



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Maija Grönberg

**Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmä, käytännöt ja
raportointi vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa**

Johtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Maija Grönberg		
Tutkielman nimi:	Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmä, käytännöt ja raportointi vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	89

TIIVISTELMÄ

Yhteiskuntavastuun käsite on kehittynyt hyväntekeväisyydestä strategisen liiketoiminnan välttämättömyydeksi. Vastuullisen liiketoiminnan merkitys korostuu erityisesti suurilla yrityksillä, joiden odotetaan harjoittavan vastuullisuutta, olevan läpinäkyvämpiä toiminnoissaan sekä osallistavan aktiivisesti sidosryhmät toimintaansa. Yhteiskuntavastuu jakautuu sosiaaliseen, taloudelliseen ja ympäristövastuuseen. Carrollin pyramidimalli on yksi tunnetuimmista yhteiskuntavastuun malleista, jossa yhteiskuntavastuun ulottuvuuksiksi linjataan taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja filantrooppinen vastuu. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen puolestaan nähdään yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhdistelmänä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kohderyhmänä on henkilöstö, ja sen tarkoituksena on harjoittaa liiketoimintaa niiden inhimillisten voimavarojen, strategioiden ja käytäntöjen avulla, jotka tukevat samanaikaisesti yrityksen taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä ulottuvuuksia.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selventää sekä yhteiskuntavastuun että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteitä, tuoda ilmi millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja näihin liittyy sekä tutustua, miten yrityksen harjoittavat ja raportoivat henkilöstöön liittyvää vastuullisuutta. Tutkielman painopistealueena on etenkin yritysten sosiaalinen vastuu, ja vielä tarkemmin sisäinen yhteiskuntavastuu, jossa keskitytään erityisesti niihin toimintatapoihin ja käytäntöihin, jotka vaikuttavat suorasti henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineistoina toimivat kolmen suomalaisen osakemarkkinoilla noteeratun yrityksen, KONEen, Fortumin ja Keskon, vuoden 2020 vastuullisuusraportit.

Tutkimus osoittaa, että yritysten sosiaalisen vastuun painopistealueet ovat henkilöstön osaamisen kehittämisessä, yhdenvertaisuudessa ja tasa-arvossa sekä työhyvinvoinnissa ja -turvallisuudessa. Yritykset toteuttavat sosiaalista vastuutaan nojaten erilaisiin kansainvälisiin yhteiskuntavastuun standardeihin ja aloitteisiin. Vaikkakin tutkittavilla yrityksillä vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueet käsittelevät samoja teemoja ja yritykset nojaavat pitkälti samoihin yhteiskuntavastuun standardeihin, johtamisjärjestelmät ja käytännöt ovat yrityskohtaisia ja räätälöity juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Kaikki kolme yritystä painottavat sosiaalisen vastuun osa-alueistaan vahvimmin työhyvinvointia ja -turvallisuutta. Huomioitavaa on, että osaamisen kehittäminen, joka sisältyy jokaisen yrityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueeseen, ei korostunut aiemman kirjallisuuden ja teorian valossa.

AVAINSANAT: yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen, kestävä kehitys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
2	Yhteiskuntavastuu	12
2.1	Yhteiskuntavastuun historiaa	13
2.2	Yhteiskuntavastuu 2000-luvulla	19
2.2.1	YK:n kestävä kehitys tavoitteet	22
2.2.2	Global Reporting Initiative (GRI)	23
2.2.3	ISO 26000, ISO 45001 / OHSAS 18001	24
2.3	Henkilöstöjohtamisen rooli yhteiskuntavastuussa	24
3	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	30
3.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja käytännöt	33
3.1.1	Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	33
3.1.2	Työntekijöiden hyvinvointi	35
3.1.3	Kannattavuus	38
4	Tutkimuksen metodologia	40
4.1	Tutkimusstrategia ja tutkimuksen tarkoitus	40
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	41
4.3	Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus	43
4.4	Aineiston analysointi	45
5	Tutkimustulokset	47
5.1	Kone – Yritysvastuuraportti 2020	47
5.1.1	Jatkuva oppiminen	48
5.1.2	Oikeudenmukaiset työsuhdekäytännöt	49
5.1.3	Työturvallisuus ja -hyvinvointi	50

