



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Outi Vainio

## **Mitä yritykset kertovat osaamisen kehittämisestä vastuullisuusraportissa?**

Vertailussa kuuden kansainvälisen yrityksen vuosikertomukset

Johtamisen yksikkö  
Kauppätieteen pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Outi Vainio		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Mitä yritykset kertovat osaamisen kehittämisestä vastuullisuusraportissa? Vertailussa kuuden kansainvälisen yrityksen vuosikertomukset		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittäminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	110

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä yritykset kertovat osaamisen kehittämisestä vuosikertomuksen vastuullisuusraportissa. Yritysvastuu ja osaamisen kehittäminen työuran aikana ovat molemmat aiheina ajankohtaisia yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja uutta tietoa tarvitaan teemojen monitulkintaisuuden vuoksi. Tarkastelun kohteena on sekä yritysten oman henkilöstön että sidosryhmien osaamisen kehittäminen.

Tutkimuksen aineistona on kuuden kansainvälisen yrityksen vuosikertomukset vuodelta 2018, jotka e.com valitsi ReportWatch-arvioinnissa parhaiksi globaalissa tarkastelussa. Tarkastellut yritykset (AzkoNobel, Cloetta, SCA, Stora Enso, Trelleborg ja Volvo) käyttävät Global Reporting Initiative (GRI) -standardia raporttinsa ohjenuorana. Huomion kohteena on standardin teema Sosiaalinen vastuu (GRI 400) ja siinä keskitytään koulutusten näkökohtaan Training and education (GRI 404), mutta tarkastellaan myös tätä standardia laajemmin yritysten osaamisen kehittämisen raportointia. Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on kriittinen realismi ja sisällönanalyyssissä hyödynnetään abduktiivista lähestymistapaa. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi. Analyysissä hyödynnetään kriittisen diskurssianalyysin elementtejä.

Tutkimuksen tuloksena vastuullisuusraporteista löytyy kolme osaamisen kehittämisen raportoinnin diskurssia: 1) Odotusten hallinta ja vastuullisuus. 2) Tulevaisuuden rakentaminen. 3) Sosiaalinen vastuu ja yhteinen arvonluonti.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on syventää ymmärrystä siitä, miten yritykset määrittävät ja rajaavat vastuullisuusraportoinnissaan osaamisen kehittämisen. Yritykset kertovat siitä osaamisen kehittämisestä, jota sidosryhmät ja lainsäädäntö edellyttävät. Tutkimus osoittaa myös, että raportointia toteutetaan usein tarkoitushakuisesti maineenhallinnan lähtökohdista käsin. Tutkimustulos haastaa yrityksiä arvioimaan painotuksia, missä määrin osaamisen kehittämisen raportointia voidaan hyödyntää yrityksen strategisen liiketoiminnan kehittämisen ja vielä edessä olevien tavoitteiden retoriikkaan.

---

**AVAINSANAT:** osaamisen kehittäminen, kyvykkyydet, yritysvastuu, sosiaalinen vastuu, vuosiraportti, GRI-viitekehys, kvalitatiivinen tutkimus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	9
1.1.1	Keskeiset käsitteet	11
1.2	Tutkimuksen rakenne	12
2	Vastuullinen yritystoiminta	15
2.1	Yritysvastuun toteuttaminen	20
2.1.1	Vaatimustenmukaisuus perustuu vastuullisuuteen	22
2.2	Vastuullisuus yrityksen strategisena painopisteenä	24
2.3	Yritysvastuu kiinnostaa sidosryhmiä	27
2.4	Osaaminen yrityksen strategisena resurssina	29
2.5	Yrityksen rooli henkilöstön osaamisen kehittäjänä	36
2.6	Maine taloudellisena, sosiaalisena ja strategisena ilmiönä	39
3	Vuosikertomukset sidosryhmäviestinnän välineenä	44
3.1	Yritysvastuu vuosikertomuksissa	44
3.2	Integroitu vuosikertomus	46
3.3	Global Reporting Initiative -ohje yritysvastuuraportointiin	48
3.3.1	Osaamisen kehittämistä koskeva GRI 404 -standardi	51
4	Tutkimuksen aineisto ja metodologia	53
4.1	Kriittinen realismi ja abduktio tutkimuksen tieteellisinä lähtökohtina	53
4.2	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	55
4.3	Vuosiraportit tutkimusaineistona	56
4.4	Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät	59
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	63
5	Vertailussa vastuullisuusraporttien osaamisen kehittämisen diskurssit	66
5.1	Osaamisen kehittäminen ilmiönä vastuullisuusraporteissa	66
5.2	Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden -diskurssi	68
5.2.1	Vaatimustenmukaisuuden hallinta	69
5.2.2	Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen	72

5.2.3	Urasuunnittelu ja työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	73
5.2.4	Suorituskyvyn kehittäminen ja johtamismallit	76
5.3	Tulevaisuuden rakentamisen -diskurssi	79
5.3.1	Strategisen osaamisen kehittäminen kilpailukyvyn luomisessa	80
5.3.2	Innovaatiot ja uusien teknologioiden edellyttämä osaaminen	87
5.4	Sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluomisen -diskurssi	90
5.4.1	Osaamisen kehittämisen olennaisuus sidosryhmille	90
5.4.2	Sidosryhmien kouluttaminen yrityksen arvoketjussa	92
5.4.3	Osaamisen kehittämisen diskurssi maineenhallintana	96
5.5	Tutkimuksen tarkastelu ja suosituksia	100
5.6	Pohdinta ja johtopäätökset	103
5.7	Aiheita jatkotutkimuksiin	109
	Lähteet	111
	Liitteet	128
	Liite 1. Aineisto	128
	Liite 2. Yhteneväisyydet osaamisen kehittämisessä	129
	Liite 3. Strategisen osaamisen kehittämisen teemat	130

**Kuviot**

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	14
Kuvio 2.	Carrollin yritys vastuun pyramidi (Carroll, 1991, s. 42).	16
Kuvio 3.	Triple Bottom Line –malli (Carter & Rogers, 2008 mukailleen).	17
Kuvio 4.	AzkoNobelin compliance -viitekehys (AzkoNobel, 2018).	23
Kuvio 5.	Reaktiivinen ja strateginen yritys vastuun (Porter & Kramer, 2006).	26
Kuvio 6.	Raportoinnin standardit (Global Reporting Initiative, 2020).	50
Kuvio 7.	A+ arvioidut vuosikertomukset (e.com 2019 mukailleen).	58

**Taulukot**

Taulukko 1.	Tutkitut yritykset	59
Taulukko 2.	Sidosryhmien kouluttaminen yritysten arvoketjussa	92

## 1 Johdanto

“Learning is no longer just an HR function. It’s a core part of your business.”  
Ewan Clark, Standard Chartered

Jokainen yritys joutuu toiminnassaan tekemään lukuisan määrän arvovalintoja. Yrityksen suhtautuminen vastuullisuuteen paljastaa osaltaan yrityksen arvoja, mutta lisäksi se voi kertoa työntekijöiden arvoista ja asenteista. Viimeisimmät tutkimukset osoittavat tämän olevan se viitekehys, jonka kautta johtajien olisi tarkasteltava myös kykyjen hallintaa (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008, s. 37).

Milton Friedman (1970) katsoi, että yrityksillä on vain yksi vastuu, ja se on tuottaa voittoa omistajilleen. Yritysvastuunäkemyksen mukaan yrityksillä on velvoitteita myös muita sidosryhmiä kohtaan, ja strategisella tasolla yritystä johdetaan ottaen huomioon ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun tavoitteet taloudellisten tavoitteiden rinnalla. Yritysvastuu merkitsee yrityksen sidosryhmien ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten odotusten huomioonottamista. Vastuullisuudella tarkoitetaan yleensä tekoja, jotka ylittävät lain vaatimukset (Salo, 2015, s. 95–96). Yritysvastuun merkittävänä ajurina ovat sidosryhmät.

Yritystoiminnan vastuullisuus on noussut kiinnostuksen kohteeksi niin yritysten kuin päättöksentekijöiden keskuudessa, sekä muualla yhteiskunnassa. Vastuullisuus on yhä useamman yrityksen agendalla. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sen jäsenyrityksistä kaksi kolmasosaa katsoo vastuullisuudella ja kestäväällä kehityksellä olevan joko kasvava tai suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Vastuullisuuden liitetään moninaisia odotuksia ja vaatimuksia, ja sitä voidaan toteuttaa lukuisin eri tavoin. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.) Aula ja Heinonen (2011, s. 50) esittävät vastuullisuuden olevan jopa keskeinen liikkeenjohtoa ohjaava tema.

Osaamisen kehittäminen ja koulutus ovat sellaisia sosiaalisen vastuun elementtejä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen arvoon ja kehitykseen positiivisella tavalla. Panapanaan, Lin-

nanen, Karvonen ja Phan (2003) tutkivat suomalaisten yritysten suhtautumista sosiaali-  
seen vastuuseen ja selvisi, että monet yritykset pitävät koulutusta tärkeänä yritysvastuun  
osa-alueena. Koulutuksella ja osaamisen kehittämällä on tärkeä tehtävä osaamisen yl-  
läpitämisen, sekä tietojen ja taitojen kehittymisen kannalta, mutta myös luottamuksen  
kehittämisen, sekä työntekijöiden yrityksessä pysyvyyden ja motivoinnin näkökulmasta.  
(mts. 12–13.) Osaamisen kehittäminen on perusta sille, että yritys ylipäättään voi toimia  
ja luoda pitkällä tähtäimellä kilpailuetua (Järllström ja Vanhala, 2014, s. 233).

Henkilöstön kehittämisessä ei enää keskitytä vain koulutuksiin, vaan koko organisaa-  
tiokulttuurin muokkaamiseen. Se on alue, jossa on huomioitava useiden eri tahojen in-  
tressit, kuten organisaation tavoitteet, työntekijöiden ääni, sekä osakkeenomistajan ja  
sidosryhmien näkökulmat (Boxall & Purcell, 2008, s. 142). Lundbergin ja Westermanin  
(2020) tutkimusten mukaan muutoshakuiset kehitysjohtajat korostavat organisaation  
uudistumisessa koulutustavoitteiden fokusta taitojen kehittämisestä kohti ajattelutapo-  
jen ja kykyjen kehittämistä. Lisäksi he katsovat, että organisaatioiden tulee ruokkia jokai-  
sen työntekijän kykyä tutkia, oppia ja kasvaa. Kehitetään ajattelu- ja toimintatapoja, jotka  
auttavat työntekijöitä suoriutumaan hyvin tehtävistä, joita ei ehkä vielä ole olemassa.  
Uudistusohjelmissaan muutoshakuiset kehitysjohtajat eivät keskity opettamaan juuri nyt  
tarvittavia taitoja, vaan pikemminkin tärkeää on yrityksen tulevan menestyksen varmis-  
taminen. (Lundberg ja Westerman, 2020.)

Tutkimuksen aihe, miten kyvykkyksien ja strateginen osaamisen kehittäminen viesti-  
tään yritysten vuosikertomusten vastuullisuusraportissa, on monella tapaa ajankohtai-  
nen. Raportointiohjeistus GRI 404 standardi on ollut voimassa 1.7.2018 alkaen. Stan-  
dardi GRI 404 liittyen koulutukseen ja oppimiseen sisältää johdon toimintatapaa koske-  
vat tiedot sekä aihekohtaiset tiedot. Tutkitut yritykset kertovat noudattavansa tätä ra-  
portointistandardia.

Vastuullisuusraporttien laatiminen on nykyään pakollista suurille yrityksille. Monet vas-  
tuullisuuteen liitettävät asiat kuuluvat jo lainsäädännön piiriin, mutta kaikkia sitovan

lainsäädännön lisäksi on laadittu yrityksille vapaaehtoisia ohjeistuksia. Kirjanpitolaki-muutos vuonna 2017 nosti entisestään yritysvastuun painoarvoa. EU:n yhteiskuntavas-tuudirektiivin raportointivelvoitteet koskevat suuria ja yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä, eli listattuja yhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä on yli 500 henkeä, liikevaihto yli 40 miljoonaa euroa, tai tase 20 miljoonaa euroa. Laki-muutos määrittää, että yritysvastuutiedot ovat myös yritysten hallituksien vastuulla. Va-paaehtoisuuteen ja itsesääteilyyn perustuvat normit ja standardit ovat näin siirtyneet osaksi lainsäädäntöä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019).

Yritysten asiakkaat, sijoittajat ja muut sidosryhmät vaativat yhä eettisempää, vastuulli-sempää ja läpinäkyvämpää toimintaa yrityksiltä, toteaa Kurittu (2018). Viestinnästä on tullut avoimempaa ja monin osin reaaliaikaista. Näiden kehityskulkujen vuoksi, lakien ja säännösten noudattamisen lisäksi, yritysten on asetettava keskiöön yritystoiminnan me-nettelytavat ja eettinen vastuu. Yritysvastuu on noussut keskustelun aiheeksi ja puhutte-lee monia asianosaisia (Aula ja Heinonen, 2011, s. 129). Vastuullisilla teoilla voidaan nähdä yritysimgoa kohentava vaikutus (Carroll & Shabana, 2010, s. 98). Vastuullisuus vahvistaa brändiä ja edistää lojaalisuutta yritystä kohtaan (Porter & Kramer, 2006, s. 82).

Yritysten kiinnostus yhteiskuntavastuullisuutta kohtaan kasvaa, mutta tietoisuuden li-sääntyessä nähdään selkeämmin myös haasteet. Suomalaiset yritysjohtajat uskovat ta-loudellisten ja ekologisten vastuiden toteutuvan jo hyvin suomalaisessa yritysmaail-massa, mutta sosiaalista vastuuta pidetään yritysten tulevaisuuden haasteena. Näke-mykset siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan, eroavat paljon toisistaan vaihdellen yksinkertaisesta lakien ja sääntöjen noudattamisesta arvo-ohjautuneeseen lii-ketoiminnan harjoittamiseen. (Lähdesmäki, 2012.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimuksessa keskityttiin pitkään tutkimaan yrityksen yh-teiskuntavastuun vaikutuksia lähinnä ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kuluttajiin, ja sisäisistä sidosryhmistä vain osakkeenomistajiin (Rodrigo & Arenas, 2008). Työntekijät ovat yrityk-sen sisäisenä sidosryhmänä jääneet yhteiskuntavastuun tutkimuksissa erittäin vähälle



huomiolle ja heitä on tutkittu kaikkein vähiten (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset raportoivat kyvykkyyksien ja strategisen osaamisen kehittamisestä vuosikertomuksessaan. Tarkastellaan, mitä kyvykkyyksiä yrityksissä kerrotaan kehitettävän, miten yritykset kertovat henkilöstön osaamisen kehittamisestä strategisen kilpailukyvyyn osatekijänä vuosikertomuksissa, ja mikä on osaamisen kehittämisen rooli vastuullisuusraporteissa. Koska yritysvastuun merkittävänä ajurina ovat sidosryhmät, tarkastellaan lisäksi tulevatko sidosryhmät huomioiduksi. Tutkimuksen kohteena on kuuden globaalien yrityksen vuosikertomusten vastuullisuusraportit.

## **1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite**

Tässä tutkielmassa selvitetään, mitä yritykset kertovat osaamisen kehittamisestä vuosiraportissaan, ja miten koulutus näyttäytyy niissä osana yritysten vastuullisuusviestintää. Kiinnostuksen kohteena on yrityksille yhteneväisenä ilmiönä tarkastella, mitä koulutuksia ja kehittämistoimenpiteitä organisoidaan, ja mitä kyvykkyyksiä yritykset pyrkivät aikaansaamaan. Lisäksi tarkastellaan organisaatiokohtaisesti, mitä kerrotaan strategisesta ja ainutlaatuista kilpailuetua luovasta osaamisen kehittamisestä. Tarkastellaan myös yritysten osaamisen kehittämistä vastuullisuuden ja sidosryhmien näkökulmasta. Vuosikertomukset ovat tutkimuskohteena relevantteja, koska ne ovat huolella suunniteltuja ja julkisia viestinnän välineitä.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitä yritykset kertovat koulutuksista ja strategisesta henkilöstön osaamisen kehittamisestä integroidun vuosikertomuksen vastuullisuusraportissa. Tarkastellaan, miten koulutus ja kyvykkyyksien kehittäminen tukevat yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa, ja onko vuosikertomusten viestinnässä yhtäläisyyksiä. Lisäksi

tarkastelun kohteena on yritysten organisoimien koulutusten merkitys yritysten sidosryhmille, sekä miten osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä hyödynnetään viestinnällisesti maineen rakentamiseen.

**Tutkimuskysymys:**

*Mitä osaamisen kehittämisestä kerrotaan vuosiraporteissa?*

**Tarkentavat tutkimuskysymykset:**

1. Miten strateginen osaamisen kehittäminen kilpailuedun lähteenä tuodaan esiin?
2. Mikä on osaamisen kehittämisen rooli vastuullisuusraporteissa?

Aihe on kiinnostava paitsi tutkimuksen vähyyden vuoksi, niin sen merkittävyyden kannalta. Henkilöstön osaamista ja jatkuvaa oppimista pidetään yritysten menestyksen avaintekijöinä. Tutkielmassa selvitetään, miten suuryritykset raportoivat tämän osa-alueen. Henkilöstön kehittäminen on avainasemassa takaamassa oikean osaamisen tason. Yrityksen sosiaalista vastuuta on tutkittu vain vähän. Vastuullisuus suhteutuu henkilöstön ja sidosryhmien kehittämiseen ja kouluttamiseen.

Tutkimuskohteeksi valitaan yritykset, jotka noudattavat *Global Reporting Initiative* (GRI) -ohjeistusta raportoinnissaan. Tutkimusaineistona on näiden yritysten vuosiraportit vuodelta 2018. Tällöin julkistetut, vuotta 2017 kuvaavat raportit, ovat ensimmäisiä, joissa on voitu hyödyntää uusia GRI 400 standardeja. Kiinnostavaa on selvittää, miten yritykset ovat noudattaneet standardin ohjeita koulutukseen liittyvässä raportoinnissa.

Tämän tutkimuksen tutkimuksellisenä tavoitteena on kartoittaa hyviä malleja siihen, miten yritys voi viestiä sidosryhmilleen panostuksistaan osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen. Tutkittaviksi vuosikertomuksiksi valitaan e.com yhtiön ReportWatch-arvioin-

nissa vuoden 2018 raporteista kaikki parhaan *A+ First Rate* -arvion saaneet vuosikertomukset. Valittujen kuuden yrityksen vuosikertomukset on valittu 1500 analysoidun raportin joukosta parhaiksi. (e.com, 2019.)

Aineistona käytetään pörssiyritysten julkisia vuosiraportteja ja erityisesti niiden vapaa- muotoista osuutta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan vuosikertomusten toimintakertomus- ja tilinpäätösosat, sekä mahdolliset vuosikertomustietoa täydentävät verkkosivut. Tutkimuksen tarkoitus on analysoida yritysten vapaaehtoisesti raportoimia sosiaalisen vastuullisuuden ilmentymiä, ja keskittyä siihen, mitä yritykset kertovat henkilöstön tai sidosryhmiensä kehittämistä tai kouluttamisesta. Lukumäärä rajataan kuuteen kansainväliseen pörssiyritykseen (AkzoNobel, Cloetta, SCA, Stora Enso, Trelleborg ja Volvo).

### **1.1.1 Keskeiset käsitteet**

Yritysvastuu on laaja käsite, eikä ei ole olemassa yhtä, ainoaa tarkkaa ja kattavaa määritelmää. Se voi käsittää mm. seuraavia teemoja: sidosryhmäteoria, yritysetiikka, yritysvastuu, yrityksen sosiaalinen suoriutuminen ja reagointikyky sekä yritysfilantropia (Lähdesmäki, 2012; Lin-Hi & Müller, 2013; Kanniainen, 2018). Yritysvastuusta käytetään termejä yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility), vastuullinen yritystoiminta (business responsibility), ja eettinen liiketoiminta (business ethics) (Carroll & Shabana, 2010, s. 86). Tässä tutkielmassa käytetään termiä yritysvastuu, ja kiinnostuksen kohteena on yritysvastuun teemana sosiaalinen vastuu, ja sen osa-alue osaamisen kehittäminen.

Edellytyksenä yrityksen uudistumiselle on ymmärrys organisaation oppimisen luonteesta. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat sellaiset resurssit kuin osaaminen (knowledge), kompetenssit (competencies) ja kyvykkyydet (capabilities) (Teece, 2000). Näiden hallinta vie kohti oppivaa organisaatiota (learning organization) ja osaamisen johtamista (knowledge management) (Senge, 1990). Strategialla voidaan tarkoittaa tavoitteiden suuntaa, resurssien hyödyntämisen tapaa, ainutlaatuisuuden ja kilpailuedun lähdettä, sekä tapaa täyttää sidosryhmien odotukset (kts. Juuti ja Luoma, 2009).

Vuosikertomuksella (corporate annual review) tarkoitetaan dokumenttia tai raporttia, joka sisältää lain määrittämän toimintakertomuksen lisäksi yrityksen muuta informaatiota. Integroitu vuosikertomus on yleistynyt, ja se yhdistää vuosikertomuksen ja vastuullisuusraportin. (Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani, 2013.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on vastuullisuusraportti. Tarkastellaan myös mainetta ilmiönä. Proaktiivinen maineenhallinta on systemaattista ja liiketoimintalähtöistä, ja sitä hallitaan mm. kouluttamalla henkilöstöä. (Heinonen 2006, s. 182)

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

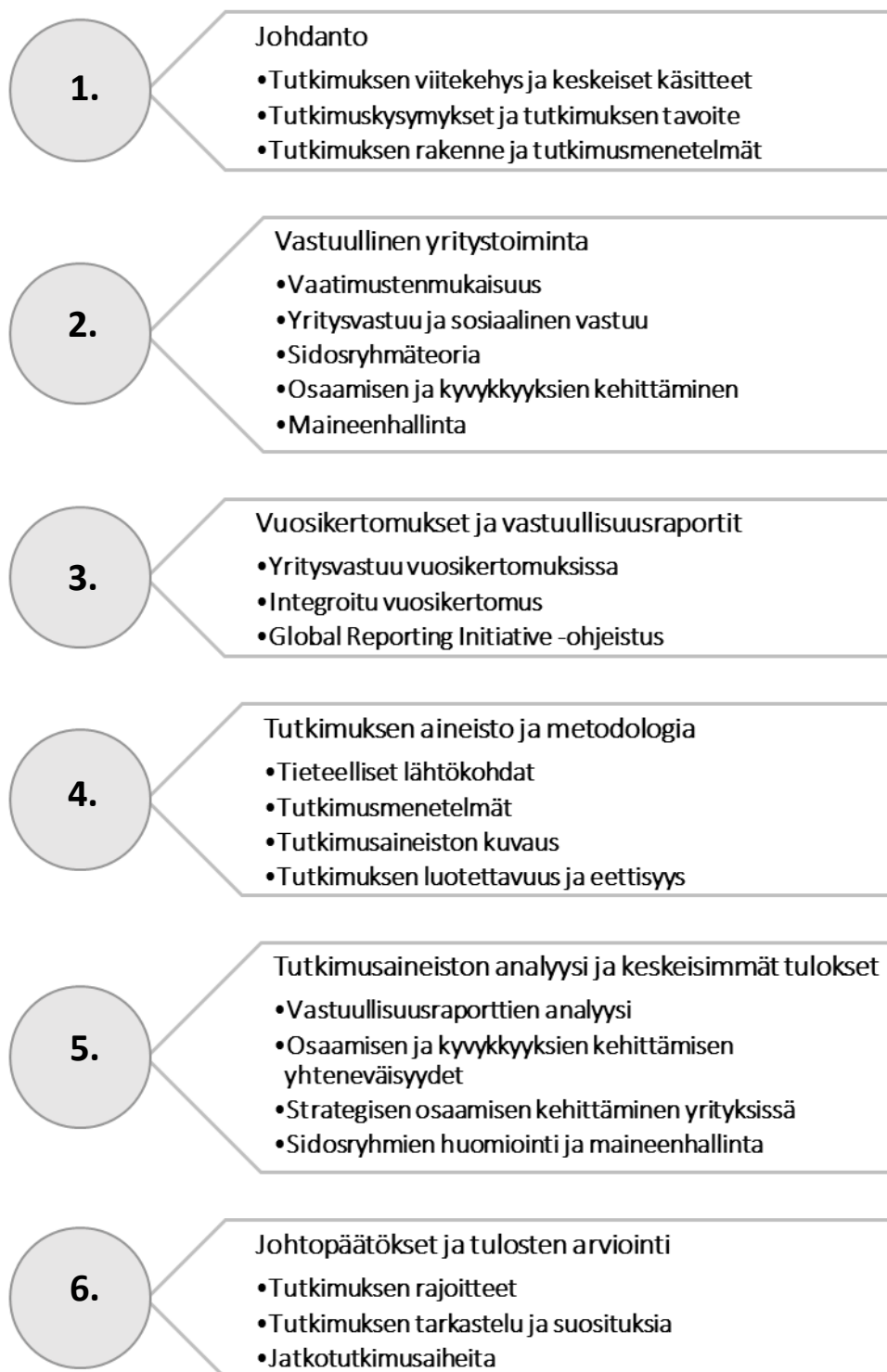
Tutkielman rakenne on esitetty kuviossa 1. Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa perustellaan tutkielman tarpeellisuus, kerrotaan tutkimusongelmat ja määritellään keskeiset käsitteet. Tutkielma etenee teoriasta empiriaan siten, että teoriaosuuden aloittava toinen luku keskittyy vastuulliseen yritystoimintaan. Tutkimuskohteena ovat yritysten vuosikertomukset, ja niissä tarkastelun aiheena tarkemmin osaamisen kehittäminen. Aihe sisältyy vuosikertomuksen vastuullisuusraporttiosuuteen, jonka vuoksi määritellään ensin, mitä yritysvastuulla tarkoitetaan. Yleisimmät teoreettiset mallit toimivat tutkimuksen viitekehyksenä.

Kappaleessa kaksi kerrotaan strategisesta yritysvastuusta ja siitä, miten yritykset käytännössä toteuttavat yritysvastuuta. Mikä yritysvastuusta perustuu itsesääntelyyn, ja mikä on osa lainsäädäntöä. Kuvataan osaamisen merkitystä yrityksen resurssina ja sitä, miten vastuullisuus ja sosiaalinen vastuu ulottuvat myös osaamisen kehittämiseen. Tarkastellaan vuosiraporttia vastuullisuusviestinnän ja maineenhallinnan välineenä.

Jälkimmäisessä teoriakappaleessa, luvussa kolme, paneudutaan vuosikertomuksiin. Kerrotaan mistä vuosikertomukset koostuvat, mikä viestinnällinen merkitys niillä on, ja miksi vuosikertomuksissa kerrotaan yritysvastuusta. Käsitellään ja kuvataan integroitu vuosikertomus. Esitellään *Global Reporting Initiative* -raportointiohjeisto vuosikertomuksen

laadintaan. Toisen ja kolmannen luvun teorit taustoittavat koko tutkimusta. Tutkimuksen toteutus alkaa kappaleesta neljä. Aluksi kerrotaan tutkimuksen metodologiasta ja tutkimusaineistosta. Varsinainen analyysi alkaa kappaleesta viisi (ks. Kuvio 1.).

Analyysiosassa tarkastellaan yritysten viestintää vuosikertomuksissa kolmesta eri näkökulmasta; miten yritys kertoo oman henkilökuntansa strategisesta osaamisen kehittämisestä, mitä yritys kertoo sidosryhmiensä kouluttamisesta, sekä onko yritysten viestinnässä liittyen osaamisen kehittämiseen löydettävissä yhtäläisyyksiä. Analysoidaan lisäksi sitä, miten osaamisen kehittämisestä kerrotaan hyvän yritysmaineen hallinnan kannalta. Johtopäätöksissä ja pohdintaosuudessa pääluvussa kuusi on yhteenveto analyysin tuloksista ja suosituksia. Esitetään tutkijan näkemyksiä ja havaintoja, jotka ovat muodostuneet tutkimuksen kuluessa ja tulosten perusteella. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, mahdollisia rajoitteita ja esitetään jatkotutkimuksen aiheita.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

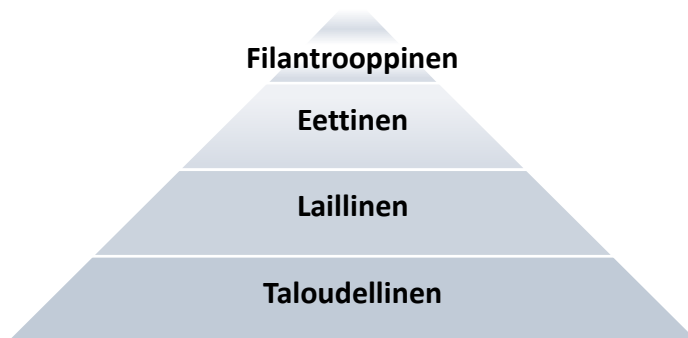
## 2 Vastuullinen yritystoiminta

Vastuullisena yritystoimintana ajatellaan yleensä panostuksia, joita yritys on vapaaehtoisesti valmis tekemään lainsäädäntöön kuuluvien minimiehtojen lisäksi (Euroopan komissio, 2001; Silvola ja Landau, 2019; Ratsula, 2019). Vähimmäisvaatimukset vastuullisuudelle muodostuvat lainsäädännön ja muun normiston asettamista rajoista. Vastuullinen yritys pyrkii mahdollisimman kestäviin toimintatapoihin huomioiden sidosryhmiensä näkökulmat (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019). Vastuullisuudella voidaan tarkoittaa ylimääräisiä investointeja inhimilliseen pääomaan, ympäristöön tai sidosryhmäsuhteisiin. Lakisääteisten velvoitteiden ylittäminen, kuten koulutuksen tarjoaminen, sekä hyvät työskentelyehdot ja -olosuhteet, voivat edistää yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Euroopan komissio, 2001, s. 8).

Yrityksille on laadittu ohjeistuksia ja standardeja vastuullisuuteen. Tunnetuimpia näistä ovat taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n toimintaohjeet, sekä Yhdistyneiden kansakuntien (YK) yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet. YK:n ihmisoikeuksien julistus vuodelta 1948 voidaan lukea näistä ensimmäiseksi. (Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani, 2013, s. 39; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019; Yhdistyneet kansakunnat, 2020.) YK:n kestävä kehityksen tavoitteet tarjoavat viitekehityksen pyrittäessä sitomaan yrityksen tavoitteet globaaleihin yhteiskunnallisiin päämääriin ja ympäristön prioriteetteihin (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019; Yhdistyneet kansakunnat, 2020). Yritykset voivat käyttää ohjeita vastuullisuusstrategiansa tueksi, mutta myös sidosryhmäsuhteiden, viestinnän ja raportoinnin sisältöjen ohjeuorana. (Yhdistyneet kansakunnat, 2020.)

Yritysten vastuullisten valintojen periaatteet voi jakaa kolmeen vaatimustasoon: lainsäädännön edellyttämä minimitaso, sidosryhmien odotusten ja vaatimusten edellyttämä taso, sekä omistajien tai johdon arvoista ja visiosta johdettu tavoitetaso (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.) Käytetyimmät jaottelutavat ovat Carrollin vuonna 1991 laatima yritysvastuun pyramidimalli, sekä Elkingtonin vuonna 1998 lanseeraama ”triplebottom line” eli kolmoistilin päätösjaottelu. Carrollin pyramidimallin neljä vastuun osa-aluetta

ovat: taloudellinen, laillinen, eettinen ja filantrooppinen (Kuvio 2). Osa-alueet ovat tosiaan täydentävä kokonaisuus. (Carroll, 1991, s. 42.) Viime vuosina eettinen ja filantrooppinen vastuu ovat nousseet kiinnostuksen keskiöön (Carroll, 1991, s. 40).

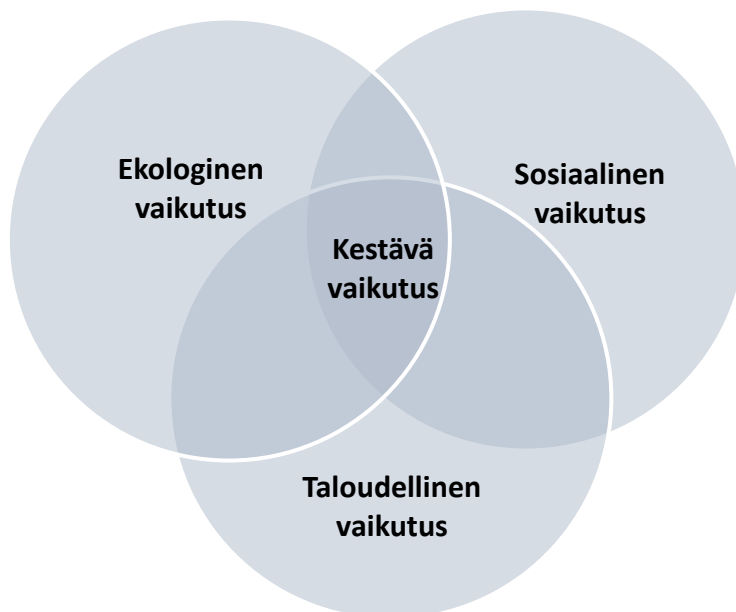


**Kuvio 2.** Carrollin yritysvastuun pyramidi (Carroll, 1991, s. 42).

On sanomattakin selvää, että yrityksen tulee toimia asetettujen lakien puitteissa ja yhteiskunnan säännösten mukaan. Taloudellinen vastuu luo perustan ja edellytykset toiminnalle. Eettisen ja filantrooppisen vastuunkannon tasoilla tarkoitetaan vapaaehtoisia tekoja yhteisön hyväksi ja ihmisten elämänlaadun parhaaksi. Eettinen vastuu on sosiaalisen vastuun kantoa, joka perustuu standardeihin, normeihin ja oikeudenmukaisuuden odotuksiin. Filantrooppisen vastuun teot ovat hyväntekeväisyyttä, joilla yritys edistää esimerkiksi henkilöstön terveyttä tai koulutusta, tai tukee kulttuuria. (Carroll, 1991, s. 41–42.)

Yritysvastuu on yritysten vastuuta toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista (Aguilera ja muut, 2007; Elinkeinoelämän keskusliitto 2019; Epstein 2008; Lähdesmäki, 2012; Niskala ja muut, 2013.) Kuviossa kolme havainnollistetaan käsitettä *Triple bottom line*, jonka toi suuren yleisön tietoisuuteen John Elkington vuonna 1998 artikkelissaan "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" (Norman & MacDonald, 2004).





**Kuvio 3.** Triple Bottom Line –malli (Carter & Rogers, 2008 mukaillen).

*Triple Bottom Line* -malli eroaa perinteisemmistä tuottavuuden mittareista, kuten sijoitetun pääoman tuotosta, sisällyttämällä myös ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet yrityksen menestyksen määrittäjiksi (Norman & MacDonald, 2004). Mallia on myös kritisoitu (Aula ja Heinonen, 2011; Stubbs ja Cocklin, 2008; Porter ja Kramer, 2006). Aula ja Heinonen (2011, s. 50) väittävät sen yhteiskuntavastuutekijöitä keskenään ristiriitaisiksi. Porter ja Kramer (2006) ajattelevat, että malli ei ole indikaattori kestävyydelle, koska se ei tarjoa välineitä tasapainottaa pitkän tähtäimen tavoitteita lyhyen tähtäimen kustannuksiin.

Taloudellinen vastuu liittyy siihen, miten yritystoiminnan tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja sidosryhmien kesken. Sidosryhmille välitön vastuu on suoriin rahavirtoihin liittyvää, kuten työllistämisestä syntyvät palkka- ja verotulot, tai osinkojen maksaminen omistajille. Välillinen vastuu nähdään liiketoiminnan vaikutuksina kansantaloudelle, esimerkiksi innovaatioiden tai sijoittamispäätösten vaikutuksina yhteiskunnalle.

Taloudellinen vastuu koskee myös sellaisia yritysvastuun kysymyksiä, kuin ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit pitkän aikavälin liiketoiminnalle. (Niskala ja muut, 2013, s. 17–18.)

Yritysvastuun viitekehyksessä oikeus koulutukseen voidaan nähdä osana taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia (Liappis ja muut, 2019, s. 142). Yrityksen panostus sosiaaliseen vastuuseen ja henkilöstön kehittämiseen voi parantaa sen taloudellista suoriutumista (Aguilera ja muut, 2007). Yritys voi saada motivoituneempaa ja jatkuvasti kehittyvää henkilöstä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2020). Sosiaalinen vastuu yritystoiminnassa voi tarkoittaa turvallisen työympäristön ja toimintatapojen kehittämistä, sekä henkilöstön hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä, irtisanomistilanteiden vastuullisia toimintatapoja ja ihmisoikeuksien kunnioittamista, sekä hyviä toimintatapoja yritys-, yhteiskunta- ja yhteisösuhteissa (Hatcher, 2002, s. 99; Niskala ja muut, 2013, s. 18; 69).

Sosiaalisen vastuun keskiössä ovat ihmisoikeudet (Liappis ja muut, 2019, s. 143). Sosiaalisen vastuun ilmiötä läpileikkaavat tasavertaisuuden ja syrjimättömyyden periaatteet, eli ihmisten hyvän kohtelun elementit (Liappis, Pentikäinen ja Vanhala, 2019, s. 136; 142). Siihen kuuluu oleellisesti paitsi vastuu ympäristöstä, tuotteista, kuluttajista ja palveluista myös vastuu näiden kaikkien suojaamisesta (Hatcher, 2002, s. 99–101). Sosiaalinen vastuu liittyy ihmisiin, henkilöstöön, kuluttajiin, alihankintaketjuun, mutta myös ympäröivään yhteiskuntaan (Porter & Kramer, 2006).

Sosiaalisia vaikutuksia yhteiskuntaan syntyy, kun yritys luo taloudellista hyvinvointia, tuottaa palveluita ja tavaroita, sekä maksaa veroja (Aguilera ja muut, 2007; Kotler & Lee, 2005). Porterin ja Kramerin (2006) näkemyksen mukaan sosiaalinen vastuu voi tarkoittaa yritykselle muutakin kuin kustannuksia, rajoitteita ja hyväntekeväisyyttä. Strategisella tasolla se voi merkitä yritykselle mahdollisuuksia, innovaatioita ja kilpailuetua. (Porter & Kramer, 2006.)

Dialogi sidosryhmän kanssa voi olla olemassaolon oikeutus sille, että yritys voi toimia jollakin alueella (ns. *social license to operate*). Termi ilmentää tarvetta aktiiviseen dialogiin, yhteistyöhön ja 'ristiin oppimiseen' eri toimijoiden välillä. Sosiaaliseen vastuuseen sitoutuvat yritykset ankkuroituvat paikallisyhteisöön erilaisten yhteiskuntavastuuohjelmien kautta työllistämällä, sponsoroimalla, kouluttaen tai tarjoten henkilöstölleen mahdollisuuksia osallistua vapaaehtoistyöhön. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.)

Ympäristövastuulla tarkoitetaan luonnollisesti vastuun kantoa ympäristöstä ja luonnonvaroista. Yritysten tulee toiminnassaan huomioida ympäristön resurssit, ja käyttää luonnonvaroja tehokkaasti ja säästäväisesti. Ympäristövastuu kattaa vesien-, ilman- ja maaperänsuojelun sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamisen päästöjä vähentämällä. Yrityksen tulee huolehtia tuotteidensa koko elinkaaren ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta. (Niskala ja muut, 2013, s. 18.)

Vastuullisuus on parhaimmillaan sekä yrityksen kilpailuetu että yrityksen strategian ytimessä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019). Ilman strategista ymmärrystä yhteiskuntavastuusta yritysjohto lykkää kustannuksia, joka saattaa johtaa suurempiin kustannuksiin, jos yrityksen myöhemmin nähdäänkin rikkoneen yhteiskunnallisia velvoitteitaan, ajattelevat Porter ja Kramer (2006). He kannattavat sosiaalisen vastuun ankkuroimista yrityksen strategiaan. Sidosryhmät eivät voi koskaan täysin ymmärtää yrityksen kyvykkyyksiä, kilpailuasemaa, tai kompromisseja, joita se joutuu tekemään. Yritys, joka toimii vain sidosryhmien asettamien paineiden pohjalta, huomaa ennen pitkää toteuttaneensa sarjan puolustusreaktioita, joista ei ole sille strategista hyötyä. (Porter & Kramer, 2006.)

Uusimmat yhteiskuntavastuun määritelmät integroivat sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat yritysten liiketoimintaan ja strategiselle tasolle. Vastuullinen yritys huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista ja osaamisesta, taloudellisesta kestävydestään, sekä minimoii negatiiviset ympäristölliset vaikutuksensa ja noudattaa yhteiskunnan odotuksia proaktiiv-

visesti. Yrityksen taloudellinen vastuu toteutuu parhaimmillaan positiivisina kerrannaisvaikutuksina, vastuunkannon tekoina ja mahdollisuuksina yhteiskunnalle, sidosryhmille ja yrityksen työntekijöille.

## 2.1 Yritysvastuun toteuttaminen

Vastuullisuus on varsin laaja ilmiö, eikä yritysten yhteiskuntavastuun toteutukseen ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa (Lähdesmäki, 2012). Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi (2007) tutkivat, miten työntekijät voivat edistää yrityksen vastuullisuutta, sillä heidän mukaansa juuri työntekijöiden näkemykset yritysvastuusta luovat vastuullisen organisaatiokulttuurin. Tutkittaessa, miten vastuullisuutta arvostetaan, kannustetaan ja tuetaan organisaatioissa, selvisi, että yksittäisellä työntekijällä, organisaatiolla, ja sidosryhmillä on kullakin omat motiivinsa liittyen joko omaan etuun, yhteisön etuun tai muihin moraalisiin syihin.

Yritysvastuu toteutuu päätöksinä ja toimenpiteinä, joilla varmistetaan yrityksen sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen (Hohnen, 2007). Konkreettinen toteutus voi edellyttää integroitua yritysvastuun päätöksentekorakennetta, liiketoimintasuunnitelmaa, mitattavia tavoitteita ja yksityiskohtaisia suorituskykymittauksia, henkilöstön osallistamista, koulutuksia, sekä sisäistä ja ulkoista viestintäsuunnitelmaa. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa ja yhteiskuntavastuun asioiden kehittyessä, myös koulutustarpeet muuttuvat. Tämä vaatii yrityksiltä sitoutumista henkilökuntansa pitkäjänteiseen kouluttamiseen. (Hohnen, 2007.) Noudattamista voidaan varmistaa analyysi- ja raportointimekanismien avulla (Hohnen, 2007; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2009).

Osa itsesäätelyyn perustuvista normeista ja standardeista otetaan myöhemmin osaksi lainsäädäntöä, kuten EU:n yhteiskuntavastuudirektiivin mukainen raportointivelvoite tilikaudesta 2017 alkaen. Se koskee kirjanpitolakiin viedyn muutoksen kautta suuria ja yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.) Euroopan unionin direktiivi laajentaa yritysten velvollisuutta raportoida yhteiskuntavastuusta, ja

tarkoittaa, että kestävän kehityksen raportti ei ole valinnainen, vaan yritysten on annettava toimintakertomukseen liitettävässä selvityksessä tiedot seuraavista asioista:

- ympäristöasiat,
- sosiaaliset ja työntekijöihin liittyvät seikat,
- ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä
- korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyvät seikat.

Pörssiyritysten, joissa on yli 500 työntekijää, ja jonka liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa, on ilmoitettava ympäristövaikutuksista ja sosiaalisista vaikutuksista toiminnassaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2020.)

Uraauurtavaa tutkimusta yritysvastuun hyötyjen parissa tehneet professorit Halme ja Laurila (2009) ovat tyypitelleet yritysten tavat toteuttaa yritysvastuuta kolmeen luokkaan: vastuullisuuden integrointi olemassa olevaan liiketoimintaan, ydinliiketoimintaan uutta tuovien tuotteiden ja palveluiden innovointi, sekä kolmantena toimintatapana hyväntekeväisyys (Halme ja Laurila, 2009, s. 329). Yritysvastuu luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, toteavat myös Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019, s. 31). Tämä edellyttää sitä, että yritys ottaa strategiansa keskiöön kestävän kehityksen tavoitteen ratkaisemisen ja valjastaa liiketoimintansa mission tämän tavoitteen saavuttamiseen, he muistuttavat.

Yritysvastuuta ei pitäisi ymmärtää erillisenä funktiona, vaan vastuullisuusperiaatteet kuuluvat liiketoimintaprosesseihin sekä liiketoimintaa tukeviin funktioihin, kuten henkilöstöasiat, markkinointi ja viestintä (Juutinen & Steiner, 2010, s. 126). Toteutuminen varmistetaan koulutuksella, yhteisillä pelisäännöillä, henkilökohtaisilla kannustimilla ja palkitsemisella. Kannustimet ja henkilökohtaisen suorituksen arviointi motivoivat. (Hohnen, 2007; Maon ja muut, 2009.) Työntekijöillä voi olla henkilökohtaiset tavoitteensa, jotka integroidaan suorituskyvyn mittausjärjestelmään (Hohnen, 2007).

Aikaisemmissa tutkimuksissa yhteiskuntavastuun toteutumisesta on tunnistettu tiettyjä menestystekijöitä. Merkittävää on ylimmän johdon sitoutuminen, yhteiset pelisäännöt ja vastuuhenkilöiden esimerkit. Tärkeää on sitoutuneiden edelläkävijöiden tunnistaminen ja resursointi, suunnittelu sekä koulutuksen järjestäminen. Vastuullisuuteen liittyvät

elementit on integroitava yksilöllisiin kannustimiin ja suorituskyvyn mittaamiseen. Yritysvastuualoitteiden etenemisestä ja positiivisista vaikutuksista olisi kommunikoitava jatkuvasti. (Collier & Esteban, 2007; Garavan, Heraty, Rock & Dalton, 2010; Hohnen, 2007; Maon ja muut, 2009; Valkoinen, 2009.)

Yritysvastuuajattelun rinnalle ovat Porter ja Kramer (2011) kehittäneet jaetun yhteisen arvon käsitteen (*corporate shared value*). Kestävät ja vastuullisuuteen perustuvat liiketoimintamallit ovat yhä painokkaammin tulleet osaksi liiketoiminnan harjoittamista sekä yritysten harjoittamaa arvonluontia. Stubbs ja Cocklin (2008) luovat määritelmää kestäväälle liiketoimintamallille ja toteavat kyseessä olevan sekä organisaation sisäinen että ulkoinen kehitystyö, joka edellyttää paitsi organisaation sisäisten rakenteellisten ja kulttuuristen kyvykkyyksien kehittämistä, myös yhteistyötä yrityksen avainsidosryhmien kanssa.

Yritysvastuuta voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta viitekehyksen toimintamalleihin luovat edellisessä kappaleessa esitetyt yritysvastuun viitekehykset ja ohjeistot. Konkreettiset toimet voivat sisältää päätöksenteon rakenteen kehittämistä, työryhmien nimeämisiä, yhteisten käytäntöjen luomista ja noudattamista, tai työntekijöiden kouluttamista yhteiskuntavastuuseen liittyvissä asioissa.

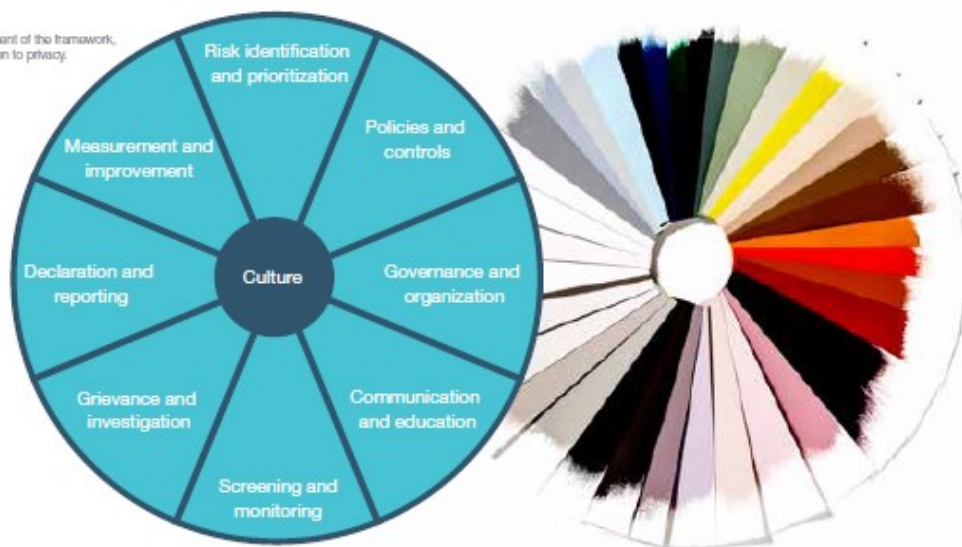
### **2.1.1 Vaatimustenmukaisuus perustuu vastuullisuuteen**

Kaiken toiminnan ja päätöksenteon taustalla tulee yrityksissä olla ymmärrys oikeasta tavasta toimia. Organisaatioiden toimiessa kansainvälisesti, laajenee tarkastelu koko globaaliin sidosryhmäverkostoon. (Ratsula, 2016; Weber & Wasieleski, 2013.) Vaatimustenmukaisuuteen vaikuttavat lait ja asetukset, mutta myös yrityksen itsensä toiminnalleen asettamat vaatimukset. *Compliance* -periaatteet valitaan organisaation arvojen mukaan, ne tulee kirjoittaa auki, ja varmistaa niiden mukainen toiminta. On määriteltävä viestintätavat, koulutus, ohjeistus, prosessit ja kontrollit, sekä vastuuhenkilöt. Globaalisti toimivassa organisaatiossa on mietittävä periaatteiden lokalisointi kulttuurin sopivalla tavalla.

(Ratsula, 2016). Yrityskohtaista *compliance* -periaatteiden sisältökokonaisuutta on havainnollistettu AzkoNobelin viitekehyksellä (Kuvio 4), joka sisältää mm. viestinnän, koulutuksen, riskien hallinnan, sekä kehittämisen ja mittaamisen.

#### Compliance framework

Continuous improvement of the framework, with additional attention to privacy.



**Kuvio 4.** AzkoNobelin compliance -viitekehys (AzkoNobel, 2018).

Liiketapaperiaatteilla (ts. *Code of Conduct* -periaatteilla) viestitään asiakkaille, yhteistyökumppaneille, työnhakijoille sekä muille sidosryhmille organisaation arvoista ja siitä, minkälaisen sääntöjen mukaan toimitaan. Keskeisiä tarkastelukohteita ovat kestävä liiketoiminta, vastuullisuus ja eettisyys. (Ratsula, 2016; Weber & Wasieleski, 2013). Yritysvastuututkimuksen painopiste on siirtynyt asteittain etiikasta kohti sosiaalisesti vastuullisten liiketoimintatapojen ja yrityksen suorituskyvyn yhteyden tarkastelua (Lee, 2008; Maon, Lindgreen & Swaen, 2010; Margolis & Walsh, 2003). Arvot tulisikin saada elämään yrityksen arjessa (Ratsula, 2019).

Yritystoiminta on jatkuvaa päätöksentekoa. Salo (2015) korostaa johdon vastuuta hyviin liiketoimintapäätöksiin. Osakeyhtiölain mukaan päätöksillä on tavoiteltava yhtiön etua eli voitontuottamista. Päätösprosessin kriteerit määräytyvät osakeyhtiöoikeudessa. Joh-

don päätöksille kriteerejä määrittävät johdon fidusiaariset velvollisuudet, eli huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite, liiketaloudelliset kriteerit, sekä näitä yhteensovittavana kriteerinä ja osakeyhtiöoikeudellisena periaatteena vastuuarvioinnin standardi – *business judgment rule*. Päätösten lopputulokset muodostavat yhtiön arvon ja määrittävät sen toimintamahdollisuudet. (Salo, 2015, s. 1–2.)

Päätöksille on oltava liiketaloudellinen peruste, mutta *Corporate governancen* merkitys voi oikeuttaa yhtiön tekemään liiketoimintapäätöksiä, joiden edunsaaja on jokin muu sidosryhmä kuin osakkeenomistajat. Salo muistuttaa mahdollisista ristiriidoista osakeyhtiölakiin nähden päätöksenteossa, kun etsitään tasapainoa moraalisen hyvätekemisen ja voitontuottamisen välimaastossa. *Corporate governancen* suosituksissa hyvän hallinnon ohjeet ovat osakeyhtiölakia täsmällisempiä. (Salo, 2015, s. 94)

Ratsula (2019) korostaa kirjallisten eettisten periaatteiden laatimista ja käyttämistä johtamisen työkaluna. Eettinen ohjeisto tarjoaa työntekijöille konkreettiset yhteiset pelisäännöt. Sidosryhmät edellyttävät sitoutumista eettisiin periaatteisiin, ja yhä useampi asiakas haluaa auditoida kumppaneidensa toiminnan eettisyyden (Ratsula, 2019, s. 222–223.) Liappis ja muut (2019, 192) painottavat yritysjohton sitoutumisen merkitystä ja ehdottavat, että perusteeksi tulisi riittää se, että vastuullisuus on oikea tapa toimia ja tuloksellisuuden osalta tulisi olla luottoa siihen, että taloudellinen tulos seuraa oikein toimimisen kulttuuria.

## **2.2 Vastuullisuus yrityksen strategisena painopisteenä**

Liike-elämässä heräsi kasvava kiinnostus vastuullisuuden integroimisesta strategiaan 2000-luvulle tultaessa, kun vastuullinen strategia oivallettiin kilpailukyvyyn välineeksi. (McWilliams & Siegel, 2011, s. 1481–1482.) Syntyi tarve tuoda vastuullinen liiketoimintastrategia eläväksi yrityksen käytäntöihin asti. Reagoivaa yritysvastuuta, jolla ei ole yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin, pidettiin riittämättömänä. (Arvidsson, 2010; Bhattacharya, Sahay, Arora & Chaturvedi, 2008; Porter & Kramer, 2006.) Aguilera ja muut



(2007) toteavat, että vaikka edelleen osa yritysten sosiaalisen vastuun toimista on reaktiivista, toimivat yritykset yhä useammin vastuun kantajina jo proaktiivisesti.

Strategia ilman vastuullisuusnäkökulmaa ei ole yritykselle optimaalinen valinta, korostavat strategiaprofessori Porter ja sijoittaja, tutkija Kramer (2006). Yritysvastuun positiivisia hyötyjä on tunnistettu useita, eikä sitä pidetä pelkkänä kustannuksena, vaan mahdollisuutena ja kilpailuedun lähteenä (Porter & Kramer, 2006, s. 80). Carrollin ja Shabanin (2010) näkemyksen mukaan kilpailuedun parantuminen onkin yksi keskeisin peruste yritysvastuutoiminnalle. Niskala ja muut (2013) pitävät vastuullisuutta yhtenä keskeisimmistä edellytyksistä menestyksekkään yritystoiminnan tuottamiseksi (Niskala ja muut, 2013, s. 9). Kun Margolis ja Walsh (2003) tutkivat yritysvastuun ja yrityksen taloudellisen menestymisen suhdetta, he löysivät positiivisen yhteyden näiden välillä.

Yritysvastuuseen pohjautuva strategia voi tuottaa poikkeuksellisen hyviä tuottoja, kunhan se on riittävän ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitavissa (McWilliams, A. & Siegel, D. S., 2011, s. 1490–1491.) Strategian kehittämisessä voidaan hyödyntää samoja työkaluja, joita käytetään kilpailutilanteen analysointiin ja strategian kehittämiseen. Sen sijaan, että toimitaan impulssien perusteella ja reagoidaan ulkopuolisiin vaatimuksiin, organisaation kannattaa itse asettaa vastuullisuusagendansa, joka tuottaa juuri tälle yritykselle maksimaalista hyötyä ja kilpailuetua. Kilpailuolosuhteissa ei voi valita kaikkea, vaan on tunnistettava ne vastuun kontekstialueet, joilla on suurin strateginen arvo. On valittava se, josta on eniten hyötyä sekä yhteiskunnalle että yrityksen kilpailukyvyllä. (Porter & Kramer, 2006.)

Kun yritysvastuu on strategialähtöistä, työntekijät kokevat sen omakseen ja motivoituvat tuottamaan lisäarvoa yritysvastuun aloitteissa, havainnoivat Bhattacharya ja muut (2008) tutkimuksessaan. Yritysvastuu inhimillistä yritystä aikaansaaden työntekijöiden sitoutumista ja ylpeyttä työpaikasta. Yritysvastuu inspiroi työskentelemään kovemmin ja tehokkaammin, ja lisäksi terävöitymään laadun tuottamisessa. (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008, s. 41.; McWilliams, A. & Siegel, D. S., 2011, s. 1490.) Eettinen ja sosiaalista vastuuta

kantava strateginen johtajuus nähdään vaikeasti kopioitavana, jolloin se voi luoda kilpailuetua proaktiiviselle yritykselle (McWilliams, A. & Siegel, D. S., 2011, s. 1491.)

Porterin ja Kramerin (2006) kategorisointi kuviossa viisi tarjoaa mallin analysointiin, ovatko yritys vastuun kysymykset yritykselle strategisia ja kilpailuetua luovia, vai reaktiivisia. Yleiselle tasolle jäävät ja luonteeltaan reaktiiviset teot, eivät vielä merkittävästi luo kilpailuetua. Sen sijaan arvoketjun ja toimintaympäristön yritys vastuukysymykset mahdollistavat jaetun yhteisen lisäarvon tuottamisen, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn merkittävästi. Strateginen yritys vastuun mahdollistaa yhteisen arvon (*shared value*) luomiseen, mikäli investoidaan sellaiseen kontekstiin, joka vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen menestys ja yhteisön menestys voimistavat tällöin toisiaan. Mitä läheisemmin sosiaalisten vaikutusten kysymykset liittyvät yrityksen liiketoimintaan, sitä suurempi mahdollisuus on hyödyntää yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä luoden samalla hyötyä yhteiskunnalle. (Porter & Kramer, 2006, s. 2011.)

Yleiset yritys vastuukysymykset	Arvoketjun yritys vastuukysymykset	Toimintaympäristön yritys vastuukysymykset
Hyvä yritys kansalaisuus	Arvoketjun negatiivisten vaikutusten minimointi	Strategiset yritys vastuun investoinnit, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä keskeisiä tekijöitä toimintaympäristössä
<b>Reaktiivinen yritys vastuun</b>	Arvoketjun positiivisten vaikutusten maksimointi (hyödyt yhteiskunnalle ja yrityksen strategialle)	<b>Strateginen yritys vastuun</b>

**Kuvio 5.** Reaktiivinen ja strateginen yritys vastuun (Porter & Kramer, 2006).

Vastuullisuus olisi huomioitava jo strategiaprosessin alkuvaiheissa, tähdentävät McWilliams ja Siegel (2011). Implementointi tulee suunnitella osaksi strategiaa, eikä pelkästään sisällyttää vastuullisuutta mukaan strategiatekstiin. Jotta vastuullisuus olisi integroituna

yrittäjien strategisiin päämääriin, tulee sen liittyä yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, sekä niiden tuottamisprosessiin (mts. 1482). Kun yritys haluaa panostaa yhteiskuntavastuuseen, se saattaa johtaa tuotteiden, palveluiden tai yrityskuvan erilaistamiseen, jolloin yritysvastuu voi edistää innovaatioita. (McWilliams & Siegel, 2000, s. 604–504.)

Yrityksissä tiedostetaan jo, että vastuullisuudesta on tullut sidosryhmien vaatimus, mutta vastuullisuuden integroiminen strategiaan vaatii uutta osaamista. Vastuullisuuden strategiset edelläkävijät hyötyvät eniten varhaisesta aloituksesta vastuullisuuden implementoinnissa yrityksen strategiaan ja toimintaan. Vastuullisuusasioita aloittava yritys etenee lisäten strategiaansa vastuullisia elementtejä, mutta pitkälle edenneet yritykset kykenevät viemään vastuullisuuden strategiansa ytimeen. (Silvola ja Landau, 2019.)

### **2.3 Yritysvastuu kiinnostaa sidosryhmiä**

Sidosryhmäteoriaa pidetään yritys- tai yhteiskuntavastuun teoreettisena viitekehyksenä. Kun Milton Friedmanin (1970) edustama uusklassinen talousteoria ohjaisi kaiken hyödyn osakkeenomistajalle, sidosryhmäajattelu haastaa tämän näkemyksen esittäen, että yritykset eivät ole olemassa ainoastaan voitontavoittelun vuoksi. Yrityksen keskeisimpiä sisäisiä sidosryhmiä ovat omistajien lisäksi johtajat ja henkilöstö. Ulkoisiin sidosryhmiin luetaan asiakkaat, tavaran ja palvelun toimittajat, kilpailijat, rahoittajat, media sekä viranomaiset ja muut julkisen sektorin toimijat (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 351.) Vaikka taloudellinen voitto ohjautuu omistajille, niin arvo luodaan yhdessä sidosryhmien kanssa (Silvola ja Landau, 2019, s. 102).

Yritykset ja yhteiskunta nähdään toisiinsa vuorovaikutussuhteessa olevina ja vastavuoroisina, ei erillisiä entiteetteinä. Yritys on osa sen toiminnalle infrastruktuurin ja olemassaolon perustan tarjoavaa yhteiskuntajärjestelmää. (Lähdesmäki, 2012.) Vaikka yritysvastuu on yrityksen päätännässä oleva strateginen valinta, yrityksen toiminta ei voi kos-

kaan olla vahvassa ristiriidassa sidosryhmien tai yhteiskunnan odotusten kanssa, muistuttavat Niskala ja muut (2013). Yrityksen on ymmärrettävä oma arvoketjunsä kokonaisuudessaan yritys vastuuta määriteltäessä. Kansainvälisen toimintaympäristön vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja hyviin liiketoimintatapoihin liittyvät kysymykset vaativat moninaisten asioiden hallintaa. (Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani, 2013, s. 27–29.)

Eettiset kysymyksenasettelut korostuvat siirryttäessä arvon luomisen kapitalismiin (Porter & Kramer, 2011). Yritysten odotetaan toimivan proaktiivisesti, ja toteuttavan yhteiskuntavastuuta oma-aloitteisesti ja pitkäjänteisesti, ei vain reagoiden sidosryhmien odotuksiin. Yrityksillä nähdään laillinen ja moraalinen vastuu korjata aiheuttamiaan taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia ongelmia (Salo, 2015). Velvollisuudeksi voidaan katsoa myös tulevien yhteiskunnallisten muutosten ennakointi (Lähdesmäki, 2012). Lin-Hi ja Müller (2013) muistuttavat, että yritys vastuuta ei ulotu vain hyvän tuottamiseen, vaan sen on myös aktiivisesti vältettävä haitan tuottamista sidosryhmille.

Vastuullisuus kiinnostaa sijoittajia. Epäily, jonka mukaan rinnakkaiset valintakriteerit omistaja-arvon maksimointikriteerille automaattisesti alentaisivat tuotto-odotusta, on hälvennyttä (Leppiniemi, 2008, s. 240). Vastuullisella sijoittamisella viitataan ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja yhtiöiden hallintotapaan liittyvien näkökulmien huomioon ottamista sijoitustoiminnassa (Silvola ja Landau, 2019, s. 33). Ottamalla huomioon eri sidosryhmien edut, voidaan maksimoida myös osakkeenomistajan etu, ajattelevat Garriga ja Melé (2004). Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta arvon luominen eri sidosryhmille luo lopulta arvoa myös osakkeenomistajille (Ratsula, 2016).

Sidosryhmäperusteiset argumentit tuovat liiketoimintapäätösprosessien kriteereihin moraalisen aspektin. Salo (2015) analysoi liiketoiminnan moraalialia ja yhtiön maineen merkitystä todeten, että *Corporate governance* -käytäntöjen myötä yritysten yhteiskuntavastuuseen ja moraalisiin velvoitteisiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. *Business judgment rules* ja johdon lojaliteettivelvoitteen mukaan on pyrittävä yhtiön etuun, joka

saattaa merkitä myös muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien etujen huomioonottamista. (Salo, 2015, s. 94.)

Syyksi sidosryhmien yhä kasvavaan kiinnostukseen yritysten eettistä toimintatapaa kohtaan esitetään viestinnän läpinäkyvyyttä (Aguilera ja muut, 2007). Kun kilpailijat panostavat yhteiskuntavastuuseen saaden liiketoimintaan hyötyä, aiheuttaa tämä muille paineita. Tehdyt panostukset motivoivat kertomaan sidosryhmille vastuullisuudesta viestinnässä. Kestävän kehityksen raportointi yleistyy, ja yksi syy siihen ovat sidosryhmät, jotka ovat aiempaa enemmän huolissaan ympäristöstä ja sosiaalisesta vastuusta (Lee & Shin, 2010).

Vastuullisuus tulisi välittyä osana yrityksen sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän tulisi kertoa työntekijöille vastuullisuuden taustoista, vastuuhjelmien erityispiirteistä, sekä vastuun kannon onnistumisista ja haasteista. Työntekijät pitäisi saada ymmärtämään vastuu yhtenäisenä muiden tavoitteiden kanssa, ja sen merkitys niin yritykselle kuin heidän omassa työssään ja ympäristössään. (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008, s. 29.)

Yhdessä nämä havainnot tukevat edellisen kappaleen näkemyksiä siitä, että yritysvastuu tulisi integroida strategiaan. Sidosryhmien kasvava kiinnostus eettistä ja vastuullista toimintaa kohtaan vaikuttaa yritysten strategiaan. Vastuullisuus on ymmärrettävä koko organisaation toimintakulttuurin läpäisevänä ilmiönä. Yritys vastuun monimuotoisuus ja merkityksellisyys tärkeille sidosryhmille haastaa yritykset oppimaan uutta.

## **2.4 Osaaminen yrityksen strategisena resurssina**

“Skilled employees who are committed to business goals are a company's most important asset.” (Ulrich, 1998.)

Resurssiperustainen strategia-ajattelu osaamisen johtamisen taustalla pyrkii löytämään perusteita, joille yritysten ylivoimainen suoriutumiskyky ja menestys pohjautuvat. Tarkastelun kohteena ovat kilpailuedun tekijät. Niiden analyysi on johtanut ymmärrykseen

aineettomien ja osaamiseen pohjaavien tekijöiden merkityksestä yritysten strategisina resursseina. (Pihkala ja Oikarainen, 2010, s. 74.) Prahalad ja Hamel (1990) toivat strategiakeskusteluun ydinosajatteluun (Pralad & Hamel, 1990, s. 79). Kyvykkyyksien ja kompetenssien strateginen johtaminen ei ole kapea-alaisten taitojen kehittämistä, vaan on huomioitava syvemmin liiketoimintaan kytkeytyvä kyky toteuttaa liiketoiminnan ydintehtävää ja kehittämistyö yhteisenä organisaation rajat ylittävänä toimintana (Pralad & Hamel, 1990, s. 80–82).

Barney (1995) tarkastelee resursseja yrityksen sisäisten elementtien ja kilpailuedun suhteessa. Kilpailuetu ja yritysten erilaiset suorituskyvyt perustuvat resurssien heterogeenisyyteen. Yrityksen voimavarat, kyvykkyydet, organisaation prosessit, tieto ja osaaminen tekevät strategiset tavoitteet mahdolliseksi. Arvokkaat (*Valuable*), harvinaiset (*Rare*) ja vaikeasti kopioitavat (*Difficult to Imitate*) resurssit tarjoavat tehokkaasti organisoituna (*Organized*) potentiaalinen pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen (Barney, 1995). Kilpailuetua voidaan tavoitella näitä resursseja kehittämällä (Vuorinen, 2013, s. 150).

Resurssiperustainen ajattelu korostaa yrityksen kykyä oppia ja luoda uusia innovaatioita, sekä toiminnan ja vahvuuksien kehittämistä rakentaen tulevaisuutta aktiivisesti kilpailijoista huolimatta. Johtamisen tutkimuksen mukaan strateginen johtaminen on prosessi, jossa rakennetaan sellaisia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat yritykselle arvon luomisen asiakkaille, sijoittajille ja muille sidosryhmille toimittaessa kilpailuilla markkinoilla (Nag, Hambrick & Chen, 2007).

Osaamisen, taitojen ja liikkeenjohdon kykyjen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen ovat yrityksille strategisella tasolla yhä tärkeämmässä roolissa (Teece, Pisano & Shuen, 1998). Juutin ja Luoman (2009) mukaan osaaminen tulee esille yhtenä yrityksen vahvuuksista lähes missä tahansa johtamisretoriikassa. Henkilöstön merkitys strategisen resurssina on korostunut viime vuosikymmeninä. Osaamispainotteisuutta vauhdittivat resurssiperusteisuus, sekä lisääntynyt kiinnostus tarkastella henkilöstöä yrityksen me-

nestystekijänä. (Juuti ja Luoma, 2009, s. 76–77). Tämä tutkimus nojaa osaamispainotteiseen strategiakoulukuntaan, mutta ei määrittele tarkasteltavien yritysten strategia-ajattelun taustaa. Konsernijohdon tulee ylläpitää ja kehittää strategista arkkitehtuuria siten, että se luo parhaat mahdolliset edellytykset tulevaisuuden kriittisen osaamisen kehittymiselle ja leviämiselle konsernin sisällä (Juuti, 2009, s. 82). Tutkimuksessa analysoidaan kilpailuetua tuovan strategisen osaamisen kehittämisen lisäksi muuta yrityksille merkityksellistä osaamisen kehittämistä.

Ydinosaaminen on tietotaitoa, joka on yrityksen kilpailuedulle ratkaisevaa ja erottaa sen muista yrityksistä. Yrityksissä on lisäksi paljon muuta tärkeää osaamista, joka mahdollistaa yritystoiminnan, mutta ei vielä tuo kilpailuetua. (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 294–296). Kilpailun kiristyminen vaatii yrityksiltä strategian uudistamista ja panostusta ydinkyvykkyyksien kehittämiseen. (Prahalad & Hamel, 1990, s. 80–82.) Yritys voi rakentaa ydinkyvykkyyksiperustansa monin tavoin. Etulyöntiasemaa edistävät konsernin omat ydinkyvykkyydet, mutta lisäksi strategisesti merkittävien kumppaneiden ydinkyvykkyydet. Strategisen johdon on hankittava tietoa, perspektiiviä ja näkemystä, miten identifioida ydinkyvykkyyksien valintakriteereitä strategiaan, mutta heidän on myös osattava johtaa ydinkyvykkyyksiprosesseja. Globaalin ympäristön muutosnopeus, epävarmuus ja kompleksisuus karsivat yritykset, jotka eivät näihin reunaehtoihin pysty sopeutumaan. (Prahalad & Hamel, 1990, s. 83–85.)

Sivusuon (2019) tutkimuksen mukaan strateginen, pitkäjänteinen kumppanuus, joka on rakennettu yhteiselle arvopohjalle, yhtenäisiin tavoitteisiin ja vankalle luottamus pohjalle voi tuoda organisaatiolle vahvan kilpailuedun. Samoin Ulrich ja Brockbank (2005) esittävät, että osaamista tulisi tarkastella yrityksen arvoketjussa myös yrityksen ulkopuolisten tuottajien, kumppaneiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Tulisi etsiä tapoja rakentaa tuottajien ja asiakkaiden kyvykkyyksiä, ja suunnitella, miten uudet tuotteet ja palvelut tuodaan markkinoille osaamisen kautta arvoa luoden. (Ulrich & Brockbank 2005, s. 236).

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan osaamista voidaan johtaa haluttuun suuntaan, kun tavoitteena on pysyvän kilpailuedun saavuttaminen dynaamisilla kyvykkyyksillä. (Boxall & Purcell, 2008, s. 94–97; Sivusuo, 2019; 33, Teece, Pisano & Shuen, 1997, s. 515–517; Vuorinen, 2013, s. 28–29). Osaamiseen panostaminen on osa kilpailukykyä ja siten elinehto yritykselle. Sivusuo (2019, s. 31) katsoo dynaamisten kyvykkyyksien hallinnan olevan tärkeää erityisesti monikansallisille organisaatioille, joiden markkinasegmentti on avoin kilpailulle. Pihkalan ja Oikaraisen (2010) mukaan dynaaminen kyvykkyys liittyy parhaan mahdollisen tiedon hankintaan ja jakamiseen tulosten aikaansaamiseksi. Sivusuo korostaa niiden pitkäjänteistä kehittämistä ja edelliselle pohjalle rakentuvaa luonnetta (2019, s. 31–33). Pihkalan ja Oikaraisen mukaan (2010, s. 81–82.) dynaamiset kyvykkyydet ovat luonteeltaan erilaisia eri toimintaympäristössä, vakaassa rutiininomaisia ja turbulenssissa väliaikaisia.

Strategisen johtajuuden osa-alueina yrityskulttuuriin vaikuttaminen ja henkilöstön osallistaminen, ovat toimia, joilla resurssiperustainen strategia ja innovatiivinen strategia-ajattelu voidaan toteuttaa (Boxall & Purcell, 2008, s. 85; 97; Vuorinen, 2013, s. 23–26.) Yritysten liiketoimintastrategiat korostavat yhä useammin tiedon ja älyllisen pääoman merkitystä. Aineettomat resurssit, kuten nopea oppimis- ja muutoskyky luovat kilpailuetua. Kun liiketoimintaympäristö muuttuu, kasvavat odotukset henkilöstöhallintoa kohtaan ja organisaation kyky oppia muodostuu kriittiseksi. (Ulrich & Brockbank, 2005, s. 264.) Porter (1996) korostaa strategisten valintojen pitkäjänteisyyttä, jolloin toimintoja voidaan hioa, ja organisaation kyvykkyyksiä ja osaamista syventää.

Osaamisen johtaminen on monitulkintainen käsite (Juuti ja Luoma, 2009, s. 84). Viitala ja Uotila (2014, s. 100) näkevät organisaation osaamisen hallinnan haasteena sen, että osaaminen on resurssina jatkuvasti uudistuva ja muotoutuva. Ennakoimattomia ja nopeita muutoksia voi syntyä erityisesti teknologioiden kehityksen, globaalien kulutus- ja tuotantomarkkinoiden kehityksen, työvoiman demografian, tai erilaisten säätelymekanismien vuoksi (Ulrich & Brockbank, 2005, s. 21; Viitala ja Uotila 2014, s. 100). Osaamisen



tulisi olla yhtä aikaa vahvaa syväosaamista, mutta luonteeltaan joustavaa, jatkuvaa uuden oppimista. Pihkala ja Oikarainen (2010, s. 78) esittävät, että osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen voi linkittää liiketoimintastrategiaan joko vision perusteella, strategian tarpeista lähtevänä muutosjohtamisen mallina, tai keinoina vastata liiketoimintaympäristössä kehittyviin trendeihin. Virsun (2012, s. 76) mukaan muutos on ideologisesti ja retorisesti keskeinen asia yrityksissä.

Järlströmin ja Luoman (2014) näkemyksen mukaan menestystä voidaan tavoitella pyrkien joko hyödyntämään olemassa olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti (*exploitation*), tai pyrkien jatkuvaan resurssipohjan laajentamiseen ja uudentamiseen (*exploration*). Teece (2000, s. 35–36) esittää, että yritysten menestyminen ja kannattavuus pohjautuu juuri uudistumiseen, ja kilpailuetua saavutetaan osaamista ja tietopääomaa kehittämällä. Johdolta uudistuminen edellyttää dynaamista kyvykkyyttä, kykyä kirkastaa olemassa olevaa ydinosaamista, sekä kehittää ja laajentaa näitä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet huomioiden. Strateginen uudistumiskyvykkyys merkitsee sekä yrityksen uudistumista ja kehittymistä haluttuun suuntaan, mutta myös kykyä reagoida nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristön tilanteisiin. Uudistumiskyky merkitsee kykyä nähdä heikkoja signaaleja, ja tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja asiakastarpeita. (Teece, 2000.)

Boxall ja Purcell (2008) pitävät tiedolla johtamista keskeisenä resurssiperusteisessa dynamiikassa. He viittaavat Teecen, Pisanon ja Shuen (1998) näkemyksiin, ja toteavat, että kyky oppia ja sen dynaaminen luonne muodostuvat fundamentaalisen tärkeiksi kilpailuedun lähteiksi. Sisältödimensiolla keskeistä ovat työntekijän tiedot ja taidot, sekä teknologiset järjestelmät, ja prosessidimensioilla johtamisen systeemit, sekä organisaation arvot ja normit. (Boxall & Purcell, 2008, s. 95; 98–99.)

Senge (1990, s. 15–16) näkee organisaation systeemisenä kokonaisuutena, jossa visio, hallinto, mentaalinen vire, tiimioppiminen ja muut eri organisaation systeemit yhdessä vaikuttavat toisiinsa. Johdon tulee tarkastella kehittämistä kokonaisuuksina, sekä syy- ja

seuraussuhteiden verkostoina, jolloin huomion tulee kohdistua dynaamisiin mekanismeihin. Systeemistä uudistumista tukevat vuorovaikutusta edistävät organisaatorakenteet. Organisaation oppiminen voidaan Senge (1990) mukaan jakaa *adaptiiviseen* ja *generatiiviseen oppimismalliin*. Adaptiivinen tarkoittaa ympäristöön sopeutuvaa. Generatiivinen on luonteeltaan strategista ja uuden luomisen kyvykkyyteen tähtäävään oppimista. (Senge, 1990.)

Senge (1994) korostaa organisaation oppimisessa olevan kyse ajattelun suuntaamisesta, jolloin organisaatio nähdään oppivana systeeminä ja johdon rooli oppimisprosessien johtajana. Oppiva organisaatio omaksuu uutta nopeammin kuin kilpailijansa. Osaaminen organisoidaan siten, että tavoitteiden edellyttämästä toiminnasta suoriudutaan. Oppivan organisaation on luotava yhteinen jaettu visio ja toimia sen mukaisesti. (Senge, 1994, s. 326–328.) Senge (1994) mukaan kaikki ilmiöt lopulta vaikuttavat toisiinsa vahvistuvina sykleinä tai jännitteinä, mutta mikään yksittäinen toimenpide ei vielä muuta kokonaisuuden suuntaa. Otalan (2008, s. 279–280) mukaan avoin ilmapiiri, luottamuksen kulttuuri ja innostava ilmapiiri ovat oppimismyönteisen yrityskulttuurin tunnusmerkkejä.

Moni asia on muuttunut henkilöstön kouluttamisessa viime aikoina, kirjoittavat Lundberg ja Westerman (2020). Truss ja muut (2012) viittaavat Marsickin ja Watkinsin (1994) näkemykseen, että henkilöstön kehittäminen pitäisi positoida strategisesti läpi koko organisaation. Organisaation kyvykkyydet ja kilpailuetu korostavat osaamisen kehittämisen merkitystä. (Truss ja muut, 2012, s. 173; Marsick ja Watkins, 1994, s. 355.) Truss ja muut (2012, s. 173–177) sekä Lundberg ja Westerman (2020) pitävät tärkeänä vastuun jakamista työntekijöille kollegojen oppimisen tukemisesta, sekä esimiesten vastuuta siitä, että työntekijöiden oppiminen on kontrolloitua ja adaptoitua organisaation tavoitteisiin. Vertaisoppiminen lisää oppimismyönteistä kulttuuria ja ilmapiiriä. Digitaalisen oppimisen myötä työntekijät saavat koulutusta silloin, kun he sitä tarvitsevat, ja usein juuri kollegoilta. (Lundberg ja Westerman, 2020.)

Henkilöstöhallinnon rooli on laajentunut muutosagentista kohti strategisen kumppanin roolia. Muutosagenttina se on vastuussa muutoksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja johtamisesta. Tehtävä sisältää useita dimensioita: liiketoiminnan asiantuntija, muutosagentti, osaamisen kehittäjä ja konsultti. Strategisena kumppanina se luo arvoa yhdessä linjajohdon kanssa, ja on mukana strategian suunnittelussa, organisaation kehittämisessä, tulevaisuuden kehityssuuntien visioimisessa sekä strategisissa valinnoissa. Rooli on strategian toteutumisen kannalta merkittävä. (Ulrich & Brockbank, 2005, s. 201; 212.)

Osaamisen kehittämisen tutkimuksissa korostuvat nyt kyvykkyydet, eivät koulutukset ja pätevyudet. Oppiminen ja kehittyminen nähdään olennaisena osana yrityksen strategista suunnitelmaa. Henkilöstön kehittäjille katsotaan kuuluvan proaktiivisempi ja strategisempi rooli kuin koskaan ennen. On oltava muutoksen tekijä, ja autettava työntekijöitä onnistumaan nykyisessä työssään ja sopeutumaan tulevaisuuden muutoksiin. (Lundberg & Westerman, 2020.) Strateginen rooli tukee linjajohtoa ja sijoittajia arvonnun kannalta, painottaa asiakaslähtöisyyttä, sekä tukee työntekijöitä uuden oppimisessa (Ulrich & Brockbank, 2005, s. 214).

Yritys, joka kykenee ymmärtämään ympäristön muutoksia, näkemään strategisia mahdollisuuksia ja muokkaamaan resurssiaan kilpailijoitaan nopeammin, saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Prahalad & Hamel, 1990). Boxall ja Purcell (2008, s. 142) muistuttavat, että vaikka työntekijän ääni *Employee voice* ja osallistuminen on tärkeää, henkilöstön kehittäminen on alue, jossa tulee huomioida useiden eri tahojen intressit, kuten organisaation tavoitteet, sekä osakkeenomistajan ja sidosryhmien näkökulmat.

Lundbergin ja Westermanin (2020) mukaan henkilöstön kouluttamisessa huomio suunnataan nyt erillisistä kursseista oppimisprosessiin kokonaisuutena. Koulutus personoidaan, digitalisoidaan ja pilkotaan palasiksi. Koulutusten kehittäjät liittoutuvat muiden liiketoimintayksikköjen johtajien kanssa parantaakseen olennaisesti kyvykkyyttä, suoritusta ja organisaatiokulttuuria. Tärkeäksi nähdään ihmisten totuttaminen datapohjai-

seen päätöksentekoon ja digitalisaatioon. Nopeasti muuttuva liike-elämä edellyttää yrityksiä toimialasta riippumatta jatkuvasti parantamaan osaamistaan (Lundberg & Westerman, 2020). Hamel ja Välikangas (2003) näkevät joustavan (*resilience*) uudistumiskyvyn ratkaisuna turbulentin ajan muutospainneissa selviytymiseen.

Oppimiskyvyn merkitys yritykselle on tiedostettu siispä pitkään. Yrityksen strategisen johtamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen kannalta on keskeistä tiedostaa, mikä määrittää yrityksen tulevaisuutta, miten saavutetaan kestävää kilpailuetua, ja mitä halutaan oppia. Mikä on sellaista strategista osaamista, joka erottaa yrityksen kilpailijoista? Strateginen kyvykkyys ja kestävä kilpailuetu perustuvat organisaation resursseihin ja siihen, miten näitä kyetään laajentamaan ja kehittämään, sekä miten yritys onnistuu luomaan ja jakamaan uutta tietoa.

## **2.5 Yrityksen rooli henkilöstön osaamisen kehittäjänä**

OECD:n (2019) tutkimusten mukaan moni aikuinen tarvitsee uutta oppia työuransa aikana. Se linjaa suosituksessaan, että pitäisi siirtyä painottamaan osaamisen kehittämisen järjestelmää kouluista ja yliopistoista kohti systeemiä, jossa taitoja päivitetään jatkuvasti työuran aikana työelämän tarvitsemissa taidoissa (OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2019, s. 7).

Opitun osoittamisesta on siirryttävä kohti oppimiskyvyn osoittamista tähtäimenä joustava ja jatkuva osaamisen uudistaminen (Valtioneuvosto, 2018; Karhinen, 2020.) Työn murros merkitsee monien nykyisten ammattien ja työpaikkojen häviämistä, mutta myös uudenlaisten työtehtävien syntyä. Usein pitkällä aikajänteellä pärjäävät ne yritykset, jotka pystyvät kehittämään olemassa olevan henkilöstönsä osaamista sekä uudistamaan yrityksen organisaatiokulttuuria. Osaamistarpeiden kiihtyvä muutostahti luo haasteita koulutustarpeiden ennakoinnille ja yrityksen kannalta oikean osaamisen mittaamiselle (Valtioneuvosto, 2018).

Osaamisen kehittäminen on yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta keskeistä pitkällä aikavälillä. Se on tärkeä alue silloin, kun arvioidaan yrityksen kehitystä, tulosta ja taloudellista asemaa, mutta sillä on merkitys myös yrityksen houkuttelevuuteen työpaikkana ja työtyytyväisyyteen. (Niskala ja muut, 2013, s. 248.) Yritys voi toimia ympäristönä, joka kannustaa työntekijöitä elinikäiseen oppimiseen. Aguilera ja muut (2007) katsovat yritysten olevan avainroolissa elinikäisen oppimisen edistäjänä. Yritys voi vaikuttaa myös koulutustarpeiden määrittelyyn koulutusalan toimijoiden kanssa. (Aguilera ja muut, 2007.)

Työpaikkojen rooliin kuuluu tulevaisuudessa yhä useammin toimia oppimisen paikkana. Aho ja Rangin (2018) mukaan henkilöstön koulutuksen maksaa pääosin työnantaja ja se on työajalla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Työ ja oppiminen nivoutuvat tiiviisti toisiinsa (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013). Muuttuva työ vaatii uutta osaamista, joka tar koittaa yrityksille vastuuta henkilöstön jatkuvasta osaamisen päivittämisestä ja elinikäisestä oppimisesta (Suomen opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018). Myös työntekijän on kannettava vastuu omasta oppimisestaan (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, 2019, s. 2).

Jatkuva oppiminen korostuu työn murroksessa. Työntekijän entistä autonomisempi rooli vaatii, että vahvan tiedontuotannon perusta on päivitetystä ja ajantasaisesta osaamisesta. Itseohjautumisen edellytys on, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus päästä kaikkeen tietoon käsiksi, sekä kyky käsitellä tietoa. (Valtioneuvosto, 2018.) Tilastokeskuksen raportista käy ilmi, että Suomessa yritysten panostus ns. kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen on viime vuosina säilynyt ennallaan, mutta ajasta ja paikasta riippumattomat opiskelumuodot kuten itse-, etä- ja verkko-opiskelu sekä työn ohessa opiskelu ovat selvästi lisääntyneet (Suomen virallinen tilasto, 2015).

Viitalan, Järnlströmin ja Uotilan (2014) mukaan vahvimmat muutostrendit, jotka merkittävästi vaikuttavat organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön lähitulevaisuudessa ovat globalisaatio, teknologia ja työvoiman demografiset tekijät, mutta myös vastuullisuus ja

työnantajabrändi nousevat tärkeiksi teemoiksi. Henkilöstöfunktion rooli saattaa uudistua proaktiivisempaan suuntaan, tai esimerkiksi liiketoimintojen rakenteellisten järjestelyjen alueella, tai yrityksen sosiaalisen vastuun kysymyksissä. (Viitala, Järnlström ja Uotila, 2014) Myös OECD (2019) esittää tulevaisuuden megatrendeiksi uudet teknologiat ja globalisaation. Robotit, tekoäly, automaatio ja digitaalinen muutos muokkaavat työelämää. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019, s. 13.) Teknologian osana digitalisaatiokehitys muuttaa työtapoja, viestintää ja organisaation oppimista.

Seuraavaksi tarkastellaan aiempia tutkimuksia aiheesta. Fenwick ja Bierema (2008) tutkivat henkilöstön kehittäjien sitoutumista yritysten sosiaaliseen vastuuseen. Tiedetyt yritysvastuun teemat korostuivat: painotettiin oppimista, eettisyyttä, henkilöstön hyvinvointia, keskinäistä kunnioitusta, monimuotoisuutta ja vastuuta. Vastuu nähtiin ulottuvan yrityksen taloudelliseen vastuuseen, työturvallisuuteen, työympäristöön, sekä työkuorman kohtuullisuuteen. Sosiaalisen vastuun periaatteiden nähtiin integroituvan koko henkilöstön kehittämiseen. Silti osa vastaajista katsoi kapeasti vastuullisuuden kuuluvan vain yrityksen viestintä- tai lakiasiantuntijoille, ja epäili sosiaalisen vastuun kannon vievän liikaa resursseja. (Fenwick ja Bierema, 2008.)

Lotta-Liisa Takala selvitti Pro gradu -tutkielmassaan vuonna 2016, miten työntekijöiden tietoisuus ja sitoutuminen luovat yrityksen yhteiskuntavastuun arvoa, ja mikä on sisäisen yritysvastuuviestinnän strateginen rooli. Koulutuksen osalta selvisi, että yhteiskuntavastuuseen liittyvä koulutus oli useimmiten linjajohtajien päätöksestä riippuvainen ja yhteiskuntavastuujohtajat tekivät suurimman osan henkilöstön kouluttamisesta. Takala huomioi, että yhteiskuntavastuun ulkoiseen viestintään panostetaan enemmän kuin sisäiseen. (Takala, 2016.)

Garavan, Heraty, Rock ja Dalton (2010) selvittivät artikkelitutkimuksessaan, miten henkilöstön kehittäjät voivat poistaa esteitä yritysvastuun toteutumiseksi yksilö-, organisaatio- tai instituutiotasolla. Yksilöiden toiminnan esteet olivat psykologisia, käyttäytymiseen

liittyviä, tai kognitiivisia; kuten vaje osaamisessa, tiedostamisessa, motivaatiossa, asenteissa tai sitoutumisessa. Organisaatiotasolla esteenä oli kulttuuri, ilmapiiri, rakenne, arvot, voimattomuus tai johtamiskulttuuri. Työntekijät eivät olleet varmoja, arvostetaanko vastuullisia tekoja, eikä palkitseminenkaan tukenut yritysvastuun tavoitteita. Instituutiotasolla esteenä oli mm. halu säilyttää ”status quo”. Vastuullisuus oli eräänlainen sokeapiste hyvistä aikomuksista huolimatta. (Garavan ja muut, 2010, s. 587–598.)

Henkilöstön kehittäjät ovat merkittävässä roolissa yritysten muutosten ja käytäntöjen uudistamisen toimeenpanossa, silloin kun halutaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja tuoda eläväksi organisaation arvot. Kaikki lähtee siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään, miten heitä kehitetään, ja miten yritysvastuun ohjelmat toteutetaan. (Fenwick ja Bierema, 2008; Garavan ja muut, 2010.) Henkilöstön kehittäjiltä löytyisi osaaminen ja välineet organisaation toimintamallien muuttamiseksi ja yritysvastuun integroimiseen. Työkalut vaihtelevat yksilötason ympäristötietoisuuden kehittämisestä, koulutukseen ja oppimisen tukemiseen, organisaation ja institutionaalisen tason koulutukseen, ja sosiaalisen oppimisen tukemiseen. (Garavan ja muut, 2010.)

## **2.6 Maine taloudellisena, sosiaalisena ja strategisena ilmiönä**

”Kestää 20 vuotta rakentaa maine ja viisi minuuttia tuhota se.  
Jos pidät tämän mielessä, teet asiat toisin.” - Warren Buffet

Maineen merkitys yrityksille on kasvanut vahvasti 2000-luvun alusta asti. Aulan (2011) mukaan yksikään organisaatio ei voi menestyä ilman sidosryhmiensä luottamusta. Luottamus perustuu sidosryhmien omakohtaisille kokemuksille yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista, sekä niistä mielikuvista, joita yrityksestä erilaisissa julkisuuksissa rakennetaan. Maineen hallinta ja johtaminen perustuu luottamuksen rakentamiselle ja sen johdonmukaiselle ylläpitämiselle. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 8–12.) Sidosryhmien kuuleminen voi olla keskeinen menestystekijä yhtiölle, toteaa myös Salo (2015).

Maine on yksi keskeisimmistä yrityksen aineettoman pääoman rakennusaineista. Hyvän maineen rakentumisessa tärkeä elementti on emotionaalinen vetovoima (Aula ja Heinonen, 2011, s. 63; 67). On ymmärrettävä yritykseen liitettävät kulttuuriset merkitykset ja arvostukset, ennen kuin voidaan päätellä, miten maineeseen voidaan vaikuttaa globaalisti tai lokaalisti. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 11; 16–19.) Yritysten on pohdittava ja hallittava yhä tietoisemmin toimintaansa, mikäli tavoitteena on säilyttää pitkäaikaiset suhteet sidosryhmiin, esittävät Lee ja Shin (2010).

Yrityksen maineella voidaan nähdä *taloudelliseen ja sosiaaliseen rationaalisuuteen perustuvat ulottuvuudet*. Yrityksen hyvään maineeseen voidaan katsoa kuuluvan taloudellinen menestyminen, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu, muutos-, kehitys- ja kilpailukyky, tuotteet ja palvelut, yrityskulttuuri ja johtaminen (Aula ja Heinonen, 2011, s. 25). Maine vaikuttaa lisäten yrityksen arvostusta ja arvoa, sekä suojaten sitä kriiseissä. Hyvä maine vaikuttaa yrityksen menestykseen, ja hyvämaineinen yritys saa käyttöönsä muita edullisemmin tarvitsemiaan resursseja (mts. 21–24).

Maineen ulottuvuuksina menestyminen, muutos- ja kehityskyky, tuotteet ja palvelut, sekä yrityskulttuuri ja johtaminen muodostavat *taloudellis-rationaalisen osa-alueen*. TaloudellISRationaaliset ulottuvuudet sisältävät yhteiskuntavastuuta mm. työpaikkojen ja verojen maksamisen näkökulmista. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 25–27.) Tehokkuutta korostavalle taloustieteelliselle argumentaatiolle ristiriitaisesti yrityksen sidosryhmät saattavat vaatia toiminnalta nimenomaan oikeudenmukaisuutta. Moraalisilla argumenteilla voidaan nähdä yhteys liiketoimintapäätöksiin erityisesti yhtiön julkisen kuvan ja maineen hallinnan kautta. Nämä heijastuvat asiakkaiden, toimittajien ja työntekijöiden käyttäytymiseen, sekä suoraan osakkeen arvoon. (Salo, 2015, s. 19).

Elinkeinoelämän keskusliiton (2019) tekemän kyselyn mukaan vastuullisen yritystoiminnan merkittävin ajuri ovat yrityksen omat arvot (34 % yrityksistä). Seuraavaksi tärkeimpinä toimivat asiakkaiden odotukset ja vaatimukset (26 %), ja kilpailuedun luominen markkinoilla (15 %). Maine ja työnantajakuva seuraavat näitä (5 %). (Elinkeinoelämän



keskusliitto 2019.) Salo (2015) esittää, että yrityksen julkisen kuvan kannalta yrityksen yhteiskuntavastuulla on suuri merkitys.

*Sosiaalis-rationaalinen ulottuvuus* kytkeytyy yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, julkiseen kuvaan ja legitimizeettiin. Nämä ovat elintärkeitä yrityksen olemassaolon ja menestyksen kannalta, koska ne korreloivat yrityksen hyvään ja vakaaseen markkina-arvoon, vaikka eivät indikoi suoraan taloudellista tehokkuutta tai kasvua. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 25–27.) Yhteiskuntavastuulliset yritykset, jotka panostavat sosiaaliseen vastuuseen ja henkilöstöresursseihinsa, hyötyvät nimenomaan maineensa kannalta toteavat McWilliams ja Siegel (2011). Toisaalta sosiaalinen vastuu on haastava laskuttaa asiakkaalta, koska asiakkaan on helpompi ymmärtää tuotteeseen liittyvä vastuullisuus. (mts. 1489–1490.)

Aula ja Mantere (2005) esittävät yritysmaineelle kolme hyvän peruspilaria – hyvän viestintä, hyvät teot ja hyvät suhteet. Hyvät teot ja niiden johtaminen liittyvät olennaisesti organisaation suhteeseen omaan henkilöstöönsä ja yrityksen yleisöön ts. sidosryhmiin (kts. Aula ja Mantere, 2005, s. 215). Maine on monimuotoinen, koko yrityskulttuurin läpäisevä, ilmiö. ”Ilman hyvää yrityskulttuuria ei ole hyvää mainetta”, toteavat Aula ja Heinonen (2011, s. 136). Jos yrityksen toiminta rakentuu lyhytaikaisen tuottavuuden intressille, se ei palvele yritystä, sidosryhmiä tai omistajia pitkällä tähtäimellä, eikä luo odotuksia tulevaisuuden menestykselle (Aula, 2011). Hyvät suhteet rakentuvat yrityksen ja sen sidosryhmien kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa, johon liittyvät erilaiset kohtaamiset ja maineareenat (Aula ja Mantere, 2005, s. 215).

Juuti ja Luoma (2009) pitävät mainetta ja pyrkimystä sen kohentamiseen tärkeänä strategisesta näkökulmasta. Kohentamisen voi aloittaa tarkastelemalla mitä itseisarvoista hyvää organisaatio yhteiskunnalle ja asiakkailleen pyrkii aikaansaamaan (Juuti ja Luoma, 2009, s. 233). Maineenhallinnassa yhtä tärkeää ovat strateginen suunnittelu, johtaminen ja viestintä (Juholin ja Kuutti, 2006, s. 67). Heinonen (2006, s. 182) nimeää maineenhal-

linnan tasot viestintälähtöiseen, proaktiiviseen ja liiketoimintaan integroituun maineenhallintaan. Kun maineenhallinta on integroitu liiketoimintaan, se on osa yrityksen päätöksentekojärjestelmää ja liiketoimintastrategiaa.

Liiketoimintapäätöksiä arvioitaessa julkisuuskriteeri heijastaa ympäröivää yhteiskuntaa ja sen arvoja (Kujala, 2001, s. 165–166). Salo (2015) muistuttaa, että liiketoimintapäätöksiä ei voida perustella ainoastaan vedoten moraalisiin argumentteihin, vaan päätöksen teon tavoitteena on edelleen voitontuottaminen osakkeenomistajille (Salo, 2015, s. 99). Matten ja Moonin (2008) mukaan yhteiskuntavastuu integroi yhteiskunnallisen välttämättömyyden ja onnistuneen liiketoiminnan.

Todellinen onnistuminen maineen osalta tapahtuu sidosryhmien kokemuksina ja mielikuvina. Morsing ja Schultz (2006, s. 336) kannattavat sidosryhmien mukaan ottamista (*engagement*) yritys vastuuviestinnän merkitysten rakentamiseen. Keinoina maineen rakentamiseen Aula ja Heinonen (2001) mainitsevat kestävä liiketoiminnan, julkisuuden hallinnan ja yrityksen tarkoituksen kirkastamisen. On kiteytettävä ja viestittävä tavoitteet sidosryhmien verkostoille. (Aula ja Heinonen, 2011, s. 33–34.) Ulkoisessa viestinnässä on varmistettava, että asiaankuuluvat sidosryhmät tulevat huomioituiksi (Mäkelä ja Näsi, 2010). Sidosryhmien asenteisiin vaikuttavat kaikki subjektiiviset havainnot ja tulkinnat yrityksen yhteiskuntavastuutoimista (*Perceived responsibility of a corporation, pCSR*) (Lin-Hi ja Müller, 2013, s. 133–134.)

Hyvä maine saa alkunsa yrityksen sisältä. Yrityksen arvot tulisi saada osaksi jokaisen työntekijän arkea (Argenti, 2009, s. 131). Mäkelä ja Näsi (2010) tarkastelivat yritys vastuun viestintää ja heidän mukaansa yritys vastuun on tuotava organisaation toimintoihin sisäisen ja ulkoisen viestintäsuunnitelman kautta. Tiedot yritys vastuun sitoumuksista, toiminnoista ja tuloraportoinnista olisi viestittävä henkilökunnalle näkyvästi, usein ja selkeästi. Mikäli sosiaalinen vastuu on yrityksen painopisteenä, se on tuotava työntekijöille tiedoksi. Yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevat päivitykset tulisi ottaa esityslistalle

yrittäjien kaikilla tasoilla. (Mäkelä & Näsi, 2010.) Juuti ja Luoma (2009, s. 234) muistuttavat myös tarinoiden olevan merkitysten rakentamisen foorumeita ja toteavat, että myös strategiaa voisi jäsentää tarinoina.

Imago, maine, brändi ovat yritykselle kallisarvoisia, ja siksi maineen johtaminen olisi otettava tosissaan. Koska omalla henkilöstöllä on keskeisin rooli maineriskien hallinnassa, tulisi maineen johtamisen kohdistua oman henkilöstön valmentamiseen ja maineeseen liittyvien toimintaohjeiden kirkastamiseen (Aula ja Heinonen, 2011, s. 61.) Yrityksen maine lähtee organisaation sisältä ja jokainen organisaation jäsen on sen maineen suurlähtettiläs. Keskeiseksi kilpailutekijäksi on ennustettu sitä, millaisen suhteen yritys pystyy rakentamaan asiakkaidensa ja henkilöstönsä kanssa (mts. 183–184). Yrityksen hyvä maine luo vetovoimaa. Maineenjohtamisen on perustuttava näyttöihin ja todistevetoisuuteen, faktoihin tunteita unohtamatta (mts. 194–195).

Sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa yritysvastuun toteutumisessa (Maon ja muut, 2010). Yritykset kuitenkin panostavat ulkoiseen vastuullisuusviestintään, eivätkä sisäiseen viestintään, vaikka se kannattaisi. Ei ymmärretä täysin niitä psykologia mekanismeja, joita yritysvastuutekoihin kytkeytyy. Yritykset toimivat vastuullisuuskysymyksissä johtaen ylhäältä alas, vaikka työntekijöiden osallistumisella olisi tutkimusten mukaan paljon positiivisia seurauksia. (Bhattacharya ja muut, 2008, s. 38.) Myös Ratsula (2019) korostaa yrityskulttuurin merkitystä eettisten periaatteiden omaksumisessa.

Yrityksen hyvä maine on sidosryhmien luottamuksen perusta. Yritys voi tietoisilla strategisilla toimillaan rakentaa maineestaan yhden aineettoman pääoman osa-alueen (kts. McWilliams & Siegel, 2011). Kun mainetta tarkastellaan sosiaalisen vastuun kannalta, se kytkeytyy yhteiskuntavastuuseen ja julkiseen mielikuvaan. Taloudellinen maine tuo yritykselle etua linkittyessään menestymiseen, kehittymiskykyyn ja hyvään johtamiseen. Maine ja imago syntyvät sidosryhmien mielikuvissa ja asenteissa. Oikeudenmukainen toiminta voi luoda myös taloudellista arvoa sen ollessa yrityksen sidosryhmille merkityksellistä.

### 3 Vuosikertomukset sidosryhmäviestinnän välineenä

#### 3.1 Yritysvastuu vuosikertomuksissa

Vuosikertomusta voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä yksittäisenä ulkoisen viestinnän dokumenttina. Sillä voidaan nähdä monta eri funktiota; se toimii yrityksen strategian viestijänä, yritystä koskevien raporttien koontina, markkinoinnin välineenä ja brändin rakentajana, mutta myös työnantajamielikuvaa rakentaen. (Argenti, 2009.) Yli puolet ylikansallisista yrityksistä *Fortune 500 Global*:n mukaan tuottaa vuosittain yritysvaluuttareportin (Aguilera ja muut, 2007, s. 838).

Yritysraportointi ja erityisesti yritysten vuosikertomukset ovat osa yritysten sijoittajasuhdetoimintaa. Sijoittajille kohdennettu viestintä on strategista viestintää ja vuosikertomuksissa avataan yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita (Dolphin, 2003; Dolphin, 2004). Osakkeenomistajat ovat kiinnostuneita mm. henkilöstön tuottavuudesta ja yrityksen tuloksellisuudesta (Ulrich & Brockbank, 2005). Tutkimukset ovat osoittaneet, että ei-taloudelliset mittarit voivat olla sijoittajille yhtä informatiivisia kuin taloudelliset mittarit (Hughes, 2000). *Shareholder value* -ajattelun rinnalle on tullut *stakeholder value* -näkökulma, sekä uusimpana *shared value* -jaetun arvon toimintatapa. Kyse on toisten intressien kunnioittamisesta ja sopimusperustaisesta eettisyydestä. (Ratsula, 2016.)

Leppiniemi ja Virtanen (2003) nostavat vuosikertomuksen keskeiseen rooliin yrityksestä tietoa jakavana sidosryhmäviestinnän välineenä, joka kertoo kunkin tilivuoden tapahtumat numeroina, tekstinä ja kuvina. Sisältöä säädelään kirjanpito-, yhteisö- ja arvopaperimarkkinalainsäädännöissä, sekä Pörssin ohjesäännössä. Kaikilta yrityksen julkaisuilta edellytetään totuudenmukaisuutta, ja myös vuosikertomuksen tulee antaa realistinen ja riittävä kuva esitettävistä asioista (Leppiniemi ja Virtanen, 2003; Roine, 2001). Puhutaan kolmoistilinpäätöksestä, kun huomioidaan vastuullisuuden osa-alueet: *planet* (ympäristö/ekologinen), *people* (ihmiset/sosiaalinen) ja *profit* (taloudellinen) (Norman & MacDonald, 2004, s. 260).

Markkinoiden paine motivoi yrityksiä vastuullisuuteen. Sijoittajabarometrin (Pörssisäätiö, 2020) mukaan yli puolella yksityissijoittajista vastuullisuusnäkökulma vaikuttaa sijoituspäätöksiin ja 42 % heistä jättää vastuullisuussyistä sijoittamatta joihinkin yrityksiin. Leppiniemi totesi jo vuonna 2008, että jos yritys jää pois eettisestä rahastosta tai indeksistä, se antaa markkinoille signaalin, joka johtaa tulonodotusten alenemiseen. Sidosryhmien taholta tuleva paine edistää eettisen sijoittamisen tavoitteiden toteutumista. (Leppiniemi, 2008, s. 240). Sweeneyn ja Coughlanin (2008) näkemyksen mukaan yritys vastuuviestintä on myös markkinoinnin työkalu.

Kiinnostuksen kohteeksi on noussut yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Vaikuttavuusinvestoinneista (*impact investing*) tunnetuin on nimeltään tulosperusteinen rahoitussopimus (*Social Impact Bond eli SIB*) (EK, 2019). Myös *Global Impact Investing Networkin* luoma IRIS+ -luokittelujärjestelmä ja mittaristo tukevat sijoittamista, jolla tavoitellaan yhteiskunnan ja ympäristön kannalta myönteisiä vaikutuksia (IRIS+, 2020). Eettisissä sijoituskriteereissä huomioidaan suhtautuminen henkilöstöön, ympäristöön tai globalisaatioon. Taitava sijoittaminen poistaa tehottomuutta ja vinoumia, ja suuntaa resurssit yhteiskunnallisesti tehokkaampaan käyttöön (Leppiniemi, 2008, s. 241–243). Aula ja Mantere (2008) muistuttavat, että yrityksen taloudellinen hyvinvointi luo edellytykset sosiaaliselle vastuulle.

Vuosikertomuksessa pitäisi tarjota sellaista ajankohtaista tietoa, jonka perusteella sijoittaja voi tehdä arvioita yrityksen menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa, toteaa Stittle (2003). Sijoittajaviestinnän tavoitteena voidaan katsoa olevan täyttää lain vaatimukset, tiedottaa yrityksen tulevaisuudennäkymiin vaikuttavista tekijöistä, sekä edesauttaa yrityksen osakkeen arvonnousua pörssissä. Vuosikertomus luokitellaan kuuluvaksi sijoittajaviestintään, mutta se voidaan myös nähdä osana markkinoinnin kokonaisuutta. (Kariola, Niemelä ja Angervuo, 2004.) Argenti (2009) määrittelee yrityksen sijoitajasuhteiden keskeisimmäksi tavoitteeksi positoida yritys siten, että se kilpailee mahdollisimman tehokkaasti sijoittajien pääomasta. Yrityksen tulee viestiä selkeästi yhtiön

visio, strategia ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Laadukas sijoittajaviestintä voi nostaa osakkeen hintaa. (Argenti, 2009, s. 207.)

Vuosikertomusta ei ole tarkoitettu pelkän taloudellisen tiedon välittämiseen. Yritykset ovatkin vuosien kuluessa lisänneet vuosikertomuksiin sisällytetyn tiedon määrää ja se sisältää nykyisin paljon muutakin kuin lain vaatiman toimintakertomuksen (Sweeney & Coughlan 2008, s. 113). Yhtiöiden on raportoitava yritykselle olennaisista vastuullisuustiedoista. Vastuullinen yritysstrategia on kilpailuetu, jonka perusteella sijoitta tekee arvioita. Sen puute voi nostaa sijoittajien riskiä. Yrityksen taloudellinen hyvinvointi aikaansaa mahdollisuuden panostaa sosiaaliseen vastuuseen.

### 3.2 Integroitu vuosikertomus

Integroitu raportointitapa, jossa esitetään yrityksen vuosikertomus ja vastuullisuusraportti samassa dokumentissa, on yleistynyt. Tanskalainen Novo Nordisk oli ensimmäinen yritys, joka julkaisi integroidun vuosikertomuksen. (Eccles & Saltzman, 2011; Niskala ja muut, 2013.) Perinteinen raportointitapa, jossa esitetään erillisinä vuosikertomus, ympäristöraportti, sosiaalinen raportti ja muut raportit, ei tarjoa yhtä avointa viestintää sidosryhmille. Useat sidosryhmät haluavat sekä taloudellista että muuta tietoa yhdestä raportista (Eccles & Krzus, 2010). Vakiintunut faktuaalinen tilintarkastusdiskurssi vuosikertomuksessa antaa vuosikertomuksen markkinoinnilliselle sisällölle luotettavuutta ja uskottavuutta (Bhatia, Candlin & Evangelisti, 2008, s. 168).

Integroidun raportoinnin eli <IR> viitekehyksen tarkoitus on edistää yhtenäistä ja tehokasta raportointia yritysten kyvystä luoda arvoa. Taustalla on ajatus pääomien ylläpidosta ja tilivelvollisuudesta, sekä vastuu yrityksen toiminnan vaikutuksista erilaisiin pääomiin. Viitekehyksen mukainen integroitu raportointi merkitsee prosessia, jonka tuloksena syntyy kuvaus siitä, kuinka hallintotapa, tulokset ja tulevaisuudennäkymät luovat arvoa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Keskeisin kohderyhmä raportille ovat sijoittajat, rahoittajat ja muut taloudelliset sidosryhmät. (Niskala ja muut, 2013, s. 265.)

Integroidun raportoinnin <IR> viitekehyksessä pääomia ovat taloudellinen, valmistettu, aineeton, inhimillinen, sosiaalinen pääoma, sekä luonnonvarat. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oleva osaamisen kehittäminen liittyy aineettomaan, inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Aineeton pääoma sisältää osaamiseen perustuvia aineettomia hyödykkeitä kuten mm. toiminta- ja menettelytavat, hiljainen tieto, brändi ja maine. Inhimillinen pääoma kattaa henkilöstön osaamisen, kyvyt ja kokemuksen, näkemysellisyyden toteuttaa strategiaa, sekä motivaation innovoida yrityksen eettisten arvojen ja hallintomallin mukaisesti riskit huomioiden. Sosiaalinen pääoma kattaa suhteet sidosryhmiin, yhteiset arvot, sekä yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden. (Niskala ja muut, 2013, s. 267–268.)

Integroitu vuosikertomus ilmentää yrityksen vastuullisuusstrategiaa, heijastaa yrityksen vastuullisuudelle ja sen raportoinnille asettamia tavoitteita, sekä kuvastaa vastuun kannon parhaita käytäntöjä, esittää Hämeenniemi (2012). Hän tarkasteli maisterin tutkinnon tutkielmassaan Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulussa vuonna 2012 strategisen vastuullisuuden viestimistä ja merkityksellistämistä Metso Oyj:n integroidussa vuosikertomuksessa. (Hämeenniemi, 2012.)

Integroitu raportti kertoo sidosryhmille kokonaisvaltaisen kuvan yrityksestä ja sen tulevaisuuden tavoitteista. Se havainnollistaa linkejä taloudellisen ja muun suoriutumisen välillä. Integroidun raportoinnin kannattajat uskovat sen lisäävän avoimuutta yrityksen sitoutumisesta kestäväan kehitykseen. Integroitu raportti kertoo taloudellisen ja kestäväan suorituskyvyn välisen dynamiikan yhdessä asiakirjassa. (Eccles & Krzus, 2010.)

Stubbs ja Cocklin (2008) määrittelevät, että vastuullisuusraportti, sisältäessään yrityksen sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset, yhdessä vuosikertomuksen taloudellisten indikaattoreiden rinnalla, on osoitus kestäväan kehityksen mukaisesta ajattelutavasta. Ecclesin ja Krzusin (2010) mukaan integroitu raportti viestii motivaatiosta

kertoa yritystä koskevista tiedoista avoimesti kaikille sidosryhmille. Institutionaaliset sijoittajat osaavat jo vaatia yrityksiltä integroitua raportointia. (Eccles & Armbrester, 2011; Eccles & Saltzman, 2011.)

Olennaisuuden periaatteen mukaan yritysvastuuraportin tulee kuvata organisaation keskeisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia kattaen ne näkökohdat, jotka voivat vaikuttaa sidosryhmien tekemiin arviointeihin ja päätöksiin. Merkittävää on, mitä sidosryhmät pitävät olennaisina asioina. Mikäli jokin informaatio voisi vaikuttaa jonkin sidosryhmän päätöksentekoon, sitä ei pitäisi jättää käsittelemättä raportissa. (Niskala ja muut, 2013, s. 123–124.)

Yrityksen tapa toteuttaa yritysvastuuta toimii kuitenkin ulkoisille sidosryhmille tärkeänä indikaattorina (Epstein, 2008). Raportoinnin määrä kasvaa yhdessä sidosryhmien vaatimusten kanssa. Yritysvastuuraportointi toimii viestinnän välineenä yhtiön ja sen sidosryhmien välillä. Tiedon on oltava laadukasta, luotettavaa, oleellista ja ymmärrettävää (Epstein, 2008, s. 224).

### **3.3 Global Reporting Initiative -ohje yritysvastuuraportointiin**

Yritysvastuun tunnusluvut ovat olennaisia yrityksen tuloksen, taloudellisen aseman, liiketoiminnan kehityksen tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Niskala ja muut, 2013, s. 11). *Global Reporting Initiative* (GRI) on kansainvälinen tilinpäätösraportointia vastaava malli yritysvastuun raportoinnille. Tavoitteena on, että se olisi yhtä vakiintunutta ja vertailukelpoista kuin taloudellinen raportointi. GRI-ohjeen suunnitteluun ovat osallistuneet sijoittajat, kansalais- ja ympäristöjärjestöt, sekä viranomaiset. (Niskala ja muut, 2013, s. 106; The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020).

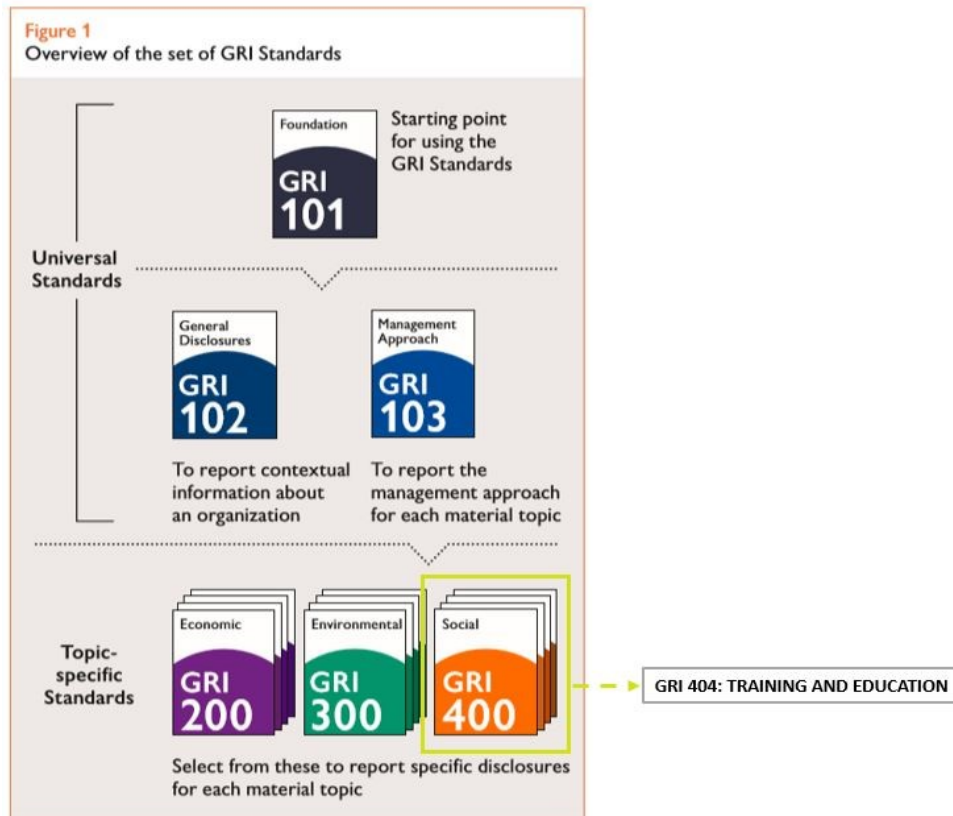
GRI-ohjeet ovat monipuoliset ja ennustavat tulevaisuutta. Voidaan ennakoida, että vastuullisuusraportointi yleistyy, liiketoiminnan avainhenkilöiden kiinnostus kestävästä kehityksestä kohtaan kasvaa, ja toimialakohtaisuudelle on lisääntyvä tarve. (GRI 2013b.) Ohje



edistää vastuuvollisuutta ja avoimuutta yritysten kestävän kehityksen raportoinnissa, ja lisää yrityksen uskottavuutta sidosryhmien keskuudessa. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)

Yritysvastuuraportoinnin GRI-ohjeisto luotiin, kun tavoiteltiin kansainvälisesti yhteisiä raameja, vertailukelpoisuutta sekä ohjeita muiden kuin taloudellisten tietojen raportointiin. Uusimman G4-ohjeistuksen myötä vastuullisuus ulottuu entistä laajempaan arvoketjuajatteluun. Ohjeeseen on lisätty tunnuslukuja, ja yritysvastuun hallinnointi ja johtaminen nousevat tärkeään rooliin. Nyt katsotaan, että vastuullisuusasioiden pitää nousta myös yritysjohdon ja hallituksen agendalle. Uusin ohjeistus vuodelta 2018 on saanut vakuuttavuutta muuttuessaan ohjeistuksesta standardiksi. (Kurittu, 2018.) Hras-kyn (2012) mukaan, mikäli yritys tavoittelee moraalista legitimizeettiä, odotetaan sen raportoivan GRI-ohjeiden mukaisesti. GRI-indeksi toimii työkaluna yhteiskuntavastuuraportoinnin yhteenvedoon ja saa yrityksen pohtimaan yhteiskuntavastuuta monelta eri kantilta. Se on raportoinnin viitekehys, joka kokoaa kaikki kestävän kehityksen raportoinnin elementit vuosikertomukseen systemaattisesti. (Hrasky, 2012.)

Yritysvastuuraportoinnin keskeisin kansainvälinen ohjenuora *Global Reporting Initiative* (GRI) uudistuu säännöllisin väliajoin. Uusin GRI 400-ohjeisto astui voimaan 2018 ja muuttui samalla ohjeesta standardiksi. Kuten kuviosta kuusi käy selville, sarjoja on kuusi: 1. *Foundation*, 2. *General disclosures*, 3. *Management approach*, 4. *Economic topics*, 5. *Environmental topics* ja 6. *Social topics*. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.) Näistä kolme ensin mainittua osa-aluetta ovat universaaleja moduuleja, kun taas kolmen jälkimmäisen osalta raportoinnin laajuus määräytyy olennaisten aiheiden perusteella. Kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa ovat sosiaaliset aiheet eli standardi *Social topics*, ts. GRI 400, ja siinä erityisesti osa-alue GRI 404, koulutus ja oppiminen eli *Training And Education 2016*. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)



**Kuvio 6.** Raportoinnin standardit (Global Reporting Initiative, 2020).

Porterin ja Kramerin (2006) mielestä *Global Reporting Initiative* -ohje on vain hyvä lähtökohta ja ainoastaan yritysvastuun standardoitu tarkistusluettelo. Jotta yritysvastuu olisi strategista ja muodostaisi kilpailuedun, yritykset tarvitsevat aktiivisen ja ainutlaatuisen sisäisen prosessin. Koska kaikki tutkitut yritykset ilmoittavat noudattavansa ajankoh- taista GRI-ohjeistusta (Kts. kuvio 6.), tarkastellaan tutkimuksessa tämän ohjeen mukaista sisältöä. Lisäksi tarkastellaan yritysten osaamisen kehittämistä laajemmin ja erityisesti strategisen kilpailuedun lähteenä.

### 3.3.1 Osaamisen kehittämistä koskeva GRI 404 -standardi

Sosiaalinen vastuu jaetaan GRI-ohjeistossa neljään kategoriaan, jotka ovat henkilöstö ja työolot, ihmisoikeudet, yhteiskunta ja tuotevastuu (Niskala ja muut, 2013, s. 189). Osaamispuolelta katsotaan nykyään olevan merkittävässä roolissa, kun arvioidaan yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Toimintaympäristön muutoksissa ja liiketoiminnan kehityksessä oikeanlaisen osaamisen säilyttäminen ja laajentaminen voivat muodostua kriittiseksi tekijäksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Niskala ja muut, 2013, s. 192.)

*Global Reporting Initiative* GRI-raportointiohjeiston versio GRI 400, on ollut voimassa 1.7.2018 alkaen, ja koskee sen jälkeen julkaistuja raportteja. Standardin osa-alue GRI 404 liittyy koulutukseen ja oppimiseen:

- 404-1 Koulutukset
- 404-2 Osaamisen kehittämiseen ja muutokseen liittyvät ohjelmat
- 404-3 Suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen piirissä oleva henkilöstö

Kategoria 404-1 antaa käsityksen organisaation koulutusinvestointien laajuudesta ja siitä, missä määrin koulutuspanostukset tehdään koko henkilökuntaa koskien. Yritystä suositellaan raportoimaan keskimääräiset koulutustunnit sukupuolen ja työntekijäryhmän perusteella. Koulutuksella tarkoitetaan kaikenlaista ammatillista koulutusta ja ohjausta, organisaation työntekijöilleen tarjoamaa palkallista koulutuslomaa, ja ulkoisen koulutus tarjoajan koulutusta, jonka organisaatio maksaa kokonaan tai osittain. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)

Kohdassa 404-2 raportoidaan ohjelmia, jotka tähtäävät työntekijöiden taitojen parantamiseen. Ne mahdollistavat ennakoinnin organisaatiossa tarvittavan osaamisen hankkimisessa, jolloin työntekijät saavuttavat strategiset tavoitteet muuttuvassa työympäristössä. Ammattitaitoisemmat työntekijät parantavat organisaation inhimillistä pääomaa ja työtyytyväisyys lisääntyy. Nämä korreloivat vahvasti paremman suorituskyvyn kanssa. Luottamusta ja työsuhteiden laatua parannetaan tiedolla siitä, että työntekijöitä tuetaan siirtymävaiheessa. Standardin mukaan kohdassa 404-2 voidaan raportoida työntekijöiden koulutusohjelmat, joilla pyritään parantamaan taitoja, kuten sisäiset koulutukset,

sekä tuki ulkoiseen koulutukseen osallistumiseen ja sapattivapaa kouluttautumiseen. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)

404-3 kohdan standardin mukainen raportointi kertoo siitä, miten organisaatio tukee ja arvioi työntekijöidensä työssä suoriutumista, ja tapahtuuko se säännöllisesti. Se ilmaisee säännöllisten suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen piirissä olevan henkilöstön osuuden. Säännölliset suoritus- ja urakehityskatsaukset voivat edesauttaa työntekijöiden työtyytyväisyyden kohenemista, joka puolestaan korreloi organisaation suorituskyvyn kanssa. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)

Tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on erityisesti suositus GRI 404-2. Lisäksi tutkielman aihealueeseen kytkeytyvät johtamismallit, jotka GRI-standardissa liittyy kategoriaan 103. Osio kuvaa aineellisten ja aineettomien pääomien johtamista ja hallinnointia. Johtaminen, johdon kehittäminen ja johtamisjärjestelmät liittyvät keskeisesti organisaation ja sen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.) Koska tutkittava ilmiö on laaja, tarjoaa GRI-ohjeistus vain yhden tulokulman aiheiston tarkasteluun.

## 4 Tutkimuksen aineisto ja metodologia

Esittelen tässä luvussa tutkielmani tieteellisiä lähtökohtia ja sen jälkeen metodeja. Lopuksi kerron aineistoista, jotka olen valinnut tutkiakseni yritysten vuosikertomusten vastuullisuusraportteja ja niissä ilmiönä osaamisen kehittämistä.

### 4.1 Kriittinen realismi ja abduktio tutkimuksen tieteellisinä lähtökohtina

Tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana on kriittinen realismi. Kriittinen realismi yhdistelee positivistista ja konstruktivistista ajattelua (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Positivistisen näkemyksen mukaan havainnoinnin ja mittaamisen keinoilla voidaan saada todellisuudesta objektiivista tietoa. Tutkimus linkittyy sekä kriittiseen realismiin että positivismiin. Tieto rakentuu näiden tieteenfilosofisten taustaoletusten yhdistelmänä.

Konstruktivismin mukaan ei ole olemassa objektiivista totuutta, vaan kaikki riippuu tulkinnasta ja ympäröivästä sosiaalisesta kontekstista. Kriittinen realismi myötäilee sikäli positivistista käsitystä, että ajatellaan olevan ihmismielestä riippumaton todellisuus, jonka ymmärtäminen kuitenkin riippuu konstruktionismin mukaisesti sosiaalisesta kontekstista. Tulosten analyysissä otetaan huomioon sisällön lisäksi tutkimusympäristö ja kieli. Havainnot tehdään aineistosta, mitä kerrotaan ja miten kerrotaan. (Eriksson ja Kovalainen, 2008, 19–20.)

Kriittisen realismin lisäksi tutkimukseni tieteellinen lähtökohta on abduktiivinen suhtautuminen teorian ja empirian väliseen suhteeseen. Sovellan deduktiivisen ja induktiivisen sisällönanalyysin välimuotoa, teoriasidonnaista abduktiivista lähestymistapaa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2006.) Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä analyysissä luokittelun logiikka pohjautuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla esimerkiksi teoria tai käsitejärjestelmä. Induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi perustuu puolestaan aineistosta tehtävään tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiriasta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 121–128.)

Abduktiivisessa tarkastelutavassa ajatellaan, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus eli johtolanka (Grönfors, 1982). Tässä tutkimuksessa johtoajatus muotoutuu perehdyttäessä aiheeseen liittyvään tieteelliseen tutkimukseen systemaattisesti. Tämä johtoajatus ohjaa aineiston tarkastelua, mutta todelliset havainnot nousevat aineistosta. Teoria kulkee taustalla abduktiivisessa tutkimuksessa aineiston rinnalla selittäen ja täydentäen aineistosta tehtäviä löydöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2006).

Bryman ja Bell (2003) toteavat yritysten virallisten dokumenttien olevan tärkeitä lähteitä liiketaloustieteen tutkimukselle. He korostavat, että niihin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, koska ne ovat kirjoitettu tietyin tarkoituksin. Näin ollen niitä ei voi pitää objektiivisena kuvauksena yrityksen toiminnasta ja tilanteesta. Konstruktivistisessä lähestymistavassa tutkija tekee havaintoja aineistosta, ja analyysissä korostuu tutkijan rooli ja kyky arvioida tuloksia. Tutkielmassani tarkoitukseni on kuvata valittujen yritysten osaamisen kehittämisen strategioita ja painotuksia siten, kuin nämä kerrotaan vastuullisuusraporteissa mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusaineistoni eli yritysten tuottamat integroidut vuosikertomukset ovat kuitenkin kyseisten yhtiöiden omia, subjektiivisia kertomuksia.

Edellä esitettyjen syiden vuoksi suhtaudunkin aineistooni kriittisen realismin mukaisesti ja pyrin huomiomaan sosiaalisen kontekstin, jossa yritysten dokumentit on luotu. Uskon myös kriittisen realismin tavoin, että sosiaalinen maailma muuttuu jatkuvasti (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Jatkuva muutos ja kehitys ovat tyyppillisiä sekä strategisen osaamisen kehittämisen että yritysvastuun ilmiöille. Vuosikertomuksissa jatkuva parantaminen näkyy vuosien saatossa alati kehittyvinä sisältöinä, aineistojen laajuutena sekä viestinnän visuaalisuutena.

## 4.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus erotetaan kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta sillä periaatteella, että laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen eikä pyrkimyksenä ole saattaa aineistoa numeeriseen muotoon. Laadullinen tutkimus testaa hypoteeseja, jotka johdetaan aineistoa analysoiden tutkimuksen kuluessa. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, s. 31–32.) Sisällönanalyysin menetelmä sopii dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen arviointiin (Tuomi ja Sarajarvi, 2018, s. 117.)

Laadulliselle tutkimukselle voidaan määrittää tyypillisiä piirteitä. Nämä pätevät myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena ovat yritysten integroidut vuosikertomukset, ja niissä tarkemmin vastuullisuusraportit ja se, mitä niissä kerrotaan osaamisen kehittämisestä. Yritysten strategian mukaista osaamisen kehittämistä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mikä myös luonnehtii laadullisia tutkimuksia. (Hirsjärvi ja Hurme, 2011; Koskinen ja muut, 2005, s. 31–32.) Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä vuosikertomuksista määrittelyn ja analysoinnin kautta.

Laadullisessa tiedon analysoinnissa koodaaminen on keskeinen taito (Bazeley, 2013, s. 125). Koodaamisvaiheessa tieto identifioidaan ja määritellään kategorioita ja klustereita varten. Tässä vaiheessa fokus on lähdemateriaalin läpikäymisessä spiraalimaisena prosessina kategorioita täsmentäen myöhempää analyysiä varten. (Bazeley, 2013, s. 126.) Huolella tehty aineistolähtöinen tutkimus paitsi kerää aineiston, myös kuvaa sen tuottaen selkeän ja kattavan näkemyksen (Koskinen ja muut, 2005, s. 231).

On huomioitava, että käsitteillä voi olla monia merkityksiä eri yhteyksissään. Merkitystä voi olla myös sillä tiedolla, jota näytteestä ei löydy silloin kun sen voisi olettaa löytyvän. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava kohde on tieto strategisesta osaamisen kehittämisestä, kyvykkyyksistä, koulutuksesta ja oppimisesta. Käsitteet ovat itsessään laajoja ja moninaisia, mutta myös toteutustavat ja kohteet vaihtelevat. (Bazeley, 2013, s. 243.)

### 4.3 Vuosiraportit tutkimusaineistona

Yrityksen yhteiskuntavastuu, kuten myös vuosiraportit ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena paljonkin viime aikoina. Kuitenkaan yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmana sosiaalista vastuuta on tutkittu vasta vähän. Vielä vähemmän on avattu sitä, sisältääkö yrityksen sosiaalinen vastuu henkilöstön tai yrityksen keskeisten sidosryhmien kouluttamista ja osaamisen kehittämistä. Kiinnostavaa on, miten osaamisen hallinta tukee yritysvastuun implementointia yrityksen organisaatiokulttuuriin.

Tarkasteltavat yritykset tekevät kaikki integroidun vuosikertomuksen ja kertovat noudattavansa uusinta *Global Reporting Initiative* GRI-ohjeistusta, joka kuvattiin teorialuvussa 3.3.1. Yrityksille on yhteistä se, että niiden vuosiraportit vuodelta 2018 on valittu globaalien yritysten joukosta parhaiksi. Näin ollen näiden yritysten tavoilla raportoida on merkitystä siten, että niiden raporteista otetaan mallia ja ne ovat edelläkävijöitä yritysraporttien laadinnassa.

Analyysissä tutkitaan, raportoivatko yritykset osaamisen kehittämisestä GRI-raportointiohjeiston mukaan. Versio GRI 400 on ollut voimassa 1.7.2018 alkaen, ja koskee sen jälkeen julkaistuja raportteja, joten standardi oli uusi. Kiinnostuksen kohteeksi on rajattu standardin osa-alue GRI 404, joka liittyy osaamisen kehittämiseen. Tämä ohjeistus kattaa seuraavat näkökohdat: koulutusinvestoinnit (404-1), osaamisen kehittämiseen ja organisaatiomuutokseen liittyvät ohjelmat (404-2), ja säännöllisten suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen piirissä olevan henkilöstön määrä (404-3). (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)

Kiinnostuksen kohteena on erityisesti 404-2 -standardi. Sen mukaan voidaan raportoida työntekijöiden koulutusohjelmat, joilla pyritään parantamaan taitoja, kuten sisäiset koulutukset, tuki ulkoiseen koulutukseen osallistumiseen, tai sapattijakso kouluttautumiseen, sekä lisäksi varmuus töiden jatkumisesta koulutusjakson jälkeen. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020.)



Koska raportin sisällöstä ei voi saada riittävää käsitystä pelkästään sen perusteella, miten yritys seuraa kuvattua, yrityksille vapaaehtoista GRI-ohjeistusta, tarkastellaan vastuullisuusraporttia kokonaisuudessaan sisällönanalyysin menetelmällä. Tarkoituksena on tutkia osaamisen kehittämisen ilmentymiä tekstissä, ei ainoastaan raportin sisältöä GRI-ohjeistuksen osalta. Laajempi sisällönanalyysi on tarpeen sen vuoksi, että standardi oli uusi, eikä rajaaminen sen perusteella antaisi riittävän kattavaa kuvaa kiinnostuksen kohteesta. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten osaamisen kehittämisestä kertomalla rakennetaan yrityskuvaa.

Tutkimuksen aineisto koostuu vuosiraporteista ja valinta täsmentyi tutkimusprosessin kuluessa. Tämä tehtiin tukeutuen teoriaan, vuosikertomusten laatimisen suositukseen ja aiempiin tutkimuksiin (kts. Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 27). Tutkimusaineistona on ns. sekundääriaineistoa, joka on olemassa jo ennen tutkimusprosessin aloittamista (Eriksson ja Kovalainen 2008, s. 89). Seuraavaksi esitellään tutkimusaineisto.

Tutkittaviksi vuosikertomukseksi valitaan e.com yhtiön ReportWatch tarkastelussa vuoden 2018 vuosikertomuksista parhaiksi valitut kuusi. Parhaan A+ First Rate arvion saaneet vuosikertomukset ovat seuraavien yritysten raportit: AkzoNobel, Cloetta, SCA, Stora Enso, Trelleborg ja Volvo (e.com, 2019). Näiden vuosikertomusten kannet on nähtävissä kuviossa seitsemän.



**Kuvio 7.** A+ arvioidut vuosikertomukset (e.com 2019 mukailten).

Tarkasteltavat vuosikertomukset on valittu parhaiksi verkkovuosisikertomukseksi 1500 listatun eurooppalaisen ja amerikkalaisen yhtiön vuosikertomuksen joukosta. Valitsijoina toimivat viestintä- ja sijoitusalan kansainväliset ammattilaiset. E.com ReportWatch on kansainvälinen yhtiö, joka on erikoistunut yritysten vuosiraporttien analysointiin ja arviointiin. Yhtiö ilmoittaa, että sen tavoitteena on mm. auttaa asiakkaitaan lisäämään raportoinnin arvoa, heijastamaan yrityksensä arvoa ja osoittamaan yrityksen arvo sijoittajille. (e.com, 2019.) Yritykset on esitelty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Tutkitut yritykset

Yritys	Toimiala	Päätuotteet	Henkilöstömäärä
<b>AkzoNobel</b>	Kemianteollisuus	Maalit ja pinnoitteet	34 500
<b>Cloetta</b>	Elintarviketeollisuus	Makeiset	2458
<b>SCA</b>	Metsäteollisuus	Puutavara, sellu, paperi, uusiutuva energia	4216
<b>Stora Enso</b>	Metsä-, konepaja- ja kemianteollisuus	Pakkauskartonki, biomateriaalit, puurakentaminen, paperi	26 000
<b>Trelleborg</b>	Kemianteollisuus	Polymeeriteknologian ratkaisut, tiivisteet, komposiitit, laakerit	24 045
<b>Volvo</b>	Autoteollisuus	Kuorma-autot, raskaat moottoriajoneuvot, henkilöautot	105 175

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät

Edellä olen kuvaillut tutkimukseni tieteenfilosofisia lähtökohtia, tutkimusotetta ja aineistoa. Seuraavaksi kerron tarkemmin toteutuksesta ja analyysimenetelmästä, jonka olen valinnut aineistoni analysointiin.

Tutkimusmenetelmänä on sisällönanalyysi, joka etsii merkityksiä tekstin sisällöstä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan se sopii kirjallisessa muodossa olevan aineiston analysointiin. Sweeney ja Coughlan (2008) toteavat, että sisällönanalyysiä on käytetty laajasti vastuullisuuden tutkimisessa, ja se on yleisin menetelmä yritysten sosiaalisten ja ympäristötietojen analysointiin. Yksinkertaisimmillaan se on tiettyjen sanojen ja kokonaisuuksien etsimistä tekstistä (Sweeney & Coughlan 2008, 116). Sisällönanalyysiin liittyy olennaisesti aineiston teemoittelu. Analyysimenetelminä käytän luokittelua, tyypittelyä ja teemoittelu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa käsitellään vuosiraportteja kokonaisuutena niitä keskenään vertailen pyrkien löytämään koulutukseen liittyviä keskeisiä sanoja, ilmauksia ja teemoja

(Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 187). Tutkielmaan sopii sisällönanalyysi, koska aihealueena strategisen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen ilmiönä yritysvastuuraportteissa on selkeästi rajattu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 104.) Tätä tutkimusta määrittää pyrkimys tapausten objektiiviseen kuvailuun, tulkintaan ja ymmärtämiseen. Sweeney ja Coughlan (2008) suhtautuivat tekstiin kokonaisuutena ja analysoivat sitä syvemmin lukemalla. Tämä sisällönanalyysin menetelmäesimerkki on hyödyksi tälle tutkimukselle.

Vuosikertomukset käydään läpi tutkimuskysymysten mukaisessa etenemisjärjestyksessä. Raportointeja verrataan yritysten kesken osio kerrallaan. Tutkimus etenee siten, että etsitään ensin yhtäläisyyksiä ja lopuksi yrityskohtaisia strategisia ominaispiirteitä. Tutkittavaan aineistoon on suhtauduttava kriittisesti ja huomioitava se konteksti, jossa aineisto on tuotettu. Kaikki tutkittavat vastuullisuusraportit ovat englanninkielisiä ja analyysin edetessä tekstit käännetään suomeksi. Sisältöjä etsitään paitsi GRI-ohjeistuksen perusteella, myös sanoilla: training, education, capabilities, competencies, learning, skills, development, sekä human resource development. Kielen ja termien erilaisuus saattaa vaikuttaa jossain määrin tulokseen (Bryman & Bell, 2003, s. 356). Vaikka vuosikertomukset on laadittu saman GRI-ohjeiston perusteella, ne eivät ole samanmuotoisia.

Tutkimuksen suunnittelussa on tutkimustavan lisäksi tärkeä päättää myös tutkimuksen aikajänne eli se, tutkitaanko ilmiön kehittymistä pidemmän ajan kuluessa (*pitkittäistutkimus*) vai tietyssä hetkessä (*poikittaistutkimus*) (Saunders ja muut, 2007). Tutkimukseni on poikittaistutkimus valittujen yritysten yritysvastuusta ja siitä, miten osaamisen kehittäminen ilmentää yritysvastuuta vastuullisuusraportin mukaan. Yritysvastuu kehittyä jatkuvasti ja tarkastelu historiallisessa perspektiivissä olisi myös erittäin kiinnostavaa, mutta se ei kuulu tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

Vuosikertomusten vastuullisuussisältöä on tutkittu paljon sisällönanalyysin avulla. Tässä yksittäisten sanojen, tekstikokonaisuuksien ja teemojen lisäksi teksteihin suhtaudutaan kokonaisuutena ja analysoidaan sisältöä lukemalla useaan kertaan. Näin varmistutaan siitä, että saadaan koottua mahdollisimman täsmällisesti objektiivista tietoa erityisesti

niistä vuosikertomuksista, joissa koulutuksista kerrotaan runsaasti ja tietoa on käsitelty monessa kohtaa vastuullisuusraporttia. Analyysissä hyödynnetään koko esiteltyä teoriataustaa ja aineistoa peilataan aiempiin tutkimuksiin.

Analyysikeinona käytetään aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysiä, jolloin keskitytään aineistosta tehtäviin havaintoihin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Etsin ensin aineistosta esiintymiä teemoista, kuten strateginen osaamisen kehittäminen, koulutus ja kyvykkyyksien kehittäminen. Sitten käsitteellistän tekstiä ja jäsentelen uudelleen kokonaisuudeksi. Lopuksi etsin yhtäläisyyksiä, yhteisiä teema-alueita sekä toisaalta yrityskohtaisia strategisia eroja. Viimeiseksi luon kokonaiskuvaa ja tarkastelen aineistoa uudelleen maineenhallinnan perspektiivissä. Eskola ja Suoranta (2005, s. 175) korostavat, että teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Erityisesti tämä korostuu, kun tutkittava aihepiiri on laaja, monisyinen ja eri käsitteiden kanssa päällekkäinen, kuten oli tässä tutkimuksessa.

Aineiston analyysissä noudatetaan pitkälti aineistolähtöisen sisällönanalyysin peruskäytäntöä:

- 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen
  - 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely
  - 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen
- (Tuomi ja Sarajärvi, 2018)

Sisällönanalyysin lisäksi hyödynnän vastuullisuusraporttien analyysissä kriittisen diskurssianalyysin elementtejä. Kriittisessä diskurssianalyysissä huomioidaan sosiaalinen konteksti, jossa teksti on tuotettu, sekä ne tavoitteet, jotka tekstin kirjoittaja pyrkii tekstillään saavuttamaan (Saunders ja muut, 2007). Diskurssit nähdään tekstin ja kontekstin tuotteena (Fairclough, 1997).

Kriittiselle diskurssianalyysille on ominaista tekstin sisällön ja muodon ohella pohtia, miten teksti rakentaa merkityksiä, ideologioita ja vahvistaa tavoiteltua identiteettiä. Tarkastelun kohteena on myös se, mitä tekstistä on tarkoituksella jätetty pois. (Fairclough,

1997.) On todennäköistä, että yritykset pyrkivät välittämään orientaatiotaan ja yrityskulttuurinsa arvoja, sekä luomaan yritykselle edullisia assosiaatioita vastuullisuusraportissaan (kts. Fairclough, 1997, s. 125). Foucault'n (1972) käsityksen mukaan diskurssi muovautuu ja vakiintuu ajan myötä sosiaalisissa käytänteissä puhumisen tavaksi, jolloin tämä diskurssi tulee eläväksi toimijoissa ja tuottaa siten vakiintuneita diskursiivisia positiioita. Diskurssien käytännöt muokkaavat niitä objekteja, joista ne puhuvat. Valta voidaan nähdä toimintana ja suhteina. (Foucault, 1972.)

Kriittisessä diskurssianalyysin mukaan diskurssit eivät ole ideologisesti neutraaleja. Diskurssit eivät pelkästään esitä maailmaa sellaisena kuin se on, vaan ne voivat muokata tulevaisuutta esittäen tarkoituksellisesti mahdollisia todellisuuksia, jotka ovat erilaisia kuin nykyinen todellisuus. Fairclough'n (2003) mukaan diskurssi voi olla sidottu tavoitteisiin, joilla yritetään suunnata lukijan käsitystä asiasta tiettyyn tarkoitukselliseen suuntaan (Fairclough, 2003, s. 124). Diskurssit nähdään tekstin ja kontekstin tuotteena, jolloin on tärkeää pelkän tekstin tutkimisen sijaan tutkia, miten teksti toimii omassa sosiokulttuurisessa kontekstissaan (Kuronen, Tienari ja Vaara, 2005, 251).

Tässä tutkimuksessa vuosikertomusta ympäröiviksi konteksteiksi määritellään raportoinnin GRI-ohjeistus, sidosryhmäviestintä sekä vuosikertomuksen yleisöt. Kontekstin teemana ovat osaamisen kehittäminen ja vastuullisuus. Kyseessä on vastuullisuusraportin julkinen diskurssi, joka täydentää yrityksen taloudellista tietoa. Tutkin kriittisen diskurssianalyysin avulla sitä, miten kuuden yrityksen vastuullisuusraportit toimivat suhteessa näiden yritysten noudattamiin vastuullisuusraportoinnin ohjeistuksiin (GRI-standardi), osaamisen kehittämisen viitekehykseen, sidosryhmäviestinnän tehtäviin ja vuosikertomuksen lukijoihin. (Kuronen ja muut, 2005.)

Kriittinen diskurssianalyysi sopii hyvin yritysten yritysvastuudokumenttien analysointiin, koska ne kirjoitetaan yrityksen omat viestinnän motiivit ja tavoitteet mielessä. Luvussa 5.2 kerrotaan se informaatio, mitä analyysissä löytyi *yritysvastuun diskurssissa*. Luvun 5.3 tarkastelussa on osaamisen kehittäminen *tulevaisuuden rakentamisen diskurssissa*,

jota tarkastellaan kriittisen diskurssianalyysin menetelmin. Analyysissä tarkastellaan sisällön lisäksi tekstin muodon dimensioita, tendenssejä ja metaforia (vrt. Fairclough, 1997, s. 127–129). Nämä korostuivat erityisesti, kun analysoitiin, miten viestintä osaamisen kehittämisestä vastuullisuusraportissa tukee yrityksen maineen hallintaa. Diskurssianalyysi porautuu sisällönanalyysia syvemmälle teksteihin, ja siksi se sopii tämän työn tutkimustarpeisiin. Nämä analyysimenetelmät yhdessä mahdollistavat tutkimuskysymyksiin vastaamisen.

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi**

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, joista seuraavaksi tarkastelen joitakin. Ensinnäkin tutkijan on pohdittava, onko hänen tutkimusaiheensa ja tutkimuksen tarkoitus eettinen. Tutkijan on myös otettava vastuu tutkimustulostensa mahdollisesta soveltamisesta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Koska tutkimukseni tarkoitus on selvittää, miten yritykset raportoivat osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä vastuullisuusraporteissaan, koen tutkimukseni olevan ytimeltään eettinen. Vaikka tarkastelen aiheistoani kriittisesti ja annan kehitysehdotuksia, ei tarkoituksena ole etsiä epäkohtia tarpeettomasti. Keskeisenä tuloksena pyrin löytämään hyviä malleja strategisen osaamisen kehittämisen, kyvykkyyksien ja koulutusten raportointiin, joka ilmentyy vuosikertomusten vastuullisuusraporteissa. Näitä tuloksia, uutta tietoa ja ymmärrystä, voidaan soveltaa nähdäkseni juuri eettisesti ja vastuullisuutta entistäkin enemmän painottaen.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia käsitellään kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, toteavat Bryman ja Bell (2003). Tarkastelun kohteena on koko tutkimusprosessi, jolloin tutkijan tulkinnat korostuvat. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin käsitteellä tarkoitetaan sitä, missä määrin esitetyt väitteet, tulkinnat tai tulokset ilmaisevat kohdetta, johon niillä viitataan. Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkintojen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulkintojen yleistettävyyttä muihin tapauksiin. (Koskinen ja muut, 2005, s. 253–255.)

Relativistisen luotettavuuskäsityksen mukaan tutkimusteksti näyttäytyy sosiaalisen todellisuuden kielellisenä rakennelmana, ja tutkimuskäytänteiden julkituominen toimii vakuuttavuuden strategiana tutkimuksen oikeellisuudesta. Myös tutkimuksen tuloksellisuus, eli se, minkälaista uutta tietoa ja uusia näkökulmia tehty tutkimus tuottaa, toimii luotettavuuden kriteerinä. (Eskola ja Suoranta, 2005, s. 219–220, s. 222.) Kieli on monimerkityksistä, jolloin analyysissä tapahtuu väistämättä jonkin tasoista uudelleen määrittelyä.

Tynjälä (1991) viittaa Lincolnin ja Guban (1985) esittämään näkemykseen, jonka mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida seuraavilla kriteereillä: totuudellisuus (*credibility*), vahvistettavuus (*confirmability*), tutkimustilanteen arviointi (*dependability*) ja siirrettävyys (*transferability*). *Totuudellisuudella* tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulokset, analyysi ja johtopäätökset kuvaavat tutkimuksen kohteen todellista tilaa. Tämän työn luotettavuutta lisäävät merkittävästi luotettavat lähteet. *Vahvistettavuus* viittaa totuusarvoon, sekä tutkijan kykyyn reflektoida omia näkemyksiään ja ratkaisujaan tutkimuksen teossa. *Tutkimustilanteen arvioinnilla* tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee huomioida tutkimuksessaan erilaiset tutkimukseen vaikuttavat tekijät. *Siirrettävyydellä* tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Tynjälä, 1991.)

Pyrin olemaan tutkimuksessani mahdollisimman objektiivinen. Fairclough'n (2003) näkemyksen mukaan ei ole olemassa täydellistä tekstin analyysiä, vaan se on aina tietyllä tavalla kiinnostuksen mukaan valikoivaa. Täysin objektiivista tekstin analyysiä ei ole mahdollista tehdä (Fairclough, 2003, s. 14). Tässä tutkimuksessa haasteena on aineiston mitattavuus, sekä yksityiskohtien ja nyanssien määrä. Tutkimuksen luotettavuutta olen parantanut kuvaamalla tutkimuksen lähtökohdat, vaiheet ja menetelmät mahdollisemman tarkasti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti olen itse tutkimukseni keskeinen tutkimusväline (Eskola ja Suoranta, 2005). Tekemäni tulkinnat vaikuttavat väistämättä tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin.



Vuosikertomus on nimensä mukaisesti yrityksen subjektiivinen kertomus. Esimerkiksi jaetun yhteisen arvon mittaamiseen ei ole vakiintunutta metodologiaa, ja lisäarvo on yritys- ja strategiakohtaista (Niskala ja muut, 2013, s. 367). Osaamisen kehittämisen tavoitteet ovat myönteisiä, ja tulosten vaikutukset pyritään kytkemään yritysten taloudelliseen suorituskyykyyn, mutta tuloksia on hankala mitata. Kriittisen realismin näkemys on, että koemme todellisuuden ensin havainnoimalla ilmiön, ja kokemalla jonkin sen herättämän tunteen, ja sen jälkeen tulkitsemalla sen, mitä koimme ja tunsimme (Saunders ja muut, 2007). Tämän tiedostaen pyrin tekemään objektiivisia tulkintoja koko tutkimusprosessin ajan.

## 5 Vertailussa vastuullisuusraporttien osaamisen kehittämisen diskurssit

### 5.1 Osaamisen kehittäminen ilmiönä vastuullisuusraporteissa

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta eriteltyt osaamisen kehittämisen teemat kuudessa globaalissa yrityksessä. Aineiston teemoittelu tarkoittaa, että aineistosta poimitaan ylös asioita, joita kustakin osa-alueesta on kerrottu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Luvussa 5.2 lähestytään aihetta siitä näkökulmasta, mitä yhteistä löytyi koulutusten ja kyvykkyyksien raportoinnissa tarkasteltujen kuuden yrityksen vuosikertomuksessa. Nämä teema-alueet kuvaavat sellaisia kyvykkyyksiä ja osaamista, joiden laatu ja kattavuus halutaan analyysin perusteella varmistaa kaikissa tarkastelluissa yrityksissä. Sen jälkeen luvussa 5.3 tarkastellaan kullekin yritykselle ominaista strategista osaamista, joka on vaikeasti kopioitavissa ja tuo yrityksille kilpailuetua. Analysoidaan, mitä ja miten strategisen osaamisen kehittämisestä kerrotaan vastuullisuusraportissa.

Vastuullisuusraportin näkökulmasta kyseessä on erityisesti sosiaalinen vastuu, ja koska kaikki yritykset kertovat käyttävänsä GRI-standardia raporttinsa ohjenuorana, niin huomion kohteena on kyseisen standardin osa-alue *Training and education*. Tarkastelussa huomioidaan GRI-viitekehys, joka sisältää kymmenen periaatetta, jotka jaetaan kahteen osa-alueeseen, sisällön ja laadun määrittämiseen. Raportoinnin periaatteita sisältöjen osalta ovat sidosryhmien osallistaminen, kestävän kehityksen yhteys, olennaisuus ja täydellisyys. Laadun määrittämisen periaatteita ovat raportoinnin tarkkuus, tasapaino, selkeys, vertailukelpoisuus, luotettavuus ja oikea-aikaisuus. (Global Sustainability Standards Board, 2020.)

Osaamisen kehittämisen tehtävänä voidaan ajatella olevan ensisijaisesti varmistaa yrityksen toimintamahdollisuudet osaavan työvoiman kautta. Raporteista kävi ilmi, että osaamisen kehittämisellä on rooli yritysvastuun toteutumisen varmistajana, strategisen ohjauksen toimeenpanossa, mutta myös yrityksen mainetta edistävässä diskurssissa.

Tulkitsen raporteista kolme osaamisen kehittämisen diskurssia, jotka ovat *odotusten hallinnan ja vastuullisuuden -diskurssi, tulevaisuuden rakentamisen -diskurssi, ja sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluomisen -diskurssi*.

Yritysten strateginen osaamisen kehittäminen näyttäytyy tutkimuksen perusteella mielenkiintoiseksi strategiadiskurssin konstruktioiksi, jossa kunkin yrityksen erityisyys ja erityislaatuisuus on viestinnän keskiössä. Vaikka teksteissä oli erottautumisen tapoja, osamista ja kehittämistä koskevassa retoriikassa käytettiin hohdokkaita ilmaisuja, jotka ovat tuttuja ns. konsulttipuheesta ja tehokkuusdiskurssista. Yritysten tulisi pyrkiä täsmäyttämään retoriikka ja realismi (kts. Argenti 2009, s.139). Osaamisen kehittämistä lähestyttiin retorisesti tuloksellisuuden, menestyksen, tehokkuuden, kilpailun ja jatkuvan parantamisen näkökulmista. Työntekijöistä puhuttiin resurssinomaisilla termeillä toiminnan kohteina; "people" ja "all" häivyttäen tieto-, valta- ja johtamissuhteet ja konkretia.

Analyysini pohjalta selvisi, että vastuullisuusraporttien diskurssissa yrityksen oman henkilökunnan kehittämisen lisäksi merkittävässä roolissa on yritysten sidosryhmien osaamisen kehittäminen. Tarkastelukulma ei ollut tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskohde, mutta tuloksissa se nousi merkittävään asemaan kaikkien yritysten kohdalla. Näin ollen luvussa 5.4 huomion kohteena ovat yritysten ulkoiset sidosryhmät: miten oleellisina kunkin yrityksen sidosryhmät pitävät osaamisen kehittämistä, ja miten yritykset kertovat kantavansa vastuuta sidosryhmiensä osaamisesta. Lopuksi analysoidaan tarkemmin sitä löydöstä, miten osaamisen kehittäminen integroitui yritysten maineenhallintaan.

Tulos kertoo siitä, mihin yritykset suuntaavat huomiota ja voimavaroja strategisen osaamisen kehittämisessä. Kiinnostuksen kohteena on strategisen osaamisen kehittämisen lisäksi, tavoiteltavat kyvykkyydet, sekä ne vaikutukset, joita pyritään saamaan aikaiseksi. Itsestään selvien vastuiden ja lainmukaisuuden lisäksi yritykset raportoivat, miten ne pyr-

kivät varmistamaan osaamista kehittämällä vaatimustenmukaisuuden, eettisyyden, vastuullisuuden ja turvallisuuden. Tarkasteltiin myös osaamisen kehittämisen integroitumista yritysten liiketoimintaan ja strategiaan. Diskurssianalyysillä pyrin löytämään informaation lisäksi mahdollisia muita tavoitteita raporttien tekstien takana. Ensisijaisen informatiivisen tavoitteen lisäksi vastuullisuusraporttien teksteillä saattaa nimittäin olla muitakin tavoitteita (kts. Fairclough, 2003, s. 111).

## 5.2 Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden -diskurssi

Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta GRI 404 -standardin osa-alue *Training and education* ja erityisesti näkökulman 404-2 mukaisesti, keskittyen kuvaamaan ja analysoimaan osaamisen kehittämiseen liittyvää aineistoa raporteissa. Vastuullisuus tässä kontekstissa voi merkitä vastuuta huolehtia yrityksen työntekijän tai sidosryhmän edustajan osaamisesta. Ensin kerrotaan koulutuksesta ja osaamisen kehittämisen sisältöalueista, jotka nousivat tarkastelussa merkittäviksi kaikkien tutkittujen yritysten vastuuraporteissa (ks. Liite 2.).

Yritykset raportoivat mm. panostavansa henkilöstönsä sekä sidosryhmiensä osaamiseen koskien eettisyyttä, ihmisoikeuksia, tasa-arvoa, sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa. Euroopan unionin direktiivi laajensi vuonna 2017 isojen yritysten velvollisuutta raportoida yhteiskuntavastuusta, joten eurooppalaisilla yrityksillä onkin velvoite kertoa näistä seikoista (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2020). Laadullisesti raporttien voidaan katsoa olevan tältä osin tarkkoja, tasapainossa, selkeitä, vertailukelpoisia ja tiedon yleistettävissä (kts. Global Sustainability Standards Board, 2020; Koskinen ja muut, 2005).

Kun ydinosaaminen on tietotaitoa, joka luo ainutlaatuista kilpailuetua, on yrityksissä lisäksi paljon muuta tärkeää osaamista, joka mahdollistaa yritystoiminnan, mutta ei vielä tuo kilpailuetua (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 294-296). Analyysissä löytyi ensin *odotusten hallinnan ja vastuullisuuden* -diskurssi, joka on sisällöllisesti luonteeltaan samankaltaista kaikissa yrityksissä. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä yhteneväisyyksiä analyysissä löytyi

osaamisen kehittämisen ja kyvykkyyksien osalta. Esiteltävien teemojen osaaminen ja hallinta on yritysten toiminnalle tärkeää, jopa välttämätöntä, mutta ei itseisarvoisesti luo ainutlaatuista kilpailuetua.

### 5.2.1 Vaatimustenmukaisuuden hallinta

Tutkimukseni luvussa 2.1.1 kerroin, mitä globaalisti yhä tiukkeneva vaatimustenmukaisuus, lainsäädäntö ja asetukset edellyttävät yrityksiltä. Sidosryhmien kiinnostus liiketoiminnan eettisyyteen on kasvanut. Yritykset tavoittelevat sidosryhmien luottamusta. Vastuullisuusraporteista ilmeni, että viestintä ja koulutus ovat tärkeässä roolissa varmistamassa vaatimustenmukaisuutta kaikissa yrityksissä. Koulutuksilla varmistetaan, että työntekijät, mutta myös kaikki liiketoimintakumppanit ymmärtävät, mitä eettinen käyttäytyminen merkitsee, ja miten yrityksen mielestä tulee ratkaista eettisiä kysymyksiä. Seuraavaksi esitetään muutama esimerkki siitä, miten yritykset keskittyivät konkreettisten toimenpiteiden kuvaamisen ja faktapohjaiseen informaatioon *Vaatimustenmukaisuuden hallintaa* koskevassa sisällössä.

Yrityksissä yleisillä *Ethics & Compliance* -ohjelmilla varmistetaan toiminnan asianmukaisuus, kuten lainmukaisuus liiketoiminnassa ja päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa sekä yhteiskunnan sääntöjen että yrityksen itsensä asettamien määräysten noudattamista. Kiinnostuksen kohteena on, toimivatko työntekijät yrityksen arvoihin pohjautuvien odotusten, normien ja ohjeiden mukaisesti, toteaa Ratsula (2016, 2019).

Suurin osa tutkituista yrityksistä (AzkoNobel, SCA, Stora Enso, Trelleborg ja Volvo) kertoo järjestävänsä koulutusta liittyen vaatimustenmukaisuuteen, lainsäädäntöön, eettisyyteen ja ihmisoikeuksiin operationaalisten riskien ehkäisemiseksi. Mainittiin koulutettavan myös kilpailulainsäädäntöä, sopimusjuridiikkaa ja EU:n yleistä tietosuojasetusta (General Data Protection Regulation). Korruption ja petosten ehkäisemiseksi järjestetään

koulutusta useimmissa yrityksissä. Analyysin perusteella yritykset kouluttavat myös sidosryhmiään ja liikekumppaneitaan.

Esimerkiksi AkzoNobel kouluttaa keskeiset periaatteet, eettiset standardit ja direktiivit työntekijöille digitaalisilla koulutusohjelmilla ja lähikoulutuksilla. Koulutusta tarjotaan aiheista: *compliance*, *Code of Conduct*, *SpeakUp!* -ilmiantokanava, kilpailulaki, viennin lainsäädäntö, yksityisyyden suoja, ihmisoikeudet, sekä syrjinnän, häiritsevän käytöksen ja diskriminaation ehkäisy. Koulutukset varmistavat osaamisen ja siten lainmukaisen toiminnan. Retoriikka korostaa vaatimustenmukaisuuden konkreettisuutta ja todellisuutta tuomalla tekstiin ulkoisen valvonnan, lainmukaisuuden sekä erilaiset legitimoidut standardit ja sertifikaatit. Väärinkäytösten ilmiantokanava tulee direktiivin mukaan suuryrityksille pakolliseksi vuonna 2021 (European council, 2020), joten olisi voinut odottaa koulutusta siitä muillakin yrityksillä.

Osaamisen kehittäminen näyttäytyy samaan aikaan pakollisena ja haluttuna ilmiönä. Esimerkiksi Stora Enson kaikki työntekijät käyvät *Stora Enso Code* -koulutuksen ja toimihenkilöt suorittavat tietosuojasta verkkokoulutuksen. Verkkokoulutus luottamuksellisuudesta ja korruption vastaisesta toiminnasta on pakollinen kaikille, jotka ovat kilpailuttamisen, ostojen, markkinoinnin tai myynnin parissa tekemisissä. Koulutusta tarjotaan koskien ihmisoikeuksia, ympäristövaikutuksia, turvallisuutta, eettisiä käytäntöjä, sekä reilua kilpailua. Etiikka- ja vaatimustenmukaisuustiimi kouluttaa eri maissa yhteisiin tavoitteisiin, koska yritys pitää tärkeänä paikallisten eettisten kysymysten ymmärtämistä koulutusten perustana.

Etiikka- ja vaatimustenmukaisuusohjelmissa koulutetaan usein henkilöstön lisäksi liikeyhteistyökumppanit ja esim. tavarantoimittajat. Stora Enson toimittajien toimintatapaohjeiden, *The Stora Enso Supplier Code of Conduct*, kerrotaan olevan kulmakivi yrityksen hankinnoissa, jolloin kaikkien toimittajien, jotka haluavat harjoittaa liiketoimintaa Stora Enson kanssa, on täytettävä ennakkoodellytykset jo tarjouskilpailun yhteydessä. Tämä voi tarkoittaa pakollisen verkkokoulutuksen suorittamista.

Ohjelmat voivat koostuvat monista elementeistä. Esimerkiksi Volvolla vaatimustenhallinnan koulutukset koostuvat ohjeista, verkkokoulutuksista, räätälöidystä henkilökohtaisesta koulutuksesta, neuvonnasta ja tuesta. Johtajat ovat veloitettuja huolehtimaan henkilökunnan osallistumisesta koulutuksiin. Johto esiintyy näin ilmaistuna retoriikassa henkilöstön kontrolloijana ja ohjeistajana, joka kantaa vastuun oppimisesta.

Nimetyillä sertifikaattikoulutuksilla pyritään yrityksissä lisäämään vakuuttavuutta ja eliminoimaan riskiä, että yrityksen vaatimustenmukaisuus näyttäytyisi ainoastaan oman ilmoituksen ja itsemäärittelyn varassa. Esimerkiksi *Volvo Group Code of Conduct* -ohjelma on pakollinen koko konsernissa asettaen vaatimukset eettiselle ja lakia noudattavalle liiketoiminnalle. Yritys raportoi, että osa konsernin työntekijöistä suorittaa *Human Rights Audit Certification Training* -ihmisoikeuksien koulutuksen.

Vaatimustenmukaisuus voi pitää sisällään toimialakohtaisia eroja. Esimerkiksi SCA:lla nousivat esiin ilmastojalanjälki, metsäsertifioinnit sekä tuoteturvallisuus. Volvolla *Conflict Minerals* -ohjelma sisältää vastuullisuuden ja kestävän liiketoiminnan teemoja, ja DRIVE-kestävän kehityksen ohjelma sisältää ihmisoikeudet, ympäristönäkökohdat ja liiketoiminnan etiikan.

Analyysistä käy selville, että yritykset kouluttavat vaatimustenmukaisuusperiaatteensa paitsi henkilöstölleen, myös liiketoimintakumppaneilleen. Vaatimukset ja lainsäädäntö esitetään reagointia ja toiminnan kehittämistä edellyttävinä tekijöinä. Yrityksen sisäistä muutosta vaativan ulkoisen muutoksen konstruointi on yksi osaamisen kehittämisen yrittäjäretoriikan toistuvista piirteistä. Retorisesti vaatimustenmukaisuus ankkuroidaan ulkopuolisiin, riippumattomiin malleihin ja lainsäädäntöön. Yrityksen vaatimustenmukaisuuden hallintaosaaminen esitetään edellytyksenä yhteistyölle ja kumppanuuden aloittamiselle. Aihe on laaja ja yritysvastuun ytimessä. Laadullisesti raportit olivat tältä osin tarkkoja, tasapainossa, selkeitä, vertailukelpoisia (kts. Global Sustainability Standards Board, 2020).

### 5.2.2 Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen

Kaikki tutkitut yritykset huolehtivat työntekijöidensä työturvallisuuden ja tuoteturvallisuuden osaamisesta tarjoamalla koulutusta. Työturvallisuuden kehittämisessä korostetaan läheltä piti -tilanteiden ja turvallisuusriskien havainnointia. Visiona on nolla onnettomuutta, nolla vikaa, nolla viiveettä ja nolla jätettä. Riskejä ehkäistään ennaltaehkäisevällä koulutuksella, viestinnällä sekä tilanteista opiksi ottamalla. Raportointidiskurssi on asiapitoista ja tiivistä välittäen lukijalle objektiivisesti tietoa. Turvallisuuskoulutuksissa on luonnollisesti toimialakohtaisia eroja. Näistä *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisen* eri näkökulmista kerrotaan seuraavaksi.

Osa yrityksistä painotti henkilöstön kehittämisen osa-alueena työhyvinvointia. Cloettan tavoitteena on luoda työntekijöille hyvä ja terveellinen fyysinen työympäristö, sekä miellyttävä ja turvallinen työilmapiiri. *Cloetta Energy* -ohjelma tähtää työntekijöiden terveyden edistämiseen sisältäen aktiviteetteja, luentoja ja koulutusta. Myös SCA:ssa työntekijöiden turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista kerrotaan huolehdittavan kouluttamalla.

Turvallisuuskoulutuksissa korostuivat toimialakohtaiset eroavuudet. AzkoNobelissa osaamisen kehittämisen aiheita liittyen turvallisuuteen on mm. vaarallisten aineiden turvallinen käyttö, ympäristöpäästöt, sekä maaperän saastumisen ehkäisy. Trelleborg kertoo parantavansa systemaattisesti tuotannon turvallisuutta, laatua, toimitustarkkuutta ja työympäristön turvallisuutta kouluttaen henkilökuntaansa. Stora Enso raportoi pyrkivänsä varmistamaan, että kaikkia sille työskenteleviä kohdellaan oikeudenmukaisesti, ja että kaikki saavat riittävän turvallisuuskoulutuksen. Volvo tarjoaa koulutusta mm. liikenneturvallisuuteen, kuljettajan ja operaattorin turvallisuuteen, tavaroiden ja työskentelyalueen turvallisuuteen, tietoturvaan, kyberturvallisuuteen sekä älykkäät teknologian turvallisuuteen.



Edellä esitetyn tavoin globaalit yritykset haluavat kertoa toimivansa vastuullisesti ja turvallisesti asetettujen lakien puitteissa ja yhteiskunnan säännösten mukaan. Keskeisintä turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisen retoriikassa oli kertoa konkreettisesti, miten turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista on huolehdittu menneellä tilikaudella. Yritykset ovat analyysin perusteella sitoutuneita panostamaan paitsi oman henkilökunnan turvallisuusosaamiseen, myös kantamaan vastuuta liiketoimintakumppaneidensa osaamisesta. Raportoinnin retoriikassa halutaan korostaa huolellisuutta, turvallisuuskysymysten moninaisuutta ja yritysten korkeita tavoitteita.

### **5.2.3 Urasuunnittelu ja työntekijöiden kehittymismahdollisuudet**

Analyysissä löytyi kaikkien yritysten raporteista *Urasuunnittelun ja työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien* teeman sisältöä. Perusta on yritysten tarpeessa varmistaa sellainen osaaminen, jolla voidaan taata yrityksen menestys, kun liiketoiminta, kilpailuympäristö tai käytettävät teknologiat uudistuvat. Mitä erikoistuneempaa osaamista yritys tarvitsee, sitä tärkeämpää on huolehtia ydinosaamisen jatkuvuudesta muutoksissa. Tutkitavista yrityksistä suurin osa kertoo tarjoavansa henkilöstölleen useita mahdollisuuksia hankkia uutta osaamista ja kehittyä uusiin tehtäviin. Osa yrityksistä tarjoaa ammatillista koulutusta alalle rekrytoitaville tai trainee-ohjelmia nuorille ammattilaisille.

Yritysten henkilöstöhallinnon toimintasuunnitelmissa kerrotaan raporttien mukaan huomioitavan osaavan työvoiman hankinta ja kouluttaminen. Kun tämän tutkimuksen aiemmat tarkastelun kohteet olivat suhteellisen homogeenisiä, niin diskurssianalyysin seuraavissa kohteissa voidaan havaita moninaista retoriikkaa, merkityksenantoja ja mielikuvia. Seuraavaksi esitellään muutaman yrityksen tapa kertoa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista.

Tapa raportoida työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista luo mielikuvaa ihanteellisesta työpaikasta puhutellakseen nykyisiä ja potentiaalisia tulevia työntekijäitä. Esimerkiksi Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA vetoaa diskurssissaan lukijaan kertoessaan,

että ”suurillakaan investoinneilla ei saavuteta mitään ilman motivoituneita ja osaavia työntekijöitä”. Yritys kertoo tarjoavansa hyvät työolosuhteet, sekä erinomaiset mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden osallistuminen ulkoihin koulutusohjelmiin mahdollistetaan, ja nuorille tarjotaan harjoittelupaikkoja. Uraohjelmien tavoitteena kerrotaan olevan työntekijöiden saatavuuteen liittyvän riskien ehkäisy.

Urasuunnittelua tarkasteltiin myös sosiaalisen vastuun ja tasa-arvon näkökulmasta. Vaikka Trelleborg mainitsee yrityksen sisäisenä sosiaalisen vastuun toteutumistapana elinikäisen oppimisen ja kouluttautumisen mahdollisuudet mm. Trelleborg Group Universityn kautta. Tavoitteena on sukupuolten tasa-arvo, ja yritys mainitseekin kiinnittävänsä huomiota siihen, että naisia olisi mukana koulutusryhmissä ja erityisesti johtamistaitojen koulutuksissa.

Urasuunnittelun ja kehittämisen retoriikalla konstruoidaan yrityksissä työskentelevien tavoitteellisuutta ja kunnianhimoa. Volvo on esimerkiksi perustanut oman yritysyliopiston Volvo Group University:n ”varmistamaan johdonmukaisen ja korkealaatuisen kehittymisen kaikille Volvon työntekijöille”. Koulutusohjelmia hallinnoidaan oppimisportaalissa, joka mahdollistaa henkilökohtaistamisen ja kollegiaalisen yhteistyön opinnoissa. Tämä *vauhdittaa* osaamisen kehittämistä, ja *sitouttaa* työntekijät oppimiseen ja *tiedon jakamisen kulttuuriin*. Yliopisto kehittää yhteistyössä konsernin liiketoiminta-alueiden kanssa sisäistä koulutusta, joka vahvistaa osallistujien taitoja vastata liiketoiminnan osaamistarpeisiin. Koulutusta on luokkahuonekoulutuksen lisäksi virtuaalisina ja vuorovaikutteisten pelien muodossa. Korkeatasoisuutta korostaen mainitaan yliopiston voittaneen palkintoja *Meet the Customer* -online koulutusohjelmallaan kategorioissa oppimispeli ja design.

Vastuullinen sidosryhmäyhteistyö osaamisen varmistamiseksi on eduksi kummallekin osapuolelle. Volvo kertoo tekevänsä yhteistyötä yliopistojen ja korkeakoulujen

kanssa ”houkutellakseen parhaat liiketoiminta- ja insinöörikyvyt”, sekä turvatakseen ”tulevaisuuden osaamisen”. Valittujen kohderyhmien kanssa rakennetaan tunnettuutta opintovierailujen, työharjoittelujen, kampusyrityksen, sekä graduate-ohjelmien kautta. Lisäksi Volvolla on *Academic Partner Program*, joka yhdistää konsernin osaamisen ja globaalin akateemisen tutkimuksen, sekä teollisen tuotannon ammatillinen koulutusohjelma *Volvo Step*.

Sosiaalista vastuuta yritykset kantavat kouluttamalla myös ammatillisia osaajia. Urasuunnittelu ja kehittymismahdollisuudet ovat raporttien perusteella tältä osin tasa-arvoisia. Volvolla esimerkiksi on pitkäjänteinen suunnitelma tukea ja kehittää mekaanikkojen ammatillista koulutusta maailmanlaajuisesti. Se kouluttaa kuorma-auton, linja-auton ja rakennusalan ajoneuvojen kuljettajia. Volvo tukee ammattikoulutusta kouluttaen yhdessä kumppaneidensa kanssa teknikoita ja kuljettajia. Koska monella yrityksen asiakkaalla kerrataan olevan pulaa ammattitaitoisista kuljettajista, konserni kertoo luovansa arvoa asiakkailleen tukemalla ammatillista kuljettajien ja mekaanikkojen kouluttamista. Tämän tyyppinen yritys vastuun diskurssi luo raportin lukijalle mielikuvaa välittävästä ja sosiaalista vastuuta kantavasta yrityksestä.

Retoriikassa esitetyt päämäärät, ovat toisinaan tässä luvussakin esitetyn kaltaisia, abstrakteja koko henkilöstöä koskevia ihanteita. Markkinointipuheelta vaikuttaa esimerkiksi SCAN vakuuttelu hyvistä työolosuhteista, sekä *erinomaisista mahdollisuuksista* ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen, tai Volvon ilmaisu *taata kaikkien työntekijöiden johdonmukainen ja korkealaatuinen kehittyminen*. AkzoNobel raportoi vahvistavansa työnantajalupausta (*employee value proposition*) tarjoamalla osaamisen kehittämiseen ohjelmia kertoen ”varmistavansa, että arvot ja toimintatavat ovat samassa linjassa”. Yrityksen kestävä kehityksen agenda nähdään olennaisena osana työnantajalupausta, joka *houkuttelee ja motivoi työntekijöitä*. Toimiminen ihanteiden mukaan tarkoittaa kuitenkin toisinaan vasta pyrkimystä kohti ihanteita. Lopputulosta arvioitaessa ei siten voida arvioida toiminnan ihanteidenmukaisuutta, tai esitetyn retoriikan ja todellisuuden suhdetta. (Virsu, 2012, s. 159.)

#### 5.2.4 Suorituskyvyn kehittäminen ja johtamismallit

Seuraavaksi tarkastellaan, miten yritykset kuvaavat kehittävänsä suorituskykyä ja minkälaisia johtamisen kehittämisen malleja on käytössä. Nämä teemat sisältyvät GRI-standardin näkökulmiin GRI 404-2 (osaamisen kehittäminen) sekä 103 (johdon ohjelmat). Kaikki tarkastellut yritykset kertovat edistävänsä korkeaa suorituskykyä kehittämällä organisaatiota jatkuvasti ja kouluttaen henkilöstöään. Johdon tueksi on kaikissa yrityksissä johtamistyökaluja ja koulutusta, myös arvojohtaminen mainittiin.

Useat tarkastellut yritykset kertovat pyrkivänsä jatkuvaan parantamiseen suorituskykyjärjestelmällä. Yritysjohtoa koulutetaan strategiaan ja luotsataan siihen, mitä yritys odottaa johtotehtävissä toimivilta. Järjestetään koulutusta johtamistaidoista ja muutosjohtajuudesta. Esimerkiksi Stora Enso nimeää johtajuuden avaintekijäksi strategisessa muutoksessa kohti uusiutuvien materiaalien yhtiötä. Kaikkia organisaation johtajia kerrotaan koulutettavan johtamistaidoissa, koska johtajuus määrittellään vahvimaksi vaikuttimiksi suorituskykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityskulttuuriin. Virsun (2012) mukaan tämänkaltaisessa sosialisatiodiskurssissa yrityksen ja työorganisaation asiasta tulee yksilön asia. Retoriikan ytimeen sijoittuva *itsensäkehittämiskeskustelu* on sitouttamispuhetta, johon kytetään oletuksia ja vaatimuksia yhteisestä intressistä. (Virsu 2012, s. 215.)

Raporttien ilmaisujen määreet olisivat sinällään sopivia missä tahansa työorientaation ihanteita määrittelevässä ideologisessa lähestymistavassa. Esimerkiksi Stora Enso tekee johdon koulutuksissa yhteistyötä ulkopuolisten start up -yritysten kanssa ohjelmassa, jossa halutaan vahvistaa *kyvykkyyksiä muutokseen*. Osaamisen syventämisen diskurssissa mainitaan innovointitaidot, yrittäjäisyys, asiakaslähtöisyys, muutoksen johtaminen, ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen start up -yrityksille. Tässä retoriikassa määreet nivotaan start up -ideologian osatekijöiksi.

Yritykset kertoivat arvojohtamisesta. Arvopuheen abstraktiutta tasapainotetaan myös konkreettisin toimintamallein. Stora Enso esimerkiksi kertoo tavoittelevansa toiminnassaan entistäkin arvovetoisempaa tapaa, ja korostaa *Johda ja toimi oikein* -arvoihin sitoutumisen merkitystä. Yritys toteaa vaativansa kaikkia johtavassa asemassa toimivia osallistumaan koulutukseen, ja sitoutumaan henkilökohtaisesti yrityksen toimintaohjeisiin. Arvonkäsitteellä määritetään yrityksen identiteettiä, ja arvopuhe näyttäytyy yhteisyyden, oikeudenmukaisuuden ja samuuden konstruointina.

Raporteissa käytetään paljon sellaisia konsulttimaisia abstrakteja ilmaisuja kuin jatkuva parantaminen. Volvo mm. pitää jatkuvaa parantamista yhtenä yrityksen strategisista painopisteistä.

“The mindset of continuous improvement and more regionalized value chains are ways to increase speed and simplicity in decision making.” (Volvo, 2018.)

Lähestymistavassa mainitaan korostettavan työntekijöiden oman osallistumisen merkitystä. Volvo pyrkii ”stimuloimaan jatkuvan parantamisen kulttuuria työntekijöiden valtuuttamisen kautta”. Työntekijöitä tuetaan *arvoperustaisella yrityskulttuurilla*. Jokaisella nähdään olevan kyky ja vastuu parantaa tapojaan työskennellä, sekä parantaa työympäristöään tiimissään. Retoriikka konstruoi tulkinta- ja lähestymistapaa, jossa itseohjautuvuus on tavoittelemisen arvoinen asia ja mielekästä työnkuvaa määrittävä tekijä. Autonomisuus ja kehittyminen näyttäytyvät retoriikassa ihanteena, johon tarjotaan työuralla mahdollisuuksia.

Trelleborg jättää asioita osin mielikuvien varaan kertoessaan tukevuksensa koulutusohjelmilla johtajiaan ”kaikilla tasoilla tiimien rakentamisessa, sekä ihmisten suorituskyvyn ja potentiaalın johtamisessa”. Toisaalta laadun kehittäminen näyttäytyy konkreettisina tekoina ja yhdenmukaisina toimina. Osaamisen kehittämisen avaintekijänä mainitaan *Manufacturing Excellence School* -oppilaitos, joka tarjoaa mm. laajan koulutuksen Lean -ajatteluun ja operatiiviseen tehokkuuteen. Yrityksen omat asiantuntijat johtavat koulutusprojekteja ja ovat lisäksi käytettävissä kaikille tukena koko organisaation tasolla.

*Supply Chain Excellence* -ohjelman kerrotaan kehittävän osaamista ostoissa, tuotannossa, varastojen optimoinnissa ja myynnissä. Tämä fokusointi selkiyttää ja konkretisoi laadun kehittämistyötä vakuuttavasti.

Yritysten johtajuusmalleissa voitiin havainnoida sekä johtajakeskeistä organisaatiomallia, että osaamiseen perustuvaa innovaatiokeskeistä, matalan hierarkian organisaatiokulttuuria. Osaamisen kehittämiseen kannustava kulttuuri ohjaa itseohjautuvuuteen ja on luonteva yrityksessä, joka kehittää aktiivisesti uutta teknologiaa. Muuttuvat markkinat ja muutoksen tarve esitetään aineistossa reagointia ja välttämätöntä kehittymistä vaativana tekijänä. Kilpailussa menestyminen edellyttää retoriikan mukaan jatkuvaa muutosta. Määrätietoinen osaamisen johtaminen ja kriittisen ydinosaamisen tunnistaminen nähdään merkityksellisiksi yrityksissä, jotka etsivät strategista kilpailuetua uusista teknologian innovaatioista. Kuritun (2018) mukaan myös vastuullisuusasioiden pitäisi nousta yritysjohton ja hallituksen agendalle, mutta analyysin perusteella johdon kehittämisen diskurssi painottui suoritusten johtamiseen, muutosjohtamiseen tai johtamistaitoihin.

Luvussa 5.2 esiteltiin sellaisia osaamisen kehittämisen teemoja, jotka olivat yhteisiä kaikille tutkituille yrityksille. Tämä *Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden* -diskurssi pysytteli informaatiossa, joka esitteli konkreettisia menneen tilikauden toiminnan faktoja. Edellä esitetyn mukaisesti vastuullisuus näyttäytyi samankaltaisena kaikissa yrityksissä, kun koulutettiin lainmukaisuutta, vaatimustenmukaisuuden hallintaa, turvallisuutta, työhyvinvointia tai johtamistaitoja. Moniulotteisempi tutkimuksen tarkastelun kohde on luonnollisesti se, miten yritykset kertovat strategisesta osaamisen kehittämisestä tulevaisuuden rakentamisen diskurssissa.

### 5.3 Tulevaisuuden rakentamisen -diskurssi

“Hire for attitude, train for skills.” - Herb Kelleher

Tutkimukseni toisessa luvussa esittelin yritys vastuun elementtejä yrityksen strategisena painopisteenä, ja kerroin, miksi osaaminen on yrityksen tärkeimpiä strategisia resursseja. Analyysissä löytyi *Tulevaisuuden rakentamisen* -diskurssi, jossa yritykset kertovat strategisesta osaamisesta ja kyvykkyyksistä, jota ne haluavat kehittää. Vastuullisuus ulottuu yrityksissä osaamisen ajan tasalla pitämiseen ja jatkuvaan uuden oppimiseen. Osaamisen kehittäjiä katse on yrityksen tulevaisuudessa. Yritys voi rakentaa strategisen kyvykkyyksiperustansa monin tavoin. Keskeistä on se, että strategiset, kilpailuetua muodostavat kyvykkyydet, eivät ole helposti kopioitavissa. Merkityksellistä on, miten ydinkyvykkyyksiä valitaan ja identifioidaan strategiaperustaisesti, mutta myös näiden ydinkyvykkyyksiprosessien johtaminen. (Pralhad ja Hamel, 1990, s. 83-85.) Seuraavaksi esitellään, miten *Tulevaisuuden rakentamisen* -diskurssi näyttäytyi raporteissa.

Tutkimuksen perusteella yritykset ilmaisevat vastuullisuusraportissaan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen lähtökohdaksi yrityksen strategian. *Tulevaisuuden rakentamisen* -diskurssissa kerrottiin koko organisaation läpäisevistä integroiduista muutoksista ja innovaatioista, joita tuetaan monipuolisilla osaamisen kehittämisen ohjelmilla. Asiat esitettiin raporteissa loogisessa järjestyksessä ja havainnollisesti pureutuen ensin strategiaan. Yritykset onnistuvat tulevaisuuden rakentamisen diskurssissaan luomaan kuvaa siitä, että yritys on osaamista kehittäen matkalla kohti hyviä päämääriä. Tässä tutkimuksessa rajataan strategian tarkastelu siihen, mitä asioita kunkin yrityksen strategiasta kerrotaan nousevan osaamisen kehittämisen kohteeksi. Liitteessä 3. on lueteltu strategisen osaamisen kehittämisen teemoja yrityksissä yksityiskohtaisesti (Liite 3.).

Koska kyseessä ovat yritysten sidosryhmille suunnatut raportit, saattaa ilmaisujen takana piillä ideologioita ja stereotyyppioita liike-elämän kulttuurista. Raporttien tekstit voivat paitsi tuottaa uusia ideologioita, myös pönkittää vanhoja. Näitä merkityksiä voidaan yrit-

tää purkaa kriittisen diskurssianalyysin avulla. Fairclough'n (2003, s. 125) mukaan abstrakteissa johtamisen tekstityyleissä tyypillisesti yhdistellään aiempien olemassa olevien liike-elämän diskurssien elementtejä uudella tavalla. Seuraavaksi avataan tarkemmin strategisen henkilöstön osaamisen kehittämisen painopistealueita tutkituissa yrityksissä. Tähänastinen analyysini on koskenut raportointia, joka kertoo edeltävästä tilikaudesta tai siitä mitä tehdään parasta aikaa. Strategisen osaamisen kehittämisen aikahorisontti tähyää puolestaan jo tulevaan, ja luo mielikuvia siitä. Siten diskurssissa korostuvat tulevaisuuden tavoitteet.

### 5.3.1 Strategisen osaamisen kehittäminen kilpailukyvyyn luomisessa

Luvussa 2.4 kerroin Sengen (1990) näkemyksen siitä, milloin organisaation oppiminen on luonteeltaan strategista. *Adaptiivinen osaamisen kehittäminen* sopeutuu ympäristöön ja toistaa vallitsevia koulutuksen trendejä. *Generatiivinen osaamisen kehittäminen* on puolestaan luonteeltaan strategista ja tähtää uuden luomisen kyvykkyyteen. Diskurssin sosiaalinen vastuu pohjautuu strategisiin lähtökohtiin, ja on alisteinen kilpailukyvyyn edistämisen tavoitteelle. Lähtökohta kehittämiselle syntyy yrityksen strategisista tavoitteista ja uutta osaamista tarvitaan viemään yritys kohti valittua päämäärää. *Tulevaisuuden raketin* -diskurssissa muutos ja pyrkimys kehittyä nähdään välttämättöminä menestymiselle.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, Porter ja Kramer (2006) kannattavat yritysvastuun proaktiivista ankkuroimista yrityksen strategiaan. Tulisi investoida sellaiseen kontekstiin, joka vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, jolloin yrityksen menestys vahvistaa myös yhteisöä. Kun yritysvastuun toimenpiteet liittyvät yrityksen liiketoimintaan, syntyy mahdollisuus hyödyntää yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä luoden samalla hyötyä yhteiskunnalle. (Porter & Kramer, 2006, s. 2011.) Järnlström ja Luoma (2014) jakavat menestystä tavoittelevat strategiat pyrkimykseen hyödyntää resursseja mahdollisimman tehokkaasti (*exploitation*), ja pyrkimykseen laajentaa ja uudentaa resurssipohjaa (*exploration*).



Yritysten strategiaan pohjautuvasta osaamisen kehittamisestä raportoitaessa ei korostunut yritysvastuu. Sen sijaan korostui tulevaisuuden menestyksen rakentamisen diskurssi, retoriikka hyvien mielikuvien rakentamiseksi, motiivi varmistaa tuleva menestys ja generiset arvolupaukset. Vastuullisuuden tulisi kuitenkin lähteä jo strategiasta. Hyvää yrityskuvaa edistäviä ja vaikuttamaan pyrkiviä markkinointihenkisiä kommentteja käytettiin yleisesti. Raportoinnin sijaan katse on tulevassa, kun kerrotaan kehittamisestä ja tulevaisuuden tavoitteista. Tekstit sisältävät paljon puhetta siitä, miten yritykset tulevat parantamaan toimintaansa. Seuraavat esimerkit havainnollistavat tätä strategisen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisen tulevaisuuspuhetta.

Raporttien retorisisissa ilmaisuissa ilmenevän motivoivan tyylin voi olettaa olevan toisinaan kohdistettu yrityksen omille työntekijöille. AzkoNobel esimerkiksi kirjoittaa tehostavansa ja sujuvoittavansa organisaatiotaan, ja yhdenmukaistavansa toimintojaan rakentaen strategiaa tukevia kyvykkyyksiä. Samalla se kertoo haluavansa varmistaa sellaisen suoriutumisen kulttuurin, jossa ”ihmiset oppivat nopeasti, kasvavat tehtävässään ja voivat olla ylpeitä roolistaan”. Kyse ei ole niinkään yritysvastuun tai tilikauden toiminnan raportoinnista, vaan filosofoinnista ja harkitusta mielikuvien rakentamisesta, ja mahdollisesti jopa retorisesta illuusiosta.

Strategiaretoriiikan mukaisesti yrityksen yhteisten intressien mukaan toimiminen edellyttää myös kaikilta työntekijöiltä jatkuvaa muutosta ja kehittymistä. AzkoNobel mainitsee painopistealueiksi strategiaan perustuvissa koulutusohjelmissä myynnin ja markkinoinnin, integroidun liiketoiminnan suunnittelun, sekä johtamisen kehittämisen. Kaikki yrityksen myynti- ja markkinointiyksiköt yhdenmukaistavat kyvykkyyksiään ja prosessejaan. Koko yrityksen laajuisella myynnin koulutusohjelmalla on tavoitteena parantaa tehokkuutta, nopeuttaa päätöksentekoa ja sujuvoittaa prosesseja:

“The sales and marketing teams from all business units are aligning their capabilities and processes. In order to generate stronger collaboration, we’re investing in dedicated, high performing team training throughout the company.” (AzkoNobel, 2018.)

Yritys toteaa integroivansa kaupallisen ja asiakaslähtöisen ajattelun organisaation yhteisille alustoille, järjestelmiin, prosesseihin ja kyvykkyyksien kehittämiseen. Integroidulla liiketoiminnan suunnittelulla kerrotaan tavoittelevan *avoimuutta* ja *asiakastyytyväisyyttä*. Työntekijöiden tietojen ja taitojen koetaan olevan olennaisia varmistettaessa, että yrityksen kyvykkyydet edistävät kasvua ja kannattavuutta.

Edellä esitelty diskurssi on hyvä esimerkki siitä, miten raportointia käytetään vaikuttamiskanavana. Objektivisesta raportoinnista on siirrytty subjektiivisen kertomuksen suuntaan laajentaen viestinnän perspektiiviä kaikkiin niihin asioihin, joista halutaan kertoa lukijalle. Näin yritys ikään kuin oikeuttaa olemassaoloaan. Tarina hallitusta tulevaisuudesta luo mielikuvaa vastuullisesta yrityksestä. Me-muodon käytöllä luodaan kuvaa siitä, kuinka yrityksen takana todella on ihmisiä. Me-pronominin inhimillistää yrityksen toimintaa, ja on tässä yhteydessä vakuuttava, lämmin ja yhteishenkeä luova. Se sopii hyvin strategiapuheeseen. Tämänkaltaisen yhteisten tavoitteiden konstruointi on tyyppilistä kollektiivista todellisuutta ja kokemusta rakentavassa retoriikassa (kts. Virsu, 2012, s. 200).

Cloettan strateginen tavoite on puolestaan online-liiketoiminnan kasvattaminen, joten kyvykkyyksiä ja kompetensseja rakennetaan tähtäimenä parempi ymmärrys digitaalisesta vähittäiskaupasta. Tätä voi pitää adaptiivisena osaamisen kehittämisenä (kts. Senge, 1990), jolla vastataan toimintaympäristön muutosvoimiin. Yritys kertoo vuosiraportissaan, että yritys tulee tekemään sijoituksia vahvistamaan ja kasvattamaan ryhmän valmiuksia tuotannossa, markkinoinnissa tai myynnissä, sekä yritysostoissa. Vaikuttaa, että keskeisin pyrkimys on hyödyntää resursseja mahdollisimman tehokkaasti ts. *exploitation* (kts. Järnlström ja Luoma, 2014). Cloetta kertoo strategisesta henkilöstön osaamisen kehittamisestä passiivissa häivyttäen aktiiviset toimijat taka-alalle:

“All skills development is designed to support Cloetta’s strategies, be business oriented and promote the individual’s professional interests and needs.” (Cloetta, 2018.)

Passiivin käyttö on keino saada etäännytettyä vastuu asiaa koskien jollekin epätasomalliseen taholle. Nominalisaatiolla on häivytetty tekstistä prosessien tekijät eli ihmiset. (Fairclough 2003, s. 12-13.) Lukijalle merkityksellisiä elementtejä on semanttisesti yhdistetty peräjälkeen, jolloin syntyy epätasomallinen vaikuttamiseen pyrkivä abstrakti diskurssi (kts. Fairclough 2003, s. 133).

Toisinaan strategiaretoriikka on yleispätevää. Svenska Cellulosa Aktiebolaget korostaa strategiassaan tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamista, sekä resurssien tehokasta käyttöä. Se kertoo ”pitävänsä tärkeänä ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä, sekä pätevää johtoa”. Koulutuksen tarve kerrotaan määriteltävän yksiköittäin ja henkilökohtaisesti räätälöiden, tähdäten ”vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin parhaalla mahdollisella tavalla”. Ilmaisua on epätasomallinen ja tarkoituksellisesti hyvää mielikuvaa luova. Katse on tulevassa objektiivisen menneestä raportoinnin sijaan.

Raporttien retoriikka on usein tavanomaista, yleisellä tasolla liikkuvaa muutosjohtamisen puhetta. Esimerkiksi SCA kertoo otteen koulutussuunnittelussa olevan *proaktiivinen* ja *strateginen*, ja *osaamisen kehittämisen edistävän muutosta*. Strategista osaamisen kehittämistä ja koulutusta tarjotaan johtamistaitojen ja työympäristön kehittämiseen, sekä liiketoiminnan etiikkaan ja ”muissa tarpeellisissa kompetenssialueissa”. Virsun (2012, s. 82) näkemyksen mukaan kehittämisen erottamaton retorinen rinnakkaiskäsite on juuri muutos. Puhe osaamisen kehittämisestä jää epätasomalliselle ja symboliselle tasolle, ja siitä syntyy näin itsestään selvillä ilmaisuilla latteaa vaikutelmaa.

Diskurssi strategiaa ja osaamisen kehittämistä koskien voi olla myös linjassa sisältäen yritys vastuun näkökulman, kuten Stora Ensolla. Yritys kertoo kehittävänsä ja valmistavansa puuhun ja biomassaan perustuvia ratkaisuja maailmanlaajuisesti. Menestystä pyritään aikaansaamaan uusiutuviin materiaaleihin perustuvilla innovaatioilla. Stora Ensossa kompetensseja esitetään rakennettavan johtamisessa, myynnissä ja innovaatioissa. Tavoitteena nähdään kestävä ja kannattava kasvu, jonka onnistumisen katsotaan

olevan kiinni ihmisistä ja organisaatiokulttuurista. Kaupallinen osaamisohjelma keskittyy myynnin ja kaupallisten kyvykkyyksien kehittämiseen.

Tämä lähestymistapa muistutti oppivan organisaation mallia, joka on luonteeltaan strategista ja generatiivista osaamisen kehittämistä (vrt. Ojala, 2008; Senge, 1990). Organisaation ydinkyvykkyydet kasvavat jakaessa ja vuorovaikutuksessa (Prahalad ja Hamel, 1990, s. 80-82). Osaamisen kehittäminen painottuu Stora Ensossa uudistumiseen (exploration) ja generatiivisuuteen. Oppiminen ja kehittyminen ajatellaan osana yrityksen strategista suunnitelmaa.

Tulevaisuuden rakentamisen diskurssissa löytyi raporteista myös laadun systemaattisen kehittämisen retoriikka. Laadun kehittäminen liittyy luontevasti osaamisen kehittämiseen ja korkean suorituskyvyn tavoitteeseen.

People Excellence will be added as part of Trelleborg Excellence. The long-term aim of the Excellence programs is to boost value generation for Trelleborg's customers through systematic work with tools, training, exchange of experience and other improvement activities at all units. (Trelleborg, 2018.)

Esimerkiksi Trelleborg mainitsee kehittävänsä *People Excellence* -laatuohjelmassa monia keskeisiä osa-alueitaan proaktiivisesti ja systemaattisesti. Se toteaa optimoivansa ydinprosessejaan kehittämällä hankintatoimen ja toimitusketjujen hallinnan osaamista. Laatuohjelmilla kouluttaen yritys kertoo kasvattavansa arvomuodostusta ja parantavansa kilpailukykyään.

Tulevaisuuden tavoitetilan kuvaamisella yritys tyyppillisesti legitimoitua toimintaansa ja luo mielikuvaa laadunhallinnasta, mutta ei todellisuudessa raportoi objektiivisesti jo tehtyä tai välitä faktoja työn edistymisestä. Laadun ja kehittämisen käsitteiden toistuessa ne tulevat samalla määritellyiksi. Retoriikka määrittelee, mitä laatu tarkoittaa ja koskee, mitä se ei tarkoita ja miten se tulisi ymmärtää tässä vastuullisuusraportin kontekstissa (kts. Virsu 2012, s. 157).

Raporteissa paljon käytetty yritysten tulevaisuuden visioiden kuvaus on keino tarinallistaa yrityksen tietä menestykseen. Volvon visio on kunnianhimoisesti olla ”halutuin ja menestyvin kuljetusratkaisujen tarjoaja maailmassa”. Ilmaisuu luo lukijalle mielikuvan siitä, että visio on melko varmasti toteutuva. Strategisen painopisteen kerrotaan olevan *asiakslähtöisissä innovaatioissa*. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kerrotaan olevan oleellista strategiselle menestykselle. Osaamisen kehittäminen näyttää luonteeltaan generatiivisena, uudentamiseen pyrkivänä (*exploration*).

All successful organizations have one thing in common – skilled and engaged people. And in a world where talent is scarce, it becomes ever more important for the Volvo Group to successfully attract, retain and develop the right people and to shape a culture that drives engagement and thus performance. (Volvo, 2018.)

Konserni kertoo kyvykkyyksien olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä. Osaamisen arviointi on jäsenelty arvio suorituskyvystä ja potentiaalista. Yritys puhuttelee työntekijöitä kertoessaan raportissa tuntevansa työntekijänsä ja voivansa *varmistaa erilaiset etenemismahdollisuudet*. Kilpailukyvyyn perustana nähdään kyvykkyyksien hyödyntäminen ja edelleen kehittäminen, mutta myös tehokas yhteistyö kumppaneiden kanssa. Strategisen henkilöstön osaamisen kehittämisen kerrotaan toteutuvan tavalla, joka luo oppimista tukevan ja henkilöstöä osallistavan ilmapiirin. Retoriikka luo monin tavoin mielikuvaa hyvästä yrityksestä, jossa työntekijöiden oppiminen tulee huomioiduksi.

Osallistava retoriikka ja kommunikatiivisuus ovat ns. hyvän organisaation piirteitä ja erottautumisstrategisia keinoja (Virsu 2012, s. 211). Puhe raportissa on yritystä ihanteellistava, kun kulttuurin kerrotaan ”ruokkivan uteliaisuutta, sytyttävän halun oppia enemmän”. Henkilöstön halutaan ottavan vastuuta omasta oppimisestaan sekä jakavan tietoa. Truss ja muut (2012, s. 173–177) esittävätkin strategiseksi lähestymistavaksi henkilöstön kehittämiseen kollegojen oppimisen tukemisen.

Porterin ja Kramerin (2002) näkemyksen mukaan myös hyväntekeväisyys voi olla strategista, kunhan se kohdistuu se yrityksen toimintaympäristössä asioihin, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Tämän näkökulman mukaan strategisena voi pitää sitä, että

Stora Enso sponsoroi asiakkailleen *Paper & Print Academy* -koulutustapahtumaa. Ympäristövastuuta painottavana voidaan nähdä yhteistyö WWF:n kanssa metsäsertifioinnin koulutuksissa. Volvo puolestaan järjestää ammatillista koulutusta Etiopiassa, Sambiassa ja Marokossa, sekä kouluttaa Afrikassa YK:n ruokaohjelman kumppanina Renault Trucks kuorma-autojen kunnossapitoon ja huoltoon. Nämä vaikuttavat pitkällä tähtäimellä sen kilpailukykyyn.

Strategisen henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet ovat yhä useammin ajattelutapojen, uuden oppimisen taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisessä. Diskurssissa vastuullisuus on alisteinen sellaisille käsitteille kuin strategia ja kilpailukyky. Retoriikka strategisesta osaamisen kehittämisestä on osin ylevää ja sokerikuorrutettua. Parhaiten yritys onnistuu kertoessaan läpinäkyvästi, mitä realistisesti ja yksityiskohtaisesti on tehty. Myös tavoitteissa epäonnistumisista voisi kertoa (kts. Argenti, 2009, s. 140). Yritysvastuun raportointi näiden esimerkkien havainnollistamalla tavalla on moraalistamisen diskurssia, jossa halutaan luoda lukijalle hyviä mielikuvia strategisesta osaamisen kehittämisestä. Faktojen raportoinnin sijaan keskitytään lukijaan vaikuttaviin ilmaisuihin.

Denotatiivisten merkitysten lisäksi tarkastelun kohteina oleviin yrityksiin luotiin raporteissa myös sekundäärisiä merkitysviitteitä. Syvempiä kulttuurisia merkityksiä muodostui tulkinnallisina sivumerkityksinä, joita vastuullisuusraporttien laatijat luovat ja ohjaavat tarkoituksellisesti. Nämä olivat symbolisia ja harkittuja ilmaisuja raporteissa, joilla rakennettiin tarkoituksellisesti assosiaatioita ja konnotatiivisia merkityksiä suunnasta kohti strategisesti erinomaisia päämääriä (esimerkiksi *People Excellence* -laatuohjelma). Yritysten kehityspuheessa huomioidaan lukijana erityisesti sijoittajat, joita kehityksen viestimisellä pyritään houkuttelemaan. Konnotaatiot liittyivät mm. henkilöstön arvostamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, sekä yrityksen menestykseen, tehokkuuteen, laadukkuuteen tai alan johtoasemaan. (Virsu, 2012, s. 81.) Vaarana tulevaan keskittymisessä on se, että näin kyetään viemään lukijan huomio pois niistä saavutuksista, joista raporteissa pitäisi kertoa.

### 5.3.2 Innovaatiot ja uusien teknologioiden edellyttämä osaaminen

Tarkastelussa nousivat esiin yritykset, jotka painottavat henkilöstön osaamisalueena uusia teknologioita ja innovaatioita. Tutkituista yrityksistä neljällä (AkzoNobel, Stora Enso, Trelleborg ja Volvo) innovaatiot korostuivat strategian keskiössä ja tämä vaikutti henkilöstön kehittämiseen. Osaavaan työvoiman saatavuus vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaedellytyksiin. Innovaatioihin perustuvassa liiketoiminnassa teknologian nopea kehitys tuo jatkuvasti uusia haasteita osaamiselle ja oppimiselle. Seuraavaksi esitellään muutama esimerkki siitä, miten innovaatiot integroituvat strategiseen osaamisen kehittämiseen.

Innovaatioiden diskurssissa korostui yhteistyötahojen merkitys. AkzoNobel korostaa innovointikyvykkyyden merkitystä, ja hyödyntää kumppaneiden osaamista lisätäkseen olennaisia kyvykkyyksiä ja nopeuttaakseen siten kehitystyötään. Yritys kertoo tekevänsä innovatiivista tuotekehitystä kehittämisskeskuksissaan. Se viittaa osaamisen jatkuvan kehittämisen ”mahdollistavan johtoasemansa”. Volvo puolestaan raportoi rakentavansa tarvittavia kyvykkyyksiä vastaamaan uusien teknologioiden nopean kehityksen vaatimiin toimintatapoihin. Yritys kertoo, että se tutkii, kehittää, testaa ja toteuttaa toiminnassaan uuden teknologian ratkaisuja ja työskentelytapoja pilottiyksiköissä, toiminta-alueiden yhteisillä vuorovaikutusareenoilla, sekä yhteiskehittäen koko yrityksen ekosysteemiä.

Asiakkaiden tarpeisiin vetoaminen on tehokas ja paljon käytetty keino yritysretoriikassa. Esimerkiksi Trelleborgin strateginen ydinkyvykkyyssalue on polymeeritekniikka, jota se kertoo hyödyntävänsä ”kiihdyttäessään asiakkaidensa liiketoimintaa ja kasvua globaalisti”. Polymeeritekniikka edustaa kestävästä kilpailuetua tuovaa resurssia (Truss, Manikin ja Kelliher 2012, s. 105). Yritys ilmoittaa kehittävänsä osaamista myös strategisessa markkinoinnissa ja paikannuksessa, sekä digitaalisessa viestinnässä ja innovointikyvykkyydessä. Syntyy vaikutelma, että yrityksen tavoite on sekä uudistava, että resursseja tehokkaasti hyödyntävä – arvoinnovaatioita etsivä. Retoriikan keinoja käytetään raportissa toivotun yrityskuvan edistämiseen.

Kielellisiä metaforia käytetään raporteissa lukijaan vaikuttamiseen ja mielikuvien luomiseen. Volvo esimerkiksi kertoo pyrkivänsä saavuttamaan ”teknologiajohtajuuden” uuden teknologian osaamiskeskuksia hyödyntämällä. Raportin mukaan uutta teknologiaa hyödynnetään ja uusia vielä ei-kaupallisia tuotteita testataan, ja niistä halutaan saada oppia. Samanaikaisesti kun teknologiaa kehitetään tuotantoon ja logistiikkaan, kerrotaan pyrkimyksenä olevan kehittyä johtamistaidoissa. Ruotsissa yritys hankkii tietoa ja kokemusta tavoista työskennellä itsenäisinä ryhminä, *empowerDigitization* mentoroinnista, sekä valmentavasta johtamisesta. Teknologisen muutoksen nähdään edistävän uusia liiketoimintamalleja, jotka vaativat uudentlaisia taitoja tulevaisuudessa niin palveluissa kuin myynniltä asiakkaiden tukena.

Digitaalisen osaamisen kehittämistä tarkastellaan varsin laajasta näkökulmasta samalla luontevasti teknologiaa ja saavutuksia esitellen. Volvo kertoo kouluttavansa aktiivisesti uusia digitaalisia ratkaisuja, koska nämä kyvykkyydet katsotaan merkittäviksi innovaatioiden näkökulmasta. Sähköajoneuvotekniikkojen osalta kerrotaan huolehdittavan operationaalisesta kyvykkyydestä, ja esitellään VR-teknologialla toteutettu virtuaalinen kuorma-auton moottori koulutuksiin ja tapahtumiin. Globaalille jälleenmyyjäverkostolle kerrotaan tarjottavan kehittämisohjelmia ja koulutusta, jotta he ”pystyvät vastaamaan tulevaisuuden digitaalisiin haasteisiin”.

Uudet innovaatiot vaativatkin väistämättä henkilöstön ja sidosryhmien kouluttamista. Retorisesti uusi ilmentää edistystä ja kohentaa olemassa olevaa. Jos alalla tapahtuu paljon muutoksia, täydennyskouluttaminen tulisi varmistaa (Silvola ja Laundau, 2019). Raporteissa ei ole tapana kertoa, tapahtuuko myös vanhasta teknologiasta poisoppimista. Yritykset olisivat voineet kertoa myös, käytetäänkö uutta teknologiaa ja tekoälyä oppimisen tukena esimerkiksi räätälöityihin koulutuspolkuihin ja oppimisen seurantaan. Boxall ja Purcell pitivät jo vuonna 2008 tiedolla johtamista keskeisenä resurssiperusteisessa dynamiikassa.



Luvun 5.2 alussa esitellyt vaikuttajan roolissaan passiivisemmat yritykset, jotka noudattavat lakeja, asetuksia ja turvallisuussäädöksiä asiaankuuluvan kuuliaisesti eri tavoin, ovat tässä diskurssissa muuttuneet vahvasti aktiivisiksi itsenäisiksi toimijoiksi, yrityskoh- taisten valintojen toteuttajiksi, ja alansa teknologiseksi edelläkävijöiksi. Diskurssi monine käytännön esimerkkeineen vakuuttaa lukijan. Esimerkkien käsitteet ja verbit, kuten *edelläkävijä*, *teknologiajohtajuus*, *johtoasema*, *pilottiyksikkö*, *yhteiskehittäminen*, luovat kuvaa yrityksistä aktiivisina strategisina toimijoina. Voitaisiin puhua menestyksen diskurssista, joka leimaa näiden yritysten vastuullisuusraportointia.

Raportit rakentavat uskottavaksi tarkoitetun representaation johtavista teknologiayrityksistä, ja siltä osin niiden funktio on toimia indeksisenä todisteena uusimman teknologian hallitsevasta yrityksestä. Metaforisena kertomuksena teknologisen edelläkävijän rooli puhuttelee osakesijoittajia. Tavoitteena voi tulkita pyrkimyksen rakentaa myyttistä mielikuvaa uusien digitaalisten teknologioiden hallinnasta. Vastuullisuusraportointi on diskurssin muoto, jolla usein pyritään hallitsemaan ja rakentamaan lukijoiden käsityksiä. Tällöin kyseessä voi olla legitimizeetin rakentaminen, sidosryhmäjohtaminen, tai konfliktien ja riskien välttäminen (Virsu, 2012, s. 159).

Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden diskurssi luvussa 5.2 kertoi velvollisuudesta toimia lakien ja odotusten mukaan, mutta tulevaisuuden rakentamisen diskurssi luvussa 5.3 kertoo edelläkävijyydestä ja menestyksestä. Yritysvastuun diskurssia luvussa 5.2 leimasi arvovaltaistamisen ja luotettavuuden legitimaatiostrategia yrityksen roolin ollessa reaktiivinen sääntöjen noudattaja. Tulevaisuuden rakentamisen diskurssissa luvussa 5.3 yritys muuttuu teksteissä reaktiivisesta proaktiiviseksi ideologiseksi toimijaksi ja uuden kehittäjäksi. Vastuullisuusraportoinnin fokus siirtyy velvollisuuksista tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uusimpaan teknologiaan.

## 5.4 Sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluomisen -diskurssi

Yksi vastuuviestinnän päämäärä on yritysten toiminnan oikeutus. Yritysvastuu hahmoteetaan nykyään yhä laajemmin ulottuen sosiaaliseen vastuuseen ja sen osa-alueena sidosryhmien kouluttamiseen. GRI-raportin sisällön määrittämisperiaatteiden mukaan raportoidun yrityksen on määriteltävä sidosryhmänsä ja kerrottava, miten yhtiö on vastannut sidosryhmiensä oletuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Raportissa on tuotava esille ne asiat, jotka voivat vaikuttaa sidosryhmien yrityksestä tekemään arviointiin ja päätöksentekoon. Raporttiin on sisällytettävä olennaiset aiheet, jotka osoittavat yrityksen taloudelliset-, sosiaaliset- ja ympäristövaikutukset. Sidosryhmille on mahdollistettava arviointi yhtiön suoriutumisesta. (Global Sustainability Standards Board, 2020). Tässä tutkimuksessa tarkastelun näkökulma rajataan sosiaaliseen vastuuseen ja osaamisen kehittämiseen.

Seuraavaksi havainnollistetaan, miten tutkittujen yritysten osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen luo yhteistä jaettua arvoa *shared value* yrityksen liiketoimintaan, sidosryhmille, yhteisöille ja yhteiskunnalle (kts. Porter ja Kramer, 2006). Kappaleessa tarkastellaan ensin, miten olennaiseksi sidosryhmät ja yritykset yhdessä määrittävät osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen. Seuraavaksi kerrotaan, miten sidosryhmät ja osaamisen kehittäminen huomioidaan yrityksen arvoketjussa. Kappaleen loppuun tarkastellaan, miten osaamisen kehittäminen näyttäytyy yritysten maineenhallinnassa.

### 5.4.1 Osaamisen kehittämisen olennaisuus sidosryhmille

GRI- vastuullisuusraportointistandardien myötä vastuullisuuden viestintään on vakiintunut olennaisuuden käsite, jolla kuvataan vastuullisuuden näkökohtia kahdesta tulokulmasta: sidosryhmien odotuksia ja huolia, sekä yrityksen toiminnasta aiheutuvan vaikutuksen merkittävyyttä yhteiskuntaan ja ympäristöön (Liappis ja muut, 2019, s. 203–204). Yritysvastuuraporttien kaksisuuntainen kommunikaatio auttaa varmistamaan sen, että raportti sisältää tietoa juuri niistä aiheista, joista sidosryhmät haluavat tietää (Morsing &

Schultz, 2006). Olennaisuus määritellään vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja siinä valikoituvat ne asiat, joihin yrityksen vastuullisuusraportti keskittyy (Niskala ja muut, 2013, s. 123–124).

Kaikki tutkitut yritykset selvittävät säännöllisesti sidosryhmiltään, mitä nämä pitävät olennaisena raportoitavana tietona. Kolme tutkittua yritystä sidosryhmineen, AzkoNobel, Trelleborg ja Volvo, pitää koulutusta ja osaamisen kehittämistä niin tärkeänä, että se on mainittu vastuullisuusraportin olennaisuuskaaviossa. Näillä kolmella yrityksellä on paljon uutta teknologiaa ja innovaatioita, joten onkin luonnollista, että uuden oppiminen ja kehittyminen on näissä yrityksissä keskeisessä roolissa. AzkoNobel nostaa kouluttamisen ja henkilöstön osaamisesta huolehtimisen peräti kaikkein tärkeimmälle sijalle olennaisuuskaaviossaan.

Olennaisuusdiskurssin me-muodossa oleva puhetapa luo inhimillistä sosiaalista identiteettiä yhteistä todellisuutta ja tavoitehorisonttia konstruoiden (kts. Virsu, 2012, s. 176), ja vahvistaa siten mielikuvaa sitoutuneesta ja vastuullisesta toimijasta. Tässä esimerkki puhetavasta:

Stora Enson vastuullisuustyö kattaa toimintojemme sosiaalisen, ympäristö- ja taloudellisen vastuun koko arvoketjussa. Ihmisoikeudet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Vastuullisuustyötämme ohjaavat sidosryhmäsuhteet ja olennaisuus. Tavoitteemme on varmistaa, että kokonaisvaikutuksemme yhteiskuntaan on positiivinen. (Stora Enso, 2018.)

Olennaisuuden määrittäminen kertoo siitä, minkä painoarvon kyseinen asia saa koko raportissa (Niskala ja muut, 2013, s. 123). Esimerkiksi makeistehdas Cloetta sidosryhmineen korostaa henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden merkitystä. SCA:n ja Stora Enson sidosryhmävuorovaikutuksen tuloksena korostuvat ihmisoikeudet ja eettisyys. Olennaisuusanalyysi ei ulotu kaikkiin yrityksen toimintoihin, joten lisäksi tarvitaan myös täsmällisempää kartoitusta ja analyysiä vastuullisuuden tavoitteista ja konkretiasta (Liappis ja muut, 2019, s. 204). Seuraavaksi tarkastellaan sidosryhmävuorovaikutusta.

#### 5.4.2 Sidosryhmien kouluttaminen yrityksen arvoketjussa

Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yrityksen kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa, kun huomioidaan eettiset kysymykset arvon luomisessa, sekä arvoketjun ja toimintaympäristön yritys vastuukysymyksissä. Tutkimuksen mukaan sidosryhmät huomioidaan yrityksissä osaamisen kehittämisen osalta koulutustarjonnalla. Sidosryhmien osaamisen kehittäminen kytkeytyy yrityksen liiketoimintaan, tai yrityksen koko toimialan imagon kohottamiseen, mutta koulutuksen tukeminen voi olla myös yhteisöjen huomiointia (kts. taulukko 2.). Seuraavaksi kerrotaan esimerkkejä siitä, miten yritykset kertovat kehittävänsä sidosryhmiensä osaamista. Tutkimuksen mukaan eri sidosryhmät huomioidaan yrityksissä osaamisen kehittämisessä.

**Taulukko 2.** Sidosryhmien kouluttaminen yritysten arvoketjussa

Sidosryhmien kouluttaminen yrityksen arvoketjussa						
	Uuden työvoiman kouluttaminen	Liiketoimintakumppaneiden kouluttaminen	Asiakkaiden kouluttaminen	Ammatillisen tai korkeakoulutuksen tarjoaminen	Nuorten tai lasten koulutus	Hyväntekeväisyys koulutuksen
<b>AkzoNobel</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Cloetta</b>	x	x	x	x		x
<b>SCA</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Stora Enso</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Trelleborg</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Volvo</b>	x	x	x	x	x	x

AkzoNobel huomioi nuorten kouluttamisen mm. *YouthCan!* -työllistämishjelmalla, ja SOS Lasten kylä -hankkeen *Let's Colour* -taidekoulutusohjelmalla, sekä tukien kansainvälisesti eri maissa kouluja ja yliopistoja taidehankkeissa. Taiteen tukemisen Carroll (1991) mainitsee yhdeksi filantrooppisen vastuun toteutustavaksi. AkzoNobelin taidekoulutus hankkeet ovat eettistä hyväntekeväisyyttä ja sosiaalista vastuunkantoa, joka ei tuo suoraan etua yrityksen liiketoimintaan. Tämä on luonteeltaan filantrooppista ja yhteiskunnan hyvinvointia lisäävää (kts. Carroll, 1991, 2008). Taiteen tukeminen onkin luontevaa yhtiön toimialalle.

Myös Trelleborgin sosiaalisen vastuun painopisteenä on nuoriso- ja yhteisötoiminta. Sillä on toiminta-alueellaan kumppanuuksia koulujen ja yliopistojen kanssa. Yritys osallistuu lasten ja nuorten kehittämistä koskeviin ohjelmiin Sri Lankassa, Intiassa ja Ruotsissa. Trelleborg kertoo myös, että toimiessaan paikallisilla tasoilla asiakkaidensa kanssa, sen globaali osaaminen ja kyvykkyydet ovat merkittävänä vahvuutena molemminpuolisessa arvovuonnissa. Tehostamalla arvoketjunsä toimintaa yritys voi aikaansaada positiivisen yhteiskunnallisen vaikutuksen lisäksi kustannussäästöjä tai turvata pitkän aikavälin toimintaedellytyksensä. Se voi samalla parantaa elinoloja ja mahdollistaa kasvun uusilla maantieteellisillä alueilla. (Niskala ja muut, 2013, s. 19–20.)

Parhaimmat jaetun yhteisen arvon luomismahdollisuudet liittyvät kuitenkin yrityksen ydinliiketoimintaan (Niskala ja muut, 2013, s. 21). Näin toimii analyysin perusteella Cloetta. Makeistehdas Cloettalla on Ghanassa koulutusohjelma shea -voita tuottavien naisten tueksi. Cloetta tekee myös yhteistyötä raaka-ainetoimittajien kanssa jäljitettävyyden parantamiseksi kouluttaen raaka-ainetuottajia toimimaan yrityksen vaatimusten mukaisesti. Cloettalla yhteisöjen tuki kohdistuu omaan toimialaan ja yhteistyötahoihin, sekä ympäristön kestävyteen.

Paikalliset klusterit ovat elintärkeitä yrityksen kilpailukyvyille. Niihin kuuluvat yritysten lisäksi paikalliset instituutiot, kuten koulutus- ja tutkimuslaitokset. Kun yritys menestyy, myös yhteisö menestyy. (Niskala ja muut, 2013, s. 19–21.) Samoin Prahalad ja Hamel (1990), sekä Ulrich ja Brockbank (2005) katsovat, että osaamista tulee tarkastella myös yrityksen ulkopuolisten kumppaneiden näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan, miten yritys voi toimia oman alansa klustereissa.

Osaamisen kehittämisen toimilla voi nähdä yhteiskunnallisia tavoitteita oppilaitosyhteistyössä. Esimerkiksi SCA kertoo tekevänsä koulutusyhteistyötä koulujen ja yliopistojen kanssa metsäalaa markkinoiden. Yrityksen oma tutkimus- ja kehitysyksikkö toimii ruotsalaisen Mittuniversitetet-yliopiston kanssa. Yhteiskunnan suuntaan SCA käy dialogia

osallistuen ”Metsä koulussa” – koulutustapahtumaan. Metsäurakoitsijoille tarjotaan valmennusta yrityksen perustamiseen ja johtamiseen.

Kun yrityksen tuotteita ja palveluita tarkastellaan jaetun yhteisen arvon käsitteen kautta, avautuu mahdollisuuksia innovaatioihin, joista hyötyvät sekä yritys että yhteiskunta (Porter & Kramer, 2011). Stora Enso tekee yhteisöinvestointeja koulutuksen tukemiseen 25 %:lla hyväntekeväisyyteen kokonaisuudessaan sijoittamastaan rahasta. Yhteisöt nähdään osana arvoketjua. Yritys tukee työvoimapoolia koulutusohjelmissa, ja työntekijät ohjaavat opiskelijoita, isännöivät koulukäyntejä ja osallistuvat ohjausryhmien kokouksiin.

Yrityksellä saattaa olla paikallisia eettisiä koulutushankkeita globaalisti eri maissa. Esimerkiksi Stora Ensolla Brasilian selluloosatehdas Veracel tukee paikallisia yhteisöjä kestävien ratkaisujen, kuten koulujen rakentamisen ja maankäyttökoulutusten kautta. Ruotsin Hylten tehtaalla tuetaan kielten koulutusta turvapaikanhakijoille työelämään tutustumisen jaksolla. Vastuullisuus voi olla yhtä aikaa innovatiivista ja strategista (Halme ja Laurila, 2009).

Tarkastelluista yrityksistä monipuolisin ja kattavin sosiaalisen vastuun kannon toimintamalli koulutusten osalta on analyysin perusteella Volvolla. Se toteuttaa koulutushankkeita eri mantereilla. Osa koulutuksista tähtää työvoiman kouluttamiseen. Monilla markkinoilla Volvon asiakkaat ja jälleenmyyjät kärsivät ammattitaitoisen työvoiman puutteesta, ja tämä mainitaan uhkana kehitykselle ja yhteiskunnan vaurastumiselle. Yritys katsoo koulutuksen olevan yksi tehokkaimmista tavoista köyhyyden lievittämisessä kehitysmaissa. Yritys kertoo paitsi koulutuksista ja niiden tavoitelluista vaikutuksista, myös niiden vastuullisuustavoitteista ympäröivälle yhteiskunnalle. Kehittäminen ulottuu siten toimintaympäristöön, ja reagoimista konstruoidaan ja perustellaan implisiittisesti kehittymättömyydellä.

Yritykset kantavat sosiaalista vastuuta koulutuksen keinoin laaja-alaisesti. Vastuun kanto kouluttamalla yhteisöjä on analyysin perusteella monipuolista ja ottaa huomioon globaalisti paikalliset yhteiskunnan olosuhteet. Tätä toimintaympäristön huomioivaa ja investoivaa tapaa voidaan pitää strategisena yritysvastuuna (kts. Porter & Kramer, 2006). Koulutustarjonnasta voi havainnoida sosiaalista vastuuta niin ihmisoikeuskoulutuksesta, ruokaohjelmakumppanuudesta kuin lasten liikenneturvallisuuden edistämisessä. Koulutuksia järjestetään filantrooppisella tasolla eettisistä lähtökohdista luoden hyötyä toimintaympäristöön.

Ekologinen ympäristö voidaan nähdä yhtenä edustuksellisena sidosryhmänä (Niskala ja muut, 2013, s. 72-73). Seuraavaksi tarkastellaan, mitä mainitaan koulutettavan ympäristön näkökulmasta. Cloetta esimerkiksi on jäsenenä maailman kaakaosäätiössä (The World Cocoa Foundation), joka organisoii kestävän viljelyn edistämiseksi opettajakoulutusohjelmia. Stora Enso puolestaan tarjoaa asiakkailleen ja työntekijöilleen kestävän kehityksen koulutusta, ja metsäurakoitsijoille ekologisen johtamisen koulutusta. Volvo kouluttaa polttoainetta säästäviin ja turvallisiin ajotapoihin, sekä toimittajiaan Kiinassa, Unkarissa, Espanjassa ja Thaimaassa ihmisoikeus- ja ympäristöaiheista. Volvon verkkokoulutus perehdyttää ostotoimintojen kestävään kehitykseen. Näitä ympäristövastuun koulutusaloitteita olisi voinut näkyä raporteissa enemmän.

Globaalien vastuullisuushaasteiden lisääntyessä yrityksiltä on ryhdytty peräämään näyttöjä vastuullisuudesta. Yritykset, ympäristö ja yhteiskunta tarvitsevat toisiaan menestyäkseen. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan jaettua yhteistä arvoa voidaan luoda joko yrityksen tuottamissa tuotteissa ja palveluissa, yrityksen arvoketjussa, tai yritystoimintaa tukevissa klustereissa. Oman arvoketjun ymmärtäminen on keskiössä yritysvastuun näkökohtia määriteltäessä (Niskala ja muut, 2013, s. 27; Porter & Kramer, 2006). Carroll (1991) esittää, että yrityksille kuuluu taloudellisen ja laillisen velvoitteiden lisäksi eettisiä ja harkinnanvaraisia vastuita, joista esiteltiin tässä monia hyviä esimerkkejä. Yhteisöjen tukeminen on jo osa näiden yritysten identiteettiä ja kouluttaminen on keino

sosiaaliseen vastuun kantoon. Sidosryhmien osaamisen varmistaminen tarjoaa luontevan, merkityksellisen ja konkreettisen tavan edistää yrityksen eettisiä periaatteita.

#### 5.4.3 Osaamisen kehittämisen diskurssi maineenhallintana

“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.” – Albert Einstein

Osaamisen kehittäminen näyttäytyy vastuullisuusraporteissa paitsi raportoinnin kohteena, myös yritysten maineen rakentamisen motiivista käsin. Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden diskurssissa osaamisen kehittämiseksi voidaan löytää yrityksissä monia mahdollisuuksia sosiaalisen vastuun toteutukseen. Aineistosta voidaan havainnoida yhteyksiä osaamisen kehittämisen ja maineen kolmen hyvän peruspilarin – hyvän viestintä, hyvät teot ja hyvät suhteet – välillä (Aula ja Mantere, 2005). Hyvän ja hyvien tekojen viestintä tulee esiin erityisesti, kun kerrotaan vapaaehtoisesta sidosryhmien ja yhteisöjen osaamisen kehittämisestä. Yritysvastuun diskurssi sisältää myös eettisen liiketoiminnan, vaatimustenmukaisuuden ja turvallisuuden osaamisen varmistamisen.

Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden diskurssissa liiketoimintahyödyt voivat olla epäsuoria. AzkoNobelilla, SCA:lla, Stora Ensolla ja Volvolla tulkitseen tavoitteita kasvattaa mainepääomaa niiden sponsoroidessa nuorten tai lasten koulutusta (kts. Aula ja Mantere, 2005). Esimerkiksi SCA:n *Tekniksprånget* on valtakunnallinen ohjelma lukiolaisille, jotka opiskelevat luonnontieteitä ja teknologiaa, ja *FLIT (Flickor i Teknik)* sekä *Geek Girls* ovat tytöille suunnattuja koulutusohjelmia. Stora Enso puolestaan sponsoroi tapahtumaa peruskoululaisille *Plant for the Planet -liikkeen* kanssa Joutsenossa. Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan hyväntekeväisyydellä voidaan saavuttaa mainehyötyjä, jotka voivat sinällään olla yritykselle arvokas kilpailutekijä. Virsun (2012) mukaan vastuullisuus on itsensä kilpailuetu.

Osaamisen kehittämisen yhdistäminen yritysvastuuseen voi motivoida ja palkita monin tavoin lisäten samalla yrityksen hyvää mainetta. *Sosiaalis-rationaalinen ulottuvuus* (Aula



ja Heinonen, 2011, s. 25–27) näyttäytyy Volvolla esimerkiksi siten, että lasten kouluttamisesta innostuneiden työntekijöiden ansiosta lasten liikennekoulutusohjelman kerrotaan tavoittaneen yli 30 maata. Työntekijät ovat merkittävässä roolissa niin yrityksen suoriutumisen, kuin viestinnän näkökulmasta (Aguilera ja muut 2007; Rodrigo & Arenas, 2008). Teot, kertomukset ja viestintä rakentavat mainetta (Juholin ja Kuutti, 2016, s. 67).

Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden diskurssiin liittyy myös eettinen liiketoiminta, vaatimustenmukaisuus ja riskien hallinta, ja näiden periaatteisin kouluttaminen. Raportoinnilla yritys legitimoii toimintaansa ja pyrkii välittämään mielikuvaa luotettavasta liiketoiminnasta. Osaamisen kehittämisen kerrotaan olevan osa yritysten riskien hallintaa, kun koulutetaan vaatimustenhallintaan, lakiin, turvallisuuteen tai työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työvoiman saatavuuteen liittyviä riskejä hallitaan kouluttamalla uutta työvoimaa ja tarjoamalla nuorille harjoittelupaikkoja.

Puhe osaamisen kehittämisestä on paikoin epämääräistä konsulttimaista kieltä ja maa-lailee ihanteellista yrityskuvaa. Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA tuo esille, että ”suurillakaan investoinneilla ei saavuteta mitään ilman motivoituneita ja osaavia työntekijöitä”. Retoriikassa käytetään sanastoa turvallinen, avoin, solidaarinen ja luottamus. Halutaan edistää innovaatioita, tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Vaikuttamispuheena yritys kertoo tarjoavansa hyvät työolosuhteet, sekä erinomaiset mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Yritys kertoo epätasaisesti pyrkivänsä tarjoamaan ”kullekin sopivia kehittymismahdollisuuksia”. Osaamisen kehittämisen tekstien yhteydessä voi havainnoida melko sisällöttömiä lauseita, joilla pyritään vain kohottamaan yrityksen statusta.

Kun strategia vaikuttaa organisaation toimintaan valintojen ketjuna, se on keskeinen imagon rakentaja ja siitä tulee viesti (Juuti ja Luoma, 2009, s. 221). Tämä havainnollistui AkzoNobelin raportoinnin kokonaisuudessa, jonka diskurssissa strategiaa näyttävät tukevan integroidut henkilöstöjohtamisen ja hallinnon prosessit. Suorituskykykymittarit ja

tulokset esitellään, kerrotaan arvonluomisen tavoista, suoriutumisesta ja näihin liittyvästä osaamisen kehittamisestä. Osaamisen kehittämisen tehtävänä vastuullisuusraportissa on tällöin raportoinnin lisäksi kertoa tarinaa yrityksen strategian implementoinnista, kilpailukyystä ja yrityksen suorituskyvykkyydestä, ja siten luoda uskottavaa mielikuvaa ja arvolupaus sidosryhmille.

Osaamisen kehittäminen on osa strategista kilpailukykyä, ja sen rooli voi olla strategiaan perustuen myös maineenhallintaa. Esimerkiksi Stora Ensolla osaamisen kehittämisen kerrotaan liittyvän strategiseen muutokseen ja integroituvan liiketoimintamalliin, joka pyrkii vastaamaan kestäväen kehityksen haasteisiin. Yritys kertoo strategiasta, sekä kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden kysymyksistä ja koulutuksista siten, että syntyy vaikutelma vastuuntuntoisuudesta. Raportin retoriikka on esimerkki siitä, miten yritys identifioi ja kertoo yrityksen arvoista ja eettisyydestä vakuuttavasti.

Diskurssissaan Stora Enso määrittelee, mitä vastuullisuus heille merkitsee. Henkilöstö ja sen osaamisen kehittäminen näyttäytyvät eettisesti itseisarvona, eikä tuloksenteon väliarvona. Vastuullisuutta sanallistetaan rikkaasti. Toimintatapa toteuttaa yritys vastuuta strategisella tasolla tapahtuu integroiden liiketoimintaan, innovoiden uutta, mutta myös monipuolisesti hyväntekeväisyyden kautta (kts. Halme ja Laurila, 2009). Yritys tekee raportoidessaan lukijalle vastuullisuuslupauksia. Retorinen ja ideologinen johdonmukaisuus on koherenttia.

Osaamisen kehittämisen retoriikan tehtävä voi olla myös työnantajamielikuvan ja brändin vahvistaminen. Tämä on oletettavasti tavoitteena, kun Trelleborg kertoo haluavansa panostaa *lahjakkaiden ja osaavien työntekijöiden houkuttelemiseen, pitämiseen ja kehittämiseen*. Tämän arvopohjan kerrotaan näkyvän henkilöstön osaamisen kehittämisen aloitteissa ja tarjottavissa koulutusmahdollisuuksissa. Koulutus ja kompetenssien kehittäminen ilmaistaan integroituvan yrityksen toimintakulttuuriin. Retoriikassa ei ole kyse vain *taloudellis-rationaalisen tason* operaatioista (Aula ja Heinonen, 2011, s. 25–27),

vaan ideologian välittämisestä ja siitä, mitä yrityksessä työskentely edellyttää. Yhteen-  
veto liiketoimintamalleista, arvon luonnin ketjuista, kestävän kehityksen ratkaisuista,  
osaamisen kehittämistä ja sidosryhmädialogista luo sinänsä uskottavaa kuvaa yrityk-  
sestä. Tämän kaltainen huolellisesti viestitty yrityksen kehityspuhe luo dynaamista kuvaa,  
jolla pyritään myös houkuttelemaan sijoittajia (Virsu, 2012, s. 81).

Tulevaisuuden rakentamisen diskurssi näyttäytyy myös innovaatioiden ja uusien tekno-  
logioiden käyttöönoton mahdollistajan roolissa. Strategian painopistealueena uusi tek-  
nologia tulee eläväksi moninaisissa henkilöstön ja liiketoiminnan sidosryhmien osaami-  
sen kehittämisen toimenpiteissä. Diskurssin välityksellä voidaan luoda mielikuvaa yrityk-  
sestä, joka panostaa uusimpiin digitaalisiin teknologioihin, tuotekehitykseen, tutkimuk-  
seen, innovaatioihin ja investoi kehittämiseen. Näin teknologiset innovaatiot näyttäyty-  
vät kehityksen osa-alueena ja samalla yrityskuvaa määrittävänä retoriikkana.

Analyysissa havaittiin, että osaamisen kehittämisessä korostuu rooli verkostojen, kump-  
panuuksien ja vuorovaikutuksen edistäjänä, ja samanaikaisesti maineenhallinnan edistä-  
jänä. Osaamisen kehittäminen näyttäytyy osaltaan maineareenana erilaisissa kohtaami-  
sissa sidosryhmien, kuten asiakkaiden, oppilaitosten, start up -yritysten tai kouluttavien  
asiantuntijoiden kanssa. Aulan ja Mantereen (2005, s. 215) mukaan hyvä maine rakentuu  
juuri yrityksen ja sen sidosryhmien kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa.

Esimerkkien perusteella havaitaan, että osaamisen kehittäminen on monitahoinen,  
mutta kiistattomasti positiiviseksi merkityksellistyvä ilmiö. Yritykset hyödyntävät viestin-  
nässään teeman merkityksellisyyttä kehystäessään vastuullisuutta. Yritysvastuun määri-  
telmien moninaisuus ja epäselvyys mahdollistaa sen, että yritykset luovat diskurssissaan  
omia subjektiivisia määritelmiä ja laajentavat tematiikan rajoja. Etiikka näyttäytyy jatku-  
vana dialogina ja muuttuu kompleksisten ilmiöiden ohjaamana. Yritykset etsivät yhä uu-  
sia alueita vastuullisuuden toteuttamiseen ja viestimiseen.

## 5.5 Tutkimuksen tarkastelu ja suosituksia

Tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana oli kriittinen realismi ja pyrkimys mahdollisimman objektiiviseen tietoon. Tarkastelun rajaaminen vuosikertomuksiin ymmärrettävästi pitää ilmiön etäällä yritysten arjesta, ja antaa yritysten toiminnasta vain etukäteen valikoitua tietoa. Yritysten viestintään liittyy taktiikka, jossa tasapainoillaan asiapitoisen ja positiivista mielikuvaa rakentavan viestinnän välillä (Juholin 2016, s. 43). Lähtökohtana tutkimukselle oli siis tarkastella, mitä yritykset subjektiivisesti kertovat. Subjektiivisista lähtökohdista esitettyyn tietoon liittyy rajoitteita. Yritykset voivat päättää mitä kertovat, missä valossa kertovat ja mitä jättävät kertomatta raportissaan. Tuloksia arvioitaessa ei voida arvioida esitetyn retoriikan ja todellisuuden suhdetta. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan myös tutkija tekee tulkintoja, ja ympäröivä konteksti ei voi olla antamatta vaikutteita havaintoihin.

Diskurssianalyysillä vastuullisuusraportteja tutkimalla voidaan ymmärtää, miksi raportit ovat juuri sellaisia kuin ovat. Raporttien tuotannossa vaikuttavat kulttuuriset jäsenyydet, säännöt, lait, tottumukset ja ammattinormit näkyvät siinä, mitä julkisuuteen tuotetaan ja mitä sieltä jätetään pois. Toistuvissa puhetavoissa on kyse raportoinnin ja viestinnän paradigmaattisista rakenteista ja trendeistä. Metodien vahvuudet piilevät sen tavassa kurkottaa tekstien tarkoitusperien taakse. Analyysini perusteella esitän muutamia huomioita, joihin yritysten kannattaisi kiinnittää huomiota vastuullisuusraportoinnissaan.

Ensinnäkin yritysvastuun raportoinnin idea tulisi pitää mielessä myös, kun kerrotaan strategisesta osaamisen kehittämisestä. Yritykset voisivat enemmän raportoida todellisia faktoja toiminnastaan ja vähentää tulevaisuuden mielikuvien luomista. Vain mahdollisimman objektiivisen raportoinnin perusteella voidaan tarkastella ja vertailla toteutunutta. Esimerkiksi Porter (1996) korosti strategisten valintoihin perustuvan osaamisen syventämisen pitkäjänteisyyttä. Yritysten kannattaisi olla varovaisia hyödyntäessään raportointia maineenhallintaan, koska retoriset mielikuvat ja fraseologian ylisanat koskien strategista osaamisen kehittämistä eivät ole täysin vakuuttavia.

Toisekseen strategisesta osaamisen kehittämisen paradigmoista puuttui arvioinnin, analysoinnin ja mittaamisen näkökulmat. Nämä sisältyisivät oppivan organisaation prosesseihin (ks. esim. Senge, 1990). Olisi kiinnostavaa lukea tarkemmin aikatauluista, kannustimista ja mittareista, joiden avulla tulevaisuuteen kurottavien tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata (kts. Liappis ja muut, 2019, s. 205). Kaikilta yrityksiltä voisi toivoa tarkempia kuvauksia siitä, mitä taitoja ja vaikutuksia koulutuksilla pyritään saamaan aikaiseksi, mitä oppimismenetelmiä käytetään, miten opittua mitataan, ja mikä on se ajanjakso, jolla strategisesta uuden oppimisesta odotetaan syntyvän hyötyä. Osaamisen mittaaminen ja arviointi tukisivat yrityksen visiota ja strategiaa.

Yritykset voisivat myös noudattaa täsmällisemmin GRI-standardia. *Training and education* -kategorian tiedot GRI 404-1 (koulutuspäivien määrät) tai GRI 404-3 (kehityskeskustelujen piirissä olevat) olivat jääneet yrityksissä vähäiselle huomiolle. Samoin tietyt sosiaalisen vastuun osa-alueet, kuten eläkkeelle siirtyvien tai irtisanottujen työntekijöiden tukemiseksi tarjottavat koulutukset, jäävät yrityksiltä kategorisesti raportoimatta. Tausta-ajatuksena ohjeelle on, että luottamusta parannetaan tiedolla siitä, että työntekijöitä tuetaan siirtymävaiheessa (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2020). *Global Reporting Initiative* (GRI) -malli toimii vastuullisuutta konstruoivana referenssinä. Velvoitteiden jäädessä osin taustalle sosiaalisen vastuun diskurssissa lukijan huomiota haluttiin kiinnittää mahdollisuuksiin ja hyviin tekoihin.

Tutkimuksessa löytyi hyviä suositeltavia malleja siihen, miten yritykset voivat rakentaa sosiaalisen vastuun ja osaamisen kehittämisen arvoketjunsä niin, että ne luovat positiivisia vaikutuksia lähiyhteisöihin. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli, että tutkitut kansainväliset yritykset kantavat sosiaalista vastuuta, ja pyrkivät vaikuttamaan yhteiskunnalliseen hyvinvointiin koulutusta sidosryhmilleen tarjoten ja niitä osallistaen. Kaikissa tarkastelluissa yrityksissä koulutus oli tapa tukea yrityksen sidosryhmiä siten, että sitä voidaan pitää yrityksen sosiaalisena vastuun kantona. Pyrkimyksiä kestävään kehitykseen löytyi. Yritysvastuun diskurssissa näyttäytyi vahvana myös vuorovaikutus kouluihin ja yliopistoihin, sekä potentiaaliin tuleviin työntekijöihin.

Cloettan raportissa henkilöstön osaamisen kehittäminen rajautui tiettyihin yksilöihin, eikä integroitunut koko organisaatiokulttuuriin. Cloettalla retoriikka näyttäytyy analyysin perusteella viestintälähtöisenä (kts. Heinonen 2006, s. 182) ja reaktiivisena hyvän yrityskansalaisen mallina, joka ei vielä tämänkaltaisena tuo kilpailuetua (kts. Porter & Kramer, 2006). Cloetta voisi profiloitua ponnekkaamminkin sosiaalisen vastuun kantajana. Hyvänä esimerkkinä Trelleborg puolestaan avaa tavoitteet ja toimenpiteet liittyen yritysvastuukysymyksiin ja osaamisen kehittämiseen selkeästi.

Tutkimuksen yksi tulos on se, että tarkastelluissa yrityksissä voidaan nähdä trendi kohti siirtymistä digitaaliseen opetukseen, sekä vertaisoppimiseen yrityksen omilta asiantuntijoilta ja kumppaneilta. Näitä oppimisen tapoja korostivat myös Lundberg ja Westerman (2020) ja Truss ja muut (2012), sekä Sivusuo (2019) tutkimuksen luvussa kaksi. Esimerkiksi Stora Enso kertoi tekevänsä koulutusyhteistyötä start up -yritysten kanssa. Kilpi (2016, 89) esittääkin tämän kaltaisten luovien oppimisen ja tiedon verkostojen olevan arvokkaampia ja merkityksellisempiä, kuin perinteiset suunnitellut koulutussisällöt. Yhdessä ajattelu ja teknologisen älykkyyden hyödyntäminen ovat niitä resursseja, joita työelämä vaatii.

Analyysin tuloksena nähdään, että vaikka kaikki valitut yrityksen noudattavat GRI-standardin mukaista raportointia, se ei ole täydellisesti standardoitua ja sosiaalisen vastuun raportoinnissa löytyy kehitettävää sekä sisällössä että laadussa. Yritykset ovat nähneet merkitykselliseksi kertoa operatiivisista kyvykkyyksistä, vaatimustenmukaisuuksien ja turvallisuuden kouluttamisesta, sekä sidosryhmien kouluttamisesta. Raportointi on laajaa sisältäen lukuisia osa-alueita ja vaikuttaakin, että yritysten on vaikea päättää, mitä asioita raporttiin pitäisi sisällyttää ja erityisesti, mitä raportista voi jättää pois.

Vaikka tarkastellut raportit ovat jokainen varsin yksilöllisiä ja kunkin yrityksen näköisiä, niin ne ovat silti verrattavissa sisällöllisesti toisiin raportteihin. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta analyysin tulokset ovat yleistettävät ja hyödynnettävät muihin tapauksiin

(Koskinen ja muut, 2005, s. 253–255). Laadun määrittämisen periaatteiden osalta raportoinnin tasapaino, selkeys, vertailukelpoisuus ja luotettavuus oli hallittua (Global Sustainability Standards Board, 2020). Yritysvastuun käsitteen laajentuessa ja muuttuessa kavaan kuitenkin ilmiön selkiyttämistä lisätutkimuksilla.

## 5.6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkielmani lähti liikkeelle kiinnostuksesta selvittää, millä tavoin yritykset kertovat osaamisen kehittämisestä vuosiraportissaan, ja miten koulutus näyttäytyy niissä osana yritysten vastuullisuusviestintää. Kiinnostuksen kohteena oli, mitä kyvykkyyksiä kerrotaan kehitettävän, mitä kerrotaan strategisesta osaamisen kehittämisestä, sekä minkä luonteisena diskurssi näyttäytyy, ja onko löydettävissä yhtäläisyyksiä yritysten välillä. Taustaoletus on, että yrityksiä hyödyttäisi kertoa vuosikertomuksessaan huolellisesti osaamisen kehittämisestä sosiaalisen vastuun osa-alueena erityisesti silloin, kun osaamisen kehittäminen on strategista. Käyn tässä luvussa yhteenvedonomaaisesti läpi huomioita ja sellaisia parhaita käytäntöjä, joita tutkimani yritykset toteuttavat kertoessaan osaamisen kehittämisestä vastuullisuusraportissaan.

Tutkimuskysymykseni olivat, mitä osaamisen kehittämisestä kerrotaan vuosiraporteissa, miten strateginen osaamisen kehittäminen kilpailuedun lähteenä tuodaan esiin, ja mikä on osaamisen kehittämisen rooli vastuullisuusraporteissa. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä yritykset kertovat koulutuksista ja strategisesta henkilöstön osaamisen kehittämisestä vuosikertomuksen vastuullisuusraportissa. Tavoitteena oli löytää hyviä malleja siihen, miten yritys voi viestiä sidosryhmilleen panostuksistaan osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen, olihan tutkimuksen kohteeksi valikoidut vuosikertomukset valittu parhaksi globaalissa arvioinnissa 1500 vuosikertomuksen joukosta.

Yritykset noudattavat vastuullisuuden raportointiin luotua ohjeistusta, mutta erityisesti yritysraportointiin vakiintuneita käytäntöjä ja lainsäädäntöä. GRI-standardi luo perustan

raportoinnille, mutta sitä noudatetaan osaamisen kehittämisen raportoinnissa vaihtelevasti. Analyysi oli hedelmällinen, koska siinä löytyi yhteneväisyyksiä. Mutta se oli myös haasteellinen, johtuen yritysten tavasta laajentaa sitä kokonaisuutta, mikä raportoinnin piiriin kuuluu. GRI-standardin viitekehys ei onnistu täysin poistamaan aineiston tulkinanvaraisuutta. Tarkastelu keskittyi vastuullisuusraporttien diskursseihin ja retorisiin strategioihin, jolloin osaamisen kehittämisen varsinainen käytännön toteutus ei ollut tarkastelun kohteena.

Diskursiivisen tutkimustavan avulla analysoimani tulokset osoittavat, miten tarkastelemani yritysten osaamisen kehittämisen todellisuutta tuottava puhetapa toimii sekä raportointiviitekehyksessä että strategisena puheena. Sen lisäksi, että yritykset raportoivat mitä on tehty ja tehdään osaamisen kehittämisessä, ne loivat strategisen osaamisen kehittämisen retoriikalla mielikuvaa ”tiedolle perustuvasta rationaalisuudesta ja järkevyydestä” (kts. Juuti ja Luoma 2009, s. 208). Kappaleissa 5.2 ja 5.3 kerrottiin konkreettisesti osaamisen kehittämisen diskursseista, kuten mitä yritykset kertoivat kyvykkyyksien ja strategisen osaamisen kehittämisestä.

Kokonaisuudessaan osaamisen kehittämisen raportointidiskurssi kertoo paitsi yrityksistä, myös yritysten sidosryhmistä, jotka muodostavat odotuksia suhteessa yrityksiin. Kuten teorialuvussa kerrottiin, maine rakentuu vuorovaikutuksessa (Aula ja Mantere 2005, 215). Siten sidosryhmien odotusten tunnistaminen, analysointi ja niiden täyttäminen näyttävät tärkeässä roolissa myös suhteessa yritysten osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen näyttävät merkittävässä roolissa osana yritysten vastuullisuusviestintää.

Tunnistin aineistoni pohjalta sisällönanalysissä kolme pääteemaa – *Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden* -diskurssin, *Tulevaisuuden rakentamisen* -diskurssin ja *Sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluomisen* -diskurssin. Odotusten hallinta ilmenee yrityksen pyrkimyksenä analysoida ja tulkita toimintaympäristöstä ja sidosryhmiltä yritykseen kohdistuvia odotuksia, sekä soveltaa näitä toiminnassaan (kts. Kuronen 2016, s. 45). Osaamisen



kehittäminen kytkeytyi hyvään hallintotapaan, vaatimustenmukaisuuteen ja riskien hallintaan. Vastuullisen yrityksen roolissa osaamisen kehittäminen legitimoivat yrityksen toimintaa.

*Odotusten hallinnan ja vastuullisuuden* -diskurssin pääpainotus oli kaikilla yrityksillä samankaltainen. Ne kuvasivat, miten osaamisen kehittämisellä varmistetaan vaatimusten- ja lainmukaisuus, sekä edistetään turvallisuutta ja työhyvinvointia. Yritykset kertoivat, miten osaamisen kehittäminen integroituu urasuunnitteluun ja henkilökunnan kehittämismahdollisuuksiin, sekä suorituskyvyn ja johtamisen kehittämiseen. Operatiivisten kyvykkyyksien osalta roolina on raportointiretoriikalla luoda kuvaa vastuullisesti toimivasta, ja sidosryhmien arvot ja odotukset huomioivasta yrityksestä. Vastuullisuus näyttäytyi pitkäjänteisenä toiminnan ytimessä olevien asioiden koulutuspanostuksina.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena löytyi osaamisen kehittämiselle rooli, jossa yritykset hyödyntävät tätä positiiviseksi merkityksellistävää ilmiötä viestinnällisesti niille edullisella tavalla. *Tulevaisuuden rakentamisen* -diskurssin näkökulmissa yritykset kertoivat strategiaan perustuvasta osaamisen kehittämisestä ja siitä, miten ne tavoittelevat kilpailukyvykkyyttä. Painottui orientoituminen tulevaisuuteen, ja tuloksia ikään kuin kuvataan ennen aikaisesti, vaikka kyse on vasta tavoitetiloista. Tulevaisuuden menestyksen rakentamiseen liittyi myös diskurssi innovaatioista ja uudesta teknologiasta. Tulevaisuuspuhe herättää kysymyksiä siitä, mitä jätetään kertomatta aiemmasta strategiaan perustuvasta osaamisen kehittämisestä, mitä on mitattu, mitä tuloksia on aikaansaatu, missä on onnistuttu ja mikä vaatii vielä työtä. Jos raportit toistavat tämänkaltaista tulevaisuuden odotuksiin viittaavaa kaavaa, jäävät varsinaiset mitattavat tulokset raportoimatta.

Strateginen osaamisen kehittämisen raportointiretoriikka loi mielikuvaa koko organisaation yhteisestä linjatusta suunnasta ja tulevasta menestyksestä. Ollakseen strategista osaamisen kehittämisen tulee liittyä olennaisesti yrityksen perustehtävään ja ydinliiketoimintaan. Aineiston perusteella kehittämisen vaatimus juontuu toimintaym-

päristöstä ja kilpailussa menestymisen vaatimuksesta, tai uudesta kehitetystä teknologiasta tai tehostamisen tarpeesta. Strategisesta osaamisen kehittämisestä seurannasta ja arvioinnista kvantitatiivisin perustein olisi voinut olla tarkemmin tietoa raporteissa.

Osaamisen kehittäminen jäsenyi raporteissa sekä yksityiskohtaisten kyvykkyyksien kehittämisenä, organisaatiokulttuurin läpäisevänä oppimisen strategiana, mutta myös vuorovaikutuksessa strategisesti merkittävien kumppaneiden kyvykkyyksien synergiana. Yrityksissä tehdään yhteistyötä yliopistojen ja start up -yritysten kanssa, ja kehitetään ajattelu-, toiminta- ja johtamistapoja, jotka auttavat työntekijöitä suoriutumaan hyvin tehtävistä, joita ei ehkä vielä ole olemassa. Yritykset hyödyntävät strategisesti merkittävien kumppaneiden ydinkyvykkyyksiä (kts. Prahalad & Hamel, 1990, s. 83-85; Ulrich & Brockbank 2005, s. 236). Lundbergin ja Westermanin (2020) tutkimuksissa esiteltyä trendiä taitojen kehittämisestä kohti ajattelutapojen ja kykyjen kehittämistä voitiin havainnoida.

Tutkimus oli merkityksellinen, koska tarvitaan lisää tutkittua tietoa laajasta ja monisyisestä vastuullisuusviestinnän ilmiöstä. Yritykset ohjaavat vastuullisuusraportin lukijan huomiota haluamiinsa asioihin ja siihen, miten vastuullisuus tulisi ymmärtää. Informoinnin sijaan kuvattiin strategisia mahdollisuuksia. Yritysvastuun raportoinnin valinnoilla yritykset pyrkivät vaikuttamaan siihen, miten lukija ymmärtää tematiikan ja mihin suuntaan raportointi kehittyy tulevaisuudessa. Diskurssi keskittyi tulevaan, ja kuvaili tavoitteita ja visioita, sekä millaista tulevaisuutta halutaan rakentaa. Tämä luo lukijalle mielikuvaa vastuullisesta ja menestyvästä yrityksestä, vaikka ei todellisuudessa kerro nykytilanteesta. Tulevaisuuspuheella yritykset legitimoivat toimintaansa ja sen retoriikka toimii tarinallistamisen keinona (vrt. Virsu, 2012).

Tutkimuksessa etsittiin sitä potentiaalia, mikä kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämisen ilmiöillä on strategian ja vastuullisuuden keskiössä. Oppiminen on helppo nähdä palvelemassa organisaation operatiivista toimintaa, mutta teema jää strategisessa johtamisessa usein taustalle koska siinä eivät korostu transformatiivisuus, uudistuminen tai muutosten aikaansaaminen (Juuti ja Luoma, 2009, s. 138). Tämä tuli esille myös tässä

tutkimuksessa. Oppiminen ja osaamisen hallinta jäivät taustalle siinä diskurssissa, kun yritykset halusivat kertoa; mitä koulutuksia organisoidaan, mitä kyvykkyksiä kehitetään, ja mikä on se strateginen suunta, jonka uusi osaaminen mahdollistaa.

Osaamisen kehittäminen integroitui strategiapuheeseen luoden mielikuvaa siitä, että yrityksessä on huomioitu kaikki se, mikä on tärkeää yrityksen menestymisen varmistamiseksi tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisen diskurssin roolina on konstruoida selaista todellisuutta, jossa yritys toimii kokonaisvaltaisesti vastuuta kantaen, sekä suunnan jatkuvasti kohti parempaa. Retorisissa ilmaisuissa korostuvat visio ja tapa hoitaa liiketoimintaa menestyksellisesti tulevaan. Aineiston retoriikassa ilmeni yrityksen ja yksilön yhteisen intressin ja arvomaailman konstruointi. Sitoutuminen kehittymään yritysyhteisön intressin ja kokonaisstrategian mukaan oli oletusarvo. Tavoitteena kehittymiselle esitettiin kasvu, laatu ja tehokkuus. Tälle ihanteelle ei asetettu rajaa, vaan se esitettiin jatkuvana itseään ruokkivana prosessina.

Kun sidosryhmät ovat yhä kiinnostuneempia yritysten taloudellisen suoriutumisen lisäksi yrityksen toiminnasta kokonaisuudessaan, syntyy yritykselle paineita osoittaa olevansa legitiimi, arvojen ja odotusten kaltainen vastuullinen toimija. Sidosryhmät toivovat yhä eettisempää, vastuullisempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa (kts. Kurittu, 2018). Analyysin perusteella ilmeni, että vaikka teoriaosuudessa taloudellisen raportoinnin täydentäjänä nähtiin yritysvastuun ja sosiaalisen vastuun raportointi, niin vastuullisuusraporttia hyödynnetään strategiadiskurssiin, arvolupauksiin, sekä hyvän työnantajamielikuvan luomiseen ja ylevään retoriikkaan. Roolissaan osaamisen ja kyvykkyksien kehittäminen mahdollistaa kehyyksen tälle retoriikalle.

Kun yritykset kertovat strategiaansa perustuvasta osaamisen kehittämisestä, ne pyrkivät samalla legitimoimaan toimintaansa tavoitteenaan lisätä sidosryhmien luottamusta. Jos vastuullisuuden käsite ymmärretään laajasti ja yritykset liittävät vastuullisuusraporttiin vapaasti liiketoimintaan kytkeytyvää strategiapuhetta, ei voiton maksimoinnilla ja vastuullisuudella näyttäisi olevan enää suurtakaan ristiriitaa. Huomionarvoista on se, että

Virsun (2012) mukaan tämä vastuullisten toimintatapojen sekä liiketoiminnallisen kannattavuuden ja taloudellisen kasvun ristiriidattomuus, on juuri se viesti, mihin yritykset pyrkivät.

*Sosiaalisen vastuun ja yhteisen arvonluonnin* -diskurssissa yritykset kertoivat sidosryhmiensä osaamisen kehittamisestä, sidosryhmävuorovaikutuksesta ja oppilaitosyhteistyöstä. Analyysin perusteella osaamisen kehittämispuhetta hyödynnetään myös viestinnällisesti yrityksen maineen rakentamiseen. Yritykset luovat mielikuvaa, jonka odotetaan sopivan sidosryhmien arvoihin. Raporttien retoriikassa ei kuitenkaan korostunut sosiaalinen vastuu tai yhteiskuntavastuu. Aikaisemmissa tutkimuksissa vastuullisuuden toteutumisessa on tunnistettu menestystekijöiksi ylimmän johdon sitoutuminen, yhteiset pelisäännöt ja vastuuhenkilöiden esimerkit, sekä mm. koulutus. Vastuullisuus tulisi integroida kannustimiin, suorituskyvyn mittaamiseen, viestintään ja johdon päätöksentekoon. (Collier & Esteban, 2007; Garavan ja muut, 2010; Hohnen, 2007; Maon ja muut, 2009; Valkoinen, 2009.)

Osaamisen kehittäminen integroituu sen sijaan markkinointihenkiseen viestintään luoden yrityksen identiteettiä ihanteellistamisen keinoin. Osaamisen kehittämisen strategiapuhe hyödyntää epätäsmällisiä metaforia ja symbolisia merkityksiä luodessaan luotamusuhdetta sidosryhmiinsä. Analyysin perusteella raporteissa oli monia muitakin päämääriä kuin pelkkä informaation välittäminen. Yritysvastuun raportointia hyödynnetään laajemmin yrityskuvan rakentamiseen kuin mitä termi ”raportti” antaisi olettaa. Vaikka osaamisen kehittäminen konstruoidaan raporteissa moniulotteiseksi ilmiöksi, on kehityspuheen ytimessä ja tausta-ajatuksena taloudellinen näkökulma ja tavoitteet.

Liiketoimintaan vaikuttaa tänä päivänä yhä voimakkaammin yritysten ja niiden sidosryhmien tietoisuus maailman tilasta. Vastuullisuus nähdään yritystoiminnassa siten, että yrityksillä on muitakin velvoitteita, kuin vain tuottaa mahdollisimman hyvää tuottoa omistajilleen. Vastuullisuus sisältyy tänä päivänä omistaja-arvon lisäämiseen sikäli, että vastuullisuudesta laistaminen voi aiheuttaa yritykselle mainehaittaa. Paradoksaalisesti si-

dosryhmien aiheuttama yritys vastuun paine voi kannustaa yrityksiä sidosryhmiä aliarvioivaan tyhjään strategiaretoriikkaan. Valveutunut vastuullisuusraportin lukija erottaa osaamisen kehittämisen diskurssissa strategista kilpailukykyä luovan yritys vastuuta kannattavan toiminnan ja retorisen maineenhallinnan diskurssin.

## 5.7 Aiheita jatkotutkimuksiin

Yritysten vastuun kannon teemat ja osaamisen kehittäminen ovat ajankohtaisia aiheita, ja uuden tiedon tarve on ilmeinen. Yritysten yhteiskuntavastuusta käydään vilkasta keskustelua, ja työ kansallisen yritys vastuulainsäädännön toteuttamiseksi on vireillä (Finnwatch, 2020). Keväällä 2020 Helsingin Sanomissa käytiin keskustelua yritysten sosiaalisesta vastuunkantamisesta, ja jatkuvasta oppimisesta osana työmarkkinoita. Työeläkeyhtiö Varman johtajat Forma ja Kaskela kirjoittavat Helsingin Sanomissa, että yritysten sosiaalisesta vastuusta kaivataan tietoa (Helsingin Sanomat, 8.6.2020). Helsingin yliopiston työoikeuden ja kansainvälisen yksityisoikeuden professori Liukkunen, ja työ- ja sosiaalioikeuden apulaisprofessori Murto (Helsingin Sanomat, 18.5.2020) puolestaan kannattavat jatkuvan oppimisen tuomista osaksi työmarkkinajärjestelmää ja lainsäädäntöä, sekä jatkuvan oppimisen vahvempaa yhteyttä työelämään.

Lähestymiskulmia sosiaalisen vastuun, kestävä kehityksen tai strategisen osaamisen kehittämisen tutkimukselle on mahdollista löytää lukuisia. Viime aikoina on tutkittu yritysten yhteiskuntavastuun ja yritysten keskeisten päätöksentekijöiden välistä suhdetta. Siltoja voisi rakentaa myös yrityksen yhteiskuntavastuun ja organisaatioiden oikeudenmukaisuustutkimuksen välille. Hatcherin (2002) mukaan yritysten sosiaalisen vastuun parempi ymmärrys tarjoaisi mahdollisuuksia viedä eteenpäin henkilöstön kehittämisen teoriaa, tutkimusta ja käytäntöjä. Tavoitteellinen työ sen eteen, että ymmärrettäisiin paremmin liiketoiminnan suorituskyvyn ja sosiaalisen arvon luomisen yhteyttä on vasta alkutekijöissään, toteaa Porter (2012).

Tämä opinnäyte vaati monitieteistä lähestymistapaa, jossa yhdistyy näkökulmia liiketoiminnan strategisesta johtamisesta, yhteiskuntatieteistä, viestinnästä ja kasvatustieteistä.

Myös henkilöstön osaamisen kehittäjiltä vaaditaan yhteistyötä eri liiketoimintayksiköiden ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa yhä enemmän. Huomio suunnataan koulutustarjonnasta työntekijän ja organisaation oppimiseen, oppimiseen verkostoissa, uuden osaamisen tarpeeseen, tiedolla johtamiseen, älykkääseen teknologiaan, strategiaan kyvykkyyksiin, tehokkaaseen suoriutumiseen ja oppimisen prosessiin. Henkilöstötyön megatrendit; globalisaatio, teknologia, digitalisoituminen, analytiikan hyödyntäminen ja työvoiman demografiset tekijät ovat kiinnostavia jatkotutkimusten aiheita.

## Lähteet

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>

Aho, M. & Ranki, S. (2018). *Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin*. Sitran selvityksiä 134.

Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. International edition. 5. painos. McGraw-Hill.

Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96:3, 339–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0469-2>

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Talentum Media.

Aula, P. & Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Wsoy.

Aula, P. ja Mantere, S. (2008). *Strategic Reputation Management. Towards a Company of Good*. Routledge.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:1, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bazeley, P. (2013). *Qualitative Data Analysis. Practical Strategies*. Sage Publications Ltd.

- Bhatia, V. K., Candlin, C. N. & Evangelisti, A. P. (2008). *Language, Culture and the Law. The Formulation of Legal Concepts across Systems and Cultures*. (Linguistic Insights: Studies in Language and Communication 64). Verlag Peter Lang.
- Bhattacharya, C., Sahay, A., Arora, A. P., & Chaturvedi, A. (2008). A Toolkit for Designing Firm Level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives. *Social Responsibility Journal*, 4:3, 265–282
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49:2, 37–44.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1108/00251740310479368>
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34:4, 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38:3, 268–295.  
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>



- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 85–105.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38, 5, 360-387.  
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Dolphin, R. R. (2003). Approaches to investor relations: implementation in the British context. *Journal of Marketing and Communications*, 9, 29-43.  
<https://doi.org/10.1080/13527260210167539>
- Dolphin, R. R. (2004). The strategic role of investor relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (1), 25–42.  
<https://doi.org/10.1108/13563280410516474>
- Eccles, R. G. & Krzus, M. (2010). *One Report: Integrated Report for a Sustainable Strategy*. Wiley.
- Eccles, R. G. & Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 2011. 56–61.
- e.Com (2019). Noudettu 2019-9-9 osoitteesta <http://www.reportwatch.net/e-com/company-profile/>

- Elinkeinoelämän keskusliitto (2013). Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. Noudettu 2020-4-12 osoitteesta [https://ek.fi/wp-content/uploads/henko\\_tiedustelu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf)
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2014). Direktiivi muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista velvoittaa noin sataa yritystä Suomessa. Noudettu 2020-4-12 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/12/03/direktiivi-muun-kuin-taloudellisen-tiedon-raportoinnista-velvoittaa-noin-sataa-yritysta-suomessa/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2019). Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen. Noudettu 2020-4-12 osoitteesta <https://ek.fi/vastuullisuus/vastuullisuuden-suunnannayttajat/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2020). Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. Noudettu 2020-4-12 osoitteesta <https://ek.fi/mitateemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple-bottom-line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work – Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Greenleaf Publishing.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eta (2018.) *Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa kouluttautumisessa*. Eta muistio 5.6.2018. Noudettu 2020-3-7 osoitteesta <https://www.eta.fi/wp-content/uploads/ETA-Muistio-Brief-67.pdf>
- Euroopan komissio (2001). Vihreä kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puiteiden edistämisestä. KOM (2001), 366.
- European council (2020). Better protection of whistle-blowers: new EU-wide rules to kick in in 2021. Noudettu 2020-06-08 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/>
- European Commission (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility – green paper*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fairclough, N. (1997). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. 2<sup>nd</sup> ed. Longman.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. Routledge.
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24–35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x>

Finnwatch (1.10.2020). *Lausuntokierrokselta laaja tuki yritysvastuulainsäädännön valmistelulle*. Noudettu 2020-10-12 osoitteesta <https://finnwatch.org/fi/uutiset/772-lausuntokierrokselta-laaja-tuki-yritysvastuulainsaadaennoen-valmistelulle>

Forma, P. & Kaskela, H. (2020, 8. kesäkuuta). *Yritysten sosiaalisesta vastuusta kaivataan tietoa*. [Vieraskynä]. *Helsingin Sanomat*. s. A5.

Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. Routledge.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, 1970, 342 p. Noudettu 2019-9-2 osoitteesta <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 587-613. <https://doi.org/10.1177/1523422310394779>

Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Global Reporting Initiative GRI (2019a). "About GRI". Noudettu 2019-12-11 osoitteesta URL<<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>.

Global Reporting Initiative GRI (2019b). "GRI's History". Noudettu 2019-12-11 osoitteesta URL<<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI%27s%20his-tory.aspx>>.

Global Sustainability Standards Board (2020). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016 [verkkodokumentti]. Noudettu 2019-12-10 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/standards/?g=21c16bf4-eec5-48af-bc9783021a0f9b13>.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. WSOY.

Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 325-339.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5>

Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, September 52–63.

Hatcher, T. (2002). *Ethics and HRD: A New Approach to Leading Responsible Organizations*. Jackson, TN: Basic Books/Perseus.

Heinonen, J. (2006). *Mainejohtaja*. Wsoy.

Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development. Winnipeg, Canada. Noudettu 2019-9-15 osoitteesta [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)

Hrasky, S. (2012). Visual disclosure strategies adopted by more and less sustainability driven companies. *Accounting Forum*. 36:3, 154-165.  
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.02.001>

- Hughes, K. E. (2000). The value relevance of nonfinancial measures of air pollution in the electric utility industry. *The Accounting Review*, 75, 2, 209-228.  
<https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.2.209>
- Hämeenniemi, M. (2012). *Strategisen vastuullisuuden viestiminen vuosikertomuksessa - Case Metso Oyj* [Pro gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto] Aaltodoc.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201305163193>
- Iris+ [verkkodokumentti]. Noudettu 2020-2-1 osoitteesta <https://iris.thegiin.org/>
- Juholin, E. & Kuutti, H. (2006). *Mediapeli - Anatomia ja keinot*. Karisto.
- Juholin, E. (toim.) (2016). *Eettinen viestintä*. Erweko.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen*. Otavan kirjapaino Oy.
- Juutinen, S., & Steiner, M. (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Talentum.
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Kanniainen, V. (2018). *Essays on Corporate Social Responsibility: How efficient are the markets in controlling corporate behavior?* Itä-Suomen yliopisto.

- Karhinen, R. Teknolohiateollisuus (2020, 10. helmikuuta). Johtaja, onko yritykseen osaa-  
mistase kisakunnossa? Noudettu osoitteesta 2020-3-8  
[https://teknolohiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/johtaja-onko-yritykseen-  
osaamistase-kisakunnossa-reijo-karhinen-patistaa](https://teknolohiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/johtaja-onko-yritykseen-<br/>osaamistase-kisakunnossa-reijo-karhinen-patistaa)
- Kariola, R., Niemelä, J. & Angervuo, H. (2004). *Yritys sijoittajamarkkinoilla*. WSOY.
- Kilpi, E. toim. (2016). *Perspectives on New Work: Exploring Emerging Conceptualizations*.  
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.  
Vastapaino.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your  
Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley
- Kujala, J. (2001). *Liiketoiminnan moraaliam etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien  
sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylän yliopisto.  
Jyväskylä Studies in Business and Economics.
- Kurittu, K. (2018). *Yritysvastuuraportointi – Kiinnostavan viestinnän käsikirja*. Alma  
Talent.
- Kuronen, M.-L., (2016). Eettisiä paineita sijoittajasuhteissa. Teoksessa, Juholin, E. (toim.)  
(2016). *Eettinen viestintä*. Erweko.
- Kuronen, M.-L., Tienari, J. & Vaara, E. (2005). The Merger Storm Recognizes No Borders:  
An Analysis of Media Rhetoric on a Business Manoeuvre. *Organization* 12: 2. 247  
– 273. <https://doi.org/10.1177/1350508405051190>

- Lee, K-H. & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: the linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*. 36:2, 193-195. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>
- Lee, M.-D., P. (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 1, pp. 53-73, March 2008. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1094114> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Leppiniemi, J. & Virtanen, M. (2003). *Vuosikertomus. Miten tehdään? Miten luetaan?* WSOY.
- Leppiniemi, J. (2008). *Yrityksistä kerrotaan – kuuntele ja kuule oikein*. WS Bookwell.
- Liappis, H. Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen*. Otavan kirjapaino Oy.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015>
- Liukkunen, U. & Murto, J. (18.5.2020). Jatkuvan oppimisen tietä on tasoitettava. [Vieraskynä]. *Helsingin Sanomat*. s. A5.
- Lundberg, A. & Westerman G. (2020). The Transformer CLO. *Harvard Business Review*. Noudettu osoitteesta 2020-2-15 <https://hbr.org/2020/01/the-transformer-clo>
- Lähdesmäki, M. (2012). *Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context*. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.



- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87:SUPPL. 1, 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly* 48:2, 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Marsick, V. J. & Watkins, K. F. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), s. 353-360. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050406>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33:2, 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Research Notes and Communications Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? 609(January 1999), 603–609. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)

- McWilliams, A. & Siegel, D. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37: 5. 1480 -1495.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1048>
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stake Holder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics, A European Review*, 15(4), 323–338. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
- Mäkelä, H. & Näsi, S. (2010). Social responsibilities of the MNCs in downsizing operations – a Finnish forest sector case analyzed from the stakeholder, 83 social contract and legitimacy theory point of view. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 23:2, 49-74.
- Nag, R., Hambrick, D. C. & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, Sep, 28 (9), 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>
- Niskala, M., Pajunen T. ja Tarna-Mani, K. (2013). *Yritysvastuu – Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Bookwell Oy.
- Norman, W. & MacDonald, C. (2004) Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14. Issue 2, pp. 243 -262.  
<https://doi.org/10.2307/27673160>
- OECD, the Organisation for Economic Co-operation and Development (2019). Employment Outlook 2019. *OECD Publishing*. <http://www.oecd.org/employment-outlook/2019/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). Jatkuvan oppimisen Suomi, Osaamisen tulevaisuuspaneelin kannanotto. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Noudettu 2020-3-7 osoitteesta <https://bit.ly/32Th2aq>

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WS Bookwell Oy.

Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M-M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.

Pihkala, T. & Oikarinen, T. (2010). *Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – Case-tutkimus prosessiteollisuudesta*. Teoksessa: Uotila, T-P. toim. (2010). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins E. (2012). *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Foundation Strategy Group FSG.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68: 3, 79–91. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)

- Pörssisäätiö (2020). *Sijoittajabarometri: Suurin osa yksityissijoittajista huomioi vastuullisuuden sijoituspäätöksissään*. Noudettu osoitteesta 2020-4-18 <https://www.porssisaatio.fi/blog/2019/04/17/sijoittajabarometri-suurin-osa-yksityissijoittajista-huomioi-vastuullisuuden-sijoituspaatoksissaan/>
- Ratsula, N. (2016). *Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum media.
- Ratsula, N. (2019). *Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen*. Otavan kirjapaino.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care about CSR Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83:2, 265– 283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Salo, M. (2015). *Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu*. Talentum.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Prentice Hall, Harlow.
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Silvola, H. ja Landau, T. (2019). *Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin*. Alma Talent.
- Stittle, J. (2003). Annual Reports: Delivering Your Corporate Message to Stakeholders. *Gover Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

Sivusuo, J. (2019). *Dynamic Capabilities – Myth or real deal for sustaining competitive advantage* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://tiedotteet.uwasa.fi/go/870671-623945-67535933>

Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*. 21(2): 103-127.

Suomen virallinen tilasto (SVT) (2015). CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-9471. Kurssikoulutukseen Osallistuminen 2015. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2020-3-7 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/cvts/2015/01/cvts\\_2015\\_01\\_2017-10-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/cvts/2015/01/cvts_2015_01_2017-10-18_tie_001_fi.html)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2019). *Kohti osaamisen aikaa 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta*. Noudettu 2020-4-18 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation Through the Lens of Stakeholder Theory. *Journal of Marketing Communications*, 14: 2. 113 – 124. <https://doi.org/10.1080/13527260701856657>

Takala, L. (2016). *Employee Awareness and Engagement as a Gateway to Creating Value from Corporate Social Responsibility (CSR)*. [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/5719>

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1998). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Teece, D., J. (2000). *Strategies for Managing Knowledge assets: The Role of Firm Structure and Industrial context*. Long Range Planning, 33. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)

The GRI Sustainability Reporting Standards. [Global Reporting Initiative www-sivuilta] Noudettu 2020-2-1 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/standards>

Truss, C., Mankin, D. & Keller C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. 2. painos. Harvard Business School Press. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*. Cambridge. 39:2, 15–26.

Uotila, T-P. (toim.) (2010). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Valtioneuvosto (2018). *Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Noudettu 2020-3-7 osoitteesta <https://bit.ly/3kuWomQ>

Weber, J. & Wasieleski, D. (2013). *Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique*. Journal of Business Ethics 2013, Vol.112(4), 609-626.

- Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila T-P. (2014). *Henkilöstöjohtamisen työkenttä*. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Viitala, R. ja Jylhä E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Virsu, V. (2012). *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä*. Annales Universitatis Turkuensis 331. Turun yliopisto.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.
- Yhdistyneet kansakunnat (YK) (2020). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Noudettu 2020-3-7 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Aineisto**

AkzoNobel Annual Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta

<https://www.akzonobel.com/en/for-investors/all-reports/annual-report-2018>

Cloetta Annual Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta

<https://www.cloetta.com/en/article/cloetta-annual-report-2018/>

SCA Annual and Sustainability Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta

<https://www.sca.com/en/about-us/Investors/financial-archive/annual-and-sustainability-reports/>

Stora Enso's Annual Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta [https://www.storaenso.com/en/newsroom/regulatory-and-investor-releases/2019/2/stora-en-](https://www.storaenso.com/en/newsroom/regulatory-and-investor-releases/2019/2/stora-enso-annual-report-2018-published)

[sos-annual-report-2018-published](https://www.storaenso.com/en/newsroom/regulatory-and-investor-releases/2019/2/stora-en-so-annual-report-2018-published)

Trelleborg Group's Annual Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta

<https://www.trelleborg.com/en/investors/reports/annual-reports>

Volvo Annual and Sustainability Report (2018). Noudettu 2019-9-15 osoitteesta

<https://www.volvogroup.com/en-en/events/2019/mar/annual-and-sustainability-report-2018.html>



## Liite 2. Yhteneväisyydet osaamisen kehittämässä

<p><b>Vaatimustenmukaisuuden hallinta</b></p> <p>Vaatimustenmukaisuus, lainmukaisuus liiketoiminnassa ja päätöksenteossa, sääntöjen ja määräysten noudattaminen, korruption vastaisuus, tietosuoja, sopimusjuridiikka, yrityksen Code of conduct, kilpailulainsäädäntö, eettisyys, ihmisoi- keudet, ja tasa-arvoon liittyvä koulutus.</p>
<p><b>Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen</b></p> <p>Työturvallisuus, tuoteturvallisuus, riskien ehkäisy, työhyvinvointi, terveellinen fyysinen työympäristö, tuotannon turvallisuus, laatu, toimitustarkkuus, työympä- ristön turvallisuus, vaarallisten aineiden turvallinen käyttö, ympäristöpäästöt, maaperän saastumisen ehkäisy, liikenneturvallisuus, kuljettajan ja operaattorin turvallisuus, tavaroiden ja työskentelyalueen turvallisuus, tietoturva sekä älyk- käänteknologian turvallisuuteen liittyvä koulutus.</p>
<p><b>Urasuunnittelu ja työntekijöiden kehittymismahdollisuudet</b></p> <p>Uraohjelmat, nuorten harjoittelupaikat, oppimisportaali, Trelleborg Group Uni- versity, Volvo Group University, tiedon jakamisen kulttuuri, yhteistyö yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa, opintovierailut, työharjoittelut, kampusyritys, graduate -ohjelmat, ammatillinen koulutusohjelma, ja etenemismahdollisuudet uuden osaamisen perusteella.</p>
<p><b>Suorituskyvyn kehittäminen ja johtamismallit</b></p> <p>Suorituskykyjärjestelmä, johdon koulutusportaali, johtamistaidot, muutosjohta- juus, arvovetoinen toimintatapa, Johda ja toimi oikein -koulutus, Lean-ajattelu, jatkuvan parantamisen kulttuurin stimulointi, operatiivinen tehokkuus, muutos- kyvykyys, innovointitaidot, yrittäjäyys, asiakaslähtöisyys, tiimien rakentaminen, ihmisten suorituskyvyn ja potentiaalinen johtaminen, Manufacturing Excellence School -oppilaitos, Supply Chain Excellence -ohjelma, työntekijöiden osallistami- nen ja valtuuttaminen, valmentava johtaminen, ja itsenäisten tiimien työtavoista opiksi ottaminen.</p>

### Liite 3. Strategisen osaamisen kehittämisen teemat

#### **Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen**

Myynti, markkinointi ja kaupalliset kyvykkyydet, integroidun liiketoiminnan suunnitteluosaaminen, johtamisen kehittäminen, kyvykkyyksien yhdenmukaistaminen, yhteistyön edistäminen, tehokkuuden parantaminen, prosessien sujuvoittaminen, kaupallisen ja asiakaslähtöisen ajattelun integroiminen koko organisaatioon, arvojen integrointi, työnantajalupauksen vahvistaminen, online-liiketoiminnan kasvattaminen, digitaalinen liiketoiminta, liiketoiminnan etiikka, kestävä ja kannattava kasvu, rakenteellinen kehittäminen, ydinprosessien optimointi, hankintatoimen ja toimitusketjujen hallinta, strateginen markkinointi, digitaalinen markkinointiviestintä ja hinnoittelu, teknologiajohtajuus, arvoperustainen yrityskulttuuri, kumppanuudet, ja kollegojen oppimisen tukeminen osaamista ja kamalla.

#### **Innovaatiot ja uusien teknologioiden edellyttämä osaaminen**

Innovaatioiden edellyttämät kompetenssit, asiakaslähtöiset innovaatiot, kumppaneiden osaamisen hyödyntäminen olennaisen kyvykkyyden lisäämisessä ja kehitystyön nopeuttamisessa, uusien teknologioiden nopean kehityksen vaatimat toimintatavat, uuden teknologian ratkaisut ja työskentelytavat, innovointitaidot, pilotit, testaamisesta saatava oppi, toiminta-alueiden yhteiset foorumit ja koko ekosysteemin yhteiskehittäminen, empowerDigitization -mentorointi, operationaalinen kyvykkyys, ja globaalin jälleenmyyjäverkoston osaamisen ylläpitäminen kouluttaen uuteen teknologiaan.