

VAASAN YLIOPISTO
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Jonna-Jasmin Mutka

VASTUULLISUUDEN EDISTÄMINEN
HENKILÖSTRATEGISESTA NÄKÖKULMASTA

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö
Talousoikeuden pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jonna-Jasmin Mutka	
Tutkielman nimi:	Vastuullisuuden edistäminen henkilöstöstrategisesta näkökulmasta	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Talousoikeus	
Työn ohjaaja:	Pekka Vainio	
Aloitusvuosi:	2015	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tutkitaan yrityksen vastuullisuutta ja sen eri ulottuvuuksia oikeudellisesta ja taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi tutkielmassa muodostetaan yhteys vastuullisuuden ja henkilöstöstrategian välille siten, että henkilöstöstrategia toimii vastuullisuutta implementoivana välineenä yrityksen eri tasojen välillä. Tutkielmassa tuodaan esiin aihepiirin kannalta olennainen sääntely Suomessa ja kansainvälisesti, sekä mahdollisuuksia lain säädösten ylittävään toimintaan. Tutkielmassa tarkastellaan myös henkilöstöjohtamista yrityksen eri tasoja leikkaavana toimintona, mahdollistaen toimintojen tarkastamisen myös kriittisestä näkökulmasta.

Tutkielman tarkoitus on perustella miksi yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota vastuullisuuteen henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkielmassa esitetään vastuullisuus hyvin laajana kokonaisuutena ottaen huomioon sen ympäristöön vaikuttava, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Tutkielmassa korostetaan sen laajoja vaikutuksia ja sen myötä eri sidosryhmiin kohdistuvia seurauksia, joita voidaan oikein toteutetun henkilöstöpolitiikan avulla edistää haluttuun suuntaan.

Tutkimus on tehty talousoikeudellista tapaa hyödyntäen, jotta tutkielmassa voidaan hyödyntää sekä oikeusdogmaattista eli oikeustekstejä tulkitsevaa näkökulmaa, että antaa toimintasuosituksia käytännön liike-elämää varten. Näin tutkielmasta on saatu mahdollisimman monipuolinen ja eri näkökulmat huomioiva kokonaisuus. Tutkielman avulla saadaan ajantasainen kuva vastuullisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä, sekä sen edistämiseksi tehdyistä muutoksista. Lisäksi tutkielmassa nousee esille vahvasti myös henkilöstöfunktioon vaikuttava sääntely, joka tarjoaa perustaa ja mahdollisuuksia vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ja ajattelun implementoimiseen myös muihin yrityksen toimintoihin.

AVAINSANAT: Vastuullisuus, henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtaminen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	8
1.1. Tutkimuskohteen kuvaus ja tausta	8
1.2. Tutkimuksen tavoite ja metodi	9
1.3. Tutkimuksen rakenne	10
1.4. Tutkimuksen lähdeaineisto	11
2. VASTUULLISUUDEN OIKEUDELLINEN JA TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS	13
2.1. Vastuullisuuden minimitaso ja lainalaisuudet yrityksissä	13
2.2. ESG -asiat	18
2.2.1. Ympäristövastuullisuus	18
2.2.2. Sosiaalinen vastuullisuus	20
2.2.3. Johtamisen ja hallintotavan vastuullisuus	21
2.2.4. ESG-asiat yrityksen toiminnassa	23
2.3. Vastuullisuus strategisena kilpailuvalttina	24
3. HENKILÖSTÖSTRATEGIA	27
3.1. Henkilöstöstrategian oikeudellinen viitekehys	27
3.1.1. Perusoikeudet	27
3.1.2. Työlainsäädäntö	32
3.1.3. Henkilötiedot ja tietosuoja	38
3.1.4. Kansainvälinen sääntely	41
3.2. Yrityksen arvot, tavoitteet ja strategia	46
3.3. Henkilöstöstrategian luominen	48
3.4. Strateginen henkilöstöjohtaminen	51
3.5. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	54
4. VASTUULLISUUDEN IMPLEMENTOINTI KÄYTÄNTÖÖN	56
4.1. Code of Conduct	56
4.2. Tasa-arvosuunnitelma	59
4.3. Vastuullisuus henkilöstöstrategiassa	60
4.3.1. Työsuhteen aloittaminen	60
4.3.2. Palkitseminen	62

4.3.3. Työsuhteen päättäminen	63
4.4. Viestiminen	65
4.5. Raportointi ja mittaaminen	67
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6. LÄHTEET	74

LYHENTEET

BSC	Balanced Scorecard
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
EIOS	Yleissopimus perusvapauksien suojaamiseksi (SopS 18-19/1990)
ESG	Environmental, Social, Governance
ETY	Euroopan talousyhteisö
EU	Euroopan unioni
EVS	Enlightened Shareholder Value
EY	Euroopan yhteisö
GDPR	General Data Protection Regulation
HE	Hallituksen esitys eduskunnalle
HR	Human Resources
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
KKO	Korkein oikeus
KPL	Kirjanpitolaki
LTL	Keskuskauppakamarin liiketapalautakunta
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OYL	Osakeyhtiölaki
PL	Perustuslaki
PRI	Principles for Responsible Investment
PWC	PriceWaterhouseCoopers
RL	Rikoslaki
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard
SDG	Sustainable Development Goals
SEUT	EU:n perussopimus
YK	Yhdistyneet kansakunnat
YSL	Ympäristönsuojelulaki

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuskohteen kuvaus ja tausta

Tämän tutkielman lähtökohtana on selvittää, miksi vastuullisuusajattelun tulisi lähteä yrityksen sisältä, eikä keskittyä ainoastaan ulkoisten paineiden reagointiin. Oikein toteutettuna vastuullisuus tarjoaa hedelmällisen alustan strategisen kilpailuedun luomiseksi, kustannussäästöihin, riskien hallintaan, sekä maineen parantamiseen sidosryhmien keskuudessa. Edellä mainittuihin seikkoihin perustuen vastuullisella toiminnalla voidaan katsoa olevan taloudellisia vaikutuksia, jotka korostavat sen merkitystä myös strategisen tarkastelun osalta. Yrityksellä on useampia strategioita eri funktioille, joiden tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan niitä toimintatapoja, joilla kukin funktio tavoittelee omaa ihannetilaansa. Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaisesti henkilöstöfunktion strategiaan eli henkilöstöstrategiaan, sekä vastuullisuuden implementoimiseen käytäntöön.

Henkilöstö on yrityksen toiminnan ja tuottavuuden edellytys. Myös henkilöstö on tosiasiallisesti se, joka toteuttaa yrityksessä määritettyjä vastuullisuustoimenpiteitä. Tässä tutkielmassa luodaan tiivis yhteys vastuullisuuden ja henkilöstöstrategian välille yhdistämällä nämä näkökulmat toisiinsa. Tutkielmassa keskitytään erityisesti vastuullisuuden toteuttamiseen henkilöstöstrategian avulla, joka on omiaan tukemaan vastuullisuuden kumpuamista yrityksen sisältä. Toisin sanoen, tutkielma tutkii keinoja sille, miten vastuullisuustoimia voidaan implementoida yrityksen prosesseihin henkilöstöstrategiaa hyödyntäen.

Aihe on ajankohtainen, sillä lainsäädännön uudistukset tukevat muutosta kohti vastuullisesti raportoivaa ja toimivaa yritysmaailmaa. Esimerkiksi kirjanpitolain muutos muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista antaa selkeää suuntaa kohti vastuullisesti toimivan yrityksen mallia, sekä henkilöstön huomioimista myös raportoinnissa. Myös sidosryhmät odottavat entistä enemmän tietoa yrityksen toiminnasta, esimerkiksi käytetyistä materiaaleista, päästöistä ja työntekijöiden oloista. Sidoryhmistä erityisesti sijoittajat ovat tuoneet keskusteluun jopa omaa vastuullisuuteen liittyvää termistöä, joka kertoo omalta osaltaan aiheen merkityksen kasvamisesta huomion arvoiseksi.

On huomioitava, että aihepiirin käsitteet eivät ole välttämättä yhtenäisiä keskenään, ja niitä saatetaankin usein sekoittaa toisiinsa. Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnista huolehtimista, jossa vastuu hyvinvoinnin tarkkailusta jaetaan yrityksen ja yhteiskunnan kesken. Yritysvastuulla tarkoitetaan puolestaan toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella. Elinkeinoelämän Keskusliitto on vahvistanut vastuullisen yritystoiminnan käsitteen tarkoittamaan sellaista yrityksen toimintaa, joka aktiivisesti ja ennakoivasti suunnittelee, arvioi, kehittää ja viestii omista vastuullisista toimenpiteistään. Toimenpiteiden tulee olla myös pakottavan lainsäädännön ylittäviä ja vapaaehtoisia toimia yhteiskunnan, ympäristön, taloudellisen tai sosiaalisen vastuullisuuden parantamiseksi.¹ Tässä tutkielmassa vastuullisesta yritystoiminnasta voidaan puhua myös kestäväenä yritystoimintana. Edellä mainittujen käsitteiden lisäksi myös vastuullinen tai kestävä yritys tarkoittavat kappaleessa aikaisemmin mainitulla tavalla toimivaa yritystä.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja metodi

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia sitä, miten henkilöstöstrategiaa voidaan hyödyntää vastuullisuusajattelun ja -toiminnan implementoinnissa yrityksen kaikkeen tekemiseen, myös henkilöstöfunktion ulkopuolelle. Tutkielman tarkoituksena on lisäksi perustella vastuullisen toiminnan yhteiskunnallisia, taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä, sekä sen strategista merkitystä kilpailuvalttina. Syvällisempi kilpailustrateginen tarkastelu rajataan kuitenkin tämän tutkielman ulkopuolelle. Tutkielman tavoite on ratkaista haaste vastuullisuuden implementoinnista henkilöstöstrategiaa hyödyntäen. Lisäksi tutkielmassa esitetään ratkaisua tukevia käytännön toimintasuosituksia.

Tutkielmassa perehdytään aiheen kannalta olennaiseen lainsäädäntöön ja sen tarjoamiin toimintaraameihin, sekä toisaalta niiden sisällä piileviin mahdollisuuksiin. Tutkielmassa tuodaan esiin yhtymäkohtia henkilöstöstrategian ja vastuullisuuden ominaispiirteistä, jotka mahdollistavat näiden saman aikaisen hyödyntämisen implementoimisen keinona. Hypoteesini on, että pakottavan lainsäädännön ylittävä vapaaehtoinen vastuullinen toiminta tulee kasvattamaan merkitystään. Tutkielman tarkoituksena on suunnata katse

¹ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 1

myös rajatuin osin tulevaisuuteen, ja sitä kautta ennakoida kannattavia liiketoimintapäätöksiä henkilöstöstrategian näkökulmasta.

Tämän tutkielman metodi on oikeusdogmaattinen eli lainopillinen, jolla tarkoitetaan juridisia tekstejä tutkivaa tulkintatiedettä. Näin oikeuslähteistä voidaan siirtyä kohti oikeusnormien tulkintaa ja perustella lain tulkintoja ja soveltamista, sekä muodostaa vallitsevan oikeustilan perusteella tulkintakannanotto.² Lainopillisen metodin lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty talosoikeudellista metodologiaa, jonka avulla annetaan toimintasuosituksia käytännön liike-elämää varten pelkän normien tulkinnan sijaan.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäisiltä sivuilta löytyvät tiivistelmä tutkielman aiheesta, sisällysluettelo ja luettelo tutkielmassa käytetyistä lyhenteistä. Tutkielman ensimmäisessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen kannalta tärkeät seikat aiheen valintaa, tutkielman metodologiaa, rakennetta ja käytettyä lähdeaineistoa koskien. Toisessa luvussa käsitellään vastuullisuuden oikeudellisen ja taloudellisen ulottuvuuden tunnuspiirteitä, sekä tutkimuksen kannalta olennaista terminologiaa vastuullisuuteen liittyen. Luvun alussa rakennetaan pohja aiheeseen lain minimivaatimusten kautta, jota hyödyntäen edetään kohti vapaaehtoisen ja taloudellisen vastuullisuuden piirteitä ja mahdollisuuksia yritystoiminnassa. Luvun lopussa tutkitaan vastuullisuuden ja strategian suhdetta toisiinsa, joka toimii pohjana myös seuraavassa luvussa käsiteltävälle henkilöstöstrategialle.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan henkilöstöstrategiaa, sen oikeudellista viitekehystä, sekä organisatorisia lainalaisuuksia. Oikeudellinen viitekehys tuodaan ilmi heti luvun alussa siksi, että yhdistettäessä mukaan edellisessä kappaleessa käsitellyt vastuullisuuden elementit, on ensin tiedettävä mikä on se säädäntö, jonka ylittävää ja vapaaehtoista toimintaa yritys tosiasiallisesti lähtee tavoittelemaan, sekä minkälaisissa raameissa sitä on ylipäänsä mahdollista toteuttaa. Lisäksi luvussa tutkitaan myös yrityksen arvojen merkitystä, sillä juuri ne ohjaavat yrityksen toimintaa toivottuun

² Hirvonen (2011) Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan: 37-38

suuntaan. Luvun lopussa rakennetaan kuva henkilöstöstrategian ja vastuullisuuden yhtenevistä kohdista ja mahdollisuuksista toistensa hyödyntämiselle. Luku rakentaa argumenttipohjaa ja perusteluja myös tutkielman neljättä lukua varten, jossa tutkitaan konkreettisia käytännön toimia ja sellaisia toimintoja, joiden osaksi vastuullisuutta voidaan lähteä rakentamaan, ja siten implementoida se myös henkilöstön kautta käytännön toimintaan.

Neljännessä luvussa tutkitaan konkreettisia toimia, joita lainsäädäntö ja muut toimintamallit tarjoavat vastuullisuuden huomioimiseen yritystoiminnassa. Luku alkaa eettisten toimintaperiaatteiden tarkastelulla, joiden pohjalta yrityksen toimintoja toteutetaan. Lisäksi luvussa tarkastellaan sellaisia henkilöstöstrategisia toimia, joiden avulla on mahdollista toteuttaa vastuullisuustoimia, sekä huomioida viestimisen merkitystä. Luvun lopussa tutkitaan erilaisia raportointi- ja mittaamiskäytäntöjä, jotka tukevat strategista ajattelua ja näkökulmaa. Raportoinnin ja mittaamisen näkökulma on tutkielman kannalta olennainen, sillä tutkielmassa kaikkien toimien lähtökohtana on yrityksen voiton tuottaminen ja going concern -periaatteen toteutuminen pitkällä aikavälillä. Viimeisenä tutkielman lopusta löytyvät käytetyt lähteet kokonaisuudessaan, sekä oikeustapaussuunnitelma.

1.4. Tutkimuksen lähdeaineisto

Tutkielmassa on hyödynnetty laajasti erilaisia lähteitä, joiden avulla tutkimusongelmalle argumentoidaan perusteltu ratkaisu. Tutkielman oikeudellinen kehikko on rakennettu lainsäädännön, ennakkopäätösten, oikeudellisen kirjallisuuden, sekä hallituksen esityksiin nojaten. Tutkielman oikeudellisen kehikon tarkastelussa on otettava huomioon aiheeseen liittyviä erityispiirteitä. Ensinnäkin osakeyhtiöoikeus on siinä mielessä poikkeava oikeudenala, että se ei sisällä pakottavaa säädäntöä kovinkaan paljoa, vaan sen sijaan oikeudellisilla periaatteilla, yleisillä liiketoiminnan pelisäännöillä ja hyvällä tavalla on suurempi painoarvo. Näin ollen osakeyhtiöoikeus on hyvin dispositiivista oikeutta. Häilyvät säädännölliset rajat asettavat siten haasteita esimerkiksi erilaisten yritysten vertailemiselle keskenään, sillä saman asian järjestämiseksi voi olla oikeudellisesti

katsoen monta täysin hyväksyttävää tapaa. Tämä näkökulma liittyy vahvasti erityisesti henkilöstöstrategian arviointiin.

Kirjanpitolainsäädännön muutos ja sen pohjalla oleva EU-direktiivi muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista on yksi vahva ja myös ajankohtainen lähde tutkielmassa, johon palataan useassa kohtaa. Lisäksi EU:n tietosuojadirektiivi henkilötietojen säilyttämisestä on otettu huomioon tutkielmassa korostamaan myös vastuullisen toiminnan siirtymistä yhteiskunnan muutosten mukana. Tässä tapauksessa vastuullinen käyttäytyminen on otettava huomioon enenevässä määrin pilveen siirtyvässä tietoyhteiskunnassa.

Myös vastuullisuus itsessään tuo esiin haasteita oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna, sillä ihanne yritys toimii nimenomaan pakottavan lainsäädännön ylittävällä tavalla. Se että yritys toimii pelkästään lakien mukaan, pitäisi luokitella yrityksen perustilaksi. Kuten aiemmin on tullut ilmi, vastuullinen yritystoiminta ottaa pakottavasta säädännöstä tulevan viitekehyksen vain lähtötilakseen, jonka perusteella se pyrkii toimimaan lain ohjaamalla tavalla, mutta sen säätämät rajat huomattavasti ylittäen. Tästä johtuen vastuullisuutta tutkittaessa lainsäädäntö voi olla vain aloituspiste, jota muu lähdemateriaali tukee.

Oikeudellista näkökulmaa tukemaan tutkielmassa on hyödynnetty erilaisia taloudellisia raportteja ja teoksia esimerkiksi tunnusluvuista, sekä yrityksen toimintaan vaikuttavista seikoista. Lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty kirjallisuutta strategiasta ja henkilöstöjohtamisesta antamaan käytännön sisältöä lainsäädännöllisen pohjan päälle. Koska aihe on kansainvälinen ja koskettaa kaikkia olemassa olevia yrityksiä, tutkielmassa on nojaututtu myös kansainvälisiin tutkimuksiin, sopimuksiin ja mittareihin. Kaiken kaikkiaan tutkielmassa on hyödynnetty sekä oikeudellisia, että taloudellisia lähteitä mahdollisimman laajasti, jotta tutkielmassa on pystytty huomioimaan monipuolisesti eri näkökulmista johtuvia seikkoja.

2. VASTUULLISUUDEN OIKEUDELLINEN JA TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

2.1. Vastuullisuuden minimitaso ja lainalaisuudet yrityksissä

Yrityksen vastuullisuutta koskeva minimitaso on toimiminen paikallisten lakien mukaan. Yrityksen toiminta ja olemassaolo perustuvat taloudellisiin päämääriin ja arvoihin. Ei ole siksi yllättävää, että myös yritysvastuuseen liittyviä asioita arvioidaan usein nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta. Motivoidakseen yrityksiä toimimaan eettisten ohjenuorien mukaan, julkishallinto on asettanut kannustimia lainsäädännön avulla, sekä taloudellisia kannustimia vastuullisuuden toteuttamiseksi esimerkiksi verotuksen ja erilaisten sanktioiden keinoin.³ Myös osakeyhtiölain sääntelyssä korostuvat lain sanamuodon mukaan voiton tavoittelu ja liiketaloudellinen hyväksyttävyyttä.⁴ Voiton tuottaminen pitkällä aikavälillä ja osakkeen arvon kasvattaminen edellyttävät usein yhteiskunnallisesti hyväksyttävien keinojen käyttämistä silloinkin, kun lainsäädäntö ei siihen suoranaisesti pakota.⁵

Vaikka osakeyhtiölaissa mainitaankin selkeästi yhtiön toiminnan tarkoituksena olevan voiton tuottaminen osakkeenomistajille, liittyy siihen kuitenkin myös rajoitteita. Osakeyhtiölain esitöiden perusteluissa mainitaan yhtiön toiminnan tarkoituksen yhteydessä, että yhtiön tulee pyrkiä toiminnan jatkuvuuteen määrääjättömästi (*going concern -periaate*). Tällainen määrääjätön toiminta on välttämätöntä pyrittäessä yhtiön voiton tuottamiseen pitkällä aikavälillä, sekä yhtiön voitontuottamiskyvyn jatkuvuuteen. Näin yhtiön tulevaisuuteen ajoitetut investoinnit parantavat toiminnan edellytyksiä ja sen myötä tuottoja.⁶ Yritysvastuusta puhutaan silloin, kun yritys toimii minimisäädännön ylittävällä tavalla ja integroi vastuullisuusasiat osaksi liiketoimintastrategiaansa. Myös tällaisessa tilanteessa katse on sijoitettuna pitkän aikavälin hyötyihin ja tulokseen, joka tukee *going concern -periaatteen* toteutumista.⁷ Henkilöstöstrategia on osa

³ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 58

⁴ Immonen & Nuolimaa (2012) Osakeyhtiöoikeuden perusteet: 121

⁵ HE 109/2005: 39

⁶ Lautjärvi (2017) Yhtiön etu johdon päätöksissä ja toimissa: 109

⁷ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 58

liiketoimintastrategiaa, ja näin ollen määräajaton jatkuvuus tulee ottaa huomioon myös henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa.

Koska maailmassa asioilla on usein moniulotteinen kytkentä toisiinsa, ei yritys vastuukaan ole poikkeus tästä. Liiketoiminnan eettinen hyväksyttävyys onkin yksi yrityksen imago eli yrityskuvaa parantava tekijä. Kun imago on myönteinen, tarjoaa se usein liiketoiminnalle hyvät olosuhteet ja houkuttelevan mielikuvan myös rahoittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä. Tästä seuraa markkinan luottamuksen säilyminen, joka puolestaan on omiaan parantamaan yrityksen arvon kehittymistä myönteiseksi.⁸ Myös hallituksen esityksessä on mainittu yhtiön julkisen kuvan merkityksestä yritystoiminnan ja yhtiön osakkeiden arvon kannalta.⁹

Työnantajamielikuva (*Employer Branding*) on henkilöstöfunktion näkökulmasta osa hallituksen esityksessäkin mainittua julkista kuvaa. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka yrityksen nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä. Hyvän maineen omaava yritys on vetovoimainen ja pystyy pitämään henkilöstönsä tyytyväisenä, sekä houkuttelemaan uusia päteviä henkilöitä yritykseen. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kova ja siksi hyvän työnantajamielikuvan omaavat yritykset saavatkin etulyöntiaseman ja pystyvät palkkaamaan parhaat työntekijät ennen muita kohtuullisella palkkatasolla.¹⁰

Esimerkiksi teknologian jatkuvasti kehittyessä, uusien järjestelmien ja sovellutusten hallitsevista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua, jolloin työnantajamielikuvan merkitys korostuu entisestään. Asia toimii myös toiseen suuntaan, sillä hyvänkin työnantajamielikuvan saa romutettua nopeasti esimerkiksi huonosti toteutettujen tai laittomien irtisanomisten ja työsuojelurikkomusten avulla.¹¹ Yrityksen henkilöstöfunktiolla onkin suuri vastuu työnantajamielikuvan, sekä laajemmin ajateltuna koko yrityksen maineen säilyttämisessä toivotunlaisena.

⁸ Immonen & Nuolimaa (2012) Osakeyhtiöoikeuden perusteet: 122

⁹ HE 109/2005: 39

¹⁰ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 69

¹¹ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 69

Osakeyhtiölaissa (OYL) mainitaan, että johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.¹² Johdon fidusiaariset velvollisuudet määrittellään johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuudeksi. Huolellisuusvelvoite tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen johdon on toimittava siten, kuin objektiivisesti arvioiden toimisi vastaavassa asemassa oleva henkilö toimiessaan yhtiön edun mukaisesti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi riittävän tiedon hankkimista päätöksenteon tueksi.¹³ Huolellisuusvelvoitteen toteutumista arvioidaan ensinnäkin objektiivisesti pohtien miten huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Tarkastelussa tulee arvioitavaksi myös subjektiivinen puoli, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa henkilöllä on erityisasiantuntijuutta päätettävään asiaan liittyen. Lojaliteettiperiaatteen nojalla voidaan odottaa tällaiselta henkilöltä esimerkiksi laajempaa selonottoa asiasta, vaikka hän ei itse olisikaan tuonut asiantuntijuuttaan esille.^{14 15}

OYL esitöissä mainitaan riittävänä huolellisuutena pidettävän yleensä sitä, että päätöksenteon tueksi on hankittu tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto, jonka perusteella on tehty johdonmukainen päätös, eivätkä johdon jäsenten eturistiriidat ole vaikuttaneet päätöksentekoon.¹⁶ Huolellisuusvelvoitteen vaatimus kasvaa, mitä suurempi riski päätökseen tai toimeen liittyy, sekä silloin, kun kyseessä on poikkeuksellisen merkittävä päätös¹⁷. Huolellisuusvelvoitetta arvioidaan sen luonteen takia aina tapauskohtaisesti ja päätöksenteon hetkellä vallinneiden olosuhteiden pohjalta.

Huolellisuusvelvollisuuteen liittyy vahvasti myös valvontavelvollisuus. Oikeuskirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota johdon valvontavelvollisuuteen. Se tarkoittaa johdon jatkuvaa vastuuta seurata ja arvioida yhtiön taloudellista asemaa, sekä siihen liittyvän raportoinnin asianmukaista järjestämistä. Valvontavelvollisuuden toteuttaminen suuressa yhtiössä saattaa edellyttää erityisen sisäisen tarkastuksen järjestämistä.¹⁸ Valvonnan lisäksi johdon tulee aktiivisesti ja tehokkaasti puuttua myös laiminlyönteihin ja väärinkäytöksiin yhtiössä.¹⁹ Vaikka henkilöstöfunktio ei välttämättä

¹² OYL 1:8

¹³ Salo (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu: 45

¹⁴ Salo (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu: 45

¹⁵ kts. KKO 1982-II-103

¹⁶ HE 109/2005

¹⁷ Salo (2009) Hyvä liiketoimintapäätös: 34

¹⁸ HE 109/2005

¹⁹ Hannula, Kari & Mäki (2014) Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu: 78

suoranaisesti ole OYL tarkoittamaa johtoa, kuuluu sen tehtäviin kuitenkin erilaisten raporttien tuottaminen. Lisäksi henkilöstöfunktio tehtäviin kuuluu puuttua mahdollisimman tehokkaasti henkilöstöön liittyviin laiminlyönteihin ja väärinkäytöksiin, sekä estää niiden toteutumista.

Asian merkitys selviää tarkastelemalla sitä toisesta näkökulmasta. YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (*PRI -periaatteet*) allekirjoittaneiden sijoittajien mielestä vastuullinen sijoittaminen tuo lisäarvoa pääomasijoituksissa.²⁰ PriceWaterhouseCoopersin, jatkossa PwC, tekemä tutkimus osoittaa, että 83 prosenttia vastanneista sijoittajista piti vastuullisen sijoittamisen tärkeimpänä ajurina johdon fidusiaarisia velvollisuuksia, jolloin vastuullisuus asioiden mukaan ottaminen olisi osa johdon huolellisuusvelvollisuutta.²¹ Näin ollen vastuullisten asioiden huomioiminen ei vaikuta ainoastaan yrityksen toimintaan omien päätösten kautta, vaan sillä voi olla merkitystä myös sen saamaan rahoitukseen ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen asemaan.

Huolellisuusvelvollisuuden lisäksi johdon fidusiaarisiin velvollisuuksiin kuuluu lojaliteettivelvollisuus. Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja OYL sisältääkin molempien määritelmän.^{22 23} Lojaliteettivelvollisuus liittyy nimenomaan johdon toimintaan yhtiön edun mukaisesti, ja siinä otetaan huomioon yhtiön edun lisäksi sen tarkoitus. Lojaliteettivelvollisuuden toteutumista arvioidaan myös sen mukaan, onko johto toiminut yhtiön tarkoituksen mukaisesti. Koska osakeyhtiön tarkoitus on myös osakeyhtiölaissa määritelty voiton tuottamisena osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita, tarkastellaan lojaliteettivelvollisuudessa asiaa myös osakkeenomistajien näkökulmasta, eli tuottiko yhtiö voittoa heille.^{24 25} Näin ollen lojaliteettivelvollisuuden voidaan katsoa liittyvän läheisesti myös voitontuottamistarkoitukseen.²⁶

²⁰ <https://www.finsif.fi/pri-periaatteet/>

²¹ PwC:n Yritysvastuubarometri (2015): 7

²² OYL 1:8 ”Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.”

²³ Salo (2009) Hyvä liiketoimintapäätös: 22

²⁴ OYL 1:5

²⁵ Mähönen & Villa (2013) Osakeyhtiöoikeus käytännössä: 32

²⁶ Salo (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu: 50

Fidusiaaristen velvollisuuksien ohella toinen osakeyhtiöoikeuteen vahvasti linkittyvä periaate on voitontuottamistavoite osakkeenomistajille.²⁷ Voitontuottamistavoite liittyy tiiviisti johdon fidusiaarisiin velvollisuuksiin, koska toimittaessa OYL 1:5 mukaisen voitontuottamistavoitteen mukaisesti, voidaan katsoa toimittaen myös lojaliteettivelvollisuutta noudattaen yhtiötä ja sen osakkeenomistajia kohtaan.²⁸ Käytännössä voitontuottamistavoite tarkoittaa sitä, että johdon tehtävä on huolehtia omistajien pitkän aikavälin tuotto-odotuksen turvaamisesta, sekä siihen vaikuttavien riskien huomioimisesta ja minimoimisesta.²⁹ Onnistunut voitontuottamiskyky näkyy toimivilla markkinoilla yhtiön osakkeen arvon kohoamisena.³⁰

Erityisesti puhuttaessa voitontuottamistavoitteesta ja -kyvystä, on huomioitava aikajänne, jolla tätä mitataan. Kuten edellä on mainittu, tarkastellaan kykyä tuottaa voittoa nimenomaan pitkällä aikavälillä, eikä tähän silloin vaikuta esimerkiksi yhden tilikauden tappiollinen toiminta. Pitkän aikavälin tuotto-odotuksen tarkastelu mahdollistaa yhtiön investoinnit laitteisiin ja tuotekehitykseen, joilla on positiivinen vaikutus yhtiön tulontuottamiskykyyn tulevaisuudessa. Ajattelun taustalla on jo aiemmin esiin tullut going concern -periaate, jonka mukaan yhtiö jatkaa toimintaansa eteenpäin.³¹ Myös henkilöstön voidaan katsoa olevan investointi ja kasvattavan tuotto-odotusta pitkällä aikavälillä, kun oikeat osaajat on sijoitettu oikeille paikoille yrityksessä.

Pitkän aikavälin mahdolliset riskit voidaan havaita esimerkiksi riskikartoituksessa. Tällaisessa kartoituksessa on hyvä ottaa huomioon sekä maa- ja toimialakohtaiset seikat, että erilaiset trendeistä aiheutuvat riskit. Vastuullisuusnäkökulman läpi tarkasteltuna voidaan huomata riskikartoitusta tehdessä sellaisia asioita, joita ei muuten välttämättä huomattaisi riittävän ajoissa.³² Erityisesti kansainvälisesti toimivilla yrityksillä sosiaalisen vastuun riskit, esimerkiksi korruption tai työoloihin liittyvät riskit voivat olla sellaisia, joita ei havaittaisi ilman nimenomaista kartoitusta tarpeeksi ajoissa.³³ Toisaalta vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii ehkäisemään tällaisten riskien syntymistä.

²⁷ OYL 1:5

²⁸ Salo (2009) Hyvä liiketoimintapäätös: 25

²⁹ Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 45

³⁰ Mähönen & Villa (2013) Osakeyhtiöoikeus käytännössä: 32

³¹ Salo (2009) Hyvä liiketoimintapäätös: 66

³² Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 45

³³ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 97

Vastuullisuuden minimitason säätelee siis paikallinen lainsäädäntö. Vaikuttavat lainalaisuudet ovat kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi kokonaisuus, jossa yhtyvät lainsäädäntö, taloudelliset seikat, sekä sidosryhmien toiveet ja odotukset. Seuraavassa luvussa tarkastellaan vastuullisuutta sen eri osa-alueista käsin, sekä niihin erityisesti vaikuttavaa säädäntöä.

2.2. ESG -asiat

2.2.1. Ympäristövastuullisuus

Ympäristövastuullisuus (*Environmental Responsibility*) on varmasti tunnetuin vastuullisuuden osa-alueista, ja pelkästään siihen saatetaan viitata virheellisesti keskusteltaessa vastuullisesti tai kestävästi toimivasta yrityksestä. Se on kuitenkin vain yksi vastuullisuuden osa-alue, joka muodostuu tässä luvussa esiteltävästä kolmen osa-alueen kokonaisuudesta. Alun perin ympäristövaikutukset ovat olleet merkittävä vaikutin vastuullisuuskeskustelussa, ja globaalissa keskustelussa termit ilmastonmuutos, luonnonvarojen käyttäminen, maaperän kuivuminen, päästöt, sekä jätteet esiintyvät edelleenkin hyvin usein.

Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen pyrkimistä toimia ympäristön kannalta mahdollisimman kestävällä tavalla. Ympäristövastuu kattaa hyvin laaja-alaisesti koko yritystoiminnan, sillä sen toteuttaminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä läpi prosessien, ottaen huomioon esimerkiksi kuljetukset, päästöt, tuotteet ja kiinteistöjen energian kulutuksen. Tavoitteena olisi huomioida ympäristökohdat jo tuotetta ja tuotantoprosessia kehitettäessä, sekä pyrkiä sitouttamaan siihen liittyvät sidosryhmät toimimaan myös ympäristövastuullisuuden edellyttämällä tavalla.³⁴

Vastuullinen yritys on kartoittanut jo prosessiensa alussa toimiensa ympäristöseuraukset ja tunnistaa niiden vaikutukset toimintaympäristöön. Jatkuva muutostarpeiden tunnistaminen on tärkeää, ja yrityksen tulee olla valmis jatkuvasti kehittämään toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi. Ympäristön kannalta vastuullinen yritys

³⁴ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 22

toimii esimerkiksi energiaa, materiaaleja ja luonnonvaroja säästävällä tavalla, sekä tehokkaasti niitä hyödyntäen. Yritys pyrkii kierrättämään ja vähentämään jätettä, sekä suojelemaan vesien, ilman ja maaperän saastumista. Yrityksen tavoitteena tulisi olla myös ilmastonmuutoksen torjuminen kasvihuonekaasupäästöjä vähentämällä.³⁵ Mahdollisuus päästöjen kompensointiin on yksi esimerkki siitä, miten yritykset pyrkivät omien prosessiensa lisäksi ottamaan huomioon sidosryhmät, tässä tapauksessa asiakkaat.

Osakeyhtiön tulee muiden tavoin huolehtia ympäristöstä ja siitä, mitä se päästää ympäristöön. Tästä säädetään myös laissa. Ympäristönsuojelulakia sovelletaan teolliseen ja muuhun toimintaan, josta aiheutuu tai saattaa aiheutua ympäristön pilaantumista. Lakia sovelletaan myös toimintaan, jossa syntyy jätettä tai jossa jätettä käsitellään.³⁶ Pariisin ilmastopöytäkirjassa sovittiin oikeudellisesti sitovasta ja kattavasta ilmastopöytäkirjasta. Se pitää sisällään muun muassa päästöjen vähennystavoitteita ja lämpötilan nousun rajoittamista. Lisäksi pitkän aikavälin tavoitteeksi on asetettu rahoitusvirtojen sovittaminen kohti vähähiilistä ja ilmastokestävää kehitystä.³⁷ Sopimuksella on merkitystä valtiotasolla, mutta myös yksittäisen osakeyhtiön tulee tarkastella tekojensa ympäristöön vaikuttavia seurauksia yhä enemmän, esimerkiksi miten kiinteistösijoituksissa energiatehokkuus tulisi huomioida tai miten sään ääri-ilmiöt vaikuttavat hyödykemarkkinoille.³⁸

On siis huomioitava, että taloudellinen ja ekologinen tehokkuus ovat hyvin usein toisiaan tukevia tavoitteita, sillä tehostettaessa ympäristön näkökulmasta prosesseja, menetelmiä ja toimintatapoja, vaikuttavat ne myös prosessien tehostamiseen taloudellisesti positiivisella tavalla. Kustannussäästöjen lisäksi vastuullisesti toimiva yritys voi vähentää riskejä.³⁹ Ympäristön kannalta vastuullisesti toimiva yritys tarjoaa myös vastuullisia ratkaisuja asiakkaille, muille yrityksille, toimijoille tai kuluttajille ja kansalaisille.⁴⁰ Ympäristövastuullinen yritys tuntee ja noudattaa ympäristöön liittyvää lainsäädäntöä ja pyrkii mahdollisuuksien mukaan myös ylittämään sen minimivaatimukset.

³⁵ Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

³⁶ YSL 1:2

³⁷ Pariisin ilmastopöytäkirja. <http://www.ym.fi/pariisi2015>

³⁸ Juutinen (2015) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 94

³⁹ Sitra (2013) Strateginen Vastuullisuus

⁴⁰ Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

2.2.2. Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalisen vastuullisuuden (*Social Responsibility*) lähtökohtana on yrityksen toiminnan seuraukset eri ihmisryhmille ja yhteisöille. Sosiaalisen vastuullisuuden kontekstissa tulee olennaiseksi sidosryhmän käsite, joka tässä tutkielmassa tarkoittaa hyvin laaja-alaisesti kaikkia niitä tahoja, joihin yritys toiminnassaan on kytköksissä. Sidoryhmiin kuuluvat näin ollen yrityksen oma henkilöstö, asiakkaat, paikalliset asukkaat, alihankkijat ja kansalaisjärjestöt.⁴¹

Sosiaalinen vastuu ilmenee erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa esimerkiksi lahjonnan vastaisena toimintana, sekä huolehdittaessa vastuullisista sopimuksista ja tuontikaupasta. Tuotteiden osalta tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi tuoteturvallisuuteen, kuluttajansuojaan ja vastuullisuuteen markkinointiviestinnässä.⁴² Koska tässä tutkielmassa keskitytään vastuullisuuden merkitykseen henkilöstöstrategisesta näkökulmasta, korostuu sosiaalisen vastuullisuuden rooli erityisesti, sillä nimenomaan yrityksen työntekijät toteuttavat vastuullisuustoimenpiteitä yrityksessä ja ovat näin olennainen osa sosiaalisen vastuullisuuden toteutumisessa.

Länsimaissa sosiaaliseen vastuullisuuteen ajatellaan lukeutuvan muun maassa henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, työturvallisuuden parantaminen ja osaamisen kehittäminen yli lainsäädännön tai työehtosopimusten velvoitteiden, joka on vahvasti läsnä myös tässä tutkielmassa. Näin ollen henkilöstöstrategiaa laadittaessa tulisikin ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon tavoitellut vastuullisuustoimenpiteet, sillä motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö on menestyvän yrityksen voimavara. Laajasta näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että yrityksellä on myös yhteiskunnallista vastuuta esimerkiksi ihmisten työllistämisen edistäjänä ja työpaikkojen vähentämisen vaikutusten minimoijana. Voimme havaita nimenomaan sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvaa yhteiskunnallista keskustelua muun maassa maahanmuuttajien työllistymisen edistämisessä tai yhteistoimintaneuvotteluja ruodittaessa.⁴³

Sosiaalisen vastuun keskeinen työkalu onnistumiseen on aktiivinen vuoropuhelu sidoryhmien kanssa. Sen tavoitteena on selvittää sidoryhmien toiveita ja odotuksia

⁴¹ Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

⁴² Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 20-21

⁴³ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 20-21

yritystä kohtaan, tarjota heille oikeaa tietoa yritystoiminnan vaikutuksista ja vastuullisuustyöstä, sekä hyödyntää sidosryhmien asiantuntemusta. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa aktiivinen ja kaksisuuntainen vuoropuhelu parhaiten auttaa löytämään molempia tahoja hyödyttäviä ratkaisuja ja näkökulmia eri tahojen intressien yhteensovittamisesta.⁴⁴ Kansainvälisillä markkinoilla operoitaessa eri tahojen intressien yhteensovittamisessa voi tulla haastavia tilanteita, jolloin yhteiskunnalliset odotukset eri maissa saattavat erota toisistaan. Ongelmia voi syntyä etenkin, kun toimitaan kehittyvien maiden kanssa. Tällaisissa tilanteissa nousevat suureen rooliin eräät kansainvälisesti hyväksytyt oikeudelliset periaatteet, kuten ihmis- ja työoikeudet. Varsinkin Pohjoismaissa julkinen valta ja erityiset ammattiyhdistykset neuvottelevat ja sopivat monista työelämän pelisäännöistä. Kansainväliseen sääntelyyn palataan tässä tutkielmassa myöhemmin.

2.2.3. Johtamisen ja hallintotavan vastuullisuus

Vastuullinen yritys pitää huolta omasta kannattavuudestaan ja kilpailukyvästä pitkällä tähtäimellä osakeyhtiölain vaatimusten mukaisesti. Johtamisen ja hallintotavan vastuullisuus (*Governance Responsibility*) voidaan ymmärtää sen suppeammassa merkityksessä myös taloudelliseksi vastuullisuudeksi. Taloudellinen vastuu viittaa jo edellä mainittuihin sidosryhmäsuhteisiin ja heidän toimintaansa. Omistajille tulee maksaa osinkoa, henkilöstölle palkkaa, alihankkijoille tuloa, yhteiskunnalle veroja ja niin edelleen. Parhaiten vastuullisuuteen liittyvät toimet onnistuvat, kun yritykset sitoutuvat omaehtoisesti sen vahvistamiseen osana toiminnan kehittämistä.⁴⁵ Näin ollen vastuullisuuden itsessään ei tulisi olla irrallinen muusta toiminnasta, vaan yksi palanen muiden joukossa rakennettaessa hyvää liiketoimintaa. Tätä näkökulmaa painotetaan myös tässä tutkielmassa erityisesti henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Tarkasteltaessa laajemmassa näkökulmassa johtamisen ja hallintotavan vastuullisuutta voidaan huomata, että osakeyhtiölaki luo raameja toiminnalle. Osakeyhtiölaissa on määritelty, miten yrityksen varoja voidaan jakaa osakkeenomistajille.⁴⁶ Koska tässä

⁴⁴ Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

⁴⁵ Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

⁴⁶ OYL 13:1

tutkielmassa keskitytään nimenomaan sellaisiin osakeyhtiöihin, joiden tarkoituksena on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, jätetään tästä poikkeavat kohdat huomioimatta. Lähtökohtana osakeyhtiön varojen käytölle on vastikkeellisuus ja markkinaehtoperiaate.⁴⁷

Vastikkeellinen varojen käyttö tarkoittaa käytännössä sitä, että yhtiö saa vastiketta käyttämilleen varoille, esimerkiksi työsuorituksen maksetusta palkasta, tai oikeuden käyttää toimitilaa maksetusta vuokrasta. Vastikkeellisuus erottaa varojen käytön jakamisesta, joka on vastikkeetonta. Markkinaehtoperiaatteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yhtiölle hankitusta tuotannontekijästä maksetaan markkinahintaa eli käypää hintaa vastaava määrä. Tästä markkinaehtoperiaatteesta poikkeaminen ilman hyväksyttävää liiketaloudellista perustetta voi merkitä laitonta varojen jakoa.^{48 49}

Yhtiöissä tämän lain kohdan huomioiminen on siinä mielessä tärkeää, että muu liiketapahtuma, joka vähentää yhtiön varoja tai lisää sen velkoja ilman liiketaloudellista perustetta, on laitonta varojen jakoa. Tämä asettaa rajoituksia esimerkiksi hyväntekeväisyystoiminnalle, joka voidaan luokitella vastuulliseksi teoksi yrityksen osallistuessa yhteiskunnalliseen toimintaan.⁵⁰ Varojen jaossa on otettava huomioon myös tilinpäätöksen laatimisen jälkeen yhtiön taloudellinen asema. OYL 13:2 maksukykyisyydestin mukaan varoja ei tulisi jakaa, jos jaosta päätettäessä tiedettiin tai olisi pitänyt tietää yhtiön olevan maksukyvytön, tai jaon aiheuttavan maksukyvyttömyyden.⁵¹

Myös lahjojen antamisesta säädetään osakeyhtiölaissa. Sen mukaan yhtiökokous voi päättää lahjan antamisesta yleishyödylliseen tai siihen rinnastettavaan tarkoitukseen, jos lahjoituksen määrää voidaan käyttötarkoituksen, sekä yhtiön tilan ja muihin olosuhteisiin nähden pitää kohtuullisena. Hallitus saa käyttää sanottuun tarkoitukseen varoja, joiden merkitys yhtiön tila huomioon ottaen on vähäinen.⁵² Näin siis dispositiivisesta luonteestaan huolimatta osakeyhtiöoikeus rajoittaa jonkin verran yrityksen johdon toimia

⁴⁷ Immonen & Villa (2015) Osakeyhtiön varojen käyttö: 18

⁴⁸ Immonen & Villa (2015) Osakeyhtiön varojen käyttö: 18

⁴⁹ OYL 13:13

⁵⁰ OYL 13:1

⁵¹ Immonen & Villa (2015) Osakeyhtiön varojen käyttö: 76

⁵² OYL 13:8

myös vastuullisuusasioissa, joka edelleen ohjaa henkilöstöfunktion toimintaa henkilöstöstrategiaa suunnitellessa ja toteuttaessa.

2.2.4. ESG-asiat yrityksen toiminnassa

Edellä luetellut vastuullisuuden osa-alueet voidaan erotella toisistaan hyvin selkeästi, huomioiden niiden läheinen suhde toisiinsa. Sosiaalisen vastuullisuuden onnistuminen riippuu johtamisesta ja hallintotavasta, jonka vastuullisuuden onnistuminen puolestaan sosiaalisesta vastuullisuudesta. Molemmat näistä riippuvat edelleen ympäristöön liittyvästä vastuullisuudesta ja siksi nimenomaan sen on katsottu olevan lähtökohta vastuullisuudessa onnistumiseen.⁵³ Toisaalta, jos taas yrityksen talous ei ole kunnossa, sillä ei ole edellytyksiä huolehtia myöskään sosiaalisesta vastuusta tai ympäristövastuustaan.⁵⁴

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen auttaa saavuttamaan organisatorisen vastuullisuuden kehittämällä vastuullisia henkilöstöpolitiikkoja, strategioita ja muita toimintatapoja, jotka tukevat taloudellista, sosiaalista ja ympäristön vastuullisuutta.⁵⁵ Tässä tutkielmassa vastuullisuudella tarkoitetaan kaikkia vastuullisuuden osa-alueita yhdessä, ellei toisin mainita. Kokonaisvaltaisen vastuullisen ajattelun edellytyksenä on, että kaikki sen osa-alueet täytetään. Alun perin sijoittajayhteisö on tuonut vastuullisuuskeskusteluun mukaan omaa terminologiaansa, jonka seurauksena ESG-asiat ovat nousseet keskusteluun myös muiden kuin sijoittajien keskuudessa.⁵⁶ Voimme havaita tässä yhtäläisyyksiä kirjanpitolain muutokseen, sillä aikaisemmin vastuullisuusasioihin ei ole ollut velvoitetta, vaan raportointi on ollut vapaaehtoista.⁵⁷

Kirjanpitolain muutos integroi kuitenkin raportointivelvollisuuden sellaisten yhtiöiden osalta, joka on yleisen edun kannalta merkittävä, taikka työntekijämäärä tilikauden aikana on keskimäärin 500 henkilöä. Nämä ehdot täyttävän yrityksen on nykyään sisällytettävä toimintakertomukseen ”*selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista*”.⁵⁸ Toisin sanoen

⁵³ Dhamija (2013) Human Resource Management: An Effective Mechanism for Long Term Sustainability

⁵⁴ Elinkeinoelämän keskusliitto

⁵⁵ Dhamija (2013) Human Resource Management: An Effective Mechanism for Long Term Sustainability

⁵⁶ Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 42

⁵⁷ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 221

⁵⁸ Laki kirjanpitolain muuttamisesta 3:1

kyse on juuri vastuullisuustoimenpiteiden liittämistä toimintakertomukseen, sillä selvityksessä on oltava tiedot siitä, miten kirjanpitovelvollinen on ottanut toiminnassaan huomioon seuraavat seikat: ympäristö-, sosiaaliset- ja henkilöstöasiat, asiat liittyen ihmisoikeuksien kunnioittamiseen, sekä korruptioon ja lahjonnan torjumiseen.⁵⁹ Näin ollen vastuullisuusasiat ovat ottaneet jalansijaa yrityksissä myös lainsäädännöllisesti katsottuna.