5.2	Fortum – kestävän kehityksen raportti 2020	52
5.2.1	Henkilöstön kehittäminen	54
5.2.2	Monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja tasavertaiset mahdollisuudet	54
5.2.3	Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus	56
5.3	Kesko – vuosiraportti, kestävä kehitys 2020	57
5.3.1	Osaamisen kehittäminen	58
5.3.2	Monimuotoisuus, mukaan ottaminen ja yhdenvertaisuus	60
5.3.3	Hyvinvointi ja työkyky	61
5.4	Johtopäätökset	63
6	Yhteenveto	67
6.1	Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa	67
6.2	Tutkimukset laadun arviointi	76
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	79
	Lähteet	81

Kuvat

Kuva 1.	Carrollin pyramidimalli (Carroll, 1979; 1999; 2016).	16
Kuva 2.	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Yhdistyneet kansakunnat).	23
Kuva 3.	Yhteiskuntavastuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa.	32
Kuva 4.	Yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta johdetut vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.	76

Taulukot

Taulukko 1.	KONEen vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi	48
Taulukko 2.	Fortumin vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi	53
Taulukko 3.	Keskon vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi	58

1 Johdanto

Monet yritykset ovat heränneet yhteiskuntavastuun tärkeyteen yllätyttyään yleisön reagoinnista niihin asioihin, joita yritykset eivät aikaisemmin ole pitäneet liiketoimintavastuunaan. Nike joutui laajan kuluttajaboikottiin 1990-luvulla, kun muun muassa New York Times raportoi yrityksen väärinkäytöksistä työvoimaa kohtaan Indonesian toimitusketjussa (Kramer & Porter, 2006, s. 80). Viime vuosikymmenen aikana yritysskandaalit, kuten Enron, WorldCom, Nortel, AIG ja Lehman Brothers, ovat herättäneet paljon huomiota, ja vuoden 2008 subprime-asuntolainakriisi toi etusijalle yritysten ahneuden ja korosti johtajuuden etiikkaa (Bedi ja muut, 2016, s. 517). Tällaiset yritysskandaalit ovat tuhonneet satojen miljardien dollarien edestä markkina-arvoa ja edistäneet luottamuspuolan syntyä nykyisiä instituutioitamme ja talousjärjestelmäämme kohtaan (Pearce & Stahl, 2015). Skandaalien lisäksi kasvavat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöongelmat, kuten ilmastonmuutos, köyhyys, nälänhätä ja taloudellinen epävarmuus, ovat lisänneet yritysten toiminnan sääntelyä ja valvontaa sekä sidosryhmien aktiivisuutta (Stahl ja muut, 2020). Yleinen maailmanlaajuinen tietoisuuden lisääntyminen ja organisaatioiden yhä merkittävämpi rooli ekologisissa, sosiaalisissa ja taloudellisissa kysymyksissä ovat lisänneet myös yritysten omaa halua ja tarvetta osoittaa kiinnostuksensa ja sitoutumisensa vastuullista liiketoimintaa kohtaan (Preuss ja muut, 2009; Ehnert ja muut, 2016).

Shoemakerin ja muiden (2006) mukaan yrityksen taloudellisen suorituskyvyn ja sosiaalisen vastuun välinen yhteys saattaa olla hankala todistaa. Tämä johtaa organisaatioiden sisällä poliittiseen ongelmaan, joka koskee henkilöstöjohtamisen ja yritysten yhteiskuntavastuun osaamisen ja toiminnallisten alueiden määrittelyä ja eri toimintojen vallitsevaa tasapainoa (Beer ja muut, 2015). Tämä heijastaa yhteiskuntavastuun toimintojen (vapaaehtoista ja vastentahtoista) delegointia muille organisaation osastoille sekä henkilöstö- ja yhteiskuntavastuun toimintojen puutteellista integraatiota organisaatioissa (Gond ja muut, 2011). Jamali ja muut (2015) näkevät haasteena usein retoriikkaan ja ideologiaan nojautuvan yhteiskuntavastuun

integroimisen johtamiskäytäntöihin, jolloin yhteiskuntavastuu saavuttaa strategisen ominaisuuden. Monimutkaisen käsitteen kehityksen seurauksena tutkijoiden keskuudessa onkin syntynyt kiistanalaista keskustelua sen määrittelystä (Santana ja muut, 2020). Kiinnostus yhteiskuntavastuuseen on kasvanut, mutta siitä huolimatta yritys- tai akateemisessa maailmassa ei edelleenkään ole konsensusta siitä, miten yhteiskuntavastuu tulisi yksiselitteisesti määritellä.

Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen on tyypillisesti nähty olevan erillisiä ja itsenäisiä aloja. Näiden kahden yhteistyö on kuitenkin merkityksellistä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien myönteisten organisaatiotulosten saavuttamiseksi (Jamali ja muut, 2015). Kun henkilöstöjohtamisen tutkimus keskittyy pääasiassa yrityksen sisäisiin näkökulmiin, yritysten yhteiskuntavastuu on perinteisesti keskittynyt ulkoisiin tekijöihin, kuten ympäristöön ja paikallisiin yhteisöihin (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Diaz-Carrionin ja muiden (2018) mukaan tämä on havaittavissa sekä käytännön että akateemisella tasolla. Akateemisella tasolla yrityksen yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliset suhteet heijastuvat alati lisääntyvässä kirjallisuudessa vastuullista henkilöstöjohtamista kohtaan. Käytännössä yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välinen yhteys näkyy erityisesti tärkeimmissä kansainvälisissä standardeissa, joiden mukaan yritykset sitoutuvat noudattamaan yhteiskuntavastuullisia toimintoja (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Järnlström ja muut (2018) kuitenkin huomauttavat, että pelkästään lakien ja asetusten noudattaminen ei riitä, jos pyritään kestävään ihmisten johtamiseen. Jotta yritys kykenee hyötymään vastuullisuudesta, tarvitaan laajempaa lähestymistapaa, joka ylittää työvoimaan liittyvät säännökset.

Valtavirtänäkökulma henkilöstöjohtamiseen on pitkään ollut niin sanottu ”kova henkilöstöjohtaminen”, jossa pääpaino on tehokkaissa työkäytännöissä sekä yrityksen suorituskyvyssä ja tarpeissa (Celma ja muut, 2018). Tästä syystä henkilöstökäytäntöjen päätavoitteena on ollut resurssien optimointi kohti yritysten perimmäisiä etuja (Guest, 2011) sillä välin, kun työntekijöiden etuja ja hyvinvointia on painotettu vain vähän (Celma ja muut, 2018). Lisäksi vastuullisuudesta puhuttaessa painoarvo on ollut

ympäristöllisissä vastuissa sosiaalisten vastuiden sijasta, mitä muun muassa Pfeffer (2010) selittää sillä, että organisatoristen toimien vaikutukset fyysiselle ympäristölle ovat usein paljon näkyvämpiä kuin esimerkiksi sosiaaliseen vastuuseen liittyvä keskimääräinen elinajanodote tai psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. Pfeffer (2010) kuitenkin huomauttaa, että samoin kuin kestävän kehityksen mukaisesti toimivat yritykset saavuttavat brändinsä kautta maine-etuja, myös vastuullisesti ihmisten johtamiseen suhtautuvat yritykset pystyvät tätä kautta sitouttamaan arvokkaita työntekijöitään ja houkuttelemaan uusia lahjakkuuksia.

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli yritysten sosiaalisen vastuun ymmärtämisessä, kehittämisessä ja toteuttamisessa (Voegtlin & Greenwood, 2016). Voegtlin & Greenwood (2016) linjaavat, että yritysten ymmärrys sosiaalisesta vastuusta vaikuttaa siihen, miten työntekijöitä kohdellaan yrityksessä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on sekä keino että päämäärä yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Ensinnäkin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt auttavat ohjaamaan työntekijöiden ajattelutapoja ja toimia kohti yrityksen vastuullisuustavoitteiden saavuttamista. Toiseksi, kun vastuullisuuden periaatteet sisällytetään henkilöstöjohtamisen järjestelmiin, ne edistävät henkilöstön pitkän aikavälin hyvinvointia. Vaikka nykyään vastuullisuutta pidetäänkin inhimillisten voimavarojen kehityksen edellytyksenä (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018a), ja yritysten sosiaalisen vastuun tutkimus on kukoistanut viime vuosikymmenen aikana, henkilöstöjohtamisen rooli sosiaalisesti vastuullisempien yritysten toteuttamisessa on edelleen epäselvä sekä tutkimuksen että käytännön tasolla (De Stefano ja muut, 2018). Samalla tavoin kuin yhteiskuntavastuun määritelmä on monitahoinen, myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite voidaan edelleen nähdä hahmottomattomana.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia määritelmiä on olemassa yhteiskuntavastuulle, millaisia käytännön tason toimia yrityksillä on sosiaalisen vastuun

toteuttamiseksi sekä miten yritykset raportoivat niiden yhteiskuntavastuusta vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen konteksti tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tarkastelukohteina on ne yhteiskuntavastuun toimet, joilla on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, kokemukseen ja käyttäytymiseen. Lisäksi selvitetään, miten yritykset toteuttavat vastuullista henkilöstöjohtamista ja millainen yhteys niillä on yhteiskuntavastuun standardeihin. Yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteyttä selvitetään tutkimalla yrityksen toiminnan osa-alueita, joissa nämä kaksi käsitettä kohtaavat.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten aiempi tutkimus ja kirjallisuus määrittelee yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteet?

Millaisia henkilöstöön liittyviä yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on olemassa?

Miten yritykset raportoivat yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista toinen ja kolmas muodostavat teoriaosuuden. Toinen pääluku käsittelee yritysten yhteiskuntavastuuta; tarkoituksena on avata käsitettä sen määrittelyn alkuvaiheilta tähän päivään ja osoittaa, miten yritysten sosiaalinen vastuu ja henkilöstöjohtaminen nivoutuvat yhteen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tarkemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta; mistä se muodostuu ja mitä käytäntöjä siihen sisältyy. Neljäs pääluku koostuu tutkimuksen metodologiasta eli esitellään tutkittavat kohteen ja miten tutkimus on toteutettu. Viides pääluku käsittää empirian. Se sisältää tutkimustulosten kuvauksen ja niistä juontuvat johtopäätökset. Kuudes ja viimeinen pääluku sisältää yhteenvedon, jossa verrataan tutkimustuloksia aikaisempaan teoriaan sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuun (*CSR, corporate social responsibility*) käsitteen monimutkaisuus syntyy siitä, että yritysten sosiaaliseen vastuuseen vaikuttaa tietyn ympäristön ainutlaatuisuus samoin kuin käsitteen taustalla oleva merkitys, joka muuttuu kontekstin muuttuessa (Latif & Saijjad, 2018). Näin ollen yhteiskuntavastuulle ei ole massa yksiselitteistä määritelmää, mutta muun muassa Marrewijk (2003) ja Dahlsrud (2008) näkevät yrityksen sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset ulottuvuudet yhteiskuntavastuun kulmakivinä. Marrewijk (2003) luonnehtii yhteiskuntavastuun joukoksi yrityksen (vapaaehtoisia) toimintoja, joihin sisältyy sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Hopkins (2003, s. 1) tarkentaa tätä näkemystä ja näkee yhteiskuntavastuun tarkoittavan yrityksen sidosryhmien eettistä ja vastuullista kohtelua. Hänen mukaansa sosiaalisen vastuun laajempi tavoite on parantaa ihmisten elintasoja sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella samalla säilyttäen yrityksen kannattavuuden. Muun muassa McWilliams ja muut (2006), Turker (2009) sekä Jamali ja muut (2015) kokevat, että yhteiskuntavastuu on yritysten velvollisuus edistää sosiaalista hyvinvointia, mikä tapahtuu liiketoiminnan tuottojen maksimointitavoitteiden ja yrityksen etujen ulkopuolella. Yksi tunnetuimmista yritysten yhteiskuntavastuun malleista on Carrollin pyramidimalli, jossa yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan taloudelliseen, oikeudelliseen, eettiseen ja filantrooppiseen vastuuseen (mm. Carroll, 1991; 2016).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää monia teorioita ja lähestymistapoja, ja siitä puhutaan kirjallisuudessa päällekkäisillä ja kilpailevilla termeillä. Muun muassa vihreä henkilöstöjohtaminen (*green HRM*), kestävä henkilöstöjohtaminen (*sustainable HRM*) ja eettinen henkilöstöjohtaminen (*ethical HRM/leadership*) kaikki käsittelevät vastuullisuuskysymyksiä. Freitas ja muut (2011) näkevät, että vastuullinen

henkilöstöjohtaminen on kestävä liiketoiminnan harjoittamista niiden inhimillisten voimavarojen, strategioiden ja käytäntöjen avulla, jotka tukevat samanaikaisesti yrityksen taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä ulottuvuuksia. Ehnert ja muut (2016) tarkentavat Freitasin ja muiden (2011) näkemystä ja kokevat vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi henkilöstöhallintastrategioiden ja -käytäntöjen mukauttamisen sillä tavalla, että organisaation on mahdollista saavuttaa sen taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet pitkällä aikavälillä sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. López-Fernándezin ja muiden (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa ne käytännöt, jotka parantavat työntekijöiden työn- ja elämänlaatua yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti.

2 Yhteiskuntavastuu

Preussin ja muiden (2009) mukaan teollisuusmaissa on tapahtunut viime vuosikymmenten aikana merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat yritysten harjoittamaan yhteiskuntavastuuseen. Ensinnäkin kansainvälisellä tasolla poliittiset muutokset ovat johtaneet kansallisten hallitusten vallan suhteellisen heikkenemiseen, mikä näkyy niiden heikentyneessä kyvyssä hallita suuria monikansallisia yrityksiä (Preuss ja muut, 2009; Voegtlin ja muut, 2016). Muun muassa Voegtlinin ja muiden (2016) sekä Stahlin ja muiden (2020) mukaan myös tietoisuus ympäristöongelmista ja kasvavasta sosiaalisesta eriarvoisuudesta lisääntyy, mikä johtuu usein aktivistiryhmien kampanjoinnista. Tämä tietoisuuden kasvu luo yrityksille mahdollisuuksia vastata poliittisiin ja sosiaalisiin huolenaiheisiin perinteisen puoluepolitiikan rinnalla (Preuss ja muut, 2009). Preussin ja muiden (2009) mukaan yritysten lisääntyvä liikkuvuus ja rahoitusmarkkinoiden kasvava merkitys ovat otettava huomioon taloudellisen menestymisen kannalta. He myös lisäävät, että median painostus sekä tietotekninen kehitys ovat vaikuttaneet osaltaan siihen, että yrityksillä on kasvava taloudellinen rooli yhteiskunnassa, minkä pitäisi siten heijastua myös merkittävämpään sosiaaliseen rooliin.

Globaalin liiketoimintaympäristön muuttuvat institutionaaliset olosuhteet, jotka näkyvät muun muassa organisaatiomuotojen muutoksina sekä valtasuhteiden muutoksina organisaatioiden, ammattiliittojen sekä valtion virastojen välillä, asettavat yhä suuremman vastuun yrityksille kohdella työntekijöitään oikein (Ryan & Wessel, 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016). Muuttuvat organisaatiomuodot (kumppanuudet, allianssit, franchising, alihankinta) aiheuttavat epävarmuutta työntekijän ja työnantajan välisiin suhteisiin johtaen mahdollisesti esimerkiksi ulkoistamisiin, väliaikaisiin työllistämisen muotoihin sekä itsenäiseen ammatinharjoittamiseen (Rubery ja muut, 2002). Voegtlin ja Greenwoodin (2016) mukaan tällaiset työsuhteet saattavat johtaa muun muassa epävakaaseen työuraan, työperäiseen stressiin ja uupumukseen. Lisäksi Voegtlin ja Greenwood (2016) näkevät, että kolmen perinteisen työntekijöiden oikeuksista ja vastuista neuvottelevien osapuolten (yritykset, ammattiliitot ja kansalliset

hallitukset) suhde on muutoksessa markkinoiden globalisoitumisen vuoksi. Ammattiliittoihin liittyminen on vähentynyt kehittyneissä maissa ja yksittäisten valtioiden sääntelyvalta globaalin liiketoiminnan suhteen on heikentynyt, kun taas kehitysmaissa on edelleen riittämätöntä tai jopa olematonta työlainsäädäntöä (Voegtlin & Greenwood, 2016). Marchingtonin (2015) mukaan nämä sääntelyvajeet voivat johtaa tahattomiin seurauksiin, kuten työntekijöiden hyväksikäyttöön toimitusketjuissa, epävarmoihin työsopimuksiin ja lisääntyvään epävarmuuteen työllisyystilanteesta, sekä kehitysmaissa että kehittyneissä maissa.

Yli neljän vuosikymmenen yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan tutkimuksen ja käytännön toteutuksen jälkeen tutkijat ja liike-elämän yhteisöt eivät ole edelleenkään päässeet yhteisymmärrykseen yhteiskuntavastuun käsitteen yksiselitteisestä määritelmästä. Kirjallisuudessa on käytetty useita määritelmiä yhteiskuntavastuun termeille, yksinkertaisesta monimutkaiseen ja kapeammasta laajempaan (Taneja ja muut, 2011). Edes eniten siteeratuissa yhteiskuntavastuuta koskevissa tutkimuksissa, töissä ja kirjallisuudessa ei ole löydetty yhteiskuntavastuulle yhdistävää määritelmää (Latif & Saijjad, 2018), mikä osoittaa käsitteen olevan vaikeasti tavoitettava. Latifin ja Saijjadin (2018) mukaan monimutkaisuus syntyy siitä, että yritysten sosiaaliseen vastuuseen vaikuttaa tietyn ympäristön ainutlaatuisuus, jossa sitä tutkitaan tai harjoitetaan, samoin kuin käsitteen taustalla oleva merkitys, joka muuttuu kontekstin muuttuessa. Huolimatta eroista tutkimuksen painopisteissä, useita yhteneväisiä ulottuvuuksia on esiintynyt yhteiskuntavastuun kirjallisuudessa. Nämä ovat sosiaalinen, ympäristöön liittyvä ja taloudellinen ulottuvuus sekä Carrollin pyramidimallin eettinen, oikeudellinen ja filantrooppinen ulottuvuus, jotka voidaankin ymmärtää yritysten yhteiskuntavastuun ydinulottuvuuksina (Latif & Saijjad, 2018; Dahlsrud 2008, Marrewijk 2003; Carroll, 1979).

2.1 Yhteiskuntavastuun historiaa

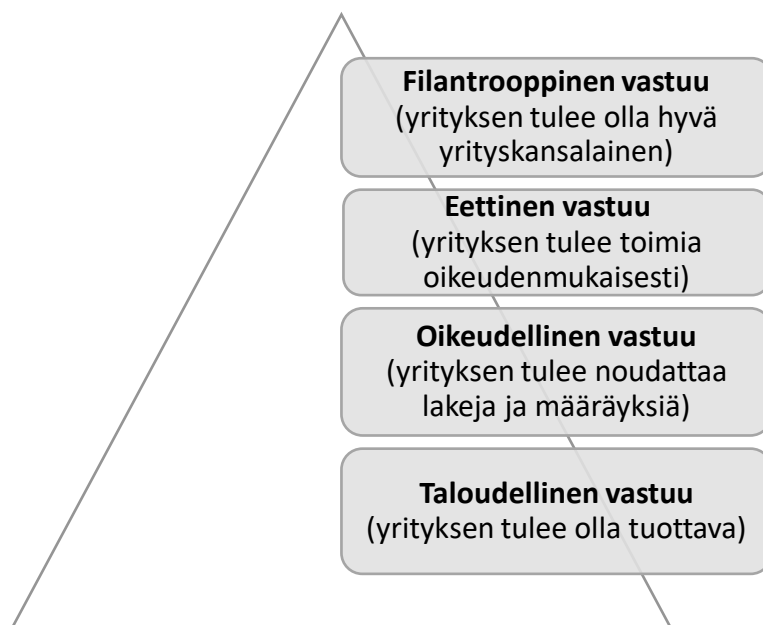
1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa hyvinvointijärjestelmien luomisessa otettiin paternalistinen lähestymistapa työntekijöiden suojelemiseksi ja sitouttamiseksi (Carroll,

2008). Osa yrityksistä jopa pyrki parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia, kuten vuonna 1893 Pullman Palace Car Company, joka loi mallin teollisuusyhteisön työntekijöiden elämänlaadun kehittämiseksi (Agudelo ja muut, 2019). Näihin aikoihin myös kaupungistuminen ja teollistuminen lisääntyivät massatuotannon myötä. Agudelon ja muiden (2019) mukaan tämä toi työmarkkinoille uusia huolenaiheita, ja parempien työolojen vaatimiseksi perustettiin muun muassa työntekijöiden ