



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi

Author(s): Viitasaari, Maija; Järnlström, Maria; Saru, Essi

Title: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi

Year: 2022

Version: Publisher's PDF

Copyright ©2022 Henkilöstöjohdon ryhmä Henry.

Please cite the original version:

Viitasaari, M., Järnlström, M. & Saru, E. (2022). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi. *Työn tuuli* 31(2), 34-39.
https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf

Maija Viitasaari
Maria Järnlström
Essi Saru



Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi

Tässä artikkelissa kuvataan, miten maailman vastuullisimmiksi listatut ja arvioidut yritykset raportoivat henkilöstöjohtamisesta. Empiirinen yritysaineisto on kerätty Corporate Knightsin vuoden 2021 Global 100 -mittariston pohjalta. Laadullisessa analyysissä tunnistettiin neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääaluetta: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutuminen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Kukin pääalue sisältää alaluokkia ja niihin liittyviä mittareita. Alustavat tulokset syventävät ymmärrystä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tulkitaan käytännössä. Tulokset voivat auttaa henkilöstöammattilaisia vastuullisuuden raportoinnissa.

AVAINSANAT: vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullisuusraportointi, mittaaminen

Johdanto

Vastuullisuus ja sen toteutuminen yrityksissä on yksi aikamme suurista kysymyksistä. Vaatimukset yritysten vastuullisuudelle ovat kasvaneet viime vuosien aikana ja yrityksiä jopa listataan paremmuusjärjestykseen vastuullisuuskriteerien perusteella. Yritysvastuusta onkin tullut varsin näkyvä ja olennainen osa yritysten strategiaa, johtamista ja viestintää (Carroll, 2015). Yritysten kohdalla vastuullisuus linkittyy kolmeen laajalti tunnistettuun vastuullisuuden elementtiin eli sosiaaliseen vastuuseen (ihmiset), taloudelliseen vastuuseen (hallinto) ja ympäristövastuuseen. Lainsäädännöllä on keskeinen rooli näissä kaikissa, ja se asettaa minimitason vastuulliselle toiminnalle. Vastuullisuuskysymykset kiinnostavat etenkin yritysten sidosryhmiä.

Yrityksillä on yhä suurempi tarve osoittaa sidosryhmilleen, että niiden toiminta on vastuullista. Erityisesti sijoittajien kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on kasvanut merkittävästi

viimeisten kymmenen vuoden aikana (EY, 2020). Syynä tähän on se, että vastuullinen yritystoiminta nähdään menestyksekkäänä ja tuottavana myös tulevaisuudessa. (Mishra ym., 2013; McKinsey & Company, 2017). Toisaalta vastuullisella toiminnalla on myös eettinen itseisarvo, ja yritykset tunnustavat tämän itseisarvon.

Yritysten sosiaalista vastuuta on tutkittu vielä suhteellisen vähän ja erityisesti niitä käytänteitä, jotka liittyvät vastuullisuuden organisaatiotasolla. Osa yritysten sosiaalista vastuullisuutta on vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistö on yhä suhteellisen uutta ja siten vielä jokseenkin vakiintumatonta.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusalue uudistaa varsin yksipuolista ja tuloksellisuuskeskeistä, strategisessa henkilöstöjohtamisessa jo vuosia esillä ollutta näkökulmaa (Beer ym., 2015). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sellaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja strategi-

oiden omaksumista, jotka mahdollistavat sekä taloudellisten, sosiaalisten että ympäristöllisten tavoitteiden saavuttamisen. Olennaista käytänteissä on myös se, että ne ottavat huomioon organisaation toiminnan sisäiset ja ulkoiset vaikutukset sekä niiden pitkän aikavälin. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella pyritään myös kontrolloimaan mahdollisia kielteisiä sivuvaikutuksia yrityksen sidosryhmille ja etenkin työntekijöille. (Ehnert ym., 2016.)

Vastuulliseksi miellettyistä henkilöstökäytänteistä ei ole yksimielisyyttä, vaan keskustelussa nousevat esiin hyvin monenlaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet. Näitä ovat muun muassa yhteistyöhön perustuva henkilöstön kehittäminen, avoin viestintä, henkilöstön osallistumiseen kannustavat organisaation rakenteet ja kunkin vahvuuksiin perustuva suoriutumisen arviointi (Browning & Delahaye, 2011; Donnelly & Proctor-Thompson, 2011; Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Wells, 2011). Osa näistä henkilöstökäytänteistä on liitettävissä osaksi ns. ”pehmeää” henkilöstöjohtamista, jonka lähtökohtana on henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tulokellisuuden tavoittelemisen yhtäaikaista (Guest, 2017).

Henkilöstökäytänteet voidaan nähdä käytännön toimina, joilla organisaatiot pyrkivät rakentamaan vastuullisesti toimivia organisaatioita (Podgorodnichenko ym., 2020). Niiden kautta pyritään myös tuomaan yritysten yhteiskuntavastuun näkökulmia vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Haasteita kuitenkin aiheutuu, kun tämän toiminnan lopputuloksia raportoidaan sidosryhmille (esim. Schouteten ym., 2021; Stahl ym., 2020). Yrityksiin näet kohdistuu odotuksia sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä vastuullisen toiminnan osalta (Järleström ym., 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulosten mittaaminen ja arviointi olisivat kuitenkin olennaisia, jotta vastuullisuuden kehitystä olisi mahdollista seurata (Kramar, 2022).

Vastuullisuusraportointi on yksi yritysten tapa viestiä sidosryhmilleen. Se on myös keino lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä. Vastuullisuusraportointi on lisääntynyt viime vuosien aikana ja maailmanlaajuisesti jo 80 % yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan. Suuret globaalit yritykset ovat edelläkävijöitä vastuullisuusraportoinnissa ja niiden omaksuma tapa raportoida vastuullisuudesta ennakoit trendejä. (KPMG, 2020.)

Myös tutkimuksen puolella vastuullisuusraportointi on ollut kiinnostuksen kohteena. Tutkimukset osoittavat, että raportoinnin yhtenä päätarkoituksena on raportoida siitä, että ympäröivää yhteiskuntaa tai luontoa ei vahingoiteta (Sethi ym., 2017). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vastuullisuuden raportointi näyttäisi seurailevan aiempia vuosiraportoinnin tapoja, mutta sitä laajemmin esiin nousevat esimerkiksi monimuotoisuuden, inklusion ja ihmisoikeuksien teemat (Ehnert ym., 2016; Barrera-Martinez ym., 2017). Tyypillistä raportoinnille on myös sen keskittyminen enemmän yrityksen sisäisiin asioihin (esim. työolot) kuin ulkoisiin vaikutuksiin (esim. ihmisoikeudet) (Ehnert ym., 2016). Tämä kertoo myös siitä, että vastuullisuuden raportoinnin käytänteet ovat vielä kehittymässä, ja selkeitä suuntaviivoja sille ei ole vielä olemassa. Lisäksi vastuullisiksi miellettyjen henkilöstökäy-

tänteiden suuri määrä aiheuttaa haasteita raportoinnille (Diaz-Carrion ym., 2018).

Seuraavaksi esittelemme, miten maailman vastuullisimmiksi arvioidut yritykset (Corporate Knights, 2021) raportoivat henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja näiden käytänteiden mittaamisesta vastuullisuusraporteissaan. Moninaisten mittarien vuoksi näiden maailman vastuullisempien yritysten voidaan nähdä olevan roolimalleja muille yrityksille henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Toisaalta suurten ja globaalien pörssiyritysten raportointikeinojen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittareiden käytön voidaan nähdä ennakoivan tulevia trendejä vastuullisen henkilöstöjohtamisen saralla myös laajemmin.

Tutkimusaineisto

Tutkimuksessamme tarkastelimme maailman vastuullisimpien yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Corporate Knights mittaa, valitsee ja listaa maailman vastuullisimmat yritykset ympäristö-, sosiaalisten, hallinnollisten ja taloudellisten mittarien mukaisesti. Esimerkiksi loukkaantumiset, kuolemat, henkilöstön vaihtuvuus ja maksetut sairaspöissäolot ovat sosiaalisia mittareja, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöön.

Tutkimuksen kohteeksi valitsimme vuoden 2021 Global 100-listauksen 40 vastuullisinta yritystä. Kiintoisa havainto Pohjoismaisesta näkökulmasta on se, että TOP40 listauksessa on mukana kolme suomalaista yritystä (Neste, Metso Outotec ja UPM), neljä tanskalaista yritystä (Orsted, Vestas Wind Systems, Chr Hansen Holding, Novozymes) ja yksi norjalainen yritys (Storebrand ASA). Skandinaviaa (Ruotsi, Tanska ja Norja) on yleensä pidetty maailman johtavana sosiaalisessa vastuussa ja kestävässä kehityksessä (ympäristövastuu).

Selvitimme yritysten vastuullisuusraporteissa ilmeneviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä niiden mittareita. Tarkastelimme uusimpia saatavilla olevia vastuullisuusraportteja. Mikäli vastuullisuusraporttia ei ollut saatavilla, tarkasteltiin yrityksen vuosiraporttia. Poikkeuksena oli Metso Outotec, jolla ei tutkimuskentekohetkellä ollut fuusioitumisen jälkeistä yhtenäistä vastuullisuusraporttia.

Henkilöstöjohtamista käsittelevä osuus vaihteli määrällisesti merkittävästi – yhdestä sivusta 40 sivuun. Seuraavaksi esittelemme, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja mittareita maailman vastuullisimpien yritysten vastuullisuusraporteissa havaittiin.

Henkilöstöjohtaminen vastuullisuusraporteissa

Henkilöstöjohtaminen maailman vastuullisimpien yritysten vastuullisuusraporteissa koostuu pääsääntöisesti neljästä eri tavoitteesta: henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitoutumi-

nen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Tavoitteisiin pyritään monin erilaisin henkilöstöjohtamisen käytäntein ja näitä käytänteitä mitataan erilaisilla mittareilla. Taulukosta 1. näkyvät vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri kategoriat eli tavoitteet ja niihin kuuluvat käytänteet.

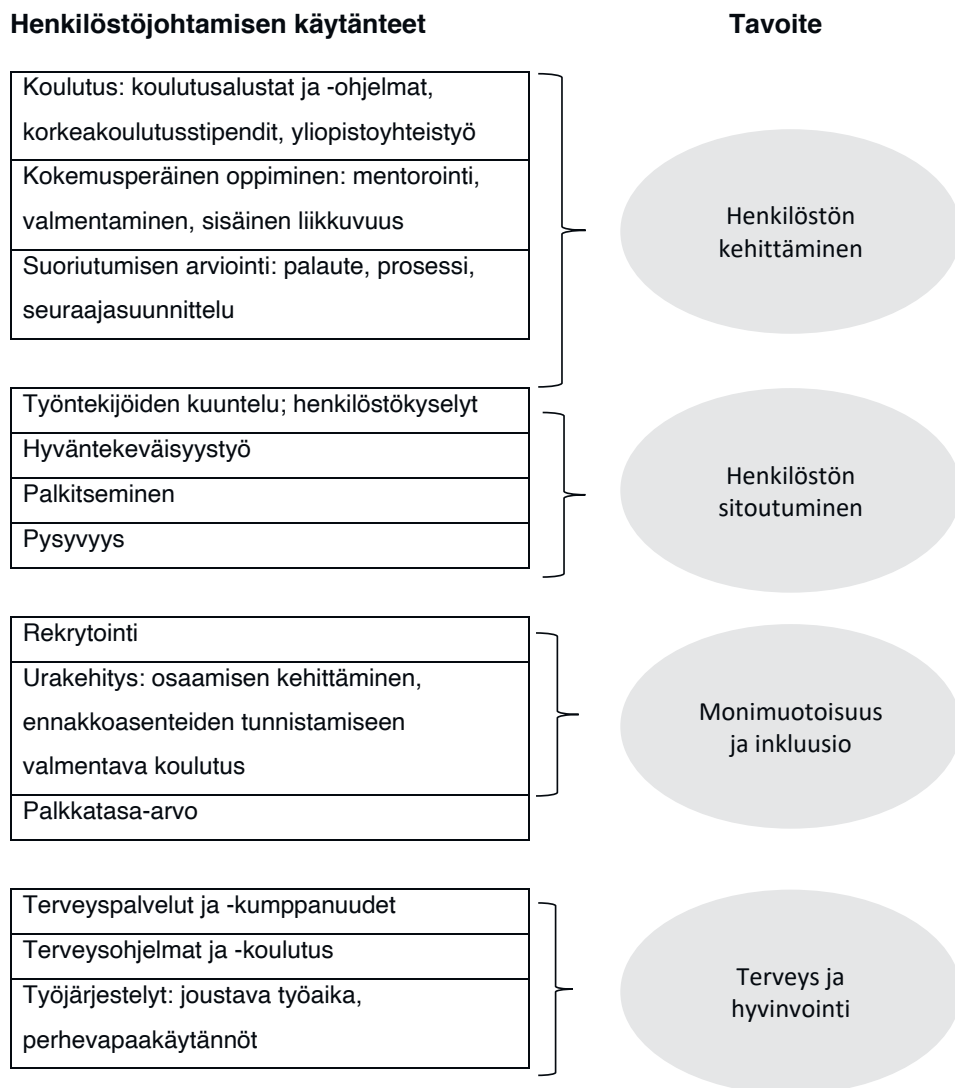
Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen kategoriaan kuuluvat henkilöstöjohtamisen käytänteet pyrkivät henkilöstön osaamisen ja suoriutumisen kehittämiseen sekä arviointiin. Tähän kategoriaan kuuluvat käytänteet on jaettu kolmeen osaan: koulutus, kokemusperäinen oppiminen sekä suoriutumisen arviointi. Koulutus näkyy vastuullisuusraporteissa erilaisina koulutusohjelmina ja -alustoina sekä niiden esittelyinä, työnantajan tarjoamina korkeakoulutusstipendeinä ja yhteistyönä yliopistojen kanssa.

Koulutukseen liittyvät mittarit voidaan jaotella koulutukseen liittyvään tarjontaan, koulutusten suorittamiseen sekä koulutusten lopputuloksiin. Koulutustarjontaan liittyviä mittareita ovat:

- uusien koulutusmoduulien määrä
- koulutusaloitusten prosentuaalinen saavutettavuus työntekijöitä kohden
- korkeakoulutuksen stipendien määrä ja harjoittelijoiden määrä, joita yhteistyöyliopistoista on työllistyneenä yrityksessä.

Vastuullisuusraporteissa kuvattu koulutustarjonta liittyy siinä näin ollen tarjolla olevaan sisäiseen koulutukseen, mutta myös ulkoiseen koulutukseen. Yliopistoyhteistyö perustuu molemminpuoliseen hyötyyn – sekä työntekijöiden koulutukseen, jonka suorittamiseen työntekijät voivat saada stipendijä, että yliopistojen opiskelijoiden työllistämiseen harjoitteluhelmien kautta.



Taulukko 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytänteet.

Koulutusten suorittamiseen liittyviä mittareita ovat:

- työntekijöiden määrä koulutusohjelmissa
- koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden osuus
- pakollinen tuntimäärä, joka henkilöstön on käytävä koulutuksia
- työntekijöiden käyttämät koulutustunnit sekä
- suoritettujen koulutusohjelmien määrä.

Koulutusten suorittamista mitataan siis koulutusten ja koulutustuntien määrillä. Edellä mainitut mittarit liittyvät koulutusten suorittamiseen, mutta tämän lisäksi kategoriaan kuuluvana mittarina nähdään koulutusten lukukausimaksujen hyvitysten rahallinen määrä. Työntekijöitä pyritään kannustamaan suorittamaan ulkoisia koulutuksia hyvittämällä koulutusten, kuten yliopistojen, lukukausimaksuja.

Kolmantena koulutusmittareiden ryhmänä havaittiin koulutusten lopputulokseen linkittyvät mittarit. Näitä ovat:

- henkilöstön koulutus- ja kehitysindeksi
- koulutuksen jälkeen kohonnut ylennyksen todennäköisyys
- koulutuksen jälkeisten parannuksiin johtavien tekojen määrä (koulutusaiheeseen liittyvä)
- koulutusta seurannut positiivinen kehitys 360-arvioinnissa.

Koulutusten lopputulokseen liittyvät mittarit mittaavat siis koulutuksen jälkeen nähtävää kehitystä, kuten parannuksiin johtavien tekojen määrää. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi vastuullisuuskoulutuksen jälkeen tehtyjä tekoja vastuullisuuden eteen. Toisaalta mittarit kohdistuvat myös työntekijöiden suoriutumiseen ja siinä havaittuun kehitykseen.

Toinen henkilöstön kehittämiseen liittyvä osa-alue on kokeusperäinen oppiminen. Tämä näkyi vastuullisuusraporteilla mentoroinnin, valmentamisen ja sisäisen liikkuvuuden käytänteinä. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan sisäisiä kehittymismahdollisuuksia sekä sisäisiä rekrytointeja. Tähän kategoriaan linkittyviä mittareita ovat:

- mentorointiin käytetyt tunnit
- mentorien määrä
- sisäisen liikkuvuuden prosentuaalinen määrä, ja
- sisäisten rekrytointien prosentuaalinen osuus.

Mentoroinnilla ja sisäisillä kehittymismahdollisuuksilla pyritään tarjoamaan työntekijöille organisaation sisäisiä kehittymismahdollisuuksia, sen sijaan että esimerkiksi rekrytoitaisiin ulkopuolelta tarvittavaa osaamista.

Suoriutumisen arviointi on kolmas henkilöstön kehittämiseen liittyvä osa-alue. Tämä näkyi vastuullisuusraporteilla henkilöstön suoriutumisen arviointiin liittyvinä prosesseina ja seuraajasuunnitteluna. Suoriutumisen arviointiin liittyviä mittareita ovat:

- suoriutumisen arvioinnin piirissä olevien työntekijöiden prosentuaalinen osuus ja
- seuraajakandidaattien määrä tärkeimpiin johtajarooleihin.

Seuraajasuunnittelun voidaan nähdä tukevan organisaation pitkän aikavälin toimintaa ja sisäisellä seuraajasuunnittelulla pystytään turvaamaan tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa.

Henkilöstön sitoutuminen

Toinen vastuullisuusraporteissa havaittu henkilöstöjohtamisen osa-alue on henkilöstön sitoutuminen ja siihen tähtäävät käytänteet. Näillä käytänteillä pyritään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista työnantajaan ja ylläpitämään tyytyväisyyttä. Henkilöstön sitoutumiseen tähtääviä vastuullisuusraporteista havaittuja käytänteitä ovat työntekijöiden kuuntelu henkilöstökyselyin toteutettuna, mahdollisuus hyväntekeväisyyteen, ja palkitseminen.

Henkilöstön kuuntelua ja henkilöstökyselyitä mahdollistavia käytäntöjä mitataan sekä kyselyihin osallistumisen että henkilöstökyselyn tuloksiin liittyvinä mittarein. Henkilöstökyselyihin osallistumista mitataan kyselyyn osallistuneen henkilöstön osuudella ja osallistumisen kasvulla. Henkilöstökyselyiden tuloksiin liittyviä mittareita ovat henkilöstön sitoutumista kuvaava indeksi ja sen kehitys, henkilöstön sitoutumisen taso, koettu organisaation tuki ja työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden taso verrattuna vertaisyrityksiin.

Hyväntekeväisyys on paitsi organisaation ulkoista vastuullisuutta kuvaava käytäntö. Sen katsotaan tässä tutkimuksessa lisäksi tukevan myös henkilöstön sitoutumista merkityksellisyiden kokemusten luomisen kautta. Hyväntekeväisyyteen liittyviä mittareita, joita vastuullisuusraporteissa havaittiin, ovat työntekijöiden hyväntekeväisyystoimien määrä, hyväntekeväisyyteen käytettyjen työtuntien määrä, rahalliset lahjoitukset, niiden ihmisten määrä, jotka ovat hyötynneet tehdyn hyväntekeväisyystyön vaikutuksista, hyväntekeväisyystyön rahallinen arvo ja hyväntekeväisyystyöhön osallistuneiden työntekijöiden prosentuaalinen määrä.

Kolmas sitoutumiseen vaikuttava käytäntö on palkitseminen. Siihen liittyviä mittareita ovat palkitsemisjärjestelmään kuuluvan henkilöstön määrä, palkitun henkilöstön osuus ja palkitsemisen rahallinen arvo.

Neljäntenä sitoutumisen ulottuvuutena esittelemme pysyvyyden. Pysyvyys ei ole varsinaisesti henkilöstöjohtamisen käytäntö, vaan hyvän henkilöstöjohtamisen lopputulos tai tavoite. Aineistossa havaittiin seuraavia pysyvyyteen liittyviä mittareita: hyvin suoriutuvien työntekijöiden pysyvyys sekä organisaatiosta lähtevät henkilöt iän, senioriteetin ja sukupuolen mukaan tarkasteltuna.

Monimuotoisuus ja inklusio

Monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyvät käytänteet voisivat osittain olla myös osa muita kategorioita. Ne kuitenkin esitellään omana kategorianaan, sillä niiden myötä pyritään nimenomaan henkilöstön monimuotoisuuteen ja inklusioon. Tähän kategoriaan liittyviä ja monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviä käytänteitä ovat rekrytointi, urakehitys, johon kuuluu osaamisen kehittäminen sekä ennakkoluulojen tunnistamiseen valmentava koulutus, ja palkkatasa-arvon edistäminen ja ylläpitäminen.

Monimuotoisuutta ja inklusiota edistävää rekrytointia mitataan vastuullisuusraporteilla vähemmistöjen, kuten sukupuoli- ja etnisten vähemmistöjen osuudella uusista rekrytoinneista, vähemmistöjen rekrytoimiseen liittyvällä kasvulla ja monikansallisten tiimien osuudella. Monimuotoisuuteen ja inklusiioon tähtäävällä osaamisen kehittämällä oli useita mittareita. Monet näistä koskivat naisten urakehitystä. Mittareita ovat:

- naisten osuus johtamisrooleissa ja siihen liittyvä kasvu
- naisten osuus kykyohjelmissa
- naisten osuus kaikilla organisaation tasoilla.

Muita monimuotoisuuteen ja osaamiseen linkittyviä mittareita ovat etnisten osajien osuus ja vähemmistöjen, kuten sukupuoli-, veteraani- sekä vammaisvähemmistöjen, osuus sisäisissä siirroissa ja ylennyksissä.

Ennakkoluulojen tunnistamiseen valmentavaa koulutusta puolestaan mitataan vastuullisuusraporteilla koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden määrällä ja koulutustunneilla.

Palkkatasa-arvoon tähtäävin toimin pyritään varmistamaan, että samasta työstä maksetaan sama palkka ja että palkkaan eivät vaikuta tekijät, kuten sukupuoli tai etnisyys. Palkkatasa-arvoon liittyviä mittareita vastuullisuusraporteilla ovat:

- palkan tasa-arvoisuuden tarkastelun piiriin kuuluvan henkilöstön osuus
- työntekijöiden osuus, joilla on havaittu eroavaisuuksia
- keskipalkka maan, sukupuolen sekä iän mukaan.

Terveys ja hyvinvointi

Henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin tähtäävinä henkilöstöjohtamisen käytänteinä vastuullisuusraporteissa havaittiin terveyspalvelut ja -kumppanuudet, terveysohjelmat ja -koulutus sekä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät työjärjestelyt, kuten joustava työaika ja perhevapaakäytänteet.

Terveyspalveluita ja -kumppanuuksia mitataan vastuullisuusraporteissa palveluita käyttävien työntekijöiden määrällä, stressiä kokevien työntekijöiden osuudella sekä terveyspalveluita tarjoavien keskusten määrällä ja sijainnilla. Terveysohjelmiin sekä -koulutuksiin liittyviä mittareita puolestaan ovat niiden työntekijöiden osuus, joilla on pääsy ohjelmiin ja koulutuksiin, niitä käyttävien työntekijöiden osuus ja määrä sekä käyttäjien osuuden kasvu. Lisäksi yhtenä mittarina käytetään terveysohjelmien ja -koulutustahtumien määrää. Työjärjestelyihin liittyviä mittareita ovat osa-aikaisten työntekijöiden osuus, työntekijöiden osuus, jotka työskentelevät maissa, joissa on perhevapaakäytäntöjä, ja mittaamalla sijoitusta paikallisista pörssiyrityksistä, joissa on otettu käyttöön lyhennetty työaika. Sijoituksella viitataan paikallisten pörssiyritysten keskinäiseen vertailuun, eli esimerkiksi raportoimalla olevansa ensimmäinen pörssiyritys paikallisesti, jossa lyhennetyt työajan valitseminen on mahdollista.

Lopuksi

Tarkastelemalla vastuullisuusraportteja ja niissä raportoituja vastuullisuuden käytänteitä ja mittareita voidaan luoda kokonaiskuva siitä, millaisia henkilöstöjohtamisen osa-alueita yritykset pitävät vastuullisena ja näin oleellisena osana vastuullisuusraportointia. Tarkastelemalla maailman vastuullisimmiksi listattuja organisaatioita pyrimme luomaan käsityksen siitä, millaisia trendejä vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportoinnin ja mittaamisen saralla on mahdollisesti odotettavissa.

Tutkimuksen myötä havaittiin, että henkilöstökäytänteistä raportoitessa sävy on lähtökohtaisesti positiivinen. Näin ollen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä heikkouksista ja puutteista ei juurikaan kerrota. Tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että vastuullisuusraporteilla on moninaisia tarkoituksia, mukaan lukien markkinointi. Raportoimalla heikkouksia voitaisiin kuitenkin kertoa moninaisemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen todellisesta tilasta ja seurata vastuullisuuden kehitystä. Yrityksillä tosin saattaa olla pelko siitä, miten esim. media tai työntekijät tarttuisivat mahdollisiin heikkouksiin ja kehittämiskohteisiin.

Vastuullisuusraporteilla esiintyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa keskittyvän merkittävästi vastuullisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen, eikä niinkään taloudelliseen tai ympäristövastuullisuuteen. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuusraporteissa kuvattu henkilöstöjohtaminen on itseasiassa yleistä henkilöstöjohtamista – eikä niinkään vastuullista siihen kuuluvan kolmen ulottuvuuden mukaisesti. Näin ollen raporteissa esiintyvä henkilöstöjohtaminen on toki hyvää, mutta ei välttämättä vastuullista. Henkilöstöjohtamiseen linkittyvää vastuullisuusraportointia tulisikin siis kehittää siten, että se huomioisi vastuullisuuden kolme ulottuvuutta, sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen – eikä ainoastaan sosiaalista.

Alustavia tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida, että valikoitu aineisto on pohjautunut niihin mittaristoihin, joilla maailman vastuullisimmat yritykset on listattu. Mittaristo on aiheuttanut sen, että mukana ovat lähinnä isot kansainväliset yritykset. Mahdollisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voi olla hyvinkin erilaiset käytänteet. Myös Startup-yritykset eroavat tyypillisesti muista yrityksistä. Kontekstin merkitys jätettiin huomioimatta, vaikka esim. lainsäädäntö poikkeaa melkoisesti jo Euroopassa toimivissa yrityksissä. Vaikka listauksessa mukana oli muutama Pohjoismainen yritys, Pohjoismaiset erityispiirteet eivät juurikaan tässä aineistossa nousseet esille.

Käytännön sovellutuksena tämän tutkimuksen myötä näemme, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen opetusta tulisi lisätä esimerkiksi korkeakouluissa, jotta sen kokonaisuus ymmärrettäisiin paremmin ja tulevaisuuden HR-ammattilaiset tunnistaisivat vastuullisuuden kolme ulottuvuutta. Toisaalta henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voisivat hyötyä vastuullisen henkilöstöjohtamisen työpajoista, jotta henkilöstöjohtamisen raportointi kehittyisi kohti todellista vastuullisuutta. ■

LÄHTEET

- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Towards a configuration of sustainable human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Browning, V. & Delahaye, B. (2011). Enhancing workplace learning through collaborative HRD. Teoksessa M. Clarke (toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 36–50). Melbourne: Tilde University Press.
- Carroll, A. (2015). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48
- Corporate Knights. (2021). The 2021 Global 100: Overview of Corporate Knights Rating Methodology. Retrieved 19.2.2021 from <https://www.corporateknights.com/us/about-us/>
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. (2018). Developing a sustainable HRM system from contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143–1153. DOI: 10.1002/csr.1528.
- Donnelly, N. & Proctor-Thompson, S. (2011). Workplace sustainability and employee voice. Teoksessa M. Clarke (Toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 117–132). Melbourne: Tilde University Press.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Contributions to management science*. Heidelberg: Physica/Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Ernst & Young. (2020). How Will ESG Performance Shape Your Future? Retrieved 12.1.2021 from https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-will-esg-performance-shape-your-future.
- Guerci, M. & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—Towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724.
- KPMG. (2020). The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Retrieved 16 March 2021 from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170.
- McKinsey & Company. (2017). From ‘Why’ to ‘Why Not’: Sustainable investing as the new normal. Retrieved 10 April 2021 from <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-why-to-why-not-sustainable-investing-as-the-new-normal>
- Mishra, R. K., Sarkar, S. & Singh, P. (2013). Integrating HR functions for sustainability. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(2), 84–98.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F. & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30: 100685. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>
- Sethi, S. P., Martell, F. F. & Demir, M. (2017). An evaluation of the quality of corporate social responsibility reports by some of the world's largest financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 787–805.
- Schouteten, R., van der Heijden, B., Peters, P., Kraus-Hoogveen, S. & Heres, L. (2021). More roads lead to Rome. HR configurations and employee sustainability outcomes in public sector organizations. *Sustainability*, 13: 11698. <https://doi.org/10.3390/su132111698>
- Stahl, G., Brewster, C., Collings, D. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Wells, S. (2011). HRM for sustainability: Creating a new paradigm. Teoksessa M. Clarke (Toim.), *Readings in HRM and sustainability* (ss. 133–146). Melbourne: Tilde University Press.

MAIJA VIITASAARI, KM, KTM on valmistunut Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmasta vuonna 2021. Hänen Pro Gradunsa käsitteli vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointia. Hän työskentelee HR Partnerina konsulttiyhtiössä ja tutkii vastuullista henkilöstöjohtamista työnsä ohella.

MARIA JÄRLSTRÖM, KTT, Dosentti toimii Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä ja vastaa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmasta. Hän opettaa, tutkii ja kouluttaa johtajuutta ja henkilöstöjohtamista mm. HR MBA ohjelmassa. Hän on ollut HENRY ry:n hallituksen jäsen ja toiminut myös HENRY ry:n Vaasan aluejaoston vetäjänä. Hänen nykyiset tutkimuskiinnostuksensa liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja uratutkimukseen.

ESSI SARU, KTT toimii Turun yliopistossa Turun kauppatieteiden Porin yksikön johtamisen ja organisoinnin yliopistonlehtorina. Hän opettaa henkilöstöjohtamista, johtajuutta ja organisaatiokäyttäytymistä kandi- ja maisterivaiheen opiskelijoille. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on erityisesti henkilöstöjohtamisen vastuullisuus.