PWC:n tekemä tutkimus vahvistaa näkökulmaa siihen, että sijoittajat ovat yhä kiinnostuneempia yrityksen vastuullisuuteen liittyvistä asioista, ja perustavat myös sijoituspäätöksensä kokonaan tai osittain näiden asioiden pohjalle.⁶⁰ Tällaisessa vastuullisessa sijoittamisessa (*RI, Responsible Investment*) sijoituspäätöksen tekeminen ei eroa muistakaan sijoituspäätöksistä. Näin ollen sitä ohjaavat periaatteet, joiden mukaan johdon tulee tuoda ilmi ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen, sekä hallintotapaan ja johtamiseen (ESG-asiat) liittyviä riskejä, ja tunnistaa mahdollisuuksia toteuttaa parannusehdotuksia näille arvoa luoville osa-alueille.⁶¹ Näin ollen ESG-asioilla on selkeästi sekä oikeudellinen, että taloudellinen huomioarvo yrityksen toimintaa tarkasteltaessa, ja esimerkiksi henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa.

2.3. Vastuullisuus strategisena kilpailuvalttina

Yrityksen tulee toimia ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla, jotta se pysyy menestykselläänä ja elinvoimaisena tarkasteltaessa sen toimintaa myös pitkällä tähtäimellä. Näin toimien yritys tarkastelee ja parantaa resurssitehokkuuttaan ja minimoi kielteiset ympäristövaikutukset. Lisäksi se toimii vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan ja keskittyy erityisesti oman henkilöstönsä motivoimiseen ja kehittämiseen. Vastuullisuus on hyvin laaja käsite, ja sen osa-alueita tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin toimialasta riippuen. Siksi onkin tärkeää, että yritys itse pystyy tunnistamaan ja määrittelemään ne seikat, jotka ovat omassa liiketoiminnassa otettava erityisesti huomioon pohdittaessa kokonaisvaltaista vastuullisuutta. Raportointia tutkitaan

⁵⁹ Laki kirjanpitolain muuttamisesta: 3:2

⁶⁰ PwC (2015) Bridging the gap: Aligning the Responsible Investment interests of LPs and GP: 2

⁶¹ Preston (2015) Bridging the gap: Aligning the Responsible Investment interests of LPs and GP: 1

tarkemmin myöhemmin tutkielmassa, mutta myös sen avulla voidaan huomioida vastuullisuutta ja viestiä esimerkiksi sidosryhmille hyvin tehokkaasti.⁶²

Koska osakeyhtiön tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, myös vastuullisuustoimenpiteiden tulisi viime kädessä toteutua myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna, eli tuoda kilpailuetua ja menestystä yritykselle. Tästä näkökulmasta katsottuna onkin oleellista, että vastuullisuustoimenpiteet eivät ole irrallisena toimintona yrityksessä, vaan tiiviisti osa strategiaa ja joka päiväistä toimintaa, raportointia ja päätöksentekoa. Disruptiivisessa toimintaympäristössä kyky strategiseen ketteryyteen on hyvin tärkeä. Tämän toteutumiseen tarvitaan ketterä ja verkostomainen johtamisjärjestelmä, joka suunnittelee ja toimeenpanee strategiaa. Näihin toimenpiteisiin suuren yrityksen on luonnollisesti panostettava pieniä ja keskisuuria yrityksiä enemmän.⁶³

Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna on oleellista hankkia oikeanlaista osaamista, joka on sijoitettuna oikeisiin tehtäviin yrityksessä, sekä kouluttaa esimiehiä ja olennaisessa asemassa olevia halutun toimintamallin mukaisesti. Ketterä tai verkostomainen yritys ei synny itsestään, vaan se tarvitsee sellaisia tekijöitä, jotka toimivat näiden mallien mukaisesti.

Transition Management -ajattelu on viimeisten vuosien aikana yleistynyt malli, joka kuvaa yhteiskuntien sosioteknistä muutosta ja auttaa näin ymmärtämään, miten alkujaan marginaaliset kokeilut voivat kehittyä koko yhteiskuntaa koskettavaksi ja omalta osaltaan antaa merkittävän panoksen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. On myös huomioitava, että yhteiskunnallinen muutos tarvitsee lähtökohdakseen kokeiluna alkaneen toimintamallin, joka voidaan myöhemmin muuttaa esimerkiksi lainsäädännöksi.⁶⁴

Michael Porterin ja Mark Kramerin esiin tuoma yhteisen arvon luominen (*Creating Shared Value*) on myös muovannut ajatuksia yritysten roolista yhteiskunnallisen vastuullisuuden toteuttajana. Käsitteen mukaan yritys luo yhteistä arvoa sen sidosryhmien kanssa ja näin realisoituu yritykselle taloudellisena tuottona, mutta myös yhteiskunnalle

⁶² Elinkeinoelämän keskusliitto

⁶³ Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä: 6-7

⁶⁴ Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yri

erilaisten ongelmien ratkaisuna. Näin ollen yritys saa tuottonsa kuten kuuluukin, mutta samalla ympäröivä yhteiskunta saa kestävämpiä arvoketjuja.⁶⁵ Porterin ja Kramerin ajatus lähentelee vastuullisuuden osa-alueista erityisesti johtamisen ja hallintotavan vastuullisuuden toteutumista laajassa mittakaavassa.

Strategisen vastuullisuuden liikkeelle laittavia voimia voivat olla esimerkiksi pohdinta siitä, miten tuotantoketjuun liittyviä riskejä voidaan hallita, miten tuotannon tekijöitä voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin, miten uusia markkinoita voidaan luoda ja miten kilpailijoista voidaan erottua paremmilla tuotteilla.⁶⁶ Yhteistä näille kaikille on toiminnan tehostaminen ja riskien hallinta, jotka ovat usein seurausta vastuullisuuden toteuttamisesta kaikilla toiminnan osa-alueilla. Yritys voi näiden kysymysten pohjalta luoda omia strategioitaan toimintaansa liittyen. Esimerkiksi riskienhallintastrategiassa yritys pyrkii toimimaan yleensä ulkopuolelta tulleeseen kritiikkiin reagoiden entistä vastuullisemmin, ja kustannustehokkuusstrategia puolestaan perustaa toimintansa resurssien viisaampaan ja tehokkaampaan käyttöön ja siitä seuraaviin kustannussäästöihin. Erottautumisstrategia puolestaan on vastausta valtavirrasta poikkeaviin toimiin, tällä hetkellä esimerkiksi ilmastonmuutokseen tai resurssiniukkuuteen.⁶⁷

Koska tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan vastuullisuuden huomioimiseen henkilöstöstrategiassa, rajataan vastuullisuusstrategioiden tarkempi tutkiminen tämän tutkielman ulkopuolelle. Samat elementit, riskienhallinta, kustannustehokkuus ja erottautuminen teemoina toistuvat kuitenkin myös vastuullisen henkilöstöstrategian toteuttamisen positiivisina seurauksina. Seuraavassa luvussa tarkastellaan henkilöstöstrategian ominaispiirteitä ja siihen liittyvää sääntelyä, sekä toisaalta sen tarjoamia mahdollisuuksia vastuullisuusnäkökulman huomioimiseen yrityksessä.

⁶⁵ Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä: 8-9

⁶⁶ Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä: 11

⁶⁷ Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä: 12

3. HENKILÖSTÖSTRATEGIA

3.1. Henkilöstöstrategian oikeudellinen viitekehys

3.1.1. Perusoikeudet

Suomen perustuslaki on kaiken lainsäädännön ja julkisen vallan käytön perusta Suomessa, ja näin ollen lain mainitseminen osana tätä tutkielmaa on aiheellista. Perustuslain mukaan tuomioistuimen on annettava etusija perustuslain säännökselle, mikäli muu laki olisi ilmeisessä ristiriidassa sen säännöksen kanssa.⁶⁸ Lisäksi lain 10:107 mainitaan alemman asteisten säädösten soveltamisrajoituksesta ristiriitatilanteessa.⁶⁹ Tästä syystä henkilöstöstrategian oikeudellisen viitekehysten rakentaminen on syytä aloittaa perustuslaista, johon muut lait pohjaavat. Perustuslaista löytyvät muun maassa suomalaisen kansanvallan keskeisimmät pelisäännöt, arvot ja periaatteet.⁷⁰

Perustuslain mukaan valtiosäännön tarkoitus on edistää oikeudenmukaisuutta yhteiskunnassa, sekä turvata ihmisarvon loukkaamattomuutta, yksilön vapauksia ja oikeuksia.⁷¹ Perustuslain toisessa luvussa luetellaan perusoikeudet, joista henkilöstöstrategiselta kannalta olennaisia ovat yhdenvertaisuus, uskonnon ja omantunnon vapaus, oikeus omaan kieleen ja kulttuuriin, oikeus työhön ja elinkeinovapaus, oikeusturva ja perusoikeuksien turvaaminen.⁷² Julkinen valta on lain mukaan vastuussa joidenkin perusoikeuksien toteutumisen järjestämisestä, mutta yritystoiminnassa on syytä huomioida toiminnan järjestäminen siten, että luetellut perusoikeudet täyttyvät.

Perustuslain 6§ mukaan yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä, eikä ketään saa asettaa eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta. Myös miesten ja naisten välistä tasa-arvoa on edistettävä yhteiskunnallisessa toiminnassa ja

⁶⁸ Perustuslaki 10:106: ”Jos tuomioistuimen käsiteltävänä olevassa asiassa lain säännöksen soveltaminen olisi ilmeisessä ristiriidassa perustuslain kanssa, tuomioistuimen on annettava etusija perustuslain säännökselle”.

⁶⁹ Perustuslaki 10:107: ”Jos asetuksen tai muun lakia alemman asteisen säädöksen säännös on ristiriidassa perustuslain tai muun lain kanssa, sitä ei saa soveltaa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa.”

⁷⁰ Oikeusministeriö: <https://oikeusministerio.fi/perustuslaki>

⁷¹ Perustuslaki 1§

⁷² Suomen perustuslaki 2 luku pykälät 6-22

työelämässä.⁷³ Yhdenvertaisuudesta on myös kokonaan oma lakinsa, yhdenvertaisuuslaki, joka pohjaa perustansa edellä mainittuun perustuslakiin. Myös yhdenvertaisuuslaissa mainitaan työnantajan velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta.⁷⁴ Työnantajan on eräissä tilanteissa huomioitava myös yhdenvertaisuuslain 8§ määritelty syrjinnän kieltö, joka kieltää syrjinnän perustuen esimerkiksi ikään, kansalaisuuteen tai ammattiyhdistystoimintaan.

On syytä huomioida, että syrjinnän kieltö velvoittaa lain mukaista toimintaa työnantajalta jo siinä vaiheessa, kun avoimesta työpaikasta ilmoitetaan. Huomioitavaa on myös se, että syrjivä työpaikkailmoitus on työnantajan tai tämän edustajan vastuulla, ja on rikoslain 47:3 mukaan rangaistava teko työsyryjinnän nojalla.⁷⁵ ⁷⁶ Rikoslaisissa rangaistavaa syrjintää on myös kiskonnantapainen työsyryjintä, jossa lain mukaan työnhakija tai työntekijä asetetaan huomattavan epäedulliseen asemaan käyttämällä hyväksi esimerkiksi työnhakijan tai

⁷³ Suomen perustuslaki 6§: ”Ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä, ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti. Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.”

⁷⁴ Yhdenvertaisuuslaki 7§: ”Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Työ- tai virkaehtosopimuksen perusteella valitulla luottamusmiehellä tai, jos tällaista ei ole valittu, työsopimuslaissa tarkoitettulla luottamusvaltuutetulla tai muulla sellaisella henkilöstön edustajalla, joka on osallistunut yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun, on oikeus pyynnöstä saada tietää, mihin toimiin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla. Sama oikeus on myös työsuojeluvalltuutetulla.”

⁷⁵ Anttila & Ojanen (2019) Yhdenvertaisuuslaki kommentein: 360

⁷⁶ Rikoslaki 47 luku 3§: ”Työnantaja tai tämän edustaja, joka työpaikasta ilmoittaessaan, työntekijää valitessaan tai palvelussuhteen aikana ilman painavaa, hyväksyttävää syytä asettaa työnhakijan tai työntekijän epäedulliseen asemaan

1) rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden tai terveydentilan taikka
2) uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella, on tuomittava työsyryjinnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kuudeksi kuukaudeksi.”

tekijän taloudellista ahdinkoa tai ymmärtämättömyyttä.⁷⁷ Myös tasa-arvolain 14§ kieltää syrjivän työpaikkailmoittelun, joka kohdistuu nimenomaisesti toiseen sukupuoleen.⁷⁸

Seuraavana työlaainsäädäntöä avaavassa kappaleessa käsiteltävä työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki liittyvät läheisesti toisiinsa. Työntajalle asetettu velvoite kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti erotettiin syrjintäkiellosta vuonna 2001 voimaan tulleessa työsopimuslaissa (55/2001). Näin ollen tasapuolisen kohtelun vaatimus tarkoittaa sitä, että työnantajan on kohdeltava samassa asemassa olevia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Työsopimuslaissa on kuitenkin erityismääräykset syrjintäkiellolle, joka koskee määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa työskenteleviä työntekijöitä. Sen mukaan työnantaja ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi (määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet).⁷⁹ ⁸⁰ Työsopimuslaissa säädetty tasapuolisen kohtelun vaatimus ja työsopimustyyppiin perustuva syrjinnän kieltö, sekä tasa-arvolakiin ja yhdenvertaisuuslakiin liittyvä syrjinnänkieltö muodostavat kokonaisuuden, josta muodostuvat työnantajan velvollisuudet kohdella työntekijöitään yhdenvertaisesti. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavat yhdenvertaisuus ja syrjinnänkieltö myös perus- ja ihmisoikeuksina.⁸¹

Syrjintään ja yhdenvertaisuuteen läheisesti liittyvä tasa-arvolaki pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, sekä parantamaan naisten asemaa erityisesti työelämässä.⁸² Lain 6§ mukaan myös työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, huomioiden tasa-arvokysymykset esimerkiksi tehtäviin sijoittumisessa, palkkauksessa, etenemismahdollisuuksissa, sekä työjärjestelyissä ja -oloissa.⁸³ Jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään

⁷⁷ Rikoslaki 47 3a§: ”Jos työsyryjinnässä asetetaan työnhakija tai työntekijä huomattavan epäedulliseen asemaan käyttämällä hyväksi työnhakijan tai työntekijän taloudellista tai muuta ahdinkoa, riippuvaista asemaa, ymmärtämättömyyttä, ajattelemattomuutta tai tietämättömyyttä, tekijä on, jollei teosta muualla laissa säädetä ankarampaa rangaistusta, tuomittava kiskonnantapaisesta työsyryjinnästä sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi.”

⁷⁸ Tasa-arvolaki 14§

⁷⁹ Anttila & Ojanen (toim) (2019) Yhdenvertaisuuslaki kommentein: 359

⁸⁰ kts. esim. KKO 2008:28

⁸¹ Anttila & Ojanen (toim) (2019) Yhdenvertaisuuslaki kommentein: 359

⁸² Tasa-arvolaki 1§: ”Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.”

⁸³ Tasa-arvolaki 6§: ”Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

30 työntekijää, on hänen myös aktiivisesti tehtävä toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi työelämässä. Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia vähintään joka toinen vuosi sisältäen erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan suunnitelman ja suoritettavat toimenpiteet. Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaan.⁸⁴ Tasa-arvosuunnitelmaa valmisteltaessa on suoritettava palkkakartoitus. Tasa-arvolain 6a§ mukaan palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Mikäli palkkaeroja löytyy, on työnantajan ryhdyttävä toimiin palkkaerojen syiden ja perusteiden selvittämiseksi. Jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä, työnantajan on ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi.

Tasa-arvolain 9§ mukaan todistustaakka syrjintätapausepäilyssä on vastaajalla, jonka on osoitettava, ettei sukupuolten välistä tasa-arvoa ole loukattu ja että menettely on johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta. Säännöstä ei kuitenkaan sovelleta rikosasian käsittelyssä. Lain 10§ säättää puolestaan työnantajan velvollisuudesta antaa kirjallinen selvitys menettelystään viivytyksettä näin pyydettyä. Työnantajan on

1) toimia siten, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;

2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;

3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;

4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;

5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja

6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.”

⁸⁴ Tasa-arvolaki 6a§: ”Jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistäviä toimet. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;

2) käynnistettäviksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi;

3) arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista. Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle. Palkkakartoitus voidaan paikallisesti sopia tehtäväksi vähintään joka kolmas vuosi, jos tasa-arvosuunnitelma muilta osin tehdään vuosittain.”

kuitenkin tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti pyrittävä toimimaan siten, että sukupuoleen perustuvaa syrjintää pyrittäisiin ehkäisemään jo ennakoon.⁸⁵

Perustuslain 10§ määrittää yhdeksi perusoikeudeksi yksityiselämän suoja. Pykälässä mainitaan henkilötietojen suojasta säädettyä tarkemmin lailla.⁸⁶ Asiaan palataan tarkemmin tässä tutkielmassa henkilötietojen ja tietosuojan tarkastelun yhteydessä, mutta tässä kohtaa on hyvä tunnistaa näiden lakien perusta myös perustuslaissa. Yrityksen henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysymyksiin, sekä koulutettava myös esimerkiksi esimiehet toimimaan näiden laissa määriteltyjen säännösten mukaisesti.

Perustuslain mukaisina perusoikeuksina mainittiin myös sananvapaus. Lakiin pohjautuen myös työntekijällä on oikeus sananvapauteen.⁸⁷ Työntekijän sananvapautta rajoittaa kuitenkin työsuhteessa sovellettava lojaliteettivelvollisuuden periaate, josta säädetään työsopimuslaissa. Sen mukaan työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti ja noudattaa annettuja määräyksiä.⁸⁸ Työntekijän sananvapautta työpaikalla rajoittaa myös työsopimuslaissa määritelty työnantajan direktio-oikeus, jonka mukaan työnantajan on muun maassa kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on lain mukaan myös huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään.⁸⁹ Työntekijän lojaliteettivelvollisuutta sivutaan myös työsopimuslain 4§, jossa määritellään liikesalaisuuden hyödyntämistä vilpillisesti. Laki kieltää työntekijää hyödyntämästä työnantajan liikesalaisuuksia.⁹⁰

⁸⁵ Tasa-arvolaki 6§

⁸⁶ Perustuslaki 10§

⁸⁷ Perustuslaki 12§: ”Jokaisella on sananvapaus. Sananvapauteen sisältyy oikeus ilmaista, julkistaa ja vastaanottaa tietoja, mielipiteitä ja muita viestejä kenenkään ennakolta estämättä. Tarkempia säännöksiä sananvapauden käyttämisestä annetaan lailla. Lailla voidaan säätää kuvaohjelmia koskevia lasten suojelemiseksi välttämättömiä rajoituksia. Viranomaisen hallussa olevat asiakirjat ja muut tallenteet ovat julkisia, jollei niiden julkisuutta ole välttämättömien syiden vuoksi lailla erikseen rajoitettu. Jokaisella on oikeus saada tieto julkisesta asiakirjasta ja tallenteesta.”

⁸⁸ Työsopimuslaki 3 luku 1§

⁸⁹ Työsopimuslaki 2 luku 1§: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

⁹⁰ Työsopimuslaki 4§

3.1.2. Työlainsäädäntö

Työlainopillisessa tarkastelussa vallitsevana teoriana pidetään niin sanottua perussuhdeteoriaa, jonka mukaan työsopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä oikeustointa, joka synnyttää osapuolten välille työsopimussuhteen. Työsopimussuhde on voimassa yhtä kauan kuin työsopimuskin. Sopimusosapuolten välinen oikeudellinen suhde syntyy työsuhteeksi työntekijän aloittaessa työn tekonsa. Näin ollen perussuhdeteorian mukaan, työsuhde alkaa vasta, kun työsopimus on tehty ja työntekijä aloittaa tosiasiallisesti työn tekonsa. Vastaavasti työsuhde päättyy, kun työntekijä lakkaa työntekonsa.⁹¹ Työlainsäädäntöä säätelevät lainsäädäntö, sekä työehtosopimusjärjestelmä. Niiden tarkoituksena on huolehtia oikeudenmukaisen ja heikompaa osapuolta suojaavan työelämän toteutumisesta, sekä suojella työntekijöiden oikeusturvaa ja hyvinvointia.⁹²

Työsuhde syntyy työntekijän ja työnantajan välille siis silloin, kun työntekijä aloittaa työnteon. Työsuhde on työlainsäädännön ja työehtosopimusten soveltamisen edellytys. Työsuhteesta aiheutuu kummallekin osapuolelle oikeuksia ja velvollisuuksia työoikeudellisen lainsäädännön mukaisesti. Työlainsäädäntö kokonaisuutena koostuu työnantajan ja työntekijän välistä työsuhdetta sääntelevistä laeista, joista merkittävimpiä ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki.⁹³ Lisäksi työehtosopimukset ja niihin liittyvä työehtosopimuslaki määrittävät hyväksytyjä menettelytapoja työelämässä. Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, joka tulee sovellettavaksi kaikissa sellaisissa palkkatyön teko tilanteissa, joissa seuraavaksi määritellyt työn tunnusmerkit täyttyvät.⁹⁴

Työsopimuslaki säättää työsopimukseen liittyvistä seikoista, sekä työnantajan ja -tekijän oikeuksista ja velvollisuuksista. Työsopimuslain 1§ säättää työsopimuslain soveltamisalasta, jonka mukaan ”*työsopimus on sopimus, jossa työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.*” Lakia sovelletaan myös tilanteeseen, jossa vastikkeesta ei ole erikseen sovittu, mutta voidaan

⁹¹ Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto (2016) Työsopimuslaki käytännössä: 32

⁹² Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 32

⁹³ Kondelin & Peltomäki (2019) Palkkahallinnon säädökset 2019: 69

⁹⁴ Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto (2016) Työsopimuslaki käytännössä: 28

tosiseikkojen perusteella todeta, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Myöskään työnteon paikka tai välineet eivät suoraan estä lain soveltamista.⁹⁵

Työsopimuslain 3§ säättää puolestaan työsopimuksen muodosta ja kestosta. Sen mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on vapaamuotoinen sopimus, joka voidaan tehdä edellisten lisäksi myös hiljaisella suostumuksella eli konkludenttisesti. Sopimusmuotoa tärkeämpää on tarkastella sitä, perustaako se toiselle osapuolelle henkilökohtaisen velvollisuuden työn tekemiseen. Tässä yhteydessä työn tekemisellä tarkoitetaan mitä tahansa aktiivista tai passiivista toimintaa, joka ei ole lain tai hyvän tavan vastaista, ja jolla on taloudellista arvoa. Mikäli työn tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen tai esimerkiksi urheiluseuran jäsenyyteen, kyseessä ei ole laissa tarkoitettu työn tekeminen.⁹⁶ Olennaista sopimustunnusmerkistön täyttymisen arvioimisessa on myös sen ansiotarkoitus eli työskenteleminen vastiketta vastaan. Yleensä vastike on rahaa, mutta se voi olla myös mitä tahansa, jolla on taloudellista arvoa. Käytännössä tärkein työsuhteen tunnusmerkki on direktio-oikeus eli työn tekeminen työnantajan johdon ja valvonnan alaisena.⁹⁷ Se erottaa työntekijän yrittäjästä ja itsenäisestä ammatinharjoittajasta.⁹⁸

Työsopimusta on lain mukaan pidettävä toistaiseksi voimassa olevana, ellei ole perusteltua syytä tehdä määräaikaista työsopimusta. Myöskään toistuvien määräaikaisten sopimusten käyttö ei ole sallittu silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto tai niistä muodostuva kokonaisuus osoittavat työnantajan työvoimantarpeen pysyväksi.⁹⁹

⁹⁵ Työsopimuslaki 1§ ”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla.”

⁹⁶ kts. esim. KKO1987:4

⁹⁷ kts. esim. KKO1990:29

⁹⁸ Hietala, Kaivanto & Schön (2019) Uusi työaikalaki käytännössä: 21-23

⁹⁹ Työsopimuslaki 3§ ”Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syytä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimantarpeen pysyväksi.”

Vaihtelevalla työajalla tarkoitetaan työsopimuslain mukaan sellaista työaikajärjestelyä, jossa työntekijän työaika määrätyn ajanjakson puitteissa vaihtelee työsopimukseen merkityn vähimmäismäärän ja enimmäismäärän välillä, taikka työaikajärjestelyä, jossa työntekijä sitoutuu tekemään työnantajalle työtä erikseen kutsuttaessa. Työsopimusta tehdessä on huomioitava, ettei vaihtelevasta työajasta saa työnantajan aloitteesta sopia, mikäli sopimuksella katettava työnantajan työvoiman tarve on kiinteä. Lisäksi työsopimukseen merkittyä vähimmäistyöaikaa ei saa työnantajan aloitteesta sopia pienemmäksi kuin työnantajan työvoiman tarve edellyttää. Mikäli työvoiman tarve viimeiseltä kuudelta kuukaudelta ei vastaa työnantajan todellista työvoiman tarvetta, on työaika ehdon muuttamisesta käytävä neuvottelut työntekijän pyynnöstä. Mikäli uudesta vähimmäistyöajasta ei päästä sopimukseen, on työnantajan esitettävä kirjalliset perusteet sille, millä tavalla voimassa oleva työaikaehto vastaa työnantajan työvoimatarvetta.¹⁰⁰

Työsopimuslain toinen luku koskee työnantajan velvollisuuksia. Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita, sekä suhteita työnantajan ja -tekijän välillä. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijät voivat työskennellä tarkoituksenmukaisella tavalla ja heillä on käytössään asianmukaiset työvälineet ja osaaminen niiden hyödyntämiseen. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia urakehitykseen.¹⁰¹ Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu lain mukaan myös kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, sekä yhdenvertaisuuslain edellyttämällä tavalla. Yhdenvertaista kohtelua ja syrjinnän kieltoa käsiteltiin tarkemmin luvun alussa. Työnantajan tulee edellisten lisäksi huolehtia myös turvallisuudesta työskentely-ympäristöstä, sekä palkan maksamisesta työsopimus- ja kirjanpitolakien edellyttämällä tavalla.¹⁰²

Työaikalakia sovelletaan työsopimuslain 1:1 tarkoitetun työsopimuksen, sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, ellei toisin säädetä. Tässä työssä keskitytään nimenomaan työsuhteisiin, ja rajataan virkasuhteet tarkastelun ulkopuolelle. Alle 18-vuotiaiden tekemälle työlle on säädetty nuoria työntekijöitä koskeva laki, joka rajataan niin ikään myös tarkastelun ulkopuolelle.¹⁰³ Työaikalaisissa ei siis ole omaa työsuhdetta

¹⁰⁰ Työsopimuslaki 11§

¹⁰¹ Työsopimuslaki 2 luku 1§

¹⁰² Työsopimuslaki 2 luku: Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto 2§, Työturvallisuus 3§ ja Palkan maksaminen 16§.

¹⁰³ Työaikalaki 1§

koskevaa määritelmää, vaan lakia sovelletaan työsopimuslaissa säädettyjen määräysten mukaisesti työsopimuksessa tehtävään työhön. Mikäli työsopimuslain 1§ luetellusta määritelmästä jokin tunnusmerkki jää täyttämättä, ei myöskään työaikalaki tule sovellettavaksi.¹⁰⁴ Työaikalain 2:4 mukaan työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Lain yleissäännöksen mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa, mutta esimerkiksi jaksotyössä työajat voivat vaihdella laissa säädettyjen viitekehysten rajoissa.¹⁰⁵

Työsopimuslaissa säädetään työnantajan velvollisuuksien lisäksi myös työntekijän velvollisuuksista. Osaa työntekijän velvollisuuksista käsiteltiin jo aiemmin perusoikeuksien yhteydessä. Työsopimuslain mukaan työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti ja noudattaa työnantajalta saamia määräyksiä.¹⁰⁶ Lisäksi lain 2§ mukaan työntekijän tulee noudattaa työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta, sekä huolehdittava käytettävissä olevin keinoin työpaikalla sekä omasta, että muiden turvallisuudesta. Lisäksi työntekijän tulee ilmoittaa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista työnantajalle.

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös eräitä rajoitteita koskien liikesalaisuuksia, sekä kilpailevaa toimintaa, joista säädetään työsopimuslaissa. Lain 3§ mukaan työntekijä ei saa tehdä toiselle sellaista työtä, joka työn luonne ja työntekijän asema ilmeisesti vahingoittaa työnantajaansa työsuhteissa noudatettavan hyvän tavan vastaisena kilpailutekona. Erityisen painavasta syystä työnantaja voi työsuhteen alkaessa tai sen aikana rajoittaa työntekijän oikeutta tehdä työsopimusta työsuhteen päättymisen jälkeen erillisellä kilpailukieltosopimuksella, jonka yksityiskohdista säädetään työsopimuslain 5§. Lain 4§ mukaan työntekijä ei saa myöskään oikeudettomasti käyttää hyödykseen työnantajan liikesalaisuuksia vahingonkorvauksen uhalla. Liikesalaisuuksista säädetään tarkemmin erillisessä liikesalaisuuslaissa.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Hietala, Kaivanto & Schön (2019) Uusi työaikalaki käytännössä: 23

¹⁰⁵ Työaikalaki 3:6 & 3:7: ”Säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa.” ” Säännöllinen työaika saadaan 6 §:ssä säädetystä poiketen järjestää niin, että se on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia.”

¹⁰⁶ Työsopimuslaki 3 luku 1§

¹⁰⁷ Työsopimuslaki 2 luku 3-5§

Työlakien säätäminen perustuu yleiseen valtiolle kuuluvaan lainsäädäntövaltaan. Lakien tarkoituksena on turvata etenkin heikommassa asemassa olevaa työntekijää, taikka yleistä etua. Suomessa noudatetusta kolmikantajärjestelmästä johtuu, että keskeisillä työmarkkinajärjestöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työlainsäädäntöön ja sen valmisteluun.¹⁰⁸ Käsiteltäessä työlainsäädäntöä työehtosopimuksia ei voida sivuuttaa, sillä niihin perustuvalla työehtojen kollektiivisella määräämisellä on huomattavan pitkä historia ja vaikutus edelleen. Erityislaatuisten lisäehtosopimukseen tekee myös se, että poikkeuksena sopimusoikeudellisista periaatteista se velvoittaa kolmansia osapuolia. Tästä säädetään myös työehtosopimuslaissa.¹⁰⁹ ¹¹⁰ Työsopimusta laadittaessa on syytä huomioida myös se, että työehtosopimuslain 6§ mukaan työehtosopimus korvaa sen kanssa ristiriidassa olevan työsopimuksen ehdot. Työehtosopimuslaissa määritetään myös hyvityssakosta tilanteessa, jossa työehtosopimukseen sidottu työnantaja tai työntekijä rikkoo työehtosopimuksen määräyksiä.¹¹¹

Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa. Poikkeuksena tähän on viittä vuotta pidemmäksi määräajaksi tehty työsopimus, joka päättyy viiden vuoden kuluttua sopimuksen tekemisestä, on irtisanottavissa samoin perustein ja menettelytavoin kuin toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Mikäli työsopimuksen päättymisajankohta on vain työnantajan tiedossa, tulee hänen ilmoittaa työntekijälleen työsopimuksen päättymisestä viipymättä

¹⁰⁸ Kairinen, Hietala & Ojanen (2015) Paikallinen sopiminen ja sopimukset: 27

¹⁰⁹ Äimälä & Kärkkäinen (2017) Työehtosopimuslaki: 160-161

¹¹⁰ Työehtosopimuslaki 4§: ”Työehtosopimukseen ovat sidottut:

1) ne työnantajat ja yhdistykset, jotka ovat työehtosopimuksen tehneet tai jotka jälkepäin ovat aikaisempien sopimukseen osallisten suostumuksella kirjallisesti siihen yhtyneet;
2) ne rekisteröidyt yhdistykset, jotka yhdessä tai useammassa asteessa ovat edellisessä kohdassa mainittujen yhdistysten alayhdistyksiä; ja
3) ne työnantajat ja työntekijät, jotka ovat tai sopimuksen voimassa ollessa ovat olleet sopimukseen sidotun yhdistyksen jäseniä; ja noudattakoot nämä työnantajat ja työntekijät toistensa kanssa tehtävissä työsopimuksissa työehtosopimuksen määräyksiä. Työnantaja, jota työehtosopimus sitoo, älköön sen soveltamisalalla tehdä sopimuksen ulkopuolellakaan olevan, työehtosopimuksen tarkoittamaa työtä suorittavan työntekijän kanssa työsopimusta ehdoilla, jotka ovat ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa. Mitä 1 ja 2 momentissa on sanottu, on kuitenkin noudatettava ainoastaan sikäli kuin yhdistys, työnantaja tai työntekijä ei ole sidottu aikaisempaan, toisin ehdoin tehtyyn työehtosopimukseen sekä mikäli ei työehtosopimuksessa itsessään ole sen sitovaisuuspiiriä rajoitettu.”

¹¹¹ Työehtosopimuslaki 7§: ”Työehtosopimukseen sidottu työnantaja ja työntekijä, joka tietensä rikkoo tai jonka olisi perustellusti pitänyt tietää rikkovansa työehtosopimuksen määräyksiä, voidaan tuomita siitä maksamaan, työnantaja enintään 23 500 euron ja työntekijä enintään 230 euron hyvityssakko. (26.10.2001/864) Hyvityssakkoon tuomitsemista voidaan toistaa, kunnes työehtosopimuksen vastainen asiointi on poistettu. Nämä määräykset voidaan työehtosopimuksessa poistaa tai muuttaa.”

päättymisajankohdan tultua hänen tietoonsa.¹¹² Työsopimuslaissa määritetään yleiset säännökset irtisanomisajoista, sekä korvausvelvollisuudesta mikäli laissa määritettyjä irtisanomisaikoja jätetään noudattamatta.¹¹³

Työsopimuslain 7 luvussa määritetään irtisanomisperusteet, jonka yleissäännöksen mukaan vain asiallisesta ja painavasta syystä voidaan irtisanoa toistaiseksi voimassa oleva työsopimus työnantajan toimesta. Lain 2§ määrittellään irtisanomisperusteet, joita ei ainakaan voida pitää tällaisina erityisen painavina syinä. Näitä ovat lain mukaan esimerkiksi työntekijän sairaus tai vamma, mikäli näiden vuoksi työkyky ei ole olennaisesti vähentynyt, työntekijän uskonto, mielipide tai osallistuminen yhteiskunnalliseen toimintaan taikka työntekijän turvautumista hänen käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin. Raskaana tai perhevapaalla olevan työntekijän sopimusta ei saa irtisanoa johtuen raskaudesta. Jos työnantaja irtisanoo raskaana olevan tai perhevapaalla olevan työntekijän työsuhteen, katsotaan sen johtuneen raskaudesta tai perhevapaasta.¹¹⁴

Hallintolaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä luovat puitteita henkilöstön osallistumiselle yrityksen päätöksentekoon. Henkilöstörahasolain tarkoituksena on puolestaan kanavoida mahdollisuuksien mukaan osa yrityksen tuloksesta työntekijöiden eduksi. Tällä voi olla huomattava vaikutus työntekijöiden vastuunkantoon yrityksen menestyksestä, sekä työmotivaatioon ja -hyvinvointiin.¹¹⁵ Voimme todeta, että työlaainsäädäntö ottaa kantaa hyvin monenlaisiin työn teon tilanteisiin ja määrittelee sallitut toimintatavat. Tutkielman kannalta henkilöstöfunktion on oltava erityisen tietoinen sekä työ, että muistakin säädännöllisistä seikoista pystyäkseen toimimaan kaikki vastuullisuuden osa-alueet huomioivalla tavalla.

¹¹² Työsopimuslaki 6 luku 1§

¹¹³ Työsopimuslaki 6 luku 4§: ”Työnantajan, joka on irtisanonut työsopimuksen noudattamatta irtisanomisaikaa, on maksettava työntekijälle korvauksena täysi palkka irtisanomisaikaa vastaavalta ajalta. Työntekijä, joka ei ole noudattanut irtisanomisaikaa, on velvollinen suorittamaan työnantajalle kertakaikkisena korvauksena irtisanomisajan palkkaa vastaavan määrän. Jos irtisanomisajan noudattaminen on laiminlyöty vain osittain, korvausvelvollisuus rajoittuu noudattamatta jääneen irtisanomisajan osan palkkaa vastaavaksi.”

¹¹⁴ Työsopimuslaki 7 luku 9§

¹¹⁵ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 32

3.1.3. Henkilötiedot ja tietosuojaja

Euroopan parlamentti antoi 27.4.2016 asetuksen (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY (yleinen tietosuojasetus) kumoamisesta. Euroopan parlamentin ja Euroopan unionin neuvoston mukaan luonnollisten henkilöiden suojeleu henkilötietojen käsittelyn yhteydessä on perusoikeus. Uuden direktiivin 95/46/EY lähtökohtana on ennen kaikkea yhdenmukaistaa luonnollisten henkilöiden henkilötietojen käsittelyä koskevien perusoikeuksien ja -vapauksien suojeleu. Myös teknologinen kehitys ja globalisaatio ovat tuoneet uusia haasteita henkilötietojen käsittelyyn, johon uusi direktiivi pyrkii vastaamaan. Lisäksi direktiivin tarkoituksena on varmistaa henkilötietojen vapaa liikkuvuus jäsenvaltioiden välillä. Tämä puolestaan tukee talousunionin kehittämistä, taloudellista ja sosiaalista edistystä, talouksien lujittamista ja lähentämistä sisämarkkinoilla.¹¹⁶

Tietosuojasetuksessa mainitulla henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan toimintoa tai toimintoja, joita kohdistetaan henkilötietoihin. Ne voivat näin käsittää esimerkiksi tietojen keräämisen, muokkaamisen, tallentamisen ja säilyttämisen. Asetuksessa mainitulla rekisteröidyllä tarkoitetaan puolestaan henkilöä, jota nimenomainen tieto koskee ja rekisterinpitäjällä tahoaa, joka näitä tietoja käsittelee ja määrittelee ne keinot, jolla tietoja käsitellään. Tietosuojasetuksen 4 artiklan mukaan henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja, jotka ovat luonnolliseen henkilöön liittyviä tunnistettavissa olevia tietoja, esimerkiksi nimi, henkilötunnus ja verkkotunnistetiedot, tai psyykkiset, fyysiset, taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät.¹¹⁷

Suomen lainsäädännössä tietosuojalaki täsmentää ja täydentää luonnollisten henkilöiden suojeleu henkilötietojen käsittelyssä annettua Euroopan parlamentin ja neuvoston tietosuojasetusta. Lain 3§ mukaan Suomen laki tulee sovellettavaksi silloin, jos rekisterinpitäjän toimipaikka sijaitsee Suomessa. Mikäli henkilötietojen käsittelyyn sovelletaan vieraan valtion lakia ja sen nojalla poiketaan tietosuojasetuksen 89 artiklan

¹¹⁶ Eur-lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

¹¹⁷ Sihvonen & Uusi-Hautamaa (2019) Väärinkäytökset yrityksissä. Estä, havaitse, korjaa:146-147

2 kohdan mukaisesti rekisteröidyn suojaksi säädettyistä oikeuksista, rekisteröidyn suojaksi säädettyjä toimia on kuitenkin noudatettava.¹¹⁸

Laki yksityisyyden suojasta sääntelee työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelyä, työntekijälle tehtäviä tarkastuksia ja testejä, sekä niitä koskevia vaatimuksia ja teknistä valvontaa työpaikalla. Lakia täydentää osaltaan myös edellä mainittu tietosuoja-asetus (EU) 2016/679, sekä tietosuojalaki.¹¹⁹ Yksityisyydensuojalain mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Näin ollen henkilötietojen käsittely on sallittu vain tarpeellisten tietojen osalta (tarpeellisuusvaatimus).¹²⁰ Lain 4§ mukaan työnantajalla on myös tiedonantovelvollisuus. Tiedonantovelvollisuuden mukaan työnantajan on lähtökohtaisesti kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot häneltä itseltään, mutta mikäli näin ei ole, tulee työnantajan ilmoittaa työntekijälle mistä on nämä tiedot hankkinut. Henkilötietojen kerääminen työsuhteen alussa kuuluu yhteistoiminnasta yrityksissä annettuun lakiin 334/2007.

Varsinkin rekrytointivaiheessa henkilötietojen käsittelyyn liittyy eräitä erityshuomioita esimerkiksi huumausainetestien, luottotietotarkastuksen, terveystarkastuksen ja soveltuvuusarviointitestien osalta. Huumausainetestin tekemistä, käsittelyä ja muita tietojen käsittelyyn liittyviä asioita käsitellään Yksityisyydensuojalain kolmannessa luvussa. Olennaista käsittelyssä on työntekijän suostumus testin tekemiseen ja käsittelyyn, sekä työnantajan tiedonantovelvollisuuden noudattaminen.

Terveystarkastuksen osalta lain 5§ sääntelee terveydentilaa koskevien tietojen käsittelyä. Työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja, jos tiedot on kerätty häneltä itseltään. Lisäksi henkilöt, jotka terveydentilaa koskevia tietoja käsittelevät, tulee olla määritelty ja heillä tulee olla tarpeellisuusvaatimus eli jokin työntekijän työsuhteeseen olennaisesti liittyvä syy, esimerkiksi työsuhteen alulle laitto. Työnantajan on huolehdittava terveystietojen ja muiden henkilötietojen pitämisestä

¹¹⁸ Tietosuojalaki 3§

¹¹⁹ Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 1 luku 1 & 2§

¹²⁰ Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 3§

erillään, sekä arvioida säilyttämisen tarvetta vähintään viiden vuoden välein.¹²¹ Myös soveltuvuusarviointien suorittamisessa tulee olla yksityisyydensuojalain 13§ mukaisesti työntekijän suostumus testien tekemiseen. Pykälän mukaan työntekijän on maksutta saatava kirjallinen lausunto testin sisällöstä itselleen.

Euroopan parlamentin asettaman tietosuoja-asetuksen uudistamiselle oli luvun alussa mainittuja useita syitä, mutta yksi olennainen haaste tietosuojan varmistamisessa on teknologian nopea kehitys ja globalisaatio. Ne ovat tuoneet mukanaan henkilötietojen suojeluun liittyviä uusia haasteita, sillä henkilötietoja jaetaan ja kerätään nyt merkittävän paljon enemmän ja niitä voivat hyödyntää yksityiset henkilöt, virastot ja yritykset hyvin laajasti. Myös luonnolliset henkilöt saattavat henkilötietonsa julkisuuteen maailmanlaajuisesti yhä useammin. Teknologia onkin mullistanut sekä talouden, että sosiaalisen elämän.¹²² Väärinkäytökset tietosuoja-asioissa vaikuttavat erityisesti yrityksen maineriskeihin, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.¹²³

Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna tietosuojaan ja henkilötietoihin vaikuttava säädäntö on hyvin olennaista ja tärkeää ymmärtää. Työntekijöistä tarvitaan monenlaisia tietoja, jotta heitä voidaan johtaa mahdollisimman hyvin, sillä työelämä on jatkuvassa murroksessa ja henkilöstöön kohdistuvat vaatimukset ja paineet kasvavat. Näin ollen työntekijöiden valvontaan, testaamiseen ja suorituksen mittaamiseen käytettävissä olevat välineet lisääntyvät, mutta samalla henkilötietoja on yhä useamman tahon ja järjestelmän hallussa. Myös toimintojen, kuten palkanlaskennan tai rekrytoinnin ja testauksen ulkoistus lisäävät tahoja entisestään. Yksityisyyden suojan ja henkilötietojen oikeaoppinen käsittely ovat paitsi työnantajan laillinen velvollisuus, myös osoitus hyvästä henkilöstöasioiden hoitamisesta. Henkilötietojen käsittelyjärjestelmän tulisi olla osa yrityksen laatujärjestelmää.¹²⁴

¹²¹ Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 5§

¹²² Eur-lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

¹²³ Sihvonen & Uusi-Hautamaa (2019) Väärinkäytökset yrityksissä. Estä, havaitse, korjaa: 150

¹²⁴ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 210

3.1.4. Kansainvälinen sääntely

Globalisaatio tarkoittaa yhteiskunnallista muutosta, joka ilmenee mannertenvälisen yhteyksien lisääntymisenä ihmisten välillä. Taloudellinen globalisaatio tarkoittaa puolestaan pääoman, tuotteiden ja työvoiman liikkuvuutta maiden ja maanosien välillä. Globalisaation seurauksena yritysten tulee huomioida oman maan säännösten ja rajoitusten, sekä esimerkiksi työntekijöiden olosuhteiden lisäksi myös muiden maiden vastaavia asioita. Vaikka yleispätevää kansainvälistä ohjekirjaa eettisesti hyvään ja inhimilliseen toimintaan ei ole, ovat erilaiset organisaatiot luoneet kansainväliselle toiminnalle yleisesti hyväksytyjä pelisääntöjä ja toimintasuosituksia.¹²⁵

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, Suomi kuuluu Euroopan Unioniin, joka asettaa tiettyjä vaatimuksia lainsäädännön suhteen. Euroopan Unionin perusperiaatteisiin kuuluu ihmisten, omaisuuden, palveluiden ja rahan vapaa liikkuvuus unionin alueella. Tärkeä periaate unionissa on myös syrjinnän jyrkkä kieltäminen. Toiminnan periaatteet löytyvät perussopimuksista eli Lissabonin sopimuksesta. EU:n tuomioistuimen päätökset ylittävät jäsenmaiden kansallisen lainsäädännön.¹²⁶

Perussopimuksissa määriteltyihin tavoitteisiin pyritään erilaisilla oikeudellisilla säädöksillä, joista osa on sitovia ja osa ei. Asetuksilla tarkoitetaan sellaisia sitovia säädöksiä, joita on sovellettava kaikilta osiltaan kaikkialla EU:ssa. Direktiiveissä puolestaan määritellään minimitalvoitteet, joihin kaikkien EU-maiden on yllettävä. Maat saavat kuitenkin päättää itse kansallisista laeista, joilla nämä tavoitteet saavutetaan. Päätökset sitovat vain niitä, joille ne on osoitettu ja niitä on silloin sovellettava sellaisenaan. Suositukset eivät ole sitovia. Niiden avulla eri toimielimet voivat esimerkiksi ilmaista kantaansa aiheuttamatta suosituksen kohteena oleville oikeudellisia velvoitteita.¹²⁷

Euroopan ihmisoikeussopimus (SopS 85-86/1998) pyrkii turvaamaan ne ihmisoikeudet ja perusvapaudet, joita jokaisen EU-valtion tulee noudattaa. Ihmisoikeussopimuksen pohja on vuoden 1948 Yhdistyneiden Kansakuntien yleismaallisessa ihmisoikeuksien julistuksessa. Euroopan ihmisoikeussopimuksessa on edelleen useita yhtymäkohtia

¹²⁵ Harnaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 26-27, 50

¹²⁶ Euroopan parlamentti: <https://europarlamentti.info/fi/arvot-ja-tavoitteet/periaatteet/>

¹²⁷ Euroopan Unioni: https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_fi

esimerkiksi aiemmin käsiteltyihin syrjinnän kieltoon ja sananvapauteen. Julistuksen 14 artiklan mukaan ”*Tässä yleissopimuksessa tunnustetuista oikeuksista ja vapauksista nauttiminen taataan ilman minkäänlaista sukupuoleen, rotuun, ihonväriin, kieleen, uskontoon, poliittisiin tai muihin mielipiteisiin, kansalliseen tai yhteiskunnalliseen alkuperään, kansalliseen vähemmistöön kuulumiseen, varallisuuteen, syntyperään tai muuhun asemaan perustuvaa syrjintää.*” Julistuksen 10 artikla puolestaan takaa sananvapauden jokaiselle EU:n kansalaiselle.¹²⁸

Maan rajat ylittävässä toiminnassa tulee ottaa huomioon myös ulkomailla tehtyyn työhön liittyvä sääntely. Jos työsopimuksella on liittymiä useampaan kuin yhteen valtioon, sovellettava laki määräytyy sopimusvelvoitteisiin sovellettavasta laista annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen mukaisesti. Asetuksen (EY) N:o 593/2008 mukaan ”*sopimusvelvoitteita koskevien lainvalintasääntöjen peruslähtökohtana olisi oltava osapuolten vapaus valita sovellettava laki.*” Toisin sanoen osapuolet voivat sopimusvapauden periaatteiden mukaisesti sopia keskenään sovellettavasta lainsäädännöstä kuitenkin siten, että sovellettava laki käy ilmi esimerkiksi nimenomaisesta lakiviittauksesta, eikä se vähennä sen maan lainsäädännön mukaisia työntekijän oikeuksia, jota käytettäisi ilman lakiviittausta.¹²⁹ Näin pääsäännön mukaan Suomen alueella tehtävässä työssä noudatettaisiin Suomen työoikeutta. Pääsäännöstä voi kuitenkin olla poikkeuksia esimerkiksi kansainvälisluonteisissa työsuhteissa tai eräissä kuljetusalan työtehtävissä.¹³⁰

Työntekijöiden vapaan liikkuvuuden nojalla työtä tekevien Euroopan unionin ja Euroopan talousalueen kansalaisten työehtojen on oltava yhdenvertaiset siten, kuin asiasta säädetään työntekijöiden vapaasta liikkuvuudesta unionin alueella annetussa

¹²⁸ Euroopan ihmisoikeussopimus 10 artikla: ”1. Jokaisella on sananvapaus. Tämä oikeus sisältää vapauden pitää mielipiteitä sekä vastaanottaa ja levittää tietoja ja ajatuksia alueellisista rajoista riippumatta ja viranomaisten siihen puuttumatta. Tämä artikla ei estä valtioita tekemästä radio-, televisio- ja elokuvayhtiöitä luvanvaraisiksi.

2. Koska näiden vapauksien käyttöön liittyy velvollisuuksia ja vastuuta, se voidaan asettaa sellaisten muodollisuuksien, ehtojen, rajoitusten ja rangaistusten alaiseksi, joista on säädetty laissa ja jotka ovat välttämättömiä demokraattisessa yhteiskunnassa kansallisen turvallisuuden, alueellisen koskemattomuuden tai yleisen turvallisuuden vuoksi, epäjärjestyksen tai rikollisuuden estämiseksi, terveyden tai moraalin suojaamiseksi, muiden henkilöiden maineen tai oikeuksien turvaamiseksi, luottamuksellisten tietojen paljastumisen estämiseksi, tai tuomioistuinten arvovallan ja puolueettomuuden varmistamiseksi.”

¹²⁹ Hietala, Kaivanto & Schön (2019) Uusi työaikalaki käytännössä: 29

¹³⁰ Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto (2016) Työsopimuslaki käytännössä: 556

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa (EU) N:o 492/2011, sekä kansalaisuuteen perustuvan syrjinnän kiellosta, josta säädetään yhdenvertaisuuslaeissa, sekä kansainvälisissä sopimuksissa.¹³¹ (EU) N:o 492/2011 mukaan työntekijöiden vapaa liikkuvuus unionin alueella on turvattava ja kaikki jäsenvaltioiden työntekijöiden työhön, palkkaukseen ja muihin työsuhteen ja työllistymisen ehtoihin perustuva syrjintä poistetaan. Asetuksen mukaan kaikille jäsenvaltioiden työntekijöille on turvattava oikeus itse valita työnsä unionin alueella. Kaikki esteet vapaan liikkuvuuden estämiseksi tulee poistaa, ja erityistä huomiota tulee kiinnittää työntekijän perheen sopeutumiseksi vastaanottavan maan oloihin.¹³²

Edellä mainittujen työntekijän oikeuksiin liittyvien ja näin ollen sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvan sääntelyn lisäksi EU asettaa rajoituksia ja velvollisuuksia myös muiden asioiden suhteen. Erityisesti juuri vastuullisuuden kasvattamiseen ja ESG-asioiden korostamiseen ollaan tekemässä edistystä vuoden 2019 aikana. Niin kutsuttu EU:n kestävyyspaketti tuo finanssialan toimijoille uusia velvollisuuksia ja paketti on suunniteltu valmistuvan vuoden 2019 aikana. Paketti koskee pääosin finanssimarkkinatoimijoita, mutta epäilemättä heijastusvaikutuksia tulee syntymään esimerkiksi rahoitus- ja sijoituskohteisiin. Tällä EU-asetuksella on tarkoitus ohjata rahoitusta Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteisiin pyrkiviin kohteisiin, sekä lujittaa rahoitusvakautta tuomalla ESG-asiat keskeisemmin osaksi finanssialan päätöksentekoprosesseja.¹³³ Vaikka asetus ei suoranaisesti koske henkilöstöstrategian luomista, on se omiaan kasvattamaan jalansijaa vastuullisuusajattelun implementoinnissa kaikkialle liiketoimintaan.

Kirjanpitolaissa mainitaan IAS-asetus, joka tarkoittaa Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta kansainvälisten tilinpäätösstandardien soveltamisesta.¹³⁴ Kansainvälisten tilinpäätösstandardien tarkoituksena on sisämarkkinoiden toimivuuden edistäminen ja julkisesti noteerattujen yhtiöiden tilinpäätöstietojen vertailtavuuden parantaminen. IFRS

¹³¹ Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto (2016) Työsopimuslaki käytännössä: 562

¹³² (EU) N:o 492/2011

¹³³ PricewaterhouseCoopers (2019). PwC:n katsauksen keskeiset tulokset 2019

¹³⁴ KPL 4d§: ”Tässä laissa tarkoitetaan IAS-asetuksella kansainvälisten tilinpäätösstandardien soveltamisesta annettua Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EY) N:o 1606/2002.”

(*International Financial Reporting Standards*) standardien yhtenä tavoitteena on myös edistää pääomamarkkinoiden tehokasta ja kustannustehokasta toimintaa.¹³⁵

Kansainväliset tilinpäätösstandardit ovat muokanneet perinteistä suomalaista velkojen asemaa turvaavaa tilinpäätöskäytäntöä kohti sijoittajanäkökulmaa, korostaen erityisesti markkinahintaperusteen käyttöä uudelleenarvostusten kautta hankintamenopohjaisen ajattelun sijaan. Kansainvälisillä pääomamarkkinoilla sijoittajat ovatkin ensisijainen tilinpäätösinformaatioita hyödyntävä taho, ja standardit yhtenäistävät eri maiden tilinpäätöskäytäntöjä tehden niistä vertailukelpoisempia ja läpinäkyvämpiä.¹³⁶

Myös Yhdistyneiden Kansakuntien, jäljempänä YK ihmisoikeuksien julistuksessa sivutaan muun maassa aiemminkin esiin nousseita syrjinnän kieltoa, tasavertaisuutta, sekä sananvapautta. Julistuksen ensimmäisen artiklan mukaan ”*Kaikki ihmiset syntyvät vapaina ja tasavertaisina arvoltaan ja oikeuksiltaan. Heille on annettu järki ja omatunto, ja heidän on toimittava toisiaan kohtaan veljeyden hengessä.*”¹³⁷ Ihmisoikeuksien julistuksessa on myös yleismaailmallisia arvoja, jotka pätevät kaikkialla maasta riippumatta. YK on julkaissut myös muita perusasiakirjoja ja sovellutuksia ihmisoikeuksiin ja muuhunkin eettiseen toimintaan liittyen.¹³⁸ Huomionarvoista ihmisoikeuksien yleismaallisessa julistuksessa on se, että vaikka se ei ole valtiosopimus, sillä on siitä huolimatta ollut merkittävä vaikutus esimerkiksi YK:n piirissä solmituille ihmisoikeussopimuksille näiden perustana.¹³⁹ YK ja EU ovatkin olleet aktiivisia toimijoita yhteiskunnan ja yritysten välisen vastuullisuuden hahmottamisessa. Yksi esimerkki tästä on YK:n Global Compact -aloite, joka luotiin vuonna 1999, sekä YK:n alaisuudessa toimiva ILO:n (*International Labour Organization*) työoikeuksien julistus.¹⁴⁰

YK:n osana toimii myös kansainvälinen työjärjestö ILO, joka luo ja valvoo kansainvälisiä työelämän yleissopimuksia. Sen periaatteiden mukaan kaikilla sen jäsenvaltioilla on velvollisuus poistaa muun muassa pakko- ja lapsityö. ILO:n päätavoitteisiin kuuluu

¹³⁵ (EY) N:o 1606/2002

¹³⁶ Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen (2014) Yrityksen taloushallinto tänään: 34-35

¹³⁷ Ihmisoikeusliitto: <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>

¹³⁸ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 50

¹³⁹ Eduskunnan kirjasto: <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/tietopalvelulta-kysyttya/Sivut/miten-ihmisoikeuksien-yleismaailmallinen-julistus-hyvaksyttiin.aspx>

¹⁴⁰ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 50

ihmisarvoisen työn toteutuminen kaikkialla maailmassa.¹⁴¹ Ihmisoikeusrikkomukset ja niiden mukana tullut negatiivinen julkisuus ovat vaikuttaneet vahvasti vastuullisuuden kehittämiseen esimerkiksi tekstiiliteollisuudessa.¹⁴²

OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) on kehittyneiden markkinatalousmaiden taloudellisen yhteistyön ja kehityksen yhteistyöjärjestö, joka pyrkii luomaan käytäntöjä kestäväen taloudellisen kasvun edistämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Suomen lisäksi monet EU-maat ovat OECD:n jäseniä, kuten myös esimerkiksi USA ja Kanada. OECD on luonut kansainvälisiä pelisääntöjä, kuten esimerkiksi käyttäytymissäännösten monikansallisille yrityksille. Suomi on myös sitoutunut toimimaan näiden toimintaohjeiden mukaisesti, ja edistämään kestäväen ja vastuullista käytäntöä.¹⁴³ Toimintaohjeet ovat suosituksia, jotka tarjoavat periaatteita ja normeja sovellettavien lakien ja kansainvälisten normien mukaiselle vastuulliselle toiminnalle. Ne eivät ole kuitenkaan oikeudellisesti velvoittavia, vaan niiden noudattaminen on yritykselle vapaaehtoista. On kuitenkin huomioitava, että osa toimintaohjeissa käsitellyistä periaatteista voivat sisältyä myös kansallisiin lakeihin tai kansainvälisiin sopimuksiin, jolloin niitä on siinä tapauksessa noudatettava. Toimintaohjeiden mukaan yritysten tulisi esimerkiksi *”edistää taloudellista, ekologista ja sosiaalista kehitystä kestäväen kehityksen tavoitteiden toteuttamiseksi”*, sekä *”kunnioittaa toimintansa vaikutuspiirissä olevien ihmisten kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia”*.¹⁴⁴

Kansainvälisessä toiminnassa myös ulkomailla työskentelevien työntekijöiden ihmisoikeuksista tulee huolehtia, ja länsimaiset yritykset ovatkin ottaneet sen suurelta osin toiminnassaan huomioon.¹⁴⁵ Euroopan valtiot ovat sitoutuneet noudattamaan yleissopimusta ihmisoikeuksien ja perusvapauksien suojaamiseksi. Esimerkiksi artiklan 4 mukaan orjuus ja pakkotyö on kielletty.¹⁴⁶ Kansainvälistyvässä maailmassa yhteisöjen arvostukset sekoittuvat hiljalleen, joten vaikka kansainvälisiä vastuullisuuden periaatteita onkin kritisoitu, ovat ne kuitenkin ohjanneet yrityksiä kohti eettisempää ja

¹⁴¹ Työ- ja elinkeinoministeriö. Kansainväline työjärjestö ILO <https://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1>

¹⁴² Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 47

¹⁴³ Paloranta (2014) Markkinoinnin etiikka käytännössä: 4

¹⁴⁴ OECD (2011), OECD Guidelines for Multinational Enterprises

¹⁴⁵ Juutinen (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 100

¹⁴⁶ EIOS yleissopimus perusvapauksien suojaamiseksi; SopS 18-19/1990

vastuullisempaa toimintaa pakottavan lainsäädännön ja erilaisten kansainvälisen sopimusten lisäksi. On myös otettava huomioon, että nuoret sukupolvet ovat entistä valveutuneempia vastuullisuusasioiden suhteen, joten tulevaisuudessa kansainvälisillä vastuullisuusperiaatteilla voi olla entistäkin suurempi merkitys ja vaikutus yrityksen toimintaan.¹⁴⁷

Globalisoitumisen seurauksena myös pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on ulkomaisia toimipisteitä, edustustoja, myyntikonttoreita ja tytäryrityksiä ympäri maailmaa. Sen seurauksena yrityksen on tunnistettava oman maan kansallisen säädännön lisäksi myös ulkomaiden kansainvälistä säädäntöä ja toimintaperiaatteita.¹⁴⁸ Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna kansainvälisessä sääntelyssä on monia yhtymäkohtia esimerkiksi yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvokysymyksiin, mutta kansainvälisen sääntelyn hallitsemisen merkitys korostuu yrityksen ollessa monikansallinen ja henkilöstöfunktion toimivan koko organisaatiota tukien. Toisaalta kansainvälisen sääntelyn ja toimintamallien tunnistaminen antaa erinomaisia rakennuspalikoita henkilöstöstrategian suunnitteluun, sillä monissa toimintaohjeissa vastuullisuusnäkökulmalla on hyvin vahva rooli.

3.2. Yrityksen arvot, tavoitteet ja strategia

Toimiakseen edellä mainittujen lakien mukaisesti, sekä vastuullisuuden osa-alueet huomioiden yritys tarvitsee toimintamallit ja suunnan, jota kohti se on menossa. Henkilöstöjohtaminen sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja määrittyy sen arvoista käsin. Toisaalta henkilöstöfunktio on henkilöstöjohtamisen avulla olennaisessa osassa yrityskulttuurin luomisessa, kehittämisessä ja uudistamisessa. Käytännössä tämä vaatii ymmärrystä niistä toimintamalleista, jotka yrityksessä vallitsee ja toimimista niiden perusteella mahdollisista vaihtoehdoista käsin, ilman yhteentörmäyksiä vallitsevien uskomusten ja oletusten kanssa. Näitä uskomuksia ja oletuksia kutsutaan myös yrityksen arvoiksi ja ne kuvaavat sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 50, 52

¹⁴⁸ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 162

¹⁴⁹ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 33-34

On syytä muistaa, että arvokeskusteluiden raamit perustuvat jo lainsäädännön mukaisesti oikeusperiaatteisiin ja hyvän tavan käsitteeseen. Osakeyhtiölain mukaan yhtiön johdon on toimittava yhtiön edun mukaisesti, tasa-arvo laki puolestaan säättää miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän ja lisäksi kirjanpitolaki määrittää muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista yrityksissä.

Osakeyhtiölaissa going concern -periaate on hyvin keskeinen, ja sen mukaan yhtiön odotetaan jatkavan toimintaansa määräajattomasti.¹⁵⁰ Myös hallituksen esityksessä korostuvat voiton tuottaminen pitkällä aikavälillä ja osakkeen arvon kasvattaminen.¹⁵¹ Going concern -periaate mahdollistaa investointien tekemisen ja sitä kautta voiton tuottamisen nimenomaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Toimiminen pitkällä aikavälillä toivotun tavoitteen saavuttamiseksi vaatii toimintasuunnitelman eli strategian. Strategian luominen lähtee sen tunnistamisesta, miksi yritys on olemassa eli mitä se tekee. Sen lisäksi tulee olla selvillä mitkä ovat yrityksen arvot eli edellä kuvatut asiat, joiden puitteissa toimintaa toteutetaan. Toimiakseen pitkän aikavälin tarkastelun mukaisesti, tulee yrityksessä olla tieto myös siitä mihin se tähtää. Tätä kutsutaan visioksi. Lisäksi yrityksen tulee olla selvillä, minkälaisilla toimenpiteillä se on mahdollista (strategia).¹⁵²

Strategiaa voidaan lähteä tarkastelemaan taloudellisesta näkökulmasta käsin, joka vastaa myös osakeyhtiölain mukaista voiton tuottamista osakkeenomistajille. Taloudellisessa näkökulmassa pohdittavaksi tulee se, miltä yritys näyttää omistajan silmissä, mikäli se onnistuu asetetuissa tavoitteissa. Taloudellinen tarkastelu ei kuitenkaan yksin riitä, sillä sen voidaan ajatella olevan vain jäävuoren huippu hyvin (tai huonosti) onnistuneista aiemmista toimista. Seuraavaksi on pohdittava asiakasnäkökulmaa eli sitä tahoa, joka mahdollistaa taloudellisen tilan muutokset. Asiakasnäkökulmassa pohdittavaksi nousee, miltä yrityksen tulee näyttää asiakkaan silmissä, jotta visio voidaan saavuttaa. Seuraavaksi on pohdittava prosessinäkökulmaa, eli missä prosesseissa täytyy kehittyä tai tehostaa toimintaa, jotta asiakas olisi tyytyväinen.¹⁵³

Viimeisenä on tarkasteltava oman yrityksen toimintaa oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Tässä näkökulmassa on pohdittava asioita, joita tulee vielä oppia tai

¹⁵⁰ Lautjärvi (2017) Yhtiön etu johdon päätöksissä ja toimissa: 109

¹⁵¹ HE 109/2005:39

¹⁵² Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 19-20

¹⁵³ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 19-20

kehittää, jotta vision toteutuminen mahdollistuu. Näiden strategisten näkökulmien avulla voidaan hahmotella niitä toimintamalleja, joiden avulla kussakin näkökulmassa mahdollistetaan vision saavuttaminen.¹⁵⁴ Voimme havaita pohdittavista kysymyksistä yhtymäkohtia myös vastuullisuuden osa-alueiden (ESG-asiat) piireihin, joiden huomioiminen jo strategiaa suunniteltaessa edistää toimien toteuttamista käytännössä huomattavasti.

Kuhunkin strategian osa-alueessa tulee tuntea vaikuttava lainsäädäntö ja yleiset hyvän tavan mukaiset toimintatavat. Lainsäädännön tunteminen on edellytys sille, että yritys pystyy toimimaan sen vaatimukset ylittävällä tavalla. Mikäli yritys haluaa implementoida vastuullisuuden osaksi joka päiväisiä toimintamalleja, sen tulee ensinnäkin tuntea ja ylittää toimialalle olennainen lainsäädäntö, sekä pohtia aiemmin tutkielmassa mainittuja vastuullisuuden osa-alueita (ESG-asiat) jokaisessa strategisessa näkökulmassa erikseen. Asiaa tarkastellaan tarkemmin myöhemmin tutkielmassa. Seuraavassa luvussa keskitytään henkilöstöstrategian luomiseen edellä mainittujen strategisten näkökulmien pohjalta.

3.3. Henkilöstöstrategian luominen

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tarkoittaa prosessia, jonka avulla henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet ja kehitetään, sekä laaditaan strategisia toimenpiteitä ja henkilöstöpolitiikkoja eri osa-alueille tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevasta henkilöstövoimavarojen tarpeen laadusta ja määrästä.¹⁵⁵ On huomioitava, että kaikki yrityksen toiminnan tai tavan muutokset vaikuttavat henkilöstöön tavalla tai toisella. Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla pyritäänkin osaltaan myös tukemaan näitä muutoksia, sekä kehittymään ja uudistumaan, luoden perustan tarvittavien muutosten onnistumiselle. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja henkilöstöstrategian luominen ei ole pelkästään matemaattista ennusteiden laatimista, vaan sen avulla voidaan huomioida myös monia laadullisia tekijöitä, kuten osaamistarpeita. Aina ei kuitenkaan

¹⁵⁴ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 20-22

¹⁵⁵ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 22

ole mahdollisuutta ennakoida ja varautua muutoksiin, vaan henkilöstöstrategian avulla on myös välttämätöntä varautua nopeisiin muutoksiin ja turvata toiminnan yleinen joustavuus.¹⁵⁶

Henkilöstöstrategiaa pohdittaessa tulee kiinnittää huomiota henkilöstövoimavarojen ulkoiseen ympäristöön ja sen mukanaan tuomiin uhkiin, joita ovat esimerkiksi talouden suhdannevaihtelut, lainsäädäntö, väestörakenne ja alan uusi teknologia. Pelkästään ulkoisiin uhkiin reagoiminen ja niiden ennakoiminen ei riitä, vaan tarkastelu tulee laajentaa myös sisäiseen ympäristöön, kuten yrityksen rakenteeseen, sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Edellisten lisäksi henkilöstöstrategiaa laadittaessa on olennaista ottaa mukaan myös muut yritykseen liittyvät tekijät, kuten yrityksen koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia, sekä yrityksen rakenne ja kulttuuri.¹⁵⁷

Edellisessä luvussa tarkasteltiin strategian muodostamista yleisellä tasolla. Samat lainalaisuudet voidaan huomioida kuitenkin myös henkilöstöstrategiaa laadittaessa. Yrityksen tulee pohtia taloudellisesta näkökulmasta sitä, miltä se näyttää osakkeenomistajien silmissä.¹⁵⁸ Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkastelussa kysymys on muun maassa henkilöstön oikea-aikaisesta sijoittelusta ja kustannustehokkaasta hyödyntämisestä. Karkeasti tarkasteltuna pohdittavaksi nousevat kysymykset siitä, tulisiko henkilöstöä rekrytoida lisää, säilyttää henkilöstövoimavarat nykyisessä muodossaan vai tulisiko niitä vähentää.¹⁵⁹

Tarkemmassa tarkastelussa esiin nousevat kysymykset rekrytoinnista, ura- ja seuraajasuunnittelusta, kehittämisestä, palkitsemisesta ja vaihtuvuudesta. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna suuri vaihtuvuus merkitsee aina suuria vaihtuvuuskustannuksia, joita muodostuu esimerkiksi rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja alkuvaiheen virhe- ja tehottomuuskustannuksista.¹⁶⁰ Tästä johtuen henkilöstöstrategialla on erityinen merkitys liiketoimintastrategian taloudellista näkökulmaa tarkasteltaessa.

¹⁵⁶ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 50-51

¹⁵⁷ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 25

¹⁵⁸ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 20-22

¹⁵⁹ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 52

¹⁶⁰ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 52

Asiakasnäkökulmassa pohdittavaksi tulee laajassa skaalassa se, miltä näytämme asiakkaamme silmissä.¹⁶¹ Näkökulmassa tulee ymmärtää sidosryhmien odotuksia ja toimintamalleja. Asiakasnäkökulmassa henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan pohtia, minkälaisia henkilöitä työskentelee asiakaspalvelutehtävissä, onko heitä tarpeeksi ja omaavatko he vaadittavan osaamisen esimerkiksi reklamaatio tai myöhästymistilanteissa. Lisäksi voidaan pohtia, onko yritys saavutettavissa esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä helposti.¹⁶²

Prosessinäkökulmassa esiin nousevat kysymykset esimerkiksi prosessien kehittämisestä ja tehostamisesta, joilla asiakkaiden tyytyväisyys saavutettaisiin. Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta katsottuna pohdittavaksi nousevat eri kanavat ja prosessit, joiden kautta asiakkaan kanssa ollaan kontaktissa ja kuinka toiminta henkilöstön kannalta on toteutettu, sekä onko tarvittava osaaminen oikeilla paikoilla ja minkälaiseksi henkilöstö itse koee määritetyt prosessit.¹⁶³

Henkilöstöstrategialla luodaan siis suuntaviivat, joiden avulla se varmistaa omalta osaltaan liiketoimintastrategian onnistumisen. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa osaamiseen ja sen kehittämiseen, määrään ja rakenteeseen. Henkilöstöstrategian tulee viedä yritystä määrittelemäänsä visiota kohden.¹⁶⁴ Koska henkilöstöstrategia ottaa kantaa ja huolehtii halutunlaisen osaamisen kouluttamisesta ja hankkimisesta, on siksi henkilöstöstrategia luonnollinen paikka tarkastella myös toivotunlaisen vastuullisuusosaamisen ja prosessisen kehittämistä. Huolehtiessaan ESG-asiat kuntoon henkilöstöstrategiassaan ja jalkauttaessaan ne muuallekin liiketoimintastrategiaan yritys mahdollistaa sen, että henkilöstö voi työskennellä arvojensa mukaisesti ja olla ylpeä yrityksestään (oletuksena on, että henkilöstö toimii mieluummin vastuullisesti kuin vastuuttomasti).¹⁶⁵

Toimiminen omien arvojensa mukaisesti liittyy myös työntekijän tekemään ns. psykologiseen sopimukseen varsinaisen työsopimuksen lisäksi.¹⁶⁶ Työskentely omien

¹⁶¹ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 25

¹⁶² Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 25

¹⁶³ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 25-26

¹⁶⁴ Viitala (2010) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 61

¹⁶⁵ Juutinen (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 59

¹⁶⁶ Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala (2014) Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välinein: 67

arvojen mukaisesti luonnollisesti ruokkii työsuhteen positiivisia asioita, jotka parantava edelleen esimerkiksi tehokkuutta. Henkilöstöfunktio on olennainen taho vastuullisen toiminnan implementoinnissa yrityksessä, mutta hyvinkään toteutettu henkilöstöstrategia ei itsessään saa muutoksia aikaiseksi, vaan se vaatii tuekseen strategista henkilöstöjohtamista.

3.4. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhutaan tilanteissa, joissa liiketoimintastrategiaa muutetaan tuloksiksi henkilöstökäytäntöjen avulla. Perinteisesti strateginen suunnittelu on jaettu strategian muotoiluun ja strategian toteuttamiseen. Strategisen henkilöstötyön suurimmaksi haasteeksi on usein nostettu strategian toteuttaminen. Sen takia strateginen henkilöstöjohtaminen yhdistää usein liiketoimintastrategiat henkilöstötyöhön määrittelemällä yrityksen menestymisen kannalta kriittisen osaamisen.¹⁶⁷ Huomioitavaa on, että strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat, henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon. Henkilöstöstrategian avulla määritellään näin henkilöstötoiminnon tarkoitus ja se, kuinka toiminto tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle.¹⁶⁸

Henkilöstön osaaminen on yritykselle hyvin keskeinen investointi ja menestystekijä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, jonka pohjalta voidaan havaita mahdolliset kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden tyydyttämiselle.¹⁶⁹ Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien voidaan katsoa olevan yrityksen strateginen kilpailutekijä.¹⁷⁰ Henkilöstön kehittämiseen kuuluu hyvin paljon erilaisia keinoja, ja niiden tarkoituksena on varmistaa yrityksen toiminnan jatkuminen myös tulevaisuudessa (going concern -periaate). Työelämän muuttuessa osaamisen kehittämisellä ja uuden oppimisella on aivan erityinen rooli yritysten kilpailukyvyyn

¹⁶⁷ Ulrich (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle: 234-236

¹⁶⁸ Ulrich (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle: 238

¹⁶⁹ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 35

¹⁷⁰ Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala (2014) Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä: 65

säilyttäjänä. Näin ollen osaamisen kehittäminen on yhä useammalla yrityksellä osana strategiaa ja sen toteuttamista.¹⁷¹

Yritykset suunnittelevat toimintaansa erilaisten ennusteiden ja arvioiden perusteella. Henkilöstöön liittyviä asioita, kuten työvoiman vaihtuvuutta, eläkkeelle siirtymistä tai sairauspoissaolojen määrää on kuitenkin huomattavasti haasteellisempaa ennakoita. Silti organisaation menestyminen ja tehokkuus ovat olennaisesti riippuvaisia henkilöstöstään. Erityisen merkityksellistä on se, että oikeat tekijät on sijoitettu oikeille paikoille yrityksessä. Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä ennalta suunniteltuihin tehtäviin tai työtehtävien muokkaamista olosuhteiden ja henkilön itsensä mukaan. Perehdyttäminen kuuluu osana tähän henkilöstön sijoittamisen kokonaisuuteen henkilöstön hankinnan, valinnan, siirtämisen ja vähentämisen ohella.¹⁷²

Uuteen työpaikkaan mentäessä solmitaan virallisen työsopimuksen lisäksi niin sanottu psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologinen sopimus sisältää ääneen lausumattomia odotuksia ja uskomuksia kummankin osapuolen velvollisuuksista. Koska työmarkkinat ovat muuttuneet epävarmemmiksi, työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa helpommin. Työpaikan vaihtamisen helppous on kasvattanut kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksien merkitystä yrityksissä.¹⁷³ Vaikka vastuu oppimisesta on loppujen lopuksi työntekijällä itsellään, on työnantajan annettava silti työhön, siinä käytettäviin välineisiin ja työpaikan olosuhteisiin nähden riittävä perehdytys myös työturvallisuuslain nojalla.¹⁷⁴

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja muut sidosryhmät, sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen avulla pyritäänkin antamaan oikea kuva organisaatiosta ja positiivinen mielikuva tulevista työtehtävistä. Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, osallistuu yleensä myös muut tulevat työkaverit perehdyttämisprosessiin. Perehdyttäminen kestää yleensä muutamia päiviä riippuen organisaation koosta ja toimintamalleista. On otettava huomioon, että työntekijä pystyy

¹⁷¹ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 143

¹⁷² Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 61 ja 68

¹⁷³ Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala (2014) Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välinein: 67

¹⁷⁴ Työturvallisuuslaki 3§

antamaan täyden työpanoksensa vasta kuitenkin noin vuoden kuluttua aloittamisestaan, joka korostaa perehdyttämisen merkitystä entisestään myös tehokkuuden ja taloudellisen näkökulman kannalta.¹⁷⁵

Koska työhön perehdyttämisen tavoitteena on yleensä työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu, päästään tavoitteeseen yleensä parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka käsittää työtehtävien lisäksi muun maassa omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjähengen kannustamisen. Vaikka kokonaishyötyjen laskeminen perehdytyksestä on haasteellista, tulisi yrityksen silti pyrkiä arvioimaan hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä, sekä asioiden nopeasta omaksumisesta syntyviä säästöjä. Perehdyttäminen nähdään keskeisenä osana uuden henkilön kehittämistä.¹⁷⁶

Tutkielmassa käsiteltiin jo aiemmin työsopimuslakia ja sen myötä tulevia velvollisuuksia niin työnantajalle, kuin -tekijällekin. Työsopimuslain 3:2 mukaan työntekijän on noudatettava tehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta, sekä huolehdittava käytettävissä olevin keinoin työpaikalla omasta, sekä muiden turvallisuudesta. Huolellisesti suunnitellulla perehdyttämisellä on olennainen merkitys sille, että työntekijä pystyy toimimaan lain edellyttämällä tavalla, esimerkiksi noudattamaan tehtävien kannalta olennaista huolellisuutta. Näin yritysten yleisellä ja vakiintuneella käytännöllä on perusta myös suoraan laista.

Päätöksentekotilanteissa yrityksen tulee ymmärtää henkilöstötyötä tekevien strateginen rooli ja ottaa heidät mukaan myös yrityksen toimintaa ja tulevaisuutta koskeviin keskusteluihin ja päätöksiin. Henkilöstötoiminnolla voidaan katsoa olevan kaksoisrooli yrityksessä; ensinnäkin yksiköllä on strateginen rooli henkilöstön ja yrityksen inhimillisen pääoman parhaana tuntijana yrityksen päätöksenteossa, sekä toiseksi sillä on asiantuntijakonsultin rooli, jonka varassa se auttaa muita organisaation jäseniä huomioimaan henkilöstönäkökulman omassa toiminnassaan. Näin ollen strategisesti kestäviä ja parhaita liiketoimintapäätöksiä saadaan aikaan silloin, kun yrityksen

¹⁷⁵ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 150

¹⁷⁶ Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen: 151-152

henkilöstöammattilaiset ovat tiiviissä yhteistyössä liiketoiminnasta vastaavien tahojen kanssa.¹⁷⁷

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei synny kuitenkaan tyhjiössä, vaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden liiketoiminnasta vastaavien kanssa. Vain siten henkilöstöstrategia voidaan ohjata tukemaan täysin haluttua suuntaa. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin vastuullista henkilöstöjohtamista ja sitä kautta vastuullisuusajattelun implementoimista yrityksen muihinkin toimintoihin, mutta voimme tässä kohtaa jo todeta strategisella henkilöstöjohtamisella ja vastuullisuuden jalkauttamisella olevan olennainen yhteys toisiinsa, sillä johdon niin halutessa henkilöstöammattilaiset ohjaavat haluttua osaamista ja toimintamalleja liiketoimintajohdon määrittelemään suuntaan.

3.5. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Kun strateginen henkilöstöjohtaminen integroi eri käytännöt keskenään ja yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet henkilöstötoiminnan kanssa, vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*SHRM, Sustainable Human Resource Management*) menee vielä askeleen pidemmälle tavoitteenaan parantaa innovaatioita, monimuotoisuuden hallintaa ja ympäristöjohtamista. Sen mukaan yhdenmukaistetun johdon tulee tavoitella kestäviä henkilöstöresursseja.¹⁷⁸ Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite toimii nimenomaisesti linkkinä henkilöstöstrategian ja ESG-asioiden huomioimisen välillä, luoden yhdessä hedelmällisen kentän vastuullisuuden implementoimiseen yritystoiminnan kaikille tasoille.

Globalisoituvan maailman kasvava kilpailu ja jatkuva muutos korostavat yrityksen resurssien, henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja strategian olevan merkittävässä asemassa menestymiseen. Ympäristöllä on suora vaikutus eri yritysten toimintaan, sillä se edustaa sitä fyysistä tilaa, jonka sisällä yritys ja kaikki sen sidosryhmät ovat. Näin olen tehokkaat ympäristöjohtamiskäytännöt lisäävät tulosta, parantavat toimintaa, säästöjen noudattamista ja sosiaalista tyytyväisyyttä yrityksessä. Nämä seikat ovat olennaisia

¹⁷⁷ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 69

¹⁷⁸ Dhamija (2013) Human resource management: an effective mechanism for long term sustainability

nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kuten tutkielmasta on käynyt ilmi, kestävä tai vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa kuitenkin muitakin asioita kuin ympäristön haitallisten vaikutusten torjuntaa. Se tarkoittaa huolehtimista liiketoiminnan kannattavuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Hyvä liiketoimintastrategia onkin yhdistelmä poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista ja ympäristöön liittyvää ajattelua, joka täysin toteutuessaan mahdollistaa myös uusien ja luovien ratkaisujen syntyä.¹⁷⁹

Vastuullisuuden tulee näkyvä tavassa, jolla henkilöstöä johdetaan. Vain näin saadaan henkilöstöjohtamisen avulla siirrettyä vastuullista ajattelua työntekijöiden ajatusten kautta toimintaan ja prosesseihin. Henkilöstöjohtamisen avulla sitoutetaan henkilöstöä esimerkiksi erilaisten henkilökohtaisten tavoitteiden, kehittämisalueiden hahmottamisen ja esimies- alaiskeskusteluiden avulla. Nämä ovatkin erinomaisia mahdollisuuksia jalkauttaa vastuullista ajattelumallia myös käytännön työn tekoon. Lisäksi monet sidosryhmät, kuten työterveyshuolto, luottamusmies ja työsuojelu omaavat vastuullisen henkilöstöpolitiikan tietämystä, ja myös heidän näkemyksiään voi hyödyntää vastuullisen henkilöstöjohtamisen kulttuurissa.¹⁸⁰

Tehokkuudesta on tulossa kriittinen elementti liiketoiminnan kestävyuden määrittelyssä. Maailma on saavuttanut pisteen, jossa jokaisen yrityksen ja yksilön panosta tarvitaan, ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla on mahdollista ohjata yrityksen henkilöstöpolitiikat tukemaan mahdollisimman kestäviä prosesseja niin ympäristön, kuin sosiaalisen vastuunkin kannalta. Kestävien henkilöstöressurssien hankkiminen ja kehittäminen ovat varmasti lähitulevaisuudessa seuraava askel kohti vastuullisuuden implementointia yrityksiin. Tämä vaatii kuitenkin ylimmän johdon tuen, sekä yrityskulttuurin muutoksen esimerkiksi järjestelmiin, käyttäytymismalleihin, palkintoihin ja kannustimiin. Lisäksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien edistäminen, sekä avoin kommunikointi kaikkialle yrityksen sisällä ja sidosryhmille ovat olennaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen onnistumiselle.¹⁸¹

¹⁷⁹ Dhamija (2013) Human resource management: an effective mechanism for long term sustainability

¹⁸⁰ Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 223

¹⁸¹ Dhamija (2013) Human resource management: an effective mechanism for long term sustainability

4. VASTUULLISUUDEN IMPLEMENTOINTI KÄYTÄNTÖÖN

4.1. Code of Conduct

Jotta yrityksissä pystyttäisiin ottamaan kaikki asiat huomioon päivittäisessä toiminnassa, tulee yrityksessä määritellä yleiset linjat ja toimintaperiaatteet. Näistä toimintaohjeista käytetään nimitystä *code of conduct*, joka mainittiin aiemmin Corporate Governancen yhteydessä.¹⁸² Code of conduct voidaan määritellä kuitenkin myös yrityksen eettiseksi toimintaohjeeksi, jota noudattaessa noudattaa myös lakeja ja säädöksiä, sekä välttää erilaiset ongelmat muun muassa eturistiriitojen ja salassapitovelvoitteiden kanssa. Code of conductia voidaan pitää yleisesti myös hyvänä liiketapana, josta ei suoraan lainsäädännössä ole säädetty, mutta joka toimii silti merkityksellisessä roolissa esimerkiksi tilanteissa, jossa arvioidaan, onko elinkeinotoiminnassa käytetty hyvän tavan vastaista tai sopimatonta menettelyä.¹⁸³

Hyvä liiketapa määräytyy ja muotoutuu yritysten käytännössä, ajan kuluessa ja vallitsevan oikeuskäytännön mukaan.¹⁸⁴ Eettisten toimintaperiaatteiden rooli yritystoiminnan itsesääntelyssä on huomattava, ja se täydentääkin näin pakottavan lain säädöksiä. Näin ollen eettisten toimintaperiaatteiden rooli on hyvin olennainen osa myös vastuullista yritystoimintaa.¹⁸⁵

Yleiset toimintaohjeet sisältävät yleensä paljon myös henkilöstöstrategista tietoa ja toimintamalleja. Tasa-arvon ja monimuotoisuuden hyväksyminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristön suojeluun liittyvät periaatteet, työterveyteen- ja turvallisuuteen liittyvät periaatteet ovat esimerkkejä näistä. Lisäksi yrityksen tärkeänä pitämät toimintaperiaatteet esimerkiksi luotettavuuteen, rahanpesuun tai korruptioon ja lahjontaan liittyvät asiat kolmansien osapuolten kanssa kuuluvat edellä mainittuihin malleihin. Eettisissä periaatteissa tai toimintamalleissa tuodaan sisäisesti ja ulkoisesti esiin niitä seikkoja, joita yrityksessä halutaan noudattaa, edistää ja turvata. Yleensä toimintaohjeiden yhteydessä tuodaan esiin myös soveltamisala, roolit ja vastuut, sekä raportointimahdollisuus havaituissa väärinkäytöstilanteissa. Eettiset toimintaohjeet ovat

¹⁸² Ratsula (2016) Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta: 47

¹⁸³ Ratsula (2016) Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta: 47, 52

¹⁸⁴ Kts. LTL 915/2013. Esimerkki hyvän liiketavan vastaisesta toiminnasta.

¹⁸⁵ FIBS, Dittmar & Indrenius (2019) Code of Conduct ja ilmiantokanavat.

turhia niin kauan, kuin henkilöstö ei niitä noudata, joten yrityksissä tulisikin pyrkiä muovaamaan yrityskulttuuria mahdollisimman sallivaksi sen suhteen, että henkilöstö uskaltaisi ilmoittaa mahdollisista väärinkäytöstilanteista. Mahdollisimman matalan kynnyksen ilmoittamiseen monissa yrityksissä onkin luotu ilmiantokanava. Ilmiöllä on englannin kielinen nimi, *whistleblowing*, jonka avulla väärinkäytöksiä voidaan ilmoittaa mahdollisimman helposti.¹⁸⁶

Vaikka eettisten toimintaohjeiden tarkoitus on toimia pakottavan lain määräysten ylittävänä toimina, on toimintaohjeiden muodostamiselle myös lainsäädännöllistä perustaa. Työelämän tietosuojalaki sääntelee yksityiselämän- ja yksityisyyden suojasta myös työelämässä, ja se on tietosuojalakia täsmällisempi laki turvaamaan näitä perusoikeuksia. Edellä mainittua *whistleblowingia* ja siihen liittyvää säädäntöä, sekä erityisesti väärinkäytöksistä ilmoittavan suojelemista pyritään edistämään myös valmisteluvaiheessa olevalla EU:n whistleblower -direktiivillä.¹⁸⁷

Direktiivin myötä väärinkäytösten ilmiantokanavat tulevat pakolliseksi yrityksille, jotka täyttävät tietyt henkilö- ja liikevaihtokriteerit. Tällä hetkellä ilmiantokanavien ylläpitäminen on suurelta osin vapaaehtoista Code of Conductiin perustuvia ilmiantokanavia, mutta joissakin tapauksissa myös laki veloitaa yrityksiä ylläpitämään ilmiantokanavia. Tällaisia veloituksia on esimerkiksi finanssisektorin toimijoilla, ja perusteena ilmiantokanavien ylläpitämiselle on muun muassa rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä sääntelevä lainsäädäntö.¹⁸⁸

Yrityksen itse määrittelemissä toimintaohjeissa yhteiskuntavastuu saa usein suuren painoarvon ja se voi sisältää esimerkiksi ympäristöystävälliset toimintatavat, lähiympäristön hyvinvointiin panostamisen tai osallistumisen yhteiskunnan kehittämiseen. Vastuullisten seikkojen huomioimisella on yleensä nykyään myös yrityksen julkisen kuvan kannalta positiivinen vaikutus sidosryhmien keskuudessa. Vaikka osakeyhtiön tarkoitus on voitontuottaminen osakkeenomistajilleen, nähdään liiketoiminnan etiikan ottaneen kuitenkin kiistattoman jalansijan liiketoiminnassa sekä

¹⁸⁶ Sihvonen & Uusi-Hautamaa (2019) Väärinkäytökset yrityksissä. Estä, havaitse, korjaa: 27

¹⁸⁷ FIBS, Dittmar & Indrenius (2019) Code of Conduct ja ilmiantokanavat

¹⁸⁸ FIBS, Dittmar & Indrenius (2019) Code of Conduct ja ilmiantokanavat

talous, että oikeustieteellisessä tarkastelussa. Tätä edistystä on ollut tukemassa erityisesti Corporate Governance -ajattelu ja sen voimistuminen yrityksissä.¹⁸⁹

Eettisten toimintaohjeiden perustana voidaan pitää myös yleisiä kansainvälisiä kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmia. YK:n Global Compact -ohjelman tavoitteena on edistää vastuullista yrityskulttuuria. Se on yksi niistä kansainvälisesti tunnustetuista ohjeista ja periaatteista, jotka muodostavat yhteiskuntavastuun selkärangan kansainvälisesti. Se on listannut 10 perusarvoa, jotka pätevät maailmanlaajuisesti, ja se onkin laajin vastuulliseen liiketoimintaan liittyvä maailmanlaajuinen aloite. Lisäksi ohjelmaan kuuluu erilaisia implementointiohjeita, joiden avulla perusarvot saataisiin mahdollisimman helposti yritysten toimintaan. Viime vuosikymmenen aikana yli 5000 yritystä onkin sitoutunut integroimaan 10 perusarvoa strategiaansa ja toimintoihinsa.¹⁹⁰ Perusarvot käsittelevät muun maassa ihmisoikeuksia, työvoimaa, ympäristöä, sekä korruption ehkäisemistä.¹⁹¹ Mukana olevat yritykset ovat lisäksi velvollisia vastuullisuustoimenpiteidensä raportoimisesta YK:lle.¹⁹² Myös monet suomalaiset listayhtiöt ovat sitoutuneet noudattamaan Global Compactin toimintaohjeita ja -suosituksia.

Vuonna 2015 Global Compact nousi vastuullisuuskysymyksissä uudelle tasolle YK:n julkaistessa globaalit kestävän kehityksen tavoitteet (*SDG, Sustainable Development Goals*). Tavoitteiden myötä suositeltava viitekehys tarkentui huomattavasti toivottuun suuntaan ja SDG:n tavoitteet voivat auttaa myös vastuullisuusraportointia aloittelevien yritysten suuntaviivoja. SDG:n tavoitteita on 17, jotka käsittelevät muun maassa kestävää teollisuutta, vastuullista kuluttamista ja vedenalaisen ja maanpäällisen elämän suojelua.¹⁹³ Myös tällaiset kansainväliset vastuullisuuden periaatteet voivat toimia suuntaa antavina malleina yrityksen pohtiessa eettisiä toimintatapoja, sekä niiden jalkauttamista käytäntöön.

¹⁸⁹ Salo (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu: 94

¹⁹⁰ United Nations: Global Compact Management Model:

https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2010_06_17/UN_Global_Compact_Management_Model.pdf

¹⁹¹ United Nations, Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

¹⁹² YK-liitto

¹⁹³ Kurittu (2018) Yritysvastuu raportointi. Kiinnostavan viestinnän käsikirja:25

4.2. Tasa-arvosuunnitelma

Työnantajalla on yhdenvertaisuuslain mukainen velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikoilla. Työnantajan tulee arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista, sekä työpaikan tarpeet huomioiden myös kehittää työoloja ja niitä toimintatapoja, joita noudatetaan esimerkiksi henkilöstöä rekrytoitaessa tai heitä koskevia ratkaisuja tehdessä. Edistämistoimenpiteiden tulee olla tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia ottaen huomioon toimintaympäristö, sekä muut olosuhteet. Lisäksi työnantajan tulee laatia suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi, mikäli palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Suunniteltuja edistämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta tulee käsitellä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa.¹⁹⁴ Tasa-arvolain tarkoituksena on puolestaan estää sukupuoleen perustuva syrjintä, sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.¹⁹⁵

Kuten yhdenvertaisuussuunnitelmankin kohdalla, myös tasa-arvosuunnitelma tulee laatia, jos palvelussuhteessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Työnantajan on laadittava palkkausta ja muita työsuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma. Sukupuoli-identiteettiin liittyvät seikat tulee huomioida tasa-arvosuunnitelmassa ja henkilöstön edustajilla tulee olla riittävät osallistumismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia vähintään joka toinen vuosi ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstöä.¹⁹⁶

Suunnitelma voidaan sisällyttää esimerkiksi osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa tai henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaa.¹⁹⁷ Tasa-arvolain noudattamista myös valvotaan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunnan, sekä tasa-arvovaltuutetun toimesta. He antavat neuvoja tasa-arvosuunnitelman laatimiseen ja voivat sakon uhalla kieltää syrjivän menettelyn, sekä velvoittaa tasa-arvosuunnitelman laatimiseen määräajassa.¹⁹⁸

Yritykset voivat laatia tasa-arvosuunnitelman oman harkintansa mukaan, mutta mukana tulee olla ainakin selvitys nykytilasta ja tavoitteet, sekä mahdollisesti aikaisempien

¹⁹⁴ Yhdenvertaisuuslaki 7§

¹⁹⁵ Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1§

¹⁹⁶ Työturvallisuuskeskus

¹⁹⁷ Ekonomit

¹⁹⁸ Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö

toimien toteutuminen ja niiden arviointi. Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on tärkeä myös seurata jatkuvasti toimenpiteiden toteutumista. Tasa-arvon toteutumista voidaan arvioida esimerkiksi työsuhteissa, koulutuksessa ja etenemisessä, vaikutusmahdollisuuksissa, palkitsemisessa ja muissa eduissa, sekä häirinnässä ja epäasiallisessa kohtelussa. Arviointimenetelmiä voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt, haastattelut tai palautejärjestelmät.¹⁹⁹ Voimme huomata, että tasa-arvokysymykset ovat aktiivisesti henkilöstöfunktioon liittyvien toimenpiteiden ja päätösten takana, ja siksi henkilöstöstrategiassa onkin mahdollisuus ottaa tasa-arvokysymykset huomioon niin pakottavan lainsäädännön kannalta, mutta myös vastuullisuustekona varsinkin sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta.

4.3. Vastuullisuus henkilöstöstrategiassa

4.3.1. Työsuhteen aloittaminen

Rekrytointi on hyvin merkittävä osa henkilöstöprosessia, sillä sen avulla yritys varmistaa toimintansa sujumisen nyt ja tulevaisuudessa.²⁰⁰ Rekrytoinnin kautta yritys voi hankkia yritykseensä myös sellaista osaamista, jonka avulla yritystä voidaan luotsata toivottuun suuntaan. Vastuullinen rekrytointiprosessi on olennainen osa vastuullista henkilöstöstrategiaa. Se tarkoittaa läpinäkyvää prosessia, joka kunnioittaa monimuotoisuutta ja on tasa-arvoista. Yhdenvertaisuuslaki määrää syrjinnän kiellosta muun muassa iän, alkuperän, kansalaisuuden tai uskonnon perusteella.²⁰¹ Tasa-arvolaki puolestaan kieltää syrjivän työpaikkailmoittelun, joka kohdistuu nimenomaisesti toiseen sukupuoleen.²⁰² Lain 6§ mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, huomioiden tasa-arvokysymykset esimerkiksi tehtäviin sijoittumisessa, palkkauksessa, etenemismahdollisuuksissa, sekä työjärjestelyissä ja -oloissa.

¹⁹⁹ Työturvallisuuskeskus

²⁰⁰ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 100

²⁰¹ Yhdenvertaisuuslaki 8§

²⁰² Tasa-arvolaki 14§

Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän tasa-arvobarometrin mukaan 56% naisista koki sukupuolestaan olleen haittaa, kun miehistä sitä koki vain 25% vastaajista. Työpaikalla havaittua seksuaalista tai sukupuoleen perustuvaa syrjintää oli naisvastaajista kokenut 15%, kun miehistä 9% vastaajista oli kokenut sitä. Tilanne on kärjistyneempi barometrin mukaan johto- ja esimiesasemassa, jossa sukupuoleen liittyvää vihapuhetta oli kohdannut 15% naisista ja vajaa 4% miehistä.²⁰³ Voimme ainakin kyseiseen tasa-arvobarometriin perustuen todeta, että yrityksillä on vielä paljon tehtävää edes lainsäädännön asettaman tason saavuttamisessa. Toisaalta asian etenemisen kannalta on tärkeää, että keskusteluja vastuullisesta henkilöstöstrategiasta käydään ja sen avulla asiaa on mahdollista saada parannettua pitkällä aikavälillä. Tämä tutkimus omalta osaltaan todistaa myös sitä, miten vastuulliset asiat voidaan huomioida henkilöstöstrategiaa toteutettaessa ja laadittaessa siten, että voidaan saada positiivisen työnantajamielikuvan lisäksi aidosti taloudellisia hyötyjä.

Rekrytointiprosessissa usein käytetyt soveltuvuusarviointit ja huumetestaus aiheuttavat eettistä problematiikkaa.²⁰⁴ Ristiriitaisia mielipiteitä aiheuttavat myös testien ja testaajien luotettavuus.²⁰⁵ Laki yksityisyydensuojasta työelämässä sääntelee perusoikeuksien toteutumista työelämässä. Sen mukaan esimerkiksi henkilötietoja käsittelevän tulee täyttää tarpeellisuusvaatimus eli työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka johtuvat esimerkiksi osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyen.²⁰⁶

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä sääntelee myös huumausaineiden käyttöä koskevien tietojen käsittelystä. Sen mukaan työnantajan tulee ilmoittaa hakumenettelyn yhteydessä suoritetusta huumausainetestistä, ja työnantajan tulee maksaa tämä testi. Lisäksi työnantajalla on tiedonantovelvollisuus työntekijälle tämän testin tuloksista niiden saapuessa.²⁰⁷ Henkilö- ja soveltuvuusarviointitestien hyödyntämisestä säädetään lain 13§ seuraavasti ”*Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi... Työnantajan tai tämän osoittaman*

²⁰³ Terveystieteiden tutkimuskeskus

²⁰⁴ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 100

²⁰⁵ Juutinen (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 224

²⁰⁶ Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 2:3

²⁰⁷ Laki yksityisyydensuojasta 6§-10§

testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä.”

Testien tekemiselle tulee siis olla perusteltu syy, ja niiden tuloksia tulee käsitellä vain henkilöt, joilla on siihen pätevä peruste. Rekrytointiprosessiin osallistuneelle hakijalle kokemus on ainutlaatuinen ja kokemukset voivat jäädä muokkaamaan yrityskuvaa pitkäksi aikaa. Vastuullisessa rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden on käyttäydyttävä työnhakijoita kohtaan kunnioittavasti ja vastuullisuustekijät huomioiden. Varsinkin monimuotoisuuden lisääntyessä erilaisten kansallisuuksien, uskontojen ja kulttuurien edustajat on nähtävä erityisenä voimavarana yritykselle, joka tarjoaa uudenlaisia näkökulmia ja kokonaiskuvan muodostumista esimerkiksi toimintaympäristöstä. Tasainen naisten ja miesten, sekä eri-ikäisten osuus henkilöstössä on todettu edistävän hyvän työyhteisön muodostumista, ja siksi asioiden huomioiminen jo rekrytointivaiheessa on tärkeää.²⁰⁸

4.3.2. Palkitseminen

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota palkitsemiseen. Minkälaisesta käyttäytymisestä työntekijää tai muuta sidosryhmän jäsentä halutaan muistaa taloudellisella tai muulla tavalla? Palkitsemisjärjestelmällä voidaan myös kannustaa toimintaan halutulla tavalla. Joissakin yrityksissä voidaankin palkita henkilöstön osallistumisesta esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan eli toimimiseen sitä kautta vastuullisesti. Hyvin toteutetulla virallisella palkkiojärjestelmällä voidaan saada huomattavia muutoksia aikaan työntekijöiden käyttäytymisessä tai esimerkiksi alihankkijoiden johtamisessa. Itse palkkauksen tulee täyttää oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja läpinäkyvyyden periaatteet ollakseen osa vastuullista henkilöstöjohtamista.²⁰⁹

Oikeudenmukaista ja tasa-arvoista palkkausta edustaa yleensä samapalkkaisuusperiaate, jota voidaan tulkita eri yrityksissä hieman eri tavoin. Samapalkkaisuusperiaate voidaan

²⁰⁸ Juutinen (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 224

²⁰⁹ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 100

tulkita vaativuuden periaatteen mukaisesti, jonka mukaan vaativammasta työstä tulee maksaa enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativasta työstä. Toisaalta asiaa voidaan arvioida myös pätevyysperiaatteen mukaan, jolloin palkan määrittää pätevyys vaativuuden sijasta. Pätevyysperiaatteen mukaan siis parempi pätevyys johtaa parempaan palkkaan. Laissa ei ole erikseen määritelty kumpaan periaatteeseen nojautuen palkkajärjestelmä tulisi rakentaa, joten yrityksillä voi olla hyvin vaihtelevia palkkamalleja käytössään. Olennaista vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta on kuitenkin rakentaa sellainen palkkajärjestelmä, joka täyttää vaaditut kriteerit. Sen määräytymissäännökset tulee olla kaikille samat ja niiden tulee olla läpinäkyvällä tavalla henkilöstön saatavilla ja tiedossa.²¹⁰

Virallisen palkitsemisen lisäksi henkilöstöä voidaan ohjata toivottuun suuntaan myös niin kutsutulla epävirallisella palkitsemisella. Epävirallisella palkitsemisella tarkoitetaan esimerkiksi toimintaa, josta seuraa ylennys taikka muuta tunnustusta. Tällainen aineeton ja epävirallinen palkitseminen saattaa vaikuttaa henkilöstöön jopa enemmän kuin virallinen palkitsemisjärjestelmä.²¹¹ Epävirallista palkitsemista voitaisiin hyödyntää näin esimerkiksi vastuullisesti toimimisen kannustamiseen yrityksessä. Toisaalta, kuten vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä tuli ilmi, innovaatioiden ja monimuotoisuuden kehittäminen ovat myös osa vastuullista henkilöstöjohtamista ja näin ollen myös vastuullisen henkilöstöstrategian toteuttamista. Näin ollen palkitsemisjärjestelmä, joka on rakennettu innovatiivisuuden kehittämisen kannustamiseen, on erinomainen tapa kiinnittää työntekijöiden huomio toivottuun suuntaan.²¹²

4.3.3. Työsuhteen päättäminen

Joskus yritykset vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta huolimatta joutuvat markkinatilanteen tai muiden muutosten johdosta sellaiseen tilanteeseen, että henkilöstömäärää on vähennettävä ja työsuhteita päätettävä. Koska kyseessä on ihmisille hyvin henkilökohtainen ja toimeentuloon vaikuttava asia, vaatii sen tarkastelu ja esiin otto

²¹⁰ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 100-101

²¹¹ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 101

²¹² Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 36

erityistä herkkyyttä ja ammattitaitoa yrityksen johdolta ja henkilöstöammattilaisilta. Vaikka vastuullista toimintaa olisikin pyritty implementoimaan yritykseen juuri henkilöstöstrategian avulla, tilanteet muuttuvat ja sellaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää perustella päätökset hyvin, sekä johtaa muutosta ammattimaisesti ja määrätietoisesti.²¹³

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä rajoittaa työnantajaa ja suojaa henkilöstön oikeuksia sellaisessa tilanteessa, jossa yrityksen muutoksilla on henkilöstövaikutuksia.²¹⁴ Lain 6 luku määrittelee toimintatapoja sellaisessa tilanteessa, jossa muutoksilla on sellaisia henkilöstövaikutuksia, joista johtuu esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyä tai uuden järjestelmän käyttöönottoa, ja 8 luku puolestaan sellaisia muutoksia, josta seurauksena on tai saattaa olla työntekijöiden irtisanomisuhka, lomauttaminen tai osaaikaistaminen.²¹⁵ ²¹⁶ Lain periaate on aiemminkin tutkielmassa esiin tullut heikomman suojan periaate, joka tässä tapauksessa suojaa heikommassa asemassa olevaa eli työntekijää.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta se tapa, jolla ihmisiä joudutaan irtisanomaan tuotannollisista ja taloudellisista syistä yt-neuvotteluiden jälkeen, osoittaa yrityksen sosiaalisen vastuun käytännöt myös yrityksen ulkopuolelle. Vastuullinen henkilöstöjohto hoitaa irtisanomistilanteen empaattisesti, mutta jämäkästi. Myös yt-prosessiin liittyvät toimintamallit tulee olla kaikkien tiedossa mahdollisimman jouhevan toiminnan saavuttamiseksi, sekä esimiehet koulutettu tilanteen vaatimalla tavalla. Yrityksellä on myös kaikki mahdollisuudet kantaa oma vastuunsa ja tukea irtisanottua henkilöstöä esimerkiksi erityisten tukitoimien tai kouluttamisen avulla.²¹⁷

Myös yhteistoimintalaki määrittelee tiettyjä toimia yrityksen hoidettavaksi tilanteessa, jossa ihmisiä on irtisanomishan alla. Tällainen on esimerkiksi yrityksen velvollisuus

²¹³ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 102

²¹⁴ Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1§: ”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.”

²¹⁵ Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 6§ ja 8§

²¹⁶ kts. KKO1993:133

²¹⁷ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 102

tarjota avoimena olevia työtehtäviä irtisanomisuhan alaisille työntekijöille. Työantajalla on velvollisuus sijoittaa tai kouluttaa kohtuullisuuden rajoissa työntekijä myös muihin tehtäviin, vaikka työntekijän oma työtehtävä lakkaisi. Työntekijälle on ensisijaisesti tarjottava hänen aiempaa työtään vastaavaa tehtävää, mutta mikäli sellaista ei ole, tulee hänelle tarjota myös alemman tasoisia tehtäviä. Jos työnantajalla ei ole tarjota vakituista tehtävää, tulee hänen tarjota määrä- tai osa-aikaista tehtävää. Samoin tarjottavaksi tulevat yrityksen toimipisteet koko maassa, riippumatta entisestä työskentelypaikkakunnastaan.²¹⁸

Aina työsuhteen päättäminen ei tapahdu työnantajan toimesta, vaan työntekijä itse päättää työsuhteen. Myös tällaisissa tilanteissa on mahdollisuus toimia vastuullisuuden periaatteita ja hyvää tapaa noudattaen. Yrityksellä on myös mahdollisuus ennakoida joitakin poistumatapauksia, esimerkiksi eläköitymisen myötä. Varsinkin suuren vaihtuvuuden omaavissa työyhteisöissä voidaan saada arvokasta tietoa keskustelemalla lähtevien työntekijöiden kanssa. Näissä niin sanotuissa lähtökeskusteluissa voi nousta esiin sellaisia asioita, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa ja esimerkiksi uusien henkilöiden palkkaamisessa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijöiden ja työnantajan erilainen näkemys palkan merkityksestä työssä viihtymiseen.²¹⁹

4.4. Viestiminen

Parhaat hyödyt vastuullisesta toiminnasta yritys saa silloin, kun vastuullista toimintaa toteutetaan käytännössä, osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yritysvastuusta halutaan ja uskalletaan viestiä rohkeasti ja totuudenmukaisesti, joka on omiaan edistämään oikean kuvan syntymistä yrityksestä markkinoilla ja sidosryhmien keskuudessa.²²⁰ Lähtökohtaisesti yrityksen vastuullisen toiminnan ydin on siinä, miten yrityksen sisällä toimitaan ja hoidetaan asioita. Pääpaino on operatiivisella tasolla, jolloin strateginen ulottuvuus jää taka-alalle, niin kuin myös saavutettujen tulosten raportointi. Tästä seuraa se, että vaikka yritys toimisi esimerkillisesti vastuullisuusasiat huomioon

²¹⁸ www.erto.fi

²¹⁹ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 52, 54

²²⁰ Juutinen (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja: 55

ottaen, sidosryhmät tai markkinat eivät tiedä sen panostuksista, ja suuri osa vastuullisuuden mukanaan tuomista hyödyistä jää saavuttamatta.²²¹

Vastuullista sijoittamista on käsitelty jo aiemmin tutkielmassa, mutta asia liittyy olennaisesti myös yrityksen vastuullisuusviestintään. Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa kestävien kriteerien huomioimista sijoituspäätöksissä, eli ESG-asioiden huomioimista. Sijoittajan näkökulmasta yrityksen vastuullisuustoimenpiteet tulisi olla sijoituspäätöksien pohjaksi helposti saatavilla ilman erillistä tutkintaa. Yrityksen näkökulmasta tämä puolestaan tarkoittaa aktiivista ja avointa tiedottamista vastuullisuustoimenpiteistään.²²² Henkilöstöraportointia käsitellään lisää seuraavassa alaluvussa. Yrityksen sisäisellä viestinnällä on kuitenkin suuri vaikutus myös ulkoiseen, sillä viestimällä esimerkiksi innovatiivisuutta kannustamalla tavalla ja huomioimalla luovuutta ilmentävien tekojen tulokset sisäisesti, saadaan aikaan myös vaikutuksia ulkopuolella.²²³

Kiristynvä kilpailu on tuonut vastuullisuusasiat mukaan myös keinoksi differoida omaa tuotetta ja yritystä. Voidaan puhua myös ns. vastuullisuusmarkkinoinnista, jossa katse siirretään tavanomaista markkinointia laajemmalle, tuotteista ja palveluista yhteiskuntaan, ympäristöön ja tulevaisuuteen. Se avaa mahdollisuuden kuluttajille tutustua ja oppia yrityksestä myös itse tuotteen lisäksi. Vastuullisuusmarkkinointi voi olla myös keino etsiä uusia mahdollisuuksia tavanomaisten markkinointikeinojen rinnalle.²²⁴

Erityistä huomioita tulee kuitenkin kiinnittää siihen, että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna vastuullisuuden hyödyntäminen markkinoinnissa tuottaa hyötyjä vain, mikäli vastuullisuusasiat ovat aidosti integroitu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja niitä pystytään johtamaan systemaattisesti, eivätkä ne ole vain väritetty vastaamaan sidosryhmien odotettuja toiveita.²²⁵ Onnistunut viestintä vastuullisuudesta edellyttää siis yritykseltä systemaattista toimintaa viestinnän kehittämisestä, toteuttamisesta ja vastaanottajakohteen tunnistamisesta. Vastuullisuusviestintä on parhaimmillaan osa

²²¹ Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 54

²²² Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 218

²²³ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 36

²²⁴ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 146-147

²²⁵ Juutinen (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja: 54

prosessimallia ja raportointia.²²⁶ Raportointia ja mittaamista käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.5. Raportointi ja mittaaminen

Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta tarkasteltuna raportointi ja mittaaminen ovat olennainen osa muun maassa johtamisen seuranta ja suorituskyvyn mittaamista. On ensin kuitenkin tunnistettava, että henkilöstö on useasti yritykselle kriittinen menestystekijä, ja samalla suurin kuluerä ja ainoa todellinen joustotekijä. Valitettavan usein yrityksen päätöksentekijöillä ei ole kuitenkaan käytettävissä sellaista tietoa, jonka varassa analyttinen ja kriittinen pohdinta olisi käytännössä mahdollista.²²⁷ Kuten aiemmin mainittiin, osakeyhtiölain mukaan päätöksenteossa tulee olla saatavilla riittävä informaatio päätöksenteon tueksi. Tätä ongelmaa helpottamaan on asetettu muun maassa kirjanpitolain muutoksen kohta muusta kuin taloudellisesta tiedosta, joka nimenomaan viitoittaa tietä myös henkilöstöstä raportointiin entistä tehokkaammin ja systemaattisemmin muun vastuullisuusraportoinnin ohella.

Yritykset voivat melko vapaasti päättää, minkä funktion vastuulla on vastuullisen yritystoiminnan raportoinnin toteuttaminen. Hyvin usein yrityksissä asia on järjestetty siten, että kukin funktio vastaa oman toimintansa vastuullisuusrajojen noudattamisesta ja näin ollen myös materiaalin tuottamisesta vastuullisuusraportointiin ja mittaamiseen.²²⁸ Vastuullisuusraportoinnin tärkein tehtävä on välittää lukijalle tietoa siitä, miten yritys toimii, mitä se on saanut aikaan ja mitä se tavoittelee.²²⁹ Raportointi on keino tuoda esille informaatiota päätöksenteon tueksi niin ulkoisesti, kuin sisäisesti. Raportoinnin avulla voidaan avoimesti ja sidosryhmiä kiinnostavalla tavalla tuoda esiin seikkoja yrityksen toiminnasta. Vastuullisuusraportoinnin laajentuessa ja sijoitusmaailman kiinnostuksen kasvaessa vastuullisuusasioihin on alettu yhä enemmän vaatia vastuullisuuden ja vuosiraportoinnin integrointia.²³⁰

²²⁶ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 162

²²⁷ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 318-319

²²⁸ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä yritystoiminta: 98-99

²²⁹ Kurittu (2018) Yritysvastuuraportointi -kiinnostavan viestinnän käsikirja: 6

²³⁰ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta: 221-222. 228

Kaikki, jotka harjoittavat ammatti- tai liiketoimintaa ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitovelvollisen on laadittava tilinpäätös tilikauden tuloksen selvittämiseksi. Tilinpäätöksen pohjana ovat yrityksen tulos- ja tasetilit. Kirjanpito- ja osakeyhtiölaissa on säännöksiä konsernin emoyhtiön velvollisuudesta laatia myös konsernitalinpäätös. Sidosryhmistä etenkin sijoittajat ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen tilinpäätöksistä saatavasta informaatiosta, jota he hyödyntävät päätöksenteossaan. Tilinpäätöksiin kuuluu edellisten lisäksi myös rahoituslaskelma ja toimintakertomus tietyin laissa säädetyin edellytyksin. Kirjanpitolain 2§ mukaan tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Vastuullisuusnäkökulmasta tarkasteltuna kirjanpitolaissa mainittuun toimintakertomukseen sisältyvän ”muut kuin taloudelliset tunnusluvut henkilöstöstä ja ympäristövaikutuksista” on erityisen merkittävä myös tutkielman kannalta.

Yrityksen tulee laatia kirjanpitolain 3:1 kohdan mukaan toimintakertomus, josta selviää kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittymistä ja tuloksellisuutta, taloudellista tilannetta, sekä merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustilanteita koskevat seikat. Edellisten kohtien lisäksi kirjanpitovelvollisen tulee sisällyttää toimintakertomukseensa kuvaus taloudellisista tunnusluvuista ja muista kuin taloudellisista tunnusluvuista koskien henkilöstöä ja ympäristövaikutuksia. Voimme havaita vaadittujen osa-alueiden joukosta ESG -asiat (*Environmental, Social, Governance*). Muiden kuin taloudellisten tietojen esittäminen voidaan liittää suoraan osaksi toimintakertomusta, taikka tehdä ESG -asiat sisältävä vastuullisuusraportti erillisraporttina.²³¹

Globaalilla tasolla GRI (*Global Reporting Initiative*) on luonut raportointiohjeistoa liittyen yritys- ja yhteiskuntavastuuraportointiin.²³² GRI edustaa maailmanlaajuisesti toimintatapoja erilaisten taloudellisten, ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten vaikutusten raportoimiseksi. GRI -standardit mahdollistavat uskottavan ja yhdenmukaisen ei-taloudellisen raportoinnin maailmanlaajuisesti.²³³ GRI sisältää myös henkilöstöraportointiin liittyviä tunnuslukuja osana laajempaa yhteiskuntavastuun kuvantamista. Raportointiohjeiston mukaan on suositeltavaa käsitellä ainakin henkilöstön rakenteessa ja yrityksessä tapahtuneita muutoksia, palkitsemisperiaatteita,

²³¹ Työ- ja elinkeinoministeriö

²³² Kurittu (2018) Yritysvastuuraportointi -Kiinnostavan viestinnän käsikirja: 12

²³³ <https://www.globalreporting.org/standards/>

henkilöstöjohtamista, henkilöstön osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia, turvallisuutta ja tasa-arvoa. Raportin varsinainen sisältö on kuitenkin yrityksen itsensä päätettävissä ja se voi sisällyttää raporttiin edellisten suositusten lisäksi tai tilalle myös muita tunnuslukuja henkilöstöön ja ei-taloudelliseen tietoon liittyen.²³⁴

EU-komission säädös muun kuin taloudellisen tiedon raportointiohjeista päivittyvät ilmastonmuutokseen liittyvien tietojen osalta. Vaikka päivitys ohjeisiin ei suoranaisesti sido raportoivia yrityksiä, edistää se kuitenkin raportointi- ja markkinakäytäntöjä. Samanaikaisesti raportoinnin tulee entistä vahvemmin painottaa ilmastonmuutoksen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Yritysten olisikin syytä tarkastella sen taloudellisia vaikutuksia liiketoimintastrategiassa ja selvittää muuta kuin taloudellista tietoa raportoinnissa. Tulevaisuutta ajatellen voidaan pohtia, yhdenmukaistuuko yritysraportointi entisestään ja yhdistyykö se osaksi tilinpäätöstietoja.²³⁵

Tätä kysymystä tukemaan on Euroopan tasolla kuitenkin jo tehty toimenpiteitä, sillä osaksi Euroopan tilinpäätösraportoinnin neuvoo-antavaa ryhmää on perustettu Corporate Reporting Lab, jonka tarkoituksena on edistää raportointikäytäntöjä kestävyysraportointiin ja ympäristötilinpäätökseen liittyen. Lisäksi yritysraportoinnin viitekehysten yhdenmukaisuutta edistetään ja pyritään huomioimaan sijoittajayhteisön odotukset entistä paremmin. Kehityksen perusteella voimme todeta, että olennaisuusmäärittelyn liiketoimintalähtöisyys tulee korostumaan ja se edellyttää vastuullisuusasioiden taloudellisten vaikutusten parempaa huomioimista.²³⁶

Vastauksena yllä esitettyyn kysymykseen voimme todeta, että kehitys myös EU:n suunnasta on menossa kohti vastuullisuuden taloudellisen hyödyn arviointia, mittaamista ja raportointia, joka käytännössä johtaisi sen sisällyttämiseen myös tilinpäätöstiedoissa. Kehitys vastuullisuuden taloudellisen hyödyn entistä suurempaan huomioimiseen johtaisi luonnollisesti vastuullisuuden aiempaa merkittävämpään huomioimiseen ja implementointiin niin henkilöstö-, kuin liiketoimintastrategiassakin, puhumattakaan käytännön toiminnasta. Lisäksi sijoittajayhteisön odotusten huomioiminen korostaa asian merkitystä, sillä juuri he ovat ottaneet esimerkiksi ESG-termin käyttöön.

²³⁴ Kaisanlahti & Leppiniemi (2017) Ratkaisuja tilinpäätäjän ongelmiin: 258

²³⁵ PricewaterhouseCoopers (2019). PwC:n katsauksen keskeiset tulokset 2019

²³⁶ PricewaterhouseCoopers (2019). PwC:n katsauksen keskeiset tulokset 2019

Corporate Governance eli listayhtiöiden hallinnointikoodi on hyvä esimerkki siitä, kuinka OYL dispositiivisuus eli tahdonvaltaisuus toteutuu käytännössä.²³⁷ Corporate Governancen suositukset ovat osakeyhtiölakia täsmällisempiä, eikä ohjeiden noudattamisesta ole säädetty erikseen lailla. Käytössä on yleisesti ollut kuitenkin ”*comply or explain*” -periaate, joka tarkoittaa sitä, että mikäli ohjeita ei noudateta, tulee osakeyhtiön kertoa perustelu miksi ohjetta ei ole noudatettu, sekä kuinka asia on yrityksessä järjestetty. Kaikkien osakeyhtiöiden on kuitenkin noudatettava sellaisia suosituksia, jotka perustuvat lakiin, sekä pörssiyhtiöiden lisäksi suosituksia, jotka perustuvat pörssin sääntöihin.²³⁸

Arvopaperimarkkinayhdistyksen mukaan Corporate Governance on järjestelmä, jolla yritystoimintaa johdetaan ja kontrolloidaan. Se on hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, joka määrittelee yritysjohdon roolin, velvollisuudet ja suhteen osakkeenomistajiin.²³⁹ Listayhtiöiden hallinnointikoodin tarkoituksena on yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja, sekä lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sidosryhmille. Se antaa myös kokonaiskuvaa suomalaisten listayhtiöiden hallinnointijärjestelmistä ja niiden keskeisistä periaatteista.²⁴⁰

Osakeyhtiön hallitus vastaa yhtiön hallinnosta, sekä siitä, että se on asianmukaisesti järjestetty.²⁴¹ Hallitus on vastuussa myös sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä, josta mainitaan myös listayhtiöiden hallinnointikoodissa. Toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu sisäisen valvonnan käytännön toimista, ja suuremmissa yrityksissä keskijohtoa ohjeistetaan erityisen toimintaohjeen eli *code of conductin* mukaan. Koska sisäisen valvonnan yksi keskeinen teema on läpinäkyvyyden ja informaationkulun parantaminen, on suosituksissa mainittu, että listayhtiöiden on mainittava toimintakertomuksessaan, miten sisäinen valvonta on yrityksessä järjestetty.²⁴²

²³⁷ OYL 1:9 Osakkeenomistajat voivat yhtiöjärjestyksessä määrätä yhtiön toiminnasta. Yhtiöjärjestykseen ei voida ottaa määräystä, joka on tämän lain tai muun lain pakottavan säännöksen taikka hyvän tavan vastainen.

²³⁸ Salo (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu: 90

²³⁹ <https://cgfinland.fi/>

²⁴⁰ Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen (2014) Yrityksen taloushallinto tänään: 120

²⁴¹ OYL 6:2

²⁴² Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen (2014) Yrityksen taloushallinto tänään: 120

Tuloskorttiajattelun taustana on mittaristo, joka on johdettu strategiasta. Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC) onkin hyvin yleinen mittaristo organisaation toiminnan ja kehittymisen mittaamiseen. Sen ideana on tarkastella yrityksen toimintaa strategisesti tärkeistä näkökulmista, joita on perinteisesti ollut neljä; talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja oppiminen.²⁴³ Tämän on jo todettu olevan toimiva työkalu yrityksen kestäväen kehityksen tarkasteluun, mutta sen rinnalle on kehitetty myös tätä näkökulmaa korostava *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC). SBSC:n tarkoituksena on toimia työkaluna yrityksen johdolle, auttaa keräämään tarvittavaa informaatioita, sekä tarkastella erilaisten toimintamallien vaikutuksia ja toimivuutta.²⁴⁴ Henkilöstöstrategisesta näkökulmasta voidaan huomioda, että henkilöstöfunktion vastuulla on ainakin kaksi tuloskortin toimintaa, sisäiset prosessit ja oppiminen, joten sillä on merkittävä rooli tuloskortin mittaristoihin ja niiden tuloksiin.

Myös henkilöstöfunktiolle on määritelty kokonaan omia HR Balanced Scorecard -malleja, joiden avulla voidaan mitata esimerkiksi johtamisen suoriutumista ja suorituskykyä. Mittariston laadinnan ideana on varmistaa myös henkilöstötoimintojen tehokkuuden seuranta ja kehittäminen yrityksen liiketoimintallisen suorituskyvyn ylläpidon ja parantamisen edistämiseksi. Olennaista henkilöstötoiminnan tasapainotetun tuloskortin muodostamisessa on ensin määritellä liiketoiminnan strategiset tavoitteet, ja eritellä ne henkilöstötoimet, joiden avulla nämä asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.²⁴⁵

Yritysvastuuta on pyritty mittaamaan erilaisilla taloudellisilla tunnusluvuilla. Tässä yhteydessä puhutaan usein yritysvastuun suorituskyvystä (*Corporate Responsibility Performance*), sekä kestäväen kehityksen mukaisesta suorituskyvystä (*Sustainability Performance*). Vastuullisuuden ja taloudellisen kannattavuuden suhde on hyvin yksinkertainen, sillä tehostamalla toimintaa ja materiaalien käyttöä, sekä panostamalla henkilöstön hyvinvointiin, luodaan kestäviä toimintamalleja ja saadaan näin aikaiseksi kustannussäästöjä.²⁴⁶ Myös yllä kuvattujen suorituskyvyn mittareiden kohdalla vastuullisella henkilöstöjohtamisella on merkitystä suorituskykyyn.

²⁴³ Ikäheimo, Malmi & Walden (2016) Yrityksen laskentatoimi: 140

²⁴⁴ Nikolau & Tsalis (2013) Development of a sustainable balanced scorecard framework

²⁴⁵ Viitala (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä: 319

²⁴⁶ Harmaala & Jallinoja (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta 59

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastuullisuus on hyvin moniulotteinen kokonaisuus, jonka vaikutukset voidaan havaita yrityksen kaikilla tasoilla. Yhteiskunnan muutosten mukana vastuullisuudesta on tullut entistä tärkeämpi keino tarkastella yrityksen toimintaa myös kriittisesti ja kehittää prosesseja ennakoiden. Tehokkuuden parantaminen ja riskienhallinta ovat tyypillisiä seurauksia prosessien toiminnan vastuullisuuskriittisen tarkastelun yhteydessä. Näin ollen perinteisestä ympäristöasioiden tarkastelusta päästään entistä syvemmälle yrityksen toimintoihin, joka helpottaa vastuullisuuden integroimista käytännön tekemiseen.

Lainsäädännön muutokset ovat omiaan tukemaan argumenttia siitä, että vastuullisuus on tullut olennaiseksi osaksi yrityksen menestymisen tarkastelua. Vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiselle on olemassa monia työkaluja, joilla voidaan erottautua kilpailijoista sekä asemoida yritys lain säädöksiä ja hyvää tapaa noudattavien yritysten joukkoon. Sidosryhmien toiveet ja odotukset ovat linjassa yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten kanssa kohti vastuullisempaa tulevaisuutta, jonka takia vastuullisuuden integroiminen yrityksen toimintaan sisältä kumpuavaksi tekijäksi on merkittävä strateginen liike myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkielman ytimessä on se, että suunniteltuja vastuullisuustoimia tekemään tarvitaan osaava ja motivoitunut henkilöstö ja johto, sillä muuten mitään muutosta ei tapahdu. Näin ollen vastuullisuusnäkökulman ja henkilöstöstrategian tiivistä yhteyttä voidaan perustella sillä, että hyvällä henkilöstöstrategialla ja oikein toteutetulla henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen konkreettisesti esimerkiksi siinä, kuinka henkilöstön asioita hoidetaan sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Lisäksi työvoiman painopiste on muuttunut ikääntymisen, globalisaation ja yhteiskunnan rakenteiden muuttumisen myötä siten, että yrityksen on yhä tärkeämpää saada ensinnäkin houkuteltua osaavaa henkilöstöä yritykseen, mutta myös saada heidät pysymään yrityksessä. Henkilöstöstrategiassa tulisikin korostaa vastuullisuusnäkökulman tarkastelua myös pitkällä aikavälillä.

Vastuullisuus ei ole kuitenkaan pelkästään henkilöstöfunktion asia, vaan kuten tutkielmassa on tullut ilmi, se on hyvin monisyinen kokonaisuus ja vaatii syvällistä tarkastelua ja perehtymistä. Henkilöstöfunktiolla on kuitenkin erinomainen asema

yrityksen kaikki tasot leikkaavana sektorina, jonka avulla se pystyy vaikuttamaan yrityksen jokaisella tasolla. Vastuullisuudella on sekä taloudellinen, että oikeudellinen ulottuvuus, ja sen toteutuminen vaatii kaikkien panostamista ja aktiivista kehittämistä. Parhaimmillaan yrityksen vastuullisuus olisikin henkilöstöä yhdistävä ja sitouttava tekijä, joka lujittaisi me-henkeä ja hyvien arvojen mukaista työskentelyä. Lisäksi se olisi mukana yhteiskunnan toiminnassa omalta osaltaan esimerkiksi helpottamassa ympäristön- tai sosiaalisten ongelmien ratkaisua, sekä tehostaisi omia prosesseja, ennakoisi riskejä ja näin parantaisi myös tulostaan pitkällä aikavälillä.

6. LÄHTEET

Anttila, Outi & Tuomas Ojanen (toim.) (2019). Yhdenvertaisuuslaki kommentein. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3570-6.

Arvopaperimarkkinayhdistys, Listayhtiöiden hallinnointikoodi [27.9.2018]. Saatavilla: <https://cgfinland.fi/>

Dhamija, Pavitra (2013) *Human Resource Management: An Effective Mechanism for Long Term Sustainability*. The Clarion. International Multidisciplinary Journal: 74-80. Vol: 2:1. ISSN 2277-1697.

Eduskunnan kirjasto [20.08.2019]. Saatavilla: <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/tietopalvelultakysyttya/Sivut/miten-ihmisoikeuksien-yleismaailmallinen-julistus-hyvaksyttiin.aspx>

Ekonomit [01.02.2020]. Saatavilla: <https://www.ekonomit.fi/tasa-arvosuunnitelma>

Elinkeinoelämän keskusliitto [15.10.2019]. Saatavilla: <https://ek.fi/mita-temme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Euroopan ihmisoikeussopimus [20.08.2019]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1999/19990063>

Euroopan komissio [27.9.2018]. Saatavilla: <https://ec.europa.eu/energy/en/funding-and-contracts>

Euroopan parlamentti [16.08.2019]. Saatavilla: <https://europarlamentti.info/fi/arvot-ja-tavoitteet/periaatteet/>

Euroopan Unioni [16.08.2019]. Saatavilla: https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_fi

Eur-lex [15.8.2019]. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

Erto [12.11.2019]. Saatavilla: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanominen/uudelleensijoittaminen-tehtavien-uudelleenjarjestaminen-ja-kouluttaminen>

(EU) N:o 492/2011 [20.8.2019]. Saatavilla 20.8.2019: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R0492&from=EN>

(EY) N:o 593/2008 [20.8.2019]. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0593&from=EN>

(EY) N:o 1606/2002 [21.08.2019]. Saatavilla: <https://publications.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/c07272ab-d36b-482d-8b71-9bda13c6293b/language-fi>

FIBS, Dittmar & Indrenius (2019) Code of Conduct ja ilmiantokanavat. <https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/04/Insight-Dittmar-Indrenius-3.pdf>

Finlex [27.9.2018] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P8>

Finlex, HE 109/2005 [10.10.2018]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050109.pdf>

Finsif, PRI-periaatteet [27.9.2018]. Saatavilla: <https://www.finsif.fi/pri-periaatteet/>

GRI, Empowering Sustainable Decision [8.10.2018]. Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/standards/>

- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kaisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-2549-1.
- Hannula, Antti, Matti Kari & Tia Mäki (2014). Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2416-8.
- Harmaala, Minna-Maari & Niina Jallinoja (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-1745-8.
- Harper Ho, Virginia (2010). Enlightened Shareholder Value: Corporate Governance Beyond the Shareholder-Stakeholder Divide. *The Journal of Corporation Law*. Vol 36:1. Sivut: 60-112 [13.9.2018]. Saatavilla: <http://ssrn.com/abstract=1476116>
- Hietala, Harri, Tapani Kahri, Martti Kairinen & Keijo Kaivanto (2016). Työsopimuslaki käytännössä. Alma Talent Oy 6. uudistettu painos. ISBN 978-952-14-2892-0.
- Hietala, Harri, Keijo Kaivanto & Esa Schön (2019). Uusi työaikalaki käytännössä. Alma Talent Oy 1. painos. ISBN 978-952-14-3270-5.
- Hirvonen, Ari (2011). Mitkä metodit? Opas oikeustieteelliseen metodologiaan. Helsinki: Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17. ISBN 978-952-92-9638-5.
- Ihmisoikeusliitto. [20.08.2019]. Saatavilla: <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>
- Ikäheimo, Seppo, Erkki K. Laitinen, Teija Laitinen & Vesa Puttonen (2014). Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy. ISBN 978-951-96324-4-5.
- Ikäheimo, Seppo, Teemu Malmi & Risto Walden (2016). Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy. 6. Uudistettu painos. ISBN 978-952-14-2821-0.

- Immonen, Raimo & Risto Nuolimaa (2012). Osakeyhtiöoikeuden perusteet. Alma Talent Oy. 2. Uudistettu painos. ISBN 978-952-14-2117-4.
- Immonen, Raimo & Seppo Villa (2015). Osakeyhtiön varojen käyttö. Turku: Alma Talent Oy. 1. painos. ISBN 978-952-14-2338-3.
- Juutinen, Sirpa (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2758-9.
- Järvinen, Pekka (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3013-8.
- Kairinen, Martti, Harri Hietala & Petteri Ojanen (2015). Paikallinen sopiminen ja sopimukset. 4. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2760-2.
- Kaisanlahti, Timo & Juhani Leppiniemi (2017). Ratkaisuja tilinpäätäjän ongelmiin. 4. uudistettu painos. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3252-1.
- Kauhanen, Juhani (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. Espoo: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-1744-1.
- Knupfer, Samuli & Vesa Puttonen (2014). Moderni rahoitus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2510-3.
- Kondelin, Antti & Tomi Peltomäki (2019). Palkkahallinnon säädökset 2019. 13. uudistettu painos. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3636-9.
- Kuoppamäki, Petri (2018). Uusi kilpailuoikeus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3116-6.
- Kurittu, Kaisa (2018). Yritysvastuuraportointi -Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3522-5.

Lautjärvi, Kari (2015). Välipääomarahoitusinstrumentit. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2443-4

Lautjärvi, Kari (2017). Yhtiön etu yhtiön johdon päätöksissä ja toimissa. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2903-3.

Loihiniemi, Susanna (2012). Jaettu arvonaluonti -Bisnesmalli tulevaisuudesta? *Taloussanomien*. 1.8.2012. [21.9.2018]. Saatavilla: <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001762883.html>

Mähönen, Jukka, Antti Säiläkivi & Seppo Villa (2006). Osakeyhtiölaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-2807-2.

Mähönen, Jukka & Seppo Villa (2013). Osakeyhtiöoikeuskäytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy. 1. painos. ISBN 978-952-63-2809-6.

Mähönen, Jukka & Seppo Villa (2015). Osakeyhtiö 1 -Yleiset opit. Helsinki: Alma Talent Oy. 3. painos. ISBN 978-952-14-2332-1.

Nikolaou, Ioannis E. & Thomas A. Tsalis (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*. Vol 34: 76-86 [18.10.2018]. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1470160X13001556?via%3Dihub>

Niskavaara, Eeva (2017). Yritystaloutta esimiehille. Alma Talent Oy. 3. uudistettu painos. ISBN 978-952-14-3324-5.

OECD (2011), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing. ISBN 978-92-64-11541-5. [20.08.2019]. Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>

Oikeusministeriö. [16.08.2019]. Saatavilla: <https://oikeusministerio.fi/perustuslaki>

Paloranta, Paula (2014). Markkinoinnin etiikka käytännössä. Alma Talent Oy. 1. painos. ISBN 978-952-14-2234-8.

Pellinen, Jukka (2017). Talousjohtaminen. Alma Talent Oy. 2. Uudistettu painos. ISBN 978-952-14-3009-1.

Perustuslaki. [16.08.2019]. Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Porter, Michael E. & Mark R. Kramer (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Vol 89: 1, 2 [18.10.2018], Helsinki. Saatavilla: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/business/docview/822411456?pq-origsite=primo>. ISSN 001-780-12.

PricewaterhouseCoopers (2019). PwC:n katsauksen keskeiset tulokset 2019. Saatavilla 07.11.2019: <https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/muiden-kuin-taloudellisten-tietojen-raportointi-vuodelta-2018.pdf>

PricewaterhouseCoopers (2015). Bridging the gap: Aligning the Responsible Investment interests of Limited Partners and General Partners. Saatavilla 10.9.2018 <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/bridging-the-gap.pdf>

Ratsula, Niina (2016) Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2483-0.

Raudasoja, Kaisa & Marja-Leena Johansson (2009) Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-63-2750-1.

Salo, Marika (2015) Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2629-2.

Satuli, Heli (2018) Avoimuus on avain vastuulliseen sijoittamiseen [17.10.2018]. Saatavilla: <https://op.media/chydenius/talous-ja-yhteiskunta/avoimuus-on-avain-vastuulliseen-sijoittamiseen-a702b8e74ba54f8ba7f8d2815ced1468>

Sihvonen, Jarkko & Leena Uusi-Hautamaa (2019) Väärinkäytökset yrityksissä. Estä, havaitse, korjaa. Helsinki: Alma Talent Oy. 1. painos. ISBN 978-952-14-3304-7

Sitra (2013) Strateginen vastuullisuus. 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä. Demos Helsinki. ISBN 978-951-563-871-7.

Sosiaali- ja terveysministeriö. [13.11.2019]. Saatavilla: <https://stm.fi/tasa-arvo/lainsaadanto>

Suomen Standardoimisliitto [13.11.2019]. Saatavilla: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu

Tasa-arvolaki. [16.08.2019]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [24.10.2019]. Saatavilla: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuolistuneet-kaytannot-tyopaikoilla>

Tietosuojalaki. [15.08.2019]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuojalaki>

Työaikalaki. [25.06.2019]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>

Työ- ja elinkeinoministeriö. [04.11.2019]. Saatavilla: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Työ- ja elinkeinoministeriö, Kansainvälinen työjärjestö ILO [10.9.2018]. Saatavilla: <https://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1>

Työsopimuslaki. [25.06.2019]. Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus. [13.11.2019]. Saatavilla:

https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteis_o/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/tasa-arvo_tyopaikalla

Työturvallisuuslaki. [18.01.2019]. Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ulrich, Dave (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle (alkuperäinen teos Human Resource Champions). Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1185-4.

United Nations, Global Compact [20.08.2019]. Saatavilla:

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Viitala, Riitta (2007) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-4804-3.

Villa, Seppo (2018) Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiöt. Helsinki: Alma Talent Oy. 5. uudistettu painos. ISBN 978-952-14-3261-3.

YK:n ihmisoikeuksien yleismaallinen julistus 1948 [10.9.2018]. Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1999/19990063>.

YK-liitto [13.11.2019]. Saatavilla:

http://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/global_compact_1.pdf

Yksityisyydensuojalaki. [15.08.2019]. Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=LAKI%20YKSITYISYYDEN%20SUOJASTA%20TY%20C3%96EL%20C3%84M%20C3%84SS%20C3%84>

Ympäristöministeriö, Pariisin ilmastopöytäkirja [10.9.2018]. Saatavilla:
<http://www.ymparisto.fi/pariisi2015>

Äimälä, Markus & Mika Kärkkäinen (2017) Työsopimuslaki. Helsinki: Alma Talent Oy. 5. painos. ISBN 978-952-14-2889-0.

OIKEUSTAPAUSLUETTELO

Korkein oikeus

KKO 2016: 15 Työsopimuksen irtisanominen ja asiallinen ja painava syy Saatavilla 19.8.2019:
<https://korkeinoikeus.fi/fi/index/ennakkopaatokset/precedent/1457516820727.html>

KKO1987:4 Työntekijän tapaturmakorvaus. Tapaturmavakuutuslaki – Työsuhde. Saatavilla 20.8.2019: <https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1987/19870004>

KKO1990:29 Työsopimus-työsuhde. Saatavilla 20.8.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1990/19900029>

KKO2019:45 Työsopimus, määräaikainen työsopimus, vuokratyö. Saatavilla 21.8.2019:
<https://korkeinoikeus.fi/fi/index/ennakkopaatokset/precedent/1557918835733.html>

KKO1993:133 Työsopimus, yhteistoiminta yrityksissä. Saatavilla 28.10.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1993/19930133?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta>