vaikutusvaltaa siihen, kuinka työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksen. Tästä syystä tutkittiin, kuinka hyvin myymäläpäälliköt tietävät ja kokevat vastuullisuuslupauksen. Myymäläpäälliköistä enemmistö (92 %) kokee vastuullisuuslupauksen erittäin tärkeäksi (66 %) tai tärkeäksi (26 %) kun vastaamatta oli jättänyt pieni osa (9 %). (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Kuinka moni myymäläpäälliköistä kokee Lindexin vastuullisuuslupauksen tärkeäksi.

Kuinka moni myymäläpäälliköistä kokee Lindexin vastuullisuuslupauksen tärkeäksi	N	35
		%
Erittäin tärkeäksi	23	66
Tärkeäksi	9	26
Jättänyt vastaamatta	3	9
Yhteensä	35	100

Työntekijät vastasivat käyttävänsä vastuullisuuteen liittyviä aiheita asiakasrajapinnassa eniten liittyen asiakkaan ostopäätöksen vahvistamiseen (67 %), tuotteen materiaalin perustelemiseen (66 %) ja myyntiargumentteina (44 %). Kuvio 12. kuitenkin selviää, että vastuullisuuteen liittyviä aiheita työntekijät on käyttänyt hyvin monipuolisesti eri tilanteissa. Lindexin vastuullisuudesta kerrotaan ystäville (35 %), työnantajana (15 %) ja asiakaspalvelutilanteissa (27 %). Sitä käytetään myös keinona kohdata asiakas eli icebreakerina (22 %) ja lisämyyntikeinona (22 %). Vähiten (7 %) vastuullisuuteen liittyviä aiheita käytetään rekrytoitaessa kanta-asiakkaita. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käyttäminen asiakasrajapinnassa (N=69).

Myymälytyöskentelyssä on luonnollista, ettei kontaktin aloite tule aina myyjältä. Siksi kyselyssä kartoitettiin, minkälaisilla vastuullisuuden teemoilla asiakkaat lähestyvät myyjää. Vastauksista selvisi, että päivittäin asiakkaat kysyvät työntekijöiden arvioiden mukaan tuotteiden materiaaleista (25 %), naisten vaatteiden koko valikoimasta (14 %), Tuotteiden kestävydestä (10 %), muovipusseista kassalla (9 %) ja tuotehuollosta (9 %). Viikoittain kysytään edellä mainittujen lisäksi tekstiilikierrätyksestä myymälässä. Harvoin tai ei ollenkaan kysytään myymälöiden kierrätyksestä, mainoksissa olevien mallien ulkonäöstä ja tuotteiden sertifikaateista. Vastaajista 22 % kuitenkin kertoo, että asiakas on nostanut puheenaiheeksi tai kysynyt sertifikaateista.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Johtopäätökset

Kuinka tietoisia työntekijät ovat Lindexin vastuullisuustavoitteista?

Tulosten perusteella työntekijät vaikuttavat olevan hyvin tietoisia Lindexin vastuullisuustavoitteista eli vastuullisuuslupauksesta. Lähes kaikki osasivat vastata Lindexin vastuullisuuslupauksen jakautuvan kolmeen osa – alueeseen. Selkeän enemmistön kanssa oli käyty läpi Lindexin vastuullisuuslupausta joko perehdytyksessä, koulutuksessa tai molemmissa. Koulutus ja perehdytys avaa mahdollisuuksia työpaikan kulttuurin kehittämiseksi, millä on merkittävä rooli yrityksen tahtotilan luomisessa. Vastuullisuuslupauksen jalkautumista voidaan pitää onnistuneena yrityksen toimenpiteiden näkökulmasta. Luvussa 3.5 korostettiin työntekijän tietoisuutta omasta roolistaan, koska työntekijä toteuttaa yrityksen strategiatyötä käytännön tasolla jokapäiväisessä työskentelyssä ja rakentaa yrityksen mainetta asiakkaiden kohtaamisissa. Tämä ei olisi mahdollista, jos uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja nykyisten työntekijöiden kouluttamiseen ei panostettaisi. Kuten Bergman ja Korhonen (2019, 133) toi esiin, että vahva organisaatiokulttuuri voi määrittää strategiaakin paremmin yrityksen tahtotilan. Tähän kontekstiin liitettynä vastuullisuuslupauksen roolia koulutuksessa ei kannata aliarvioida.

Kuinka työntekijät samaistuvat Lindexin vastuullisuustavoitteisiin?

Vaikka panostamalla perehdytykseen ja koulutukseen on suuri merkitys strategian jalkautumiselle ei se yksinään riitä tekemään työntekijöistä aktiivisia strategian toteuttajia. Luvussa 3.5 kerrottiin työntekijän kompetenssin vaikuttamisen avainasioita olevan yrityksen arvot, yrityskulttuurin ja johtamisen. Juutinen (2016, 61) toi esille työntekijöiden halun kokea ylpeyttä työnantajastaan. Tästä syystä työntekijän samaistuminen vastuullisuustavoitteisiin on yhtä tärkeää kuin niistä tietäminen. Työntekijöiden samaistuneisuutta Lindexin vastuullisuuslupaukseen kysyttiin suoralla kysymyksellä ja se oli hyvin korkealla tasolla. Myös sitä, pitääkö työntekijä vastuullisuuslupausta tärkeänä, kysyttiin suoralla kysymyksellä ja tämäkin oli korkealla tasolla. Yleistämällä voidaan todeta, että työntekijät ovat samaistuneita vastuullisuuslupaukseen ja pitävät sitä tärkeänä. Suora kysymys ei kuitenkaan anna yksinään relevanttia vastausta, joten sitä myös purettiin pienempiin osiin, millä kartoitettiin motivaatiota ja sitä, mitä työntekijät kokivat tärkeäksi.

Kuinka työntekijät kokevat, että heillä on tietoa vastuullisuusstrategian eteenpäinviemisessä?

Motivaatiota tutkittiin tässä tutkimuksessa aktiivisuudesta vastuullisuusteemoihin. Tuloksissa käsiteltiin, kuinka moni työntekijä on hankkinut Lindexin vastuullisuuteen liittyvää tietoa. Huomattiin, että näin oli tehnyt suurin osa. Aktiivinen tiedonhankinta voidaan nähdä motivaationa aihetta kohtaan. Vastauksista kuitenkin nousi esiin jotain huomionarvoista: Monissa yrityksissä virallinen tiedonhankinta yrityksestä tapahtuu intran kautta ja tämä myös korostui työntekijöiden vastauksissa liittyen tiedonhakuun. Kuitenkin vastuullisuusteemat on julkaistu kaikille sidosryhmille about.lindex.com – sivustolla ja työntekijöille lisäksi My to do – sovelluksessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että joko työntekijät eivät ole varmoja, mistä vastuullisuuteen liittyvää tietoa löytyy tai suurin osa työntekijöistä on hakenut tietoa vastuullisuuteen liittyvistä ajankohtaisista uutisista ja tiedotteista, mitkä julkaistaan Indexissä (esimerkiksi vastuullisuusraportti). Kuvajan ja Malmelinin (2008, 27) mukaan olennaisuus ja saatavuus ovat vastuullisuusviestinnässä merkittävässä roolissa.

Kuinka vastuullisuuteen liittyvää kompetenssia käytetään asiakasrajapinnassa?

Vaikka työntekijöillä vaikuttaisi olevan tietoa Lindexin vastuullisuudesta ja he kokevat vastuullisuuslupauksen tärkeäksi ja samaistuvat siihen, yli puolet ei ollut kertonut Lindexin vastuullisuudesta asiakkaalle kuluvan kuukauden aikana. Lukua voidaan strategian jalkautumisen näkökulmasta pitää hyvin matalana. Niiltä vastaajilta, jotka olivat asiakkaalle kuluvan kuukauden aikana kertonut vastuullisuudesta, kyselyssä kysyttiin mielipideasteikolla työntekijän kokemusta. Merkittävä osa koki vastuullisuudesta kertomisen tärkeäksi ja osaksi omaa työtään. Vähiten vastaajat kokivat olevansa uskottavia ja kertomisen helpoksi. Epävarmuutta lisäsi myös oikeanlaisten vastuullisuuteen liittyvien termien käyttö. Tutkimuksesta myös selvisi, että kun työntekijät käyttävät vastuullisuuteen liittyviä aiheita, niitä käytetään hyvin monipuolisesti myyntityössä ja brändistä kertomiseen. Tutkimuksesta myös kartoitettiin, millä vastuullisuuden teemoilla asiakkaat lähestyvät myymälähenkilökuntaa. Teemat keskittyivät asiakkaan kannalta käytännöllisiin asioihin, kuten tuotteen materiaaliin, kokovalikoimaan ja tuotteiden kestävyYTEEN. Johtopäätöksenä edellä mainituista tuloksista voidaan summata, että työntekijöillä on haasteita vastuullisuustiedon soveltamisessa käytännöntyössä asiakkaiden kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työsuhte ja rooli vaikuttaa kompetenssiin yrityksen vastuullisuusstrategian jalkauttamisen näkökulmasta. Joka kolmas vastaajista oli työskennellyt Lindexillä yli kymmenen vuotta ja omasi useita rooleja. Hypoteesina oletettiin, että kokemus tuo lisää tietoa ja tieto lisää osaamista käyttää myös vastuullisuuteen liittyviä aiheita. Tuloksia analysoitaessa tätä hypoteesia testattiin regressioanalyysillä. Työkokemus koostettiin Lindexillä työskentely vuosista ja roolien, eli vastuu-alueiden, määrällä ja osaamisen mittarina käytettiin vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käytön määrää eli osaaminen kasvoi mitä enemmän aiheita käytettiin. Tuloksista ilmeni, ettei kummankaan työkokemusta kuvaavan muuttujan p-arvo alittanut yleistä raja-arvoa, joten kumpikaan ei ollut tilastollisesti merkittävä. Johtopäätöksenä voidaan olettaa, ettei työkokemuksen määrä vuosissa ja rooleissa vaikuta vastuullisuuteen liittyvien aiheiden käytön määrään, joten voidaan yleistää tältä osin, ettei työkokemus vaikuta kompetenssiin tässä kontekstissa vaan siihen vaikuttaa jokin muu asia.

Kyselyn vastausten määrä koko kyselyyn, mutta myös jokaisen kysymyksen kohdalla, kertoo selkeästi kiinnostuksesta aihealuetta kohtaan. Osviittaa antaa myös kyselyn loppupuolella tehty kartoitus siitä, mistä Lindexin vastuullisuuteen liittyvistä hankkeista työntekijät ovat kiinnostuneita kuulemaan lisää. Jokin on kuitenkin esteenä sille, ettei asiakkaalle kerrota vastuullisuudesta kovin aktiivisesti. Johtopäätöksissä nostettiin esiin, että työntekijöillä on tietoa vastuullisuudesta, mutta haasteita saattaa olla teeman laajuuden ja monialaisuuden hahmottamisessa ja kuinka tätä tietoa voidaan hyödyntää omassa työskentelyssä.

6.2 Kehitysehdotukset

Vastuullisuus liiketoiminnassa on tänä päivänä muutakin kuin riskien hallintaa. Yritys, joka tekee aitoja ja olennaisia tekoja vastuullisuutensa parantamiseksi ympäristön ja ihmisten vuoksi, mutta myös kehittääkseen koko toimialaa vastuullisemmaksi luomalla toimialat ylittäviä yhteistyöhön perustuvia verkostoja, kerryttää sellaista aineetonta pääomaa, mikä luo vahvan pohjan tulevaisuuden kilpailukykyä (Liappis ja muut 2019, 25 – 32). Lindex on jo alkanut rakentamaan tätä pohjaa, kuten luvussa 4.3 käytiin läpi, mutta kilpailukyky tulevaisuudessa on vaarassa jäädä käyttämättä täydessä mittakaavassa, jos asiakasrajapinnassa työskenteleviä ei saada vastuullisuusstrategian jalkautumiseen sitoutettua.

Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta tulisi sisäistä viestintää tarkastella ja näkökulmana pitää erityisesti tiedon saatavuuden sujuvuutta ja käytännön läheisyyttä. Strategian jalkautumista asiakasrajapinnassa voisi edesauttaa myös tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin myymälöille ja henkilökunnalle ja tavoitteiden toteutumisen aktiivinen seuranta. Konkreettiset esimerkit muun muassa termistön käytöstä asiakastilanteissa voisivat tuoda henkilökunnalle itsevarmuutta aiheiden käsittelyyn. Myös viherpesun termi olisi hyvä avata toimialan tasolla ja vertailla yrityksen hankkeita, sertifikaatteja ja muita saavutuksia yritysvastuun saralla suhteessa toimialalla tekaistuihin väitteisiin.

Tutkimuksessa tultiin tulokseen, ettei työkokemus vaikuta vastuullisuuteen liittyvän kompetenssin määrään, joten siihen vaikuttaa jokin muu asia, mitä ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Tätä voidaan pitää relevanttina jatkotutkimusaiheena niin toimeksiantajan kuin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kompetenssin kehittäminen työelämässä yhteiskuntien digitalisoituessa ja teknologistumisen myötä nousee jatkuvasti tärkeämpään rooliin.

Toimialan kehittymisen näkökulmasta vastuullisuusviestintää tulisi yhdenmukaistaa niin, että se lisää yrityksen ja sidosryhmien välistä luottamusta. Tavoitteena olisi saada talouskasvua aikaan niin, että yritykset, jotka kehittävät aidosti yritysvastuutaan osana liiketoimintaa menestyvät, kun taas ne yritykset, jotka eivät näin tee, eivät menestyisi vastuullisuuspuheilla ilman tekoja. Tietoperustassa kerrottiin yritysvastuun tuovan hyötyjä niin yhteiskunnalle muun muassa innovoinnin ja uusien liiketoimintamallien kautta, mutta jos yritykset eivät aidosti kykene implementoimaan vastuullisuutta osaksi tekoja voi tällaiset hyödyt jäädä yhteiskunnalta saamatta.

7 Pohdinta

Tutkimuksessa haluttiin tutkia, minkälaista kompetenssia työntekijöillä on liittyen toimeksiantajan vastuullisuusstrategiaan. Tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen vastuullisuusstrategian osa – alueista ja tietoa on lisätty perehdyttämällä ja kouluttamalla. Monet työntekijät olivat aktiivisia tiedonhaussa ja tietoa haettiin eri paikoista, myös sellaisista paikoista, mitä ei ole tarkoitettu ensisijaiseksi lähteeksi vaan pikemmin tiedotteiksi ja uutisiksi.

Tutkimuksessa haluttiin tutkia myös, millä tavoin henkilöstö tuo vastuullisuuteen liittyvää tietoa esiin asiakasrajapinnassa. Henkilöstöstä alle puolet oli käyttänyt vastuullisuuteen liittyviä aiheita

asiakkaiden kanssa kuluvan kuukauden aikana. He, jotka olivat olleet aktiivisia, kertoivat tunteensa vastuullisuudesta kertomisen tärkeäksi ja osaksi omaa työtään. Epävarmuutta esiintyi oikeanlaisen termistön käyttämisessä. Aktiiviset työntekijät eivät myöskään tunteneet itseään uskottavaksi ja vastuullisuutta kertomista helpoksi. Toisaalta kun työntekijät olivat kertoneet vastuullisuudesta asiakkaille, he olivat käyttäneet aiheita hyvin monipuolisesti.

Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tutkia, millä tavoin työsuhteen laatu ja työrooli vaikuttaa kompetenssiin yrityksen vastuullisuusstrategian jalkauttamisen näkökulmasta. Tutkimuksesta selvisi, ettei työsuhteen pituudella ollut merkitystä siihen, kuinka monipuolisesti vastuullisuuteen liittyviä aiheita käytetään asiakkaiden kanssa tai kuinka hyvin työntekijä arvioi omaa tietämystään vastuullisuuteen liittyvistä aiheista. Lisäksi työntekijöiden vastuualueiden määrän kasvaminen ei näyttänyt lisäävän tietämystä itsearviointissa. Tilastollisesti merkitsevästi oli hieman merkitystä sillä, kun vastuualueiden määrä kasvaa niin kasvaa myös vastuullisuusaiheiden määrä asiakkaiden.

Tutkimuksesta saatiin yleinen käsitys siitä, kuinka vastuullisuusstrategiaa jalkautetaan asiakasrajapinnassa myymälähenkilökunnan toimesta. Tutkimuksella saatiin selville, minkälaisia kehityskohteita vastuullisuusstrategian jalkautumisessa on käytännön tasolla ja toisaalta minkälaisia vahvuuksia jo on olemassa. Tutkimuksesta oli hyötyä ennen kaikkea siinä, että se toi esille työntekijöiden kiinnostuksen vastuullisuusaiheita kohtaan, mutta myös sen, ettei työntekijät koe vastuullisuuden esiintuomista asiakasrajapinnassa helpoksi tai koe olevansa uskottava. Myös termien käytössä oli epävarmuutta. Yleinen käsitys auttaa hahmottamaan jatkossa muun muassa henkilökunnan koulutustarpeita. Lisäksi huomion kiinnitti sisäisen viestinnän selkeys vastuullisuuteen liittyvien aiheiden suhteen. Suuri osa työntekijöistä, etsi vastuullisuuteen liittyvää tietoa eri lähteistä, kuin mistä oli tarkoitus etsiä. Tämä on erittäin tärkeä huomio tehokkaan sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta nosti hyvä saturaatio, koska vastausprosentti oli korkea ja vastaajia oli tasaisesti eri asemista yrityksessä. Kyselyn vastausten luotettavuutta nosti myös neljäs kysymys, jossa kartoitettiin vastaajien tietämystä Lindexin vastuullisuuslupauksen osa – alueista. Kysymyksen väärin vastatessa kysely päättyi automaattisesti sillä oletuksella, että vastuullisuusstrategia ei

ole jalkautunut. Tämä ehdollisuus tehtiin siitä syystä, että se nostaisi koko tutkimuksen reliabiliteettiä eli kyselyllä mitataan oikeita asioita. Tutkimuksessa rajautui kuitenkin pois ja vastausten luotettavuutta laski se, että kysely toteutettiin pelkästään suomen kielellä. Tämä saattoi vaikuttaa osan ruotsinkielisillä alueilla ja esimerkiksi Ahvenanmaan myymälän henkilökunnan vastauksiin. Englannin kielellä termistö olisi voinut olla myös helpommin ymmärrettävissä. Jatkoa ajattelen tämän tyyppinen kysely kannattaisi toteuttaa englannin, ruotsin ja suomen kielellä. Näin siihen saisi luonnollisesti myös muita maita mukaan, jolloin eri maiden eroja pääsisi vertailemaan.

Menetelmän valinta juontaa juurensa tutkimusongelman määrittelyyn. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkijaa tekemään valintoja koko tutkimuksen ajan. Hyvä perusta tutkimukselle syntyy, kun valinnat ovat koherentteja keskenään. (Hirsjärvi ja muut 1997. 119, 120, 128.) Koherenteiksi tekejiksi muodostui tutkimuksessa aiheen rajaaminen eli keskittyminen tutkimusongelman ratkaisuun yleistävästi. Menetelmän valinnan perusteena oli myös se, että monimutkaisen ja paikoin haastavan aihealueen sai avointen kysymysten sijaan aseteltua helposti lähestyttävämmäksi. Tämä on tärkeää, koska diversiteetti vastaajissa oli korkeaa kokemuksen ja tiedonhallinnan osalta. Esimerkiksi vastaajissa oli huomioitava nuoret työntekijät, mutta toisaalta myös sellaiset vastaajat, jotka ovat tehneet Lindexillä pitkän työuran eri tehtävissä. Lisäksi tutkimustulokset saa tulevaisuutta varten helposti tilastoitavaan muotoon, joten kvantitatiivinen menetelmä oli myös siitä syystä relevantti valinta.

Lisäksi kysely muodostettiin käyttäjäystävälliseksi, koska tavoiteltiin korkeaa vastausprosenttia. Hyvin suunniteltu ja aseteltu kyselylomake houkuttelee vastaajaa vastaamaan kyselyyn (Taanila 2013, 44). Kyselyä testattiin ennen sen julkaisua useissa vaiheissa ja vastaamiseen käytetty aika mitattiin. Testaajia oli yhteensä 8 henkilöä, joista osa oli toimeksiantajan työntekijöitä. Lisäksi yhdessä toimeksiantajan kanssa, tutkimuksen tavoitteet kerrattiin ennen kyselyn julkaisemista ja kyselyn runko käytiin läpi tulosten reliabiliteetin varmistamiseksi. Tämä oli tärkeää, jotta tutkimus mittaisi oikeita asioita ja tutkimuksen toteuttaminen olisi läpinäkyvää.

Kyselyn visuaaliseen ilmeeseen keskittyessä joihinkin kyselyn kysymyksiin jäi tulkinnanvaraisuuksia. Kysymyksessä 12. Kartoitettiin onko vastaaja kertonut Lindexin vastuullisuudesta kuluvan kuukauden aikana. Toisenlainen lausemuoto esimerkiksi *viimeisen kuukauden aikana* – olisi voinut muuttaa vastausten jakaumaa. Toisaalta kysely alkoi kuun 12. päivä, jolloin *kuluva* kuukausi kuvaa

aktiivisuutta jopa paremmin kuin viimeisen kuukauden aikana. Toinen tulkinnanvaraisuus tuli ilmi mielipideasteikossa, jossa kyselyn väittämät oli järjestyksessä 1-4, jossa 1=Täysin samaa mieltä, 2=Samaa mieltä, 3=Osittain eri mieltä ja 4=Täysin eri mieltä. Nämä vaihdettiin manuaalisesti tuloksia esittäessä yleisempään muotoon 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä. Tulkinnanvaraisuudet ovat pieniä, eikä vaaranna tutkimuksen luotettavuutta. Ne ovat kuitenkin maininnan arvoisia, sillä niiden tahaton tai tahallinen salassa pitäminen voisi johtaa tutkimustulosten tulkinnan vääristymiseen ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointiin.

Vilka (2007, 64) korostaa, että tutkijan on huomioitava vastaajan kyky vastata kyselyyn ja Heikkilä (2014) puhuu vastaajaan mahdollisuudesta vastata kyselyyn. Tässä tutkimuksessa tämä huomioitiin niin, että linkki kyselyyn lähetettiin työtehtävän muodossa työpaikan My store – sovelluksen kautta eli kyselyyn pystyi vastaamaan työajalla käyttäen jo myymälöissä vakiintunutta työkalua ipadiä sekä myymälän internet – yhteyttä. My store – sovelluksen käyttö mahdollistaisi myös eri maiden vastausten vertailuja.

Tutkimustulokset pyrittiin esittämään selkeästi ja olennaisesti niin, ettei taulukoihin tai kuvioihin lisätty mitään ylimääräistä tai poistettu mitään olennaista. Regressioanalyysi tehtiin, koska pelkällä ristiintaulukoinnilla eri osuuksien väliset suhteet ovat lähinnä subjektiivisesti tarkasteltavissa (Kananen 2011, 95). Tässä tutkimuksessa käytettiin suositellusti 95 % luottamustasoa ja p-arvon raja-arvona 0,05. Kuitenkin, jos p-arvo oli lähelle yleistä raja-arvoa, se katsottiin mainittavan arvoisena. Kuten luvussa 2.4 kerrottiin p-arvon rajan merkityksestä mitata otantavirheen suhdetta nollahypoteesiin. Taanila (2013) kuitenkin korostaa p-arvon rajan tapauskohtaisuutta, joten regressioanalyysin tuloksissa mainittiin, jos tulos läheni rajaa 0,05, mutta ei sitä alittanut.

Lähteet

Armstrong, G. Kotler, P. 2013. Marketing: An Introduction. 11. P. Global edition. Essex: Pearson Education Limited

Bahous, S. 11.4.2022. Speech: Women's involvement is both a right and an opportunity for better outcomes. Avoin kirje UN Women – sivustolla. Viitattu 22.4.2022. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/speech/2022/04/speech-womens-involvement-is-both-a-right-and-an-opportunity-for-better-outcomes>.

Bergman, T. Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Burbano, V. C. Delmas, A. M. 2011. The drivers of greenwashing. California Management Review, Vol. 54, No. 1. Viitattu 20.4.2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/pdf/10.1525/cmr.2011.54.1.64>.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvitys. Viitattu 10.5.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>.

Ellonen, N. Kaakinen, M. N.d. Regressioanalyysi. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ohjeet/kvantiohjeet/#viit-tausohje>.

Elkington, J. 2017. The 6 ways business leaders talk about sustainability. Harvard business review 17.10.2017. Viitattu 2.3.2022. <https://hbr.org/2017/10/the-6-ways-business-leaders-talk-about-sustainability>.

Fink, L. 2019. Larry Fink's letter to CEOs: Profit & purpose. Viitattu 19.3.2022. <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>.

Gates, S. Germain, C. 2013. Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study. Hal Open Science – artikkeli. Viitattu 10.4.2022. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00771143/document>.

Global fashion industry statistics - International apparel N.d. Fashion United – verkkosivun tilastoja. Viitattu 20.4.2022. <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>.

Haapakorva, A. Sutinen, M. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma talent.

Hall, T. Slaper, T. 2011. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Indiana Business Review:n uudelleen julkaistu artikkeli. Alkuperäinen artikkeli julkaistu kesällä 2011. Viitattu 24.4.2022. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.

Harlin, A. 18.08.2021. Suomen tekstiiliteollisuus on maailman vastuullisinta ja toimivinta vuonna 2035 – Mahdollisuus miljardiluokan investointeihin. Valtion teknologian tutkimuskeskus oy, VTT:N Lehdistötiedote. Viitattu 30.4.2022. <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/suomen-tekstiiliteollisuus-maailman-vastuullisinta-ja-toimivinta-vuonna-2035>.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus – kirjaan liittyvä opetusmateriaali. Edita. Viitattu 11.5.2022. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

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

Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. Painos. Porvoo: Infor.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. Laukkanen, T. Puusa, A. Reijonen, H. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Koipijärvi, T. Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0 - Johtamisen uusi normaali. Viro: Kauppakamari.

Kramer, M. Porter, M. 2011. Creating Shared Value. Harvard business review:n uudelleen julkastu artikkeli. Viitattu 23.4.2022. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Kuvaja, S. Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. N.d. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>.

Laakso, H. 2003. Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.

Liappis, H. Pentikäinen, M. Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Our promise for future generations N.d. Lindexin vastuullisuuslupaus about.lindex.com – sivulta. Viitattu 17.4.2022. <https://about.lindex.com/files/documents/lindex-promise-for-future-generations-2021-.pdf>.

- Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders of Social Capital of Finnish Public Organisations. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13456/9513922626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lämsä, A – M. Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maslow, A. H. 1954. Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Marques, J. C. Mintzberg, H. 2015. Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. Mitsloan management review. No. 4. Viitattu 20.4.2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-corporate-social-responsibility-isnt-a-piece-of-cake/>.
- Meriläinen, S. Tienari, J. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Wsoy.
- Mitä pikamuodin jälkeen? Oikeudenmukainen ekologinen siirtymä vaate- ja tekstiiliteollisuudessa. 2022. Raportti Finnwachin sivuilla. Viitattu 10.5.2022. https://finnwatch.org/images/reports_pdf/Mita_pikamuodin_jalkeen_-_raportti_3.pdf.
- Niinikoski, M – L. 31.5.2021. Muotiteollisuus Suomessa: Nykytila, haasteet ja mahdollisuudet: Marja – Liisa Niinikoski, toimitusjohtaja, Suomen tekstiili & muoti. Muotipodi – podcast 9. jakso. Viitattu 30.4.2022. <https://podtail.com/fi/podcast/muotipodi/9-muotiteollisuus-suomessa-nykytila-haasteet-ja-ma/>.
- Osallisuuden edistäminen. 29.10.2020. Artikkelit THL:n sivuilla. Viitattu 23.4.2022. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>.
- Peltola, A. 2008. Yritystoiminta muutoksessa – tilasto sopeutuu. Tilastokeskuksen artikkeli. Viitattu. 13.4.2022. https://tilastokeskus.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_004.html.
- Porter, M. 1979. How competitive forces shape strategy. Harvard business review:n uudelleen julkaisu artikkeli. Viitattu 12.4.2022. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy?autocomplete=true>.
- Ritakallio, T. Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä – taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma talent.
- Ruohotie, P. 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirjan pääkirjoitus. Nro. 7. Viitattu 10.5.2022. <https://journal.fi/akakk/article/view/115036/67897>.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Liettua: Alma talent.

SASB 2018. Apparel, accessories & footwear Sustainability Accounting Standard. Ladattu standardin 2018 versio. Viitattu 29.4.2022. https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/Apparel_Accessories_Footwear_Standard_2018.pdf.

Stockmann talouskatsaus 2021. N.D. Stockmannin 2021 vuosikatsaus. Stockmann verkkosivut. Viitattu 20.3.2022. https://vuosi2021.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann_Talouskatsaus_2021_FIN.pdf.

Suomen tekstiiliteollisuuden tarina. 14.6.2006. Suomen tekstiiliteollisuuden tarina. Suomen tekstiiliteollisuusmuseon tiedote viestimille. Viitattu 30.4.2022. http://www.tkm.fi/lehdistokuvat/tekstiiliteollisuusmuseo/lue_historia.pdf.

Taanila, A. 2019. Akin menetelmäblogi. Viitattu 10.3.2022. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>.

The Pledge N.d. Transparency pledge – hankkeen verkkosivut. Viitattu 25.4.2022. <https://transparencypledge.org/the-pledge>.

The SDGS in action: What are the Sustainable Development Goals? N.D. United Nation Development Programme – verkkosivut. D. Viitattu 18.4.2022. Osio YK:n kehitysohjelman verkkosivuilta. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

The 6 Elements You Need to Build Effective ESG. 19.9.2021. Harvard business review:n ja Siemensin artikkeli Harvard business review:n sivuilla. Viitattu 10.5.2022. <https://hbr.org/sponsored/2021/10/the-6-elements-you-need-to-build-effective-esg>.

Vastuullinen kuluttaminen: Vaatteet ja tekstiilit. N.d. Kuluttajaliiton tietopankki. Viitattu 30.4.2022. <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/vastuullinen-kuluttaminen-vaatteet-ja-tekstiilit/>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Winston, A. 2014. Resilience in a Hotter World. Harvard business review:n uudelleen julkastu artikkeli. Alkuperäinen artikkeli julkaistu painetussa lehdessä 4/2014. Viitattu 22.4.2022. <https://hbr.org/2014/04/resilience-in-a-hotter-world>.

Yrityksemme N.D. Tietoa Lindexistä osio Lindexin verkkosivuilla. Viitattu 10.3.2022. <https://about.lindex.com/fi/tietoa-lindexista/yrityksemme/>.

Liitteet

Liite 1. Saatesanat My store – sovelluksessa

Communication: # 3694130 Not Complete

Lindexin vastuullisuus kysely

Distributed on 2022-04-12, 09:13 Store 0457 - Pirkkala Tampere (FI)

Toivon koko myymälähenkilökunnan vastaavan Lindexin vastuullisuuteen liittyvään kyselyyn.

Jokaisen Lindexiläisen antama vastaus on ensiarvoisen tärkeä! Kysely on helppo ja sen vastaamiseen menee noin 5 minuuttia.

Kysely on auki 12. – 22.4.2022.

Päaset kyselyyn klikkaamalla oheista linkkiä tai lukemalla puhelimesi oheisen QR – koodin.

Linkki: <https://link.webpolsurveys.com/S/9F6F0A59DCEE5C89>

Kyselyllä kerättyjä vastauksia käytetään opinnäytetyöhöni, missä tutkin yrityksen vastuullisuusstrategian jalkautumista työntekijöiden näkökulmasta sekä kehittämään Lindexin Sustainability ambassador – toimintaa. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Mikäli sinulle tulee kysymyksiä liittyen kyselyyni, olethan yhteydessä sähköpostitse majja.lietta@lindex.com

1 Attachment(s)



m2831qrkoodi.png

🔍 Subtasks (0)

No subtasks have been created

Comments 0 Activity 2

Liite 2. Perusraportti

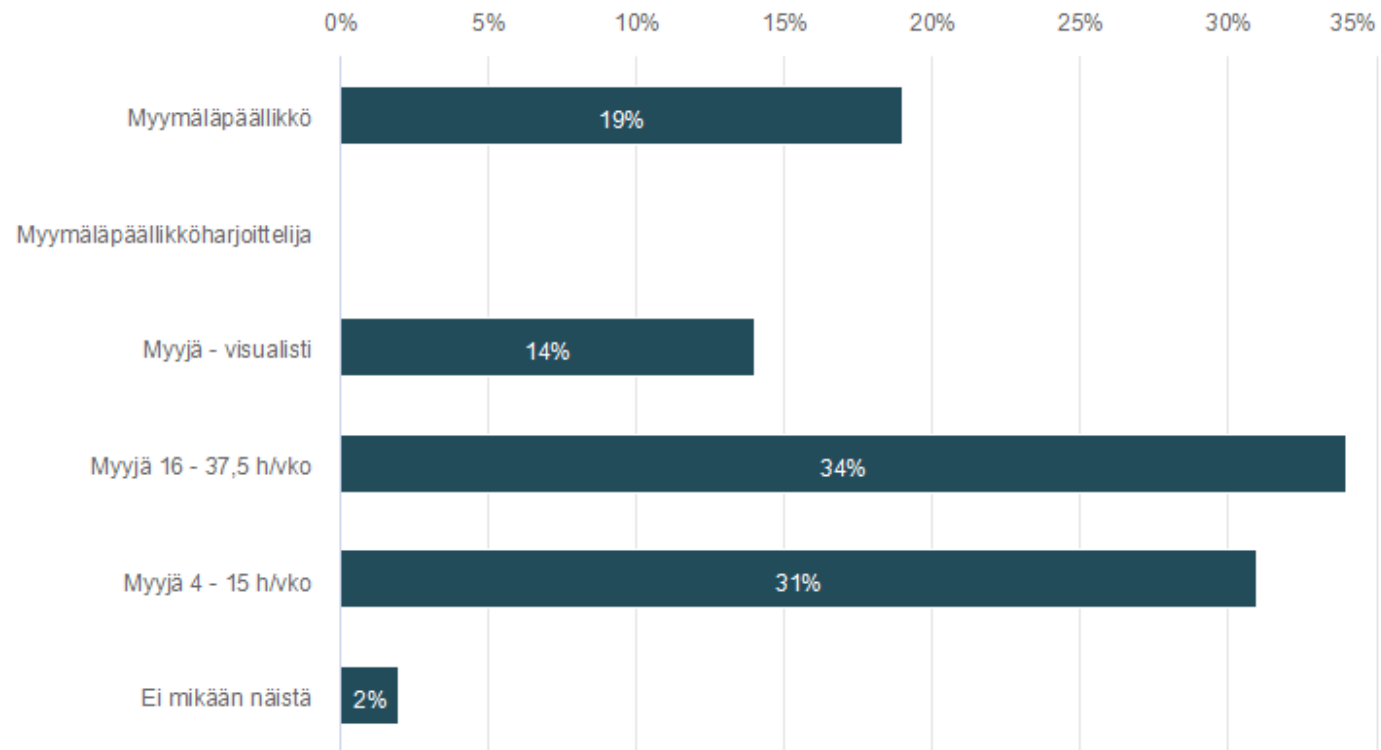
Perusraportti

To empower and inspire women everywhere

Vastaajien kokonaismäärä: 188

1. Työsuhteeni Lindexillä

Vastaajien määrä: 188

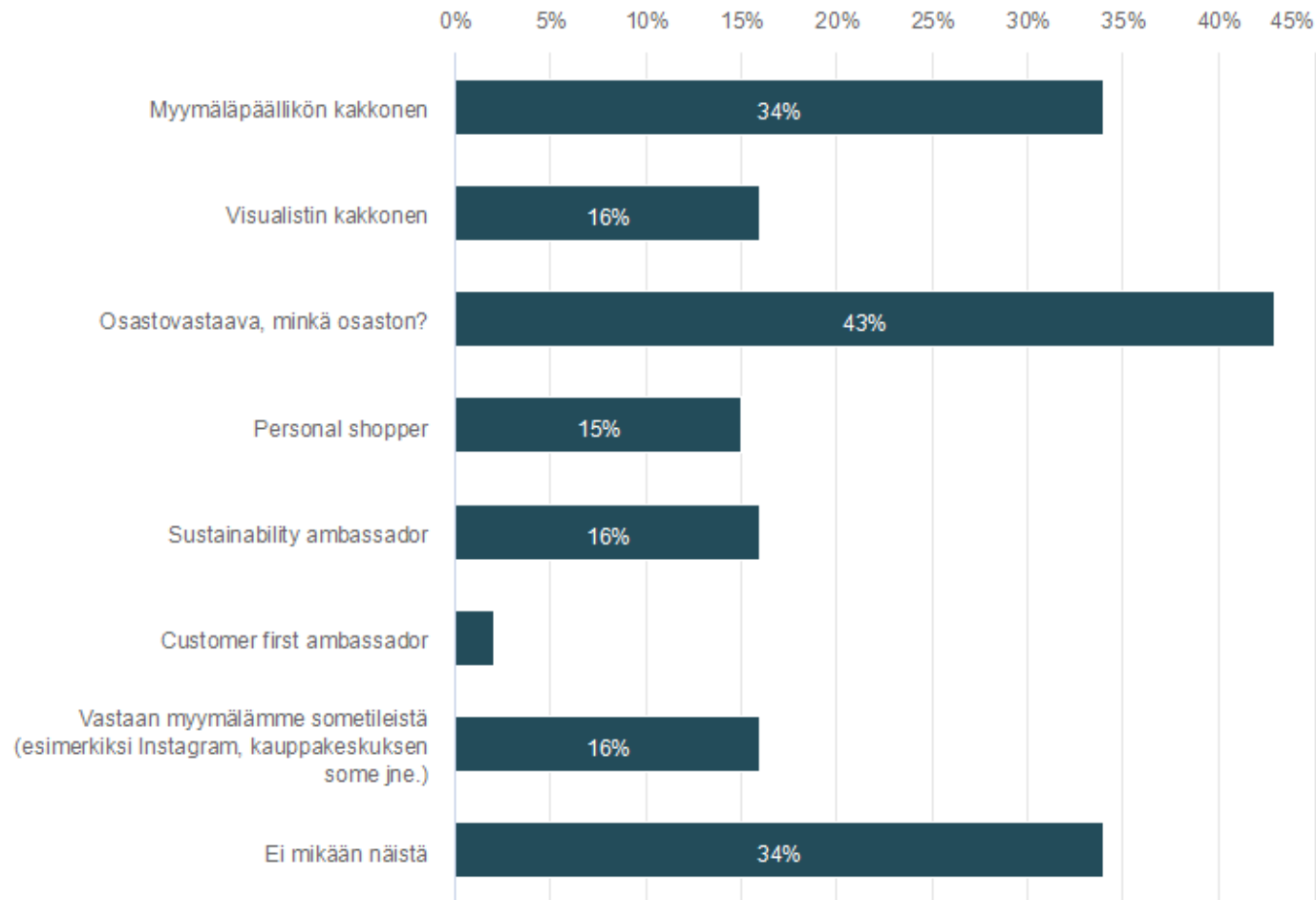


	n	Prosentti
Myymläpäällikkö	35	18,6%
Myymläpäällikköharjoittelija	1	0,5%
Myyjä - visualisti	26	13,8%
Myyjä 16 - 37,5 h/vko	64	34,1%
Myyjä 4 - 15 h/vko	59	31,4%
Ei mikään näistä	3	1,6%

2. Minulla on tai on ollut seuraavia rooleja Lindexillä

(Voit valita usean vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 185, valittujen vastausten lukumäärä: 326



	n	Prosentti
Myymäläpäällikön kakkonen	63	34,1%
Visualistin kakkonen	29	15,7%
Osastovastaava, minkä osaston?	79	42,7%
Personal shopper	28	15,1%
Sustainability ambassador	30	16,2%
Customer first ambassador	4	2,2%
Vastaa myymälämme sometileistä (esimerkiksi Instagram, kauppakeskuksen some jne.)	30	16,2%
Ei mikään näistä	63	34,1%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Osastovastaava, minkä osaston?	alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	lapset
Osastovastaava, minkä osaston?	Sukka
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate, naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Kaikki
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	visualisti/lastenosaston myyjä
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset

Osastovastaava, minkä osaston?	Kaikki
Osastovastaava, minkä osaston?	Lastenosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate ja sukka
Osastovastaava, minkä osaston?	Naisten
Osastovastaava, minkä osaston?	lapset, naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	Lapset ja aluri
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Naisten
Osastovastaava, minkä osaston?	Lapset

Osastovastaava, minkä osaston?	Asusteet
Osastovastaava, minkä osaston?	Beauty
Osastovastaava, minkä osaston?	Naisten
Osastovastaava, minkä osaston?	Lapset
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	lasten, naisten ja aluriosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Lastenosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate,naistenosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	sukka,assa,naiset,lapset

Osastovastaava, minkä osaston?	lapset, aluri, asusteet
Osastovastaava, minkä osaston?	kaikkien
Osastovastaava, minkä osaston?	lasten
Osastovastaava, minkä osaston?	Asusteet, Naitsen osasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Lasten
Osastovastaava, minkä osaston?	Naisten alusvaatteet
Osastovastaava, minkä osaston?	kaikki
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Naistenosasto ja alusvaateosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset, lapset

Osastovastaava, minkä osaston?	Kids ja baby
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset, lapset, asusteet, alusvaatteet
Osastovastaava, minkä osaston?	Aluri
Osastovastaava, minkä osaston?	Lapset 128-170
Osastovastaava, minkä osaston?	alusvaate, asusteet
Osastovastaava, minkä osaston?	Aluri, naiset, lapset, sukat, assa
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	alusvaatteet, sukat, kosme ja assa
Osastovastaava, minkä osaston?	alusvaate, lapset
Osastovastaava, minkä osaston?	Beauty

Osastovastaava, minkä osaston?	Lasten
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate, naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Sukkat
Osastovastaava, minkä osaston?	Lastenosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Pienet lapset, soft
Osastovastaava, minkä osaston?	Naisten, muutos 1.5.2022 isot lapset
Osastovastaava, minkä osaston?	LL, Baby
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaatteet
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate/sukka
Osastovastaava, minkä osaston?	Lsten

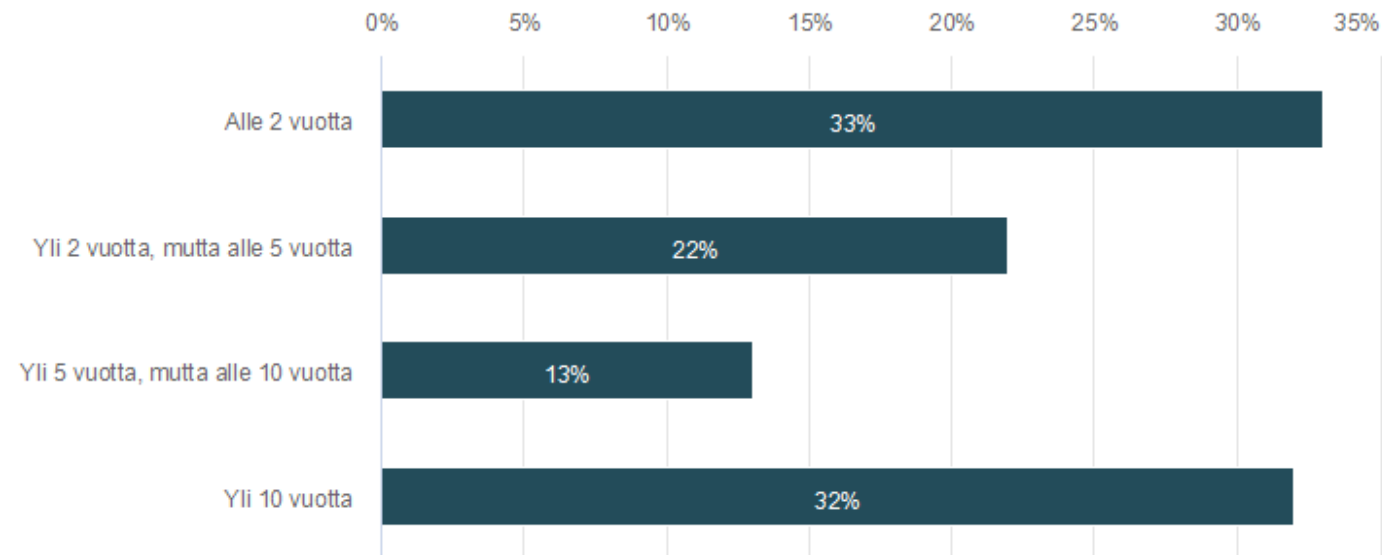
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate, kosmetiikka
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaatteet
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset
Osastovastaava, minkä osaston?	Lasten
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset, Lapset, Alusvaate, Kosmetiikka
Osastovastaava, minkä osaston?	Aluri
Osastovastaava, minkä osaston?	Beauty
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate/ sukat
Osastovastaava, minkä osaston?	alusvaateosasto

Osastovastaava, minkä osaston?	naistenosasto, visualisti ja myymäläpäällikköharjoittelija
Osastovastaava, minkä osaston?	Lastenosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaattee
Osastovastaava, minkä osaston?	Aluri
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaateosasto
Osastovastaava, minkä osaston?	naiset, lapset, aluri
Osastovastaava, minkä osaston?	Naiset, lapset
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate osasto
Osastovastaava, minkä osaston?	Alusvaate

Osastovastaava, minkä osaston?	Lapset, naiset, aluri
--------------------------------	-----------------------

3. Olen työskennellyt Lindexillä

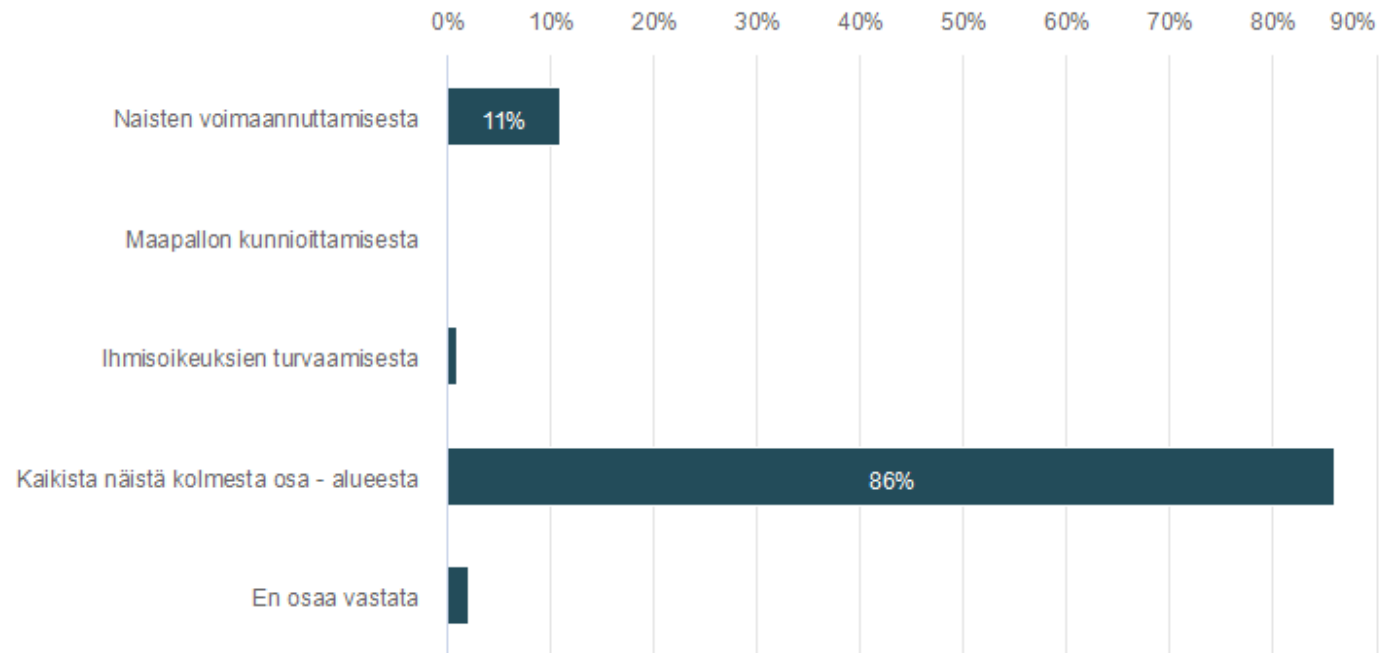
Vastaajien määrä: 185



	n	Prosentti
Alle 2 vuotta	62	33,5%
Yli 2 vuotta, mutta alle 5 vuotta	40	21,6%
Yli 5 vuotta, mutta alle 10 vuotta	24	13,0%
Yli 10 vuotta	59	31,9%

4. Lindexin vastuullisuuslupaus koostuu

Vastaajien määrä: 185

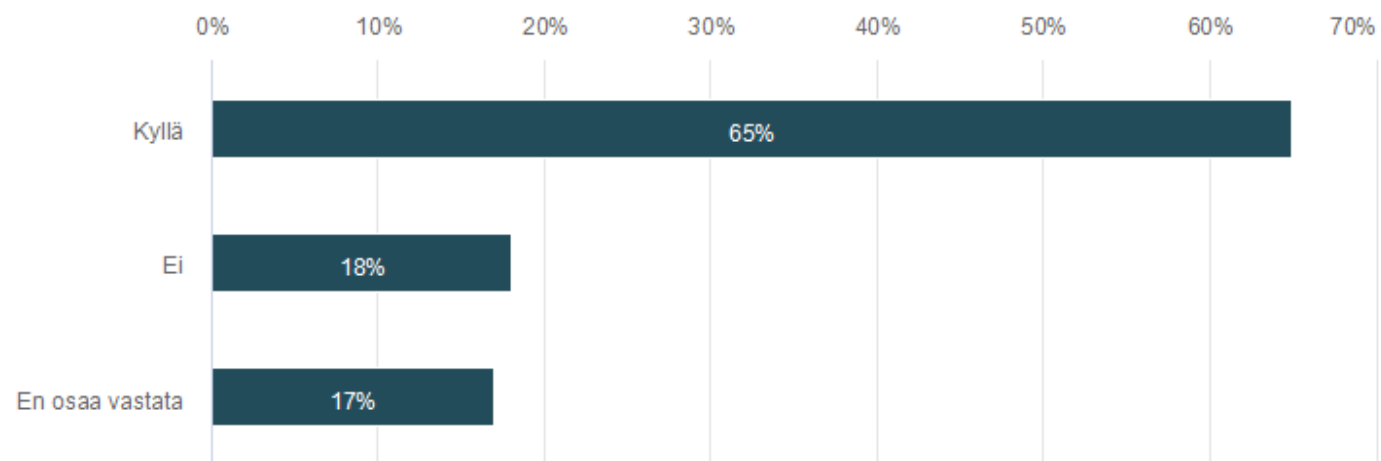


	n	Prosentti
Naisten voimaannuttamisesta	20	10,8%

Maapallon kunnioittamisesta	0	0,0%
Ihmisoikeuksien turvaamisesta	2	1,1%
Kaikista näistä kolmesta osa - alueesta	159	85,9%
En osaa vastata	4	2,2%

5. Perehdytyksessäni on käyty läpi Lindexin vastuullisuuslupausta

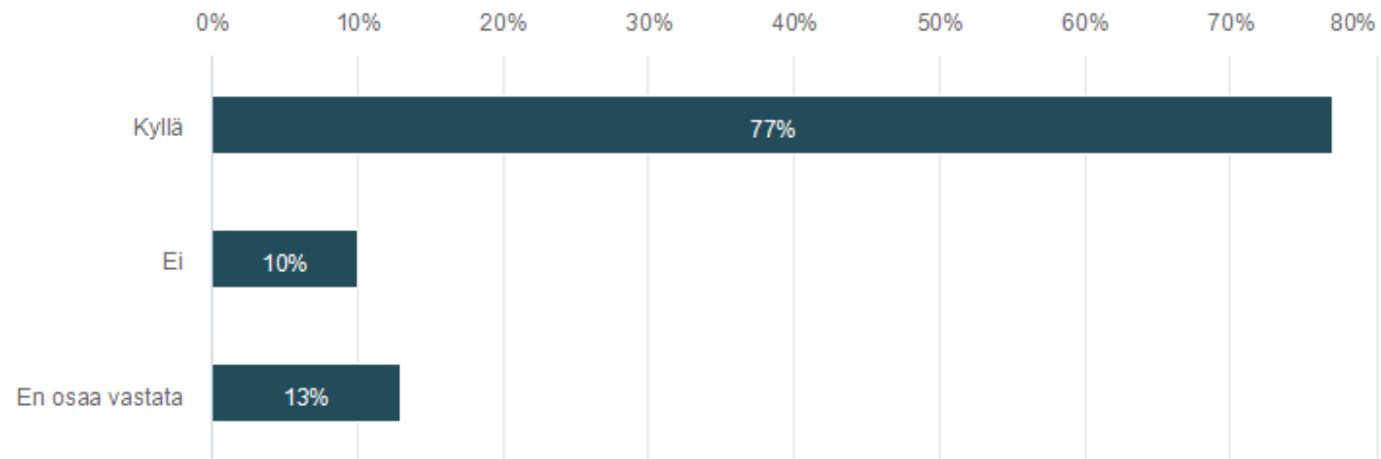
Vastaajien määrä: 159



	n	Prosentti
Kyllä	104	65,4%
Ei	28	17,6%
En osaa vastata	27	17,0%

6. Koulutuksessani on käyty läpi Lindexin vastuullisuuslupausta

Vastaajien määrä: 159

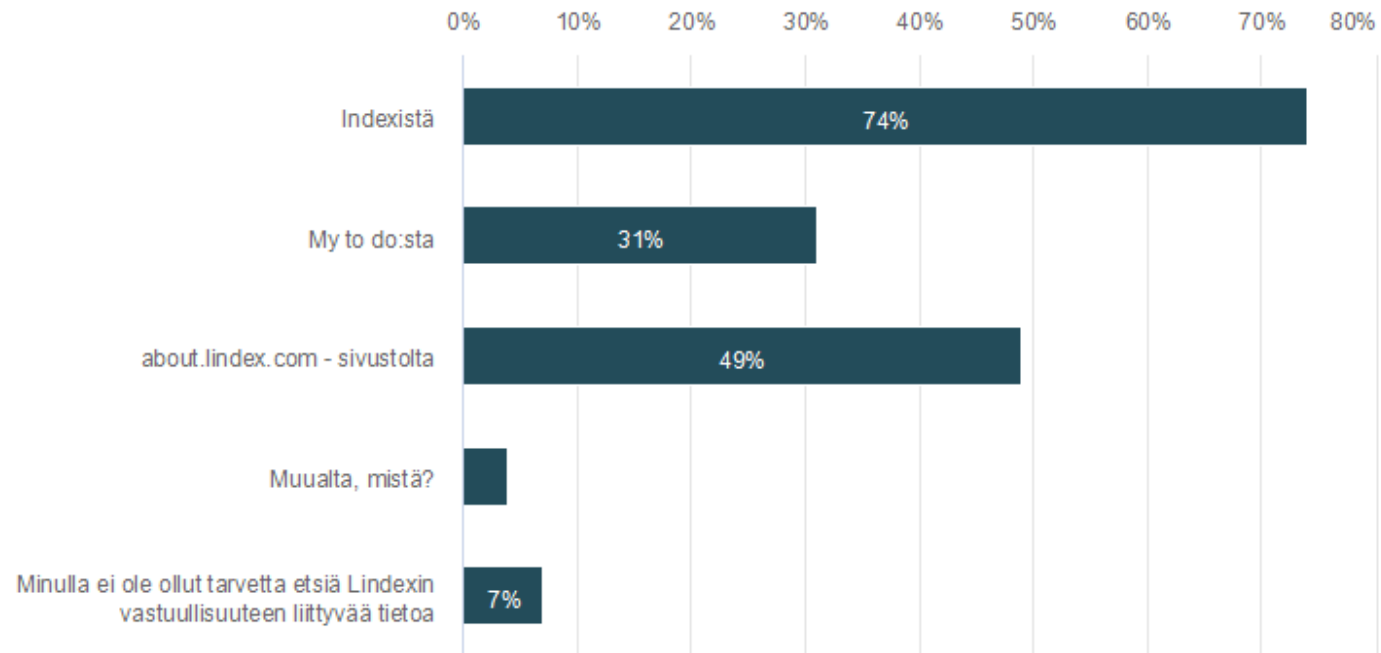


	n	Prosentti
Kyllä	123	77,3%

Ei	16	10,1%
En osaa vastata	20	12,6%

7. Kun tarvitsen tietoa liittyen Lindexin vastuullisuuteen, etsin sitä

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 262



	n	Prosentti
Indexistä	118	74,2%

My to do:sta	49	30,8%
about.lindex.com - sivustolta	78	49,1%
Muualta, mistä?	6	3,8%
Minulla ei ole ollut tarvetta etsiä Lindexin vastuullisuuteen liittyvää tietoa	11	6,9%

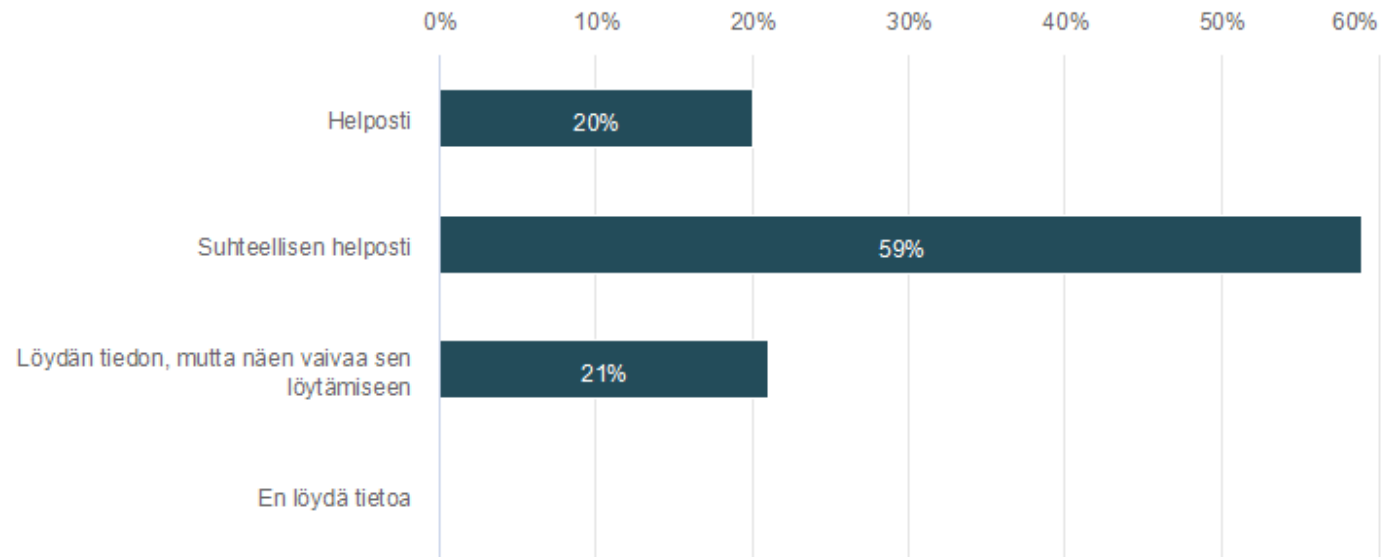
Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muualta, mistä?	Instagramista ja aktivistien näkökulmaa
Muualta, mistä?	Lindex.com
Muualta, mistä?	Netistä

Muualta, mistä?	Työkavereilta
Muualta, mistä?	kolleegat
Muualta, mistä?	Kassakansiosta

8. Löydän vastuullisuuteen liittyvää tietoa

Vastaajien määrä: 148

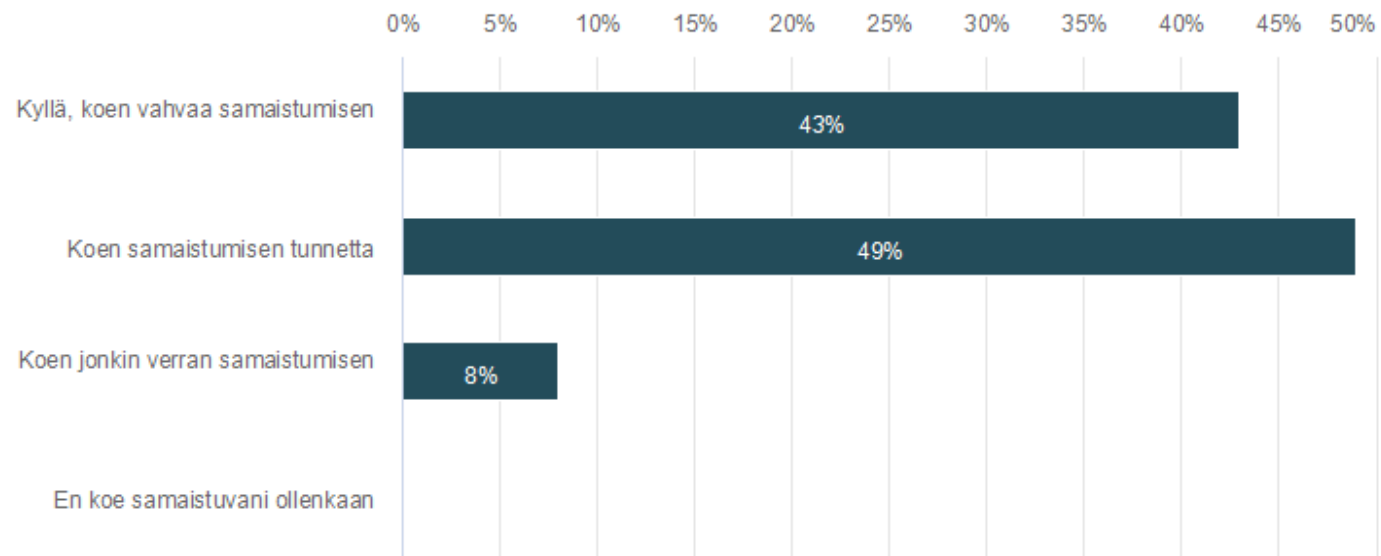


	n	Prosentti
Helposti	29	19,6%
Suhteellisen helposti	88	59,5%

Löydän tiedon, mutta näen vaivaa sen löytämiseen	31	20,9%
En löydä tietoa	0	0,0%

9. Koetko samaistuvasi Lindexin vastuullisuuslupaukseen?

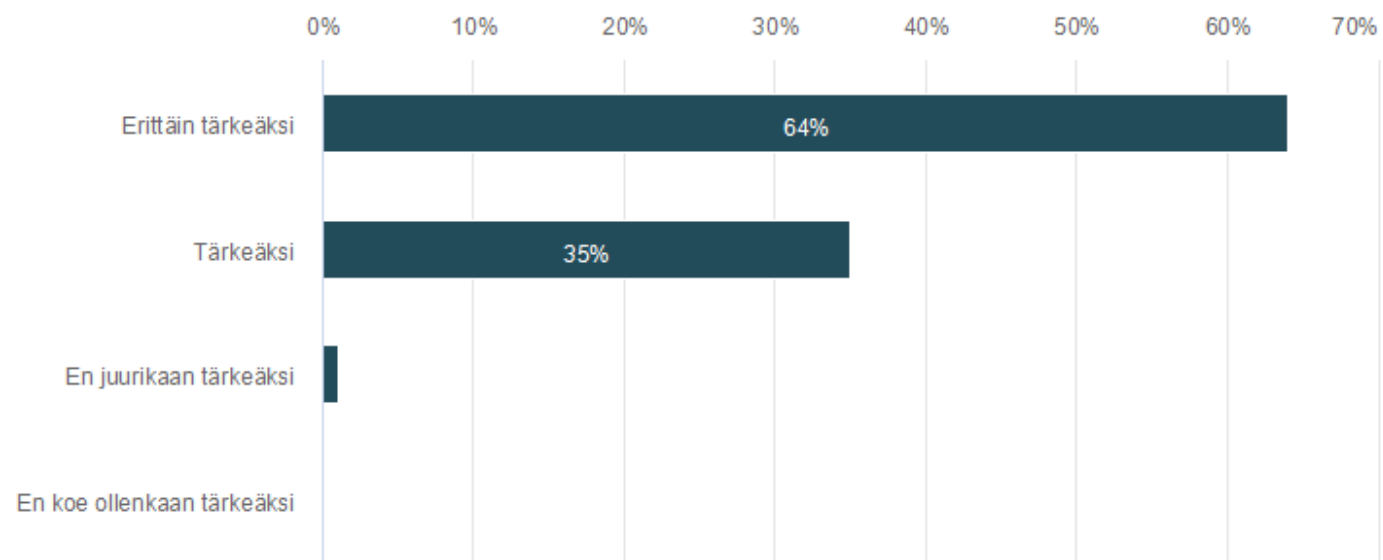
Vastaajien määrä: 159



	n	Prosentti
Kyllä, koen vahvaa samaistumisen tunnetta	69	43,4%
Koen samaistumisen tunnetta	77	48,4%
Koen jonkin verran samaistumisen tunnetta	13	8,2%
En koe samaistuvani ollenkaan	0	0,0%

10. Koen Lindexin vastuullisuuslupauksen

Vastaajien määrä: 159

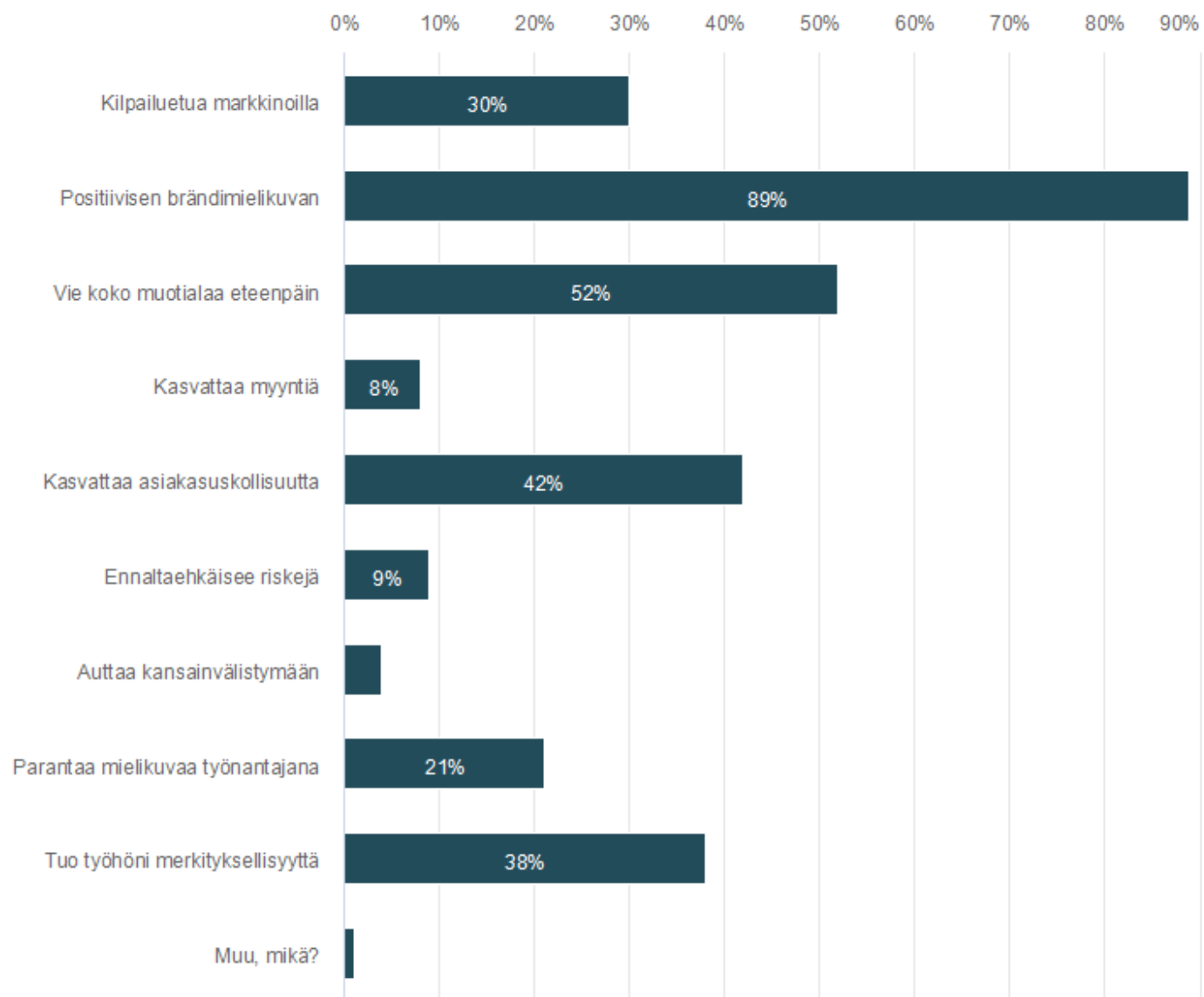


	n	Prosentti
Erittäin tärkeäksi	102	64,2%
Tärkeäksi	56	35,2%

En juurikaan tärkeäksi	1	0,6%
En koe ollenkaan tärkeäksi	0	0,0%

11. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä hyötyä, mitä Lindexin vastuullisuuslupaus saa aikaan

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 467



	n	Prosentti
Kilpailuetua markkinoilla	47	29,6%
Positiivisen brändimielikuvan	142	89,3%
Vie koko muotialaa eteenpäin	83	52,2%
Kasvattaa myyntiä	12	7,5%
Kasvattaa asiakasuskollisuutta	67	42,1%
Ennaltaehkäisee riskejä	14	8,8%
Auttaa kansainvälistymään	6	3,8%
Parantaa mielikuvaa työnantajana	33	20,8%

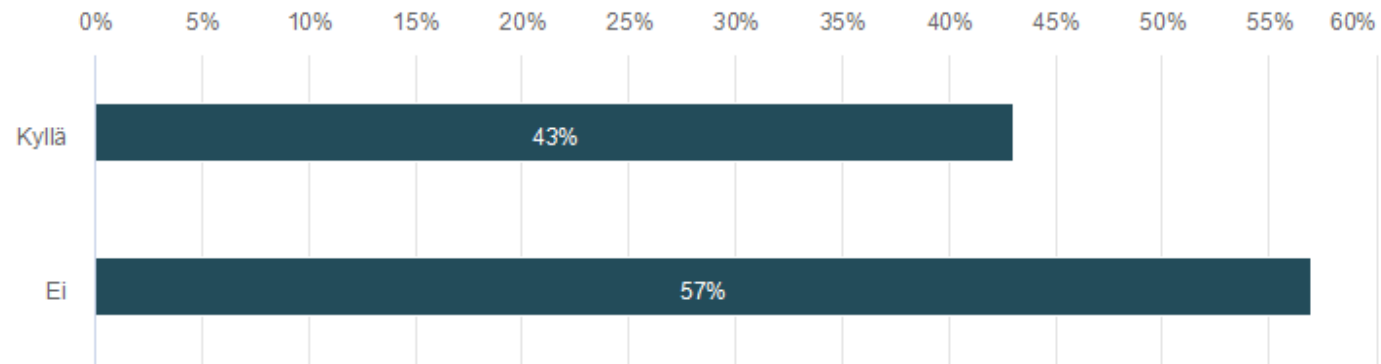
Tuo työhöni merkityksellisyyttä	61	38,4%
Muu, mikä?	2	1,3%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Kiertotalous ja ilmastolupaukset vievät alaa eteenpäin ja ovat erittäin tärkeitä. Myös työntekijänä on tärkeää, että yritys jossa on töissä pitää vastuullisuutta tärkeänä arvona. Se luo sekä luottamusta että inspiraatiota kestävämpään tulevaisuuteen.
Muu, mikä?	Emme tuhoa maapalloa ja polje ihmisoikeuksia

12. Olen kertonut asiakkaalle Lindexin vastuullisuudesta kuluvan kuukauden aikana

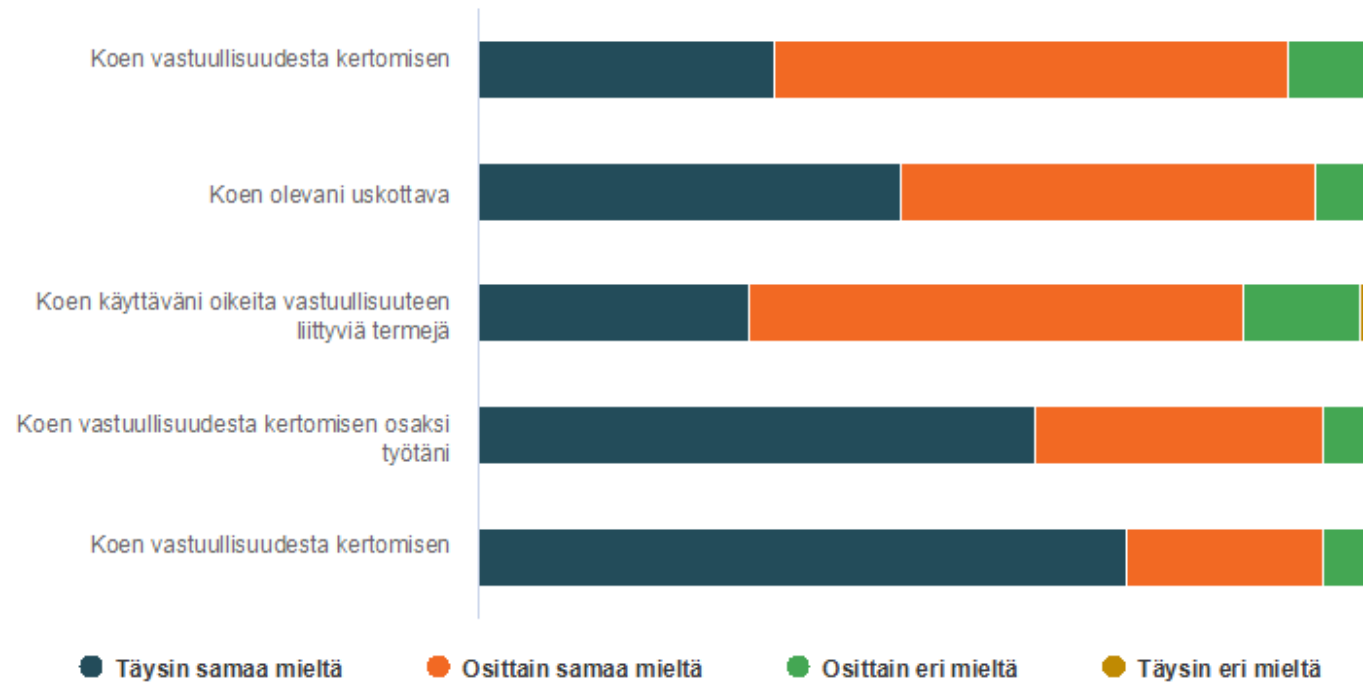
Vastaajien määrä: 159



	n	Prosentti
Kyllä	69	43,4%
Ei	90	56,6%

13. Kun kerron asiakkaalle Lindexin vastuullisuudesta

Vastaajien määrä: 69

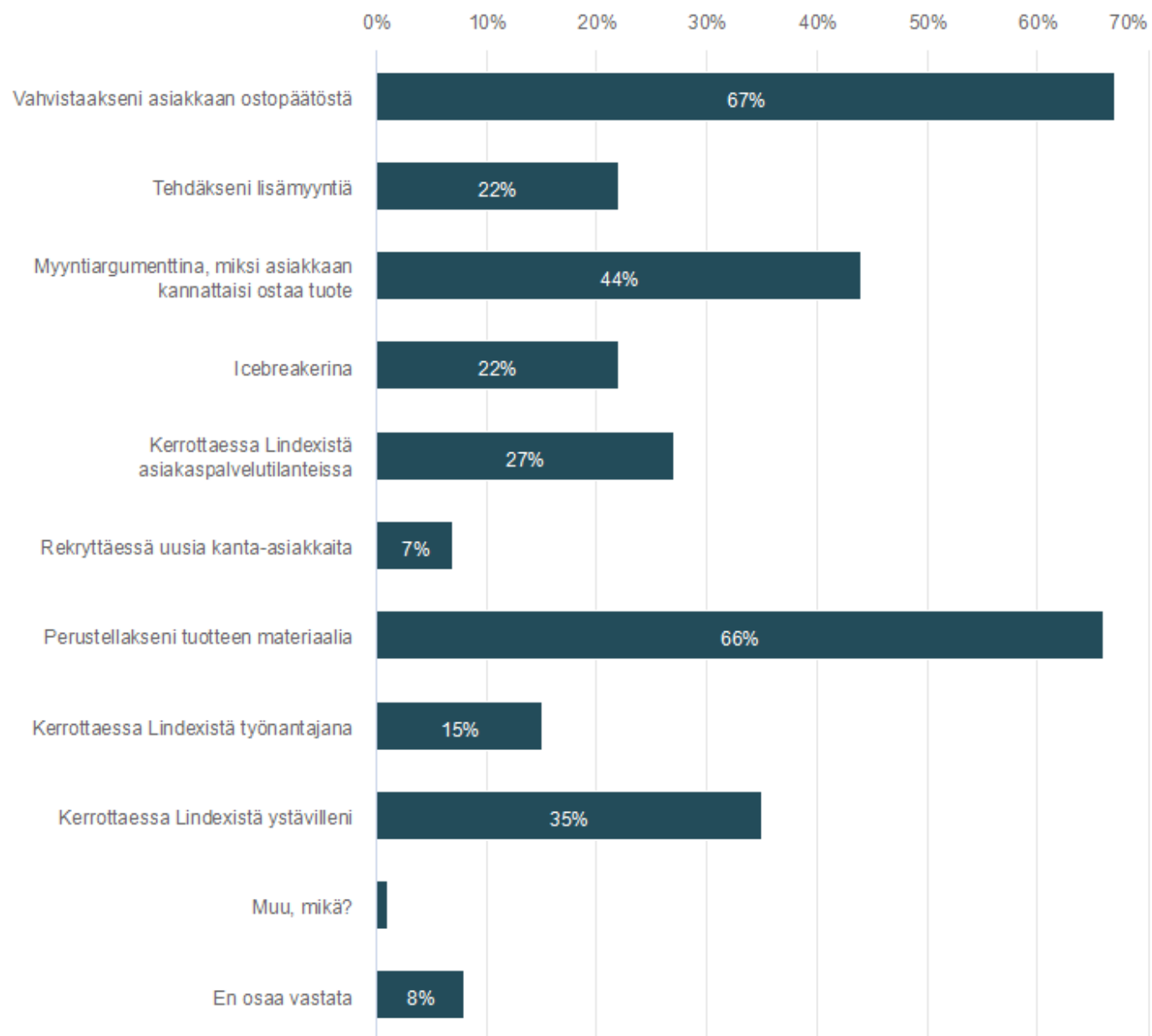


	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Koen vastuullisuudesta kertomisen helpoksi	23	39	7	0	69	1,8	2,0
	33,3%	56,5%	10,2%	0,0%			
Koen olevani uskottava	32	32	5	0	69	1,6	2,0
	46,4%	46,4%	7,2%	0,0%			
Koen käyttäväni oikeita vastuullisuuden liittyviä termejä	21	38	9	1	69	1,9	2,0
	30,4%	55,1%	13,0%	1,5%			
Koen vastuullisuudesta kertomisen osaksi työtäni	43	22	4	0	69	1,4	1,0
	62,3%	31,9%	5,8%	0,0%			

Koen vastuullisuudesta kertomisen tärkeäksi	50	15	4	0	69	1,3	1,0
	72,5%	21,7%	5,8%	0,0%			
Yhteensä	169	146	29	1	345	1,6	2,0

14. Olen käyttänyt vastuullisuuteen liittyviä aiheita

Vastaajien määrä: 156, valittujen vastausten lukumäärä: 490



	n	Prosentti
Vahvistaakseni asiakkaan ostopäätöstä	104	66,7%
Tehdäkseni lisämyyntiä	34	21,8%
Myyntiargumenttina, miksi asiakkaan kannattaisi ostaa tuote	69	44,2%
Icebreakerina	34	21,8%
Kerrotaessa Lindexistä asiakaspalvelutilanteissa	42	26,9%
Rekryttäessä uusia kanta-asiakkaita	11	7,1%
Perustellakseni tuotteen materiaalia	103	66,0%
Kerrotaessa Lindexistä työnantajana	24	15,4%

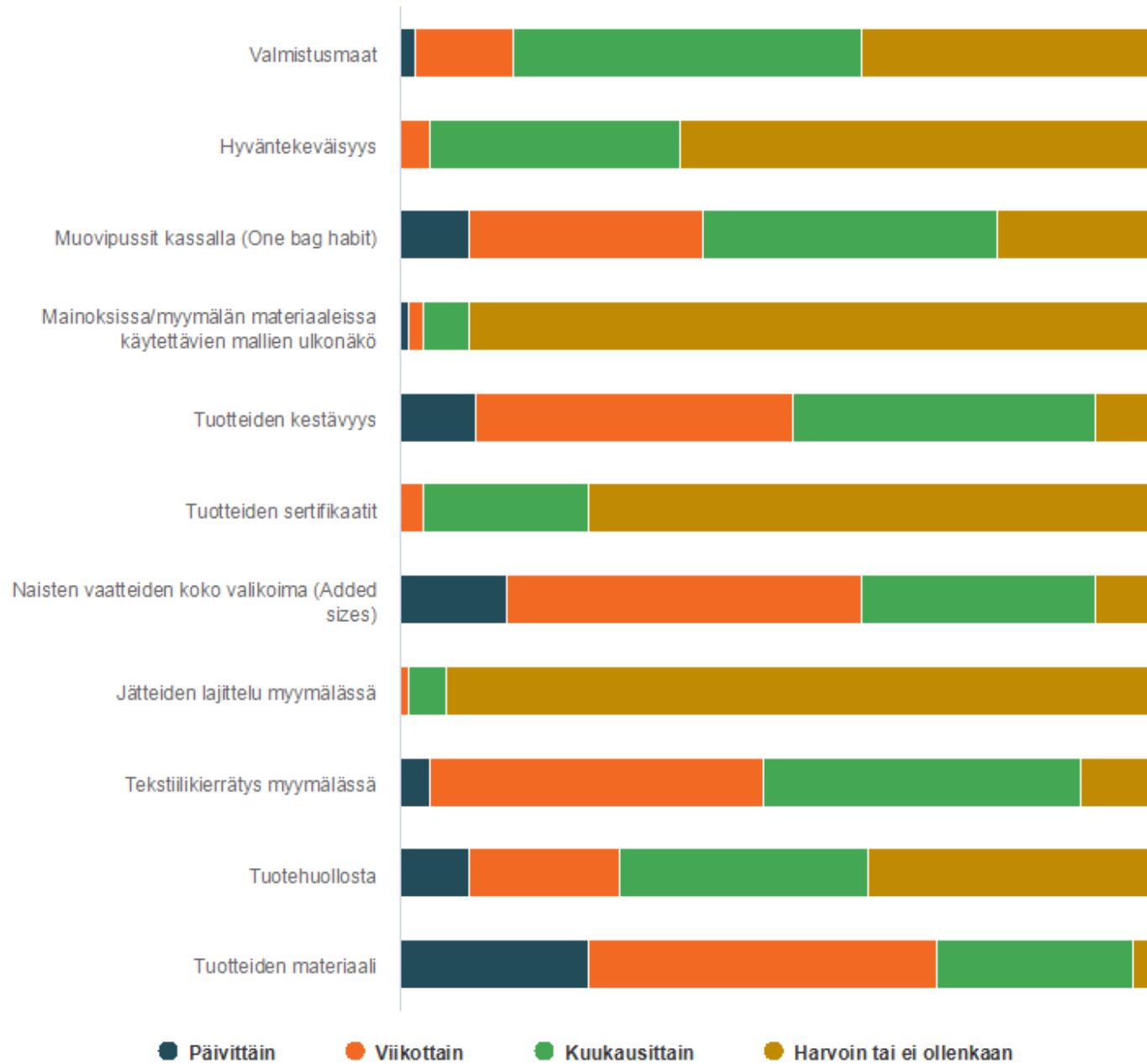
Kerrottaessa Lindexistä ystäväilleni	54	34,6%
Muu, mikä?	2	1,3%
En osaa vastata	13	8,3%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Jos asiakas kysyy
Muu, mikä?	Työssäoppimisjaksolla

15. Asiakas on kysynyt tai nostanut puheenaiheeksi kanssani seuraavia aiheita

Vastaajien määrä: 159



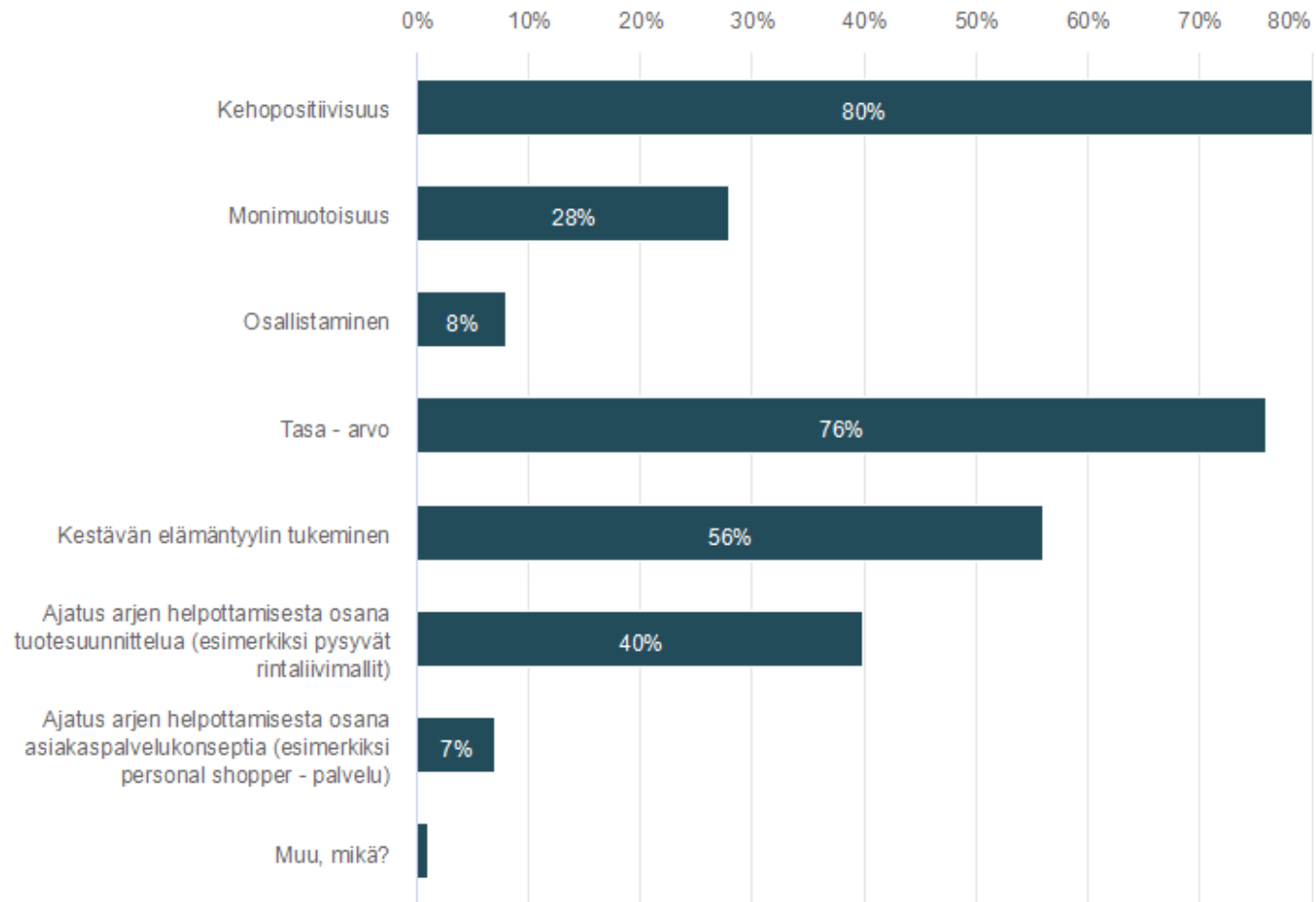
	Päivit- tän	Viikot- tain	Kuukau- sittain	Harvoin tai ei ol- lenkaan	Yh- teensä	Kes- kiarvo	Medi- aani
Valmistusmaat	3	21	72	62	158	3,2	3,0
	1,9%	13,3%	45,6%	39,2%			
Hyväntekeväisyys	0	7	51	98	156	3,6	4,0
	0,0%	4,5%	32,7%	62,8%			
Muovipussit kassalla (One bag habit)	15	49	61	33	158	2,7	3,0
	9,5%	31,0%	38,6%	20,9%			
	1	3	10	144	158	3,9	4,0

Mainoksissa/myymälän materiaaleissa käytettyjen mallien ulkonäkö	0,6%	1,9%	6,3%	91,2%			
Tuotteiden kestävyys	16	67	64	12	159	2,5	2,0
	10,1%	42,1%	40,3%	7,5%			
Tuotteiden sertifikaatit	0	4	35	117	156	3,7	4,0
	0,0%	2,6%	22,4%	75,0%			
Naisten vaatteiden koko valikoima (Added sizes)	23	75	49	12	159	2,3	2,0
	14,5%	47,2%	30,8%	7,5%			
Jätteiden lajittelu myymälässä	0	2	7	149	158	3,9	4,0
	0,0%	1,3%	4,4%	94,3%			
Tekstiilikierrätys myymälässä	6	70	67	16	159	2,6	3,0

	3,8%	44,0%	42,1%	10,1%			
Tuotehuollosta	14	31	52	60	157	3,0	3,0
	8,9%	19,8%	33,1%	38,2%			
Tuotteiden materiaali	40	72	41	5	158	2,1	2,0
	25,3%	45,6%	25,9%	3,2%			
Yhteensä	118	401	509	708	1736	3,0	3,0

16. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä asiaa liittyen Naisten voimaannuttamiseen

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 469



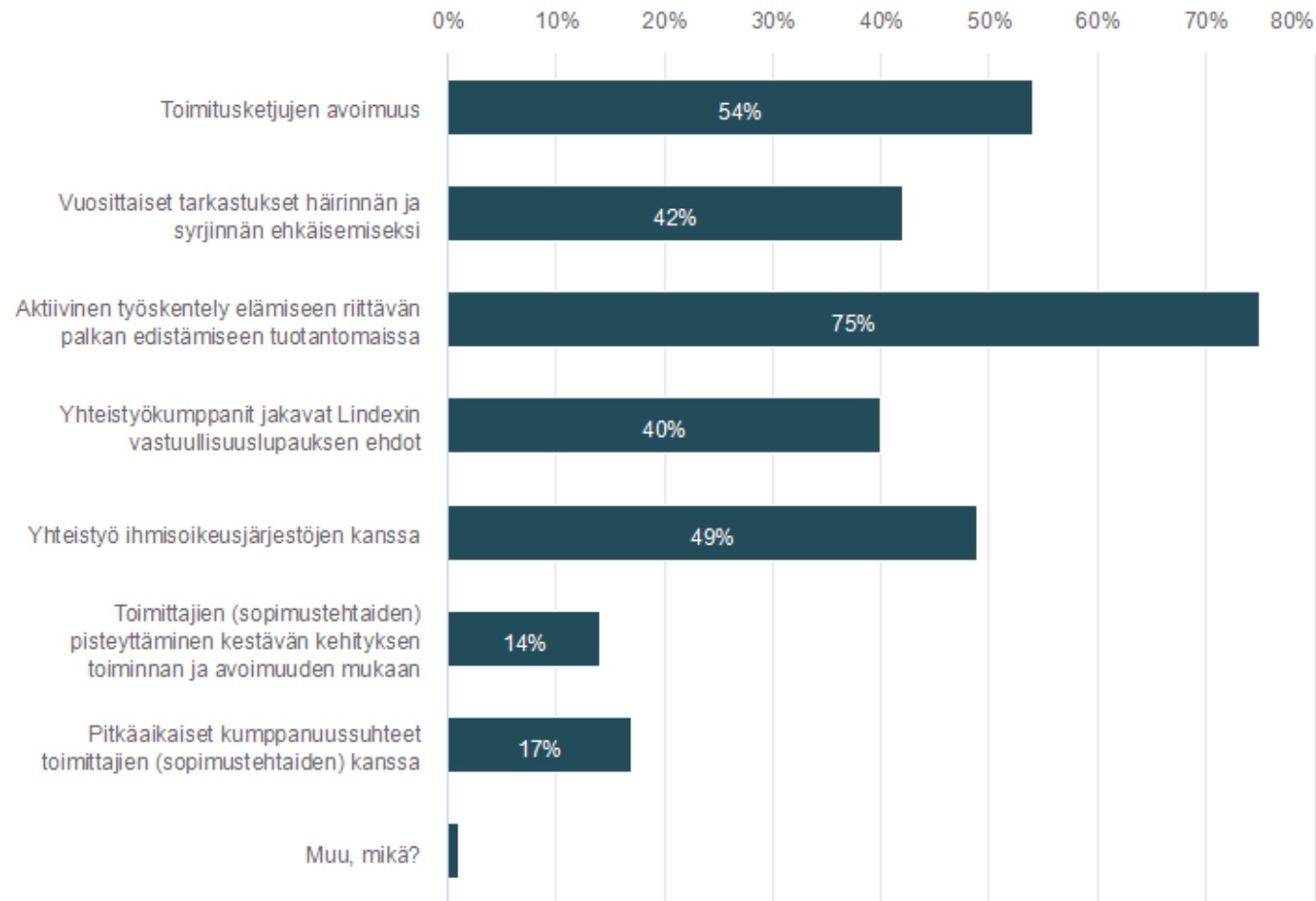
	n	Prosentti
Kehopositiivisuus	127	79,9%
Monimuotoisuus	44	27,7%
Osallistaminen	12	7,5%
Tasa - arvo	121	76,1%
Kestävän elämäntyylin tukeminen	89	56,0%
Ajatus arjen helpottamisesta osana tuotesuunnittelua (esimerkiksi pysyvät rintaliivimallit)	63	39,6%
Ajatus arjen helpottamisesta osana asiakaspalvelukonseptia (esimerkiksi personal shopper - palvelu)	11	6,9%
Muu, mikä?	2	1,3%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Se että Lindex työnantajana huolehtisi myös henkilökunnastaan
Muu, mikä?	Koulutus

17. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä asiaa liittyen Ihmisoikeuksien turvaamiseen

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 464



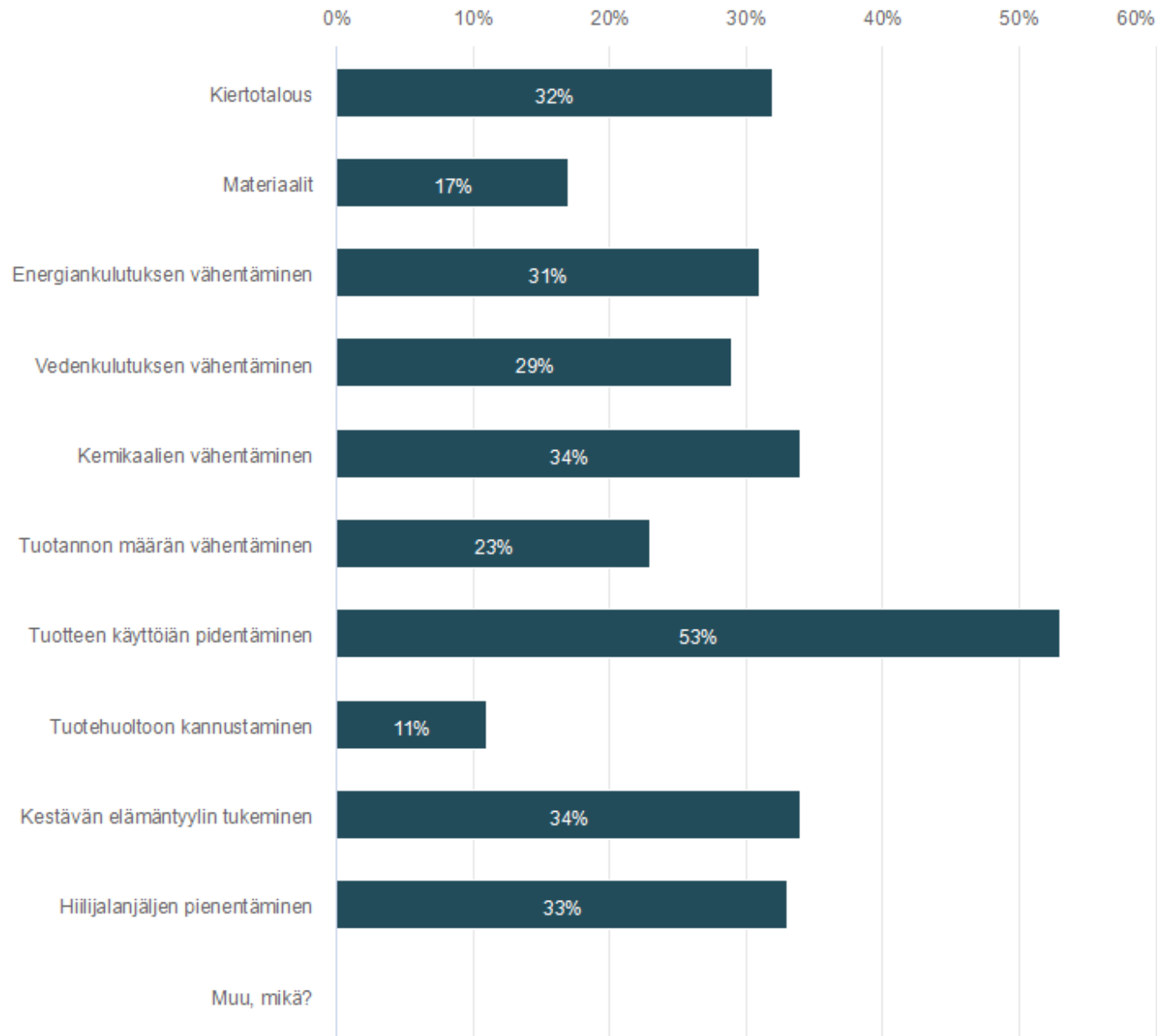
	n	Prosentti
Toimitusketjujen avoimuus	86	54,1%
Vuosittaiset tarkastukset häirinnän ja syrjinnän ehkäisemiseksi	67	42,1%
Aktiivinen työskentely elämiseen riittävän palkan edistämiseen tuotantomaissa	119	74,8%
Yhteistyökumppanit jakavat Lindexin vastuullisuuslupauksen ehdot	64	40,3%
Yhteistyö ihmisoikeusjärjestöjen kanssa	78	49,1%
Toimittajien (sopimustehtaiden) pisteyttäminen kestävän kehityksen toiminnan ja avoimuuden mukaan	22	13,8%
Pitkäaikaiset kumppanuussuhteet toimittajien (sopimustehtaiden) kanssa	27	17,0%
Muu, mikä?	1	0,6%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	En osa sano

18. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä asiaa liittyen Maapallon kunnioittamiseen

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 473



	n	Prosentti
Kiertotalous	51	32,1%
Materiaalit	27	17,0%
Energiankulutuksen vähentäminen	50	31,4%
Vedenkulutuksen vähentäminen	46	28,9%
Kemikaalien vähentäminen	54	34,0%
Tuotannon määrän vähentäminen	37	23,3%
Tuotteen käyttöiän pidentäminen	85	53,5%
Tuotehuoltoon kannustaminen	17	10,7%

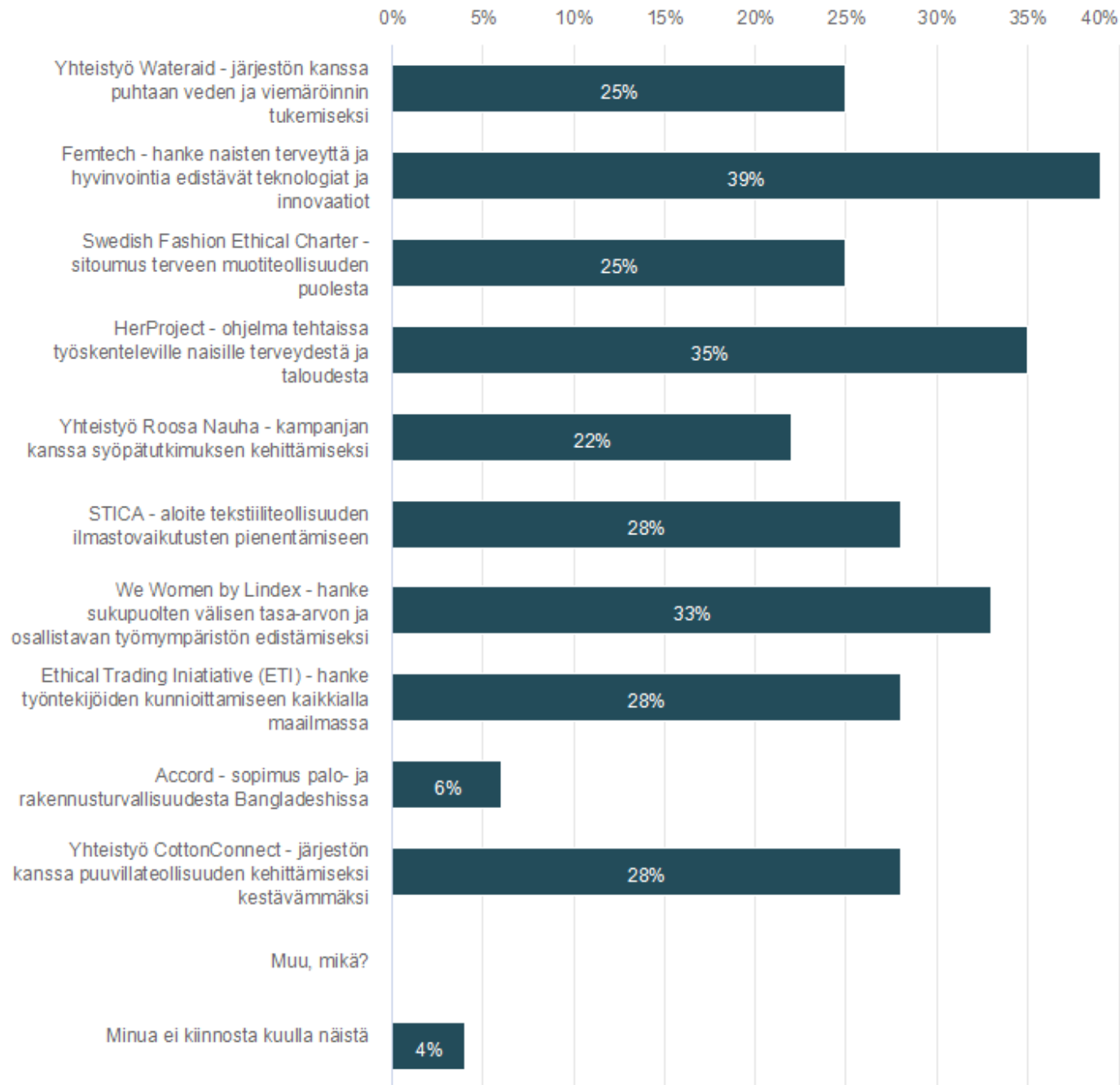
Kestävän elämäntyylin tukeminen	54	34,0%
Hiihijalanjäljen pienentäminen	52	32,7%
Muu, mikä?	0	0,0%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti

19. Mistä kolmesta Lindexin vastuullisuuteen liittyvästä hankkeesta haluaisit kuulla lisää?

Vastaajien määrä: 156, valittujen vastausten lukumäärä: 425



	n	Prosentti
Yhteistyö Wateraid - järjestön kanssa puhtaan veden ja viemäröinnin tukemiseksi	39	25,0%
Femtech - hanke naisten terveyttä ja hyvinvointia edistävät teknologiat ja innovaatiot	61	39,1%
Swedish Fashion Ethical Charter - sitoumus terveeseen muotiteollisuuden puolesta	39	25,0%
HerProject - ohjelma tehtaissa työskenteleville naisille terveydestä ja taloudesta	54	34,6%
Yhteistyö Roosa Nauha - kampanjan kanssa syöpätutkimuksen kehittämiseksi	35	22,4%
STICA - aloite tekstiiliteollisuuden ilmastovaikutusten pienentämiseen	44	28,2%
We Women by Lindex - hanke sukupuolten välisen tasa-arvon ja osallistavan työympäristön edistämiseksi	51	32,7%
Ethical Trading Initiative (ETI) - hanke työntekijöiden kunnioittamiseen kaikkialla maailmassa	43	27,6%

Accord - sopimus palo- ja rakennusturvallisuudesta Bangladeshissa	10	6,4%
Yhteistyö CottonConnect - järjestön kanssa puuvillateollisuuden kehittämiseksi kestävämmäksi	43	27,6%
Muu, mikä?	0	0,0%
Minua ei kiinnosta kuulla näistä hankkeista.	6	3,8%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti

20. Kuinka arvioisit omaa tietämystäsi Lindexin vastuullisuustavoitteista

Vastaajien määrä: 159



● Erinomainen tietämys
 ● Hyvä tietämys
 ● Tarvitsen kertausta
● En ole juurikaan tietoinen

	Erinomainen tietämys	Hyvä tietämys	Tarvitsen kertausta	En ole juurikaan tietoinen	Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
	7	84	68	0	159	2,4	2,0
	4,4%	52,8%	42,8%	0,0%			
Yhteensä	7	84	68	0	159	2,4	2,0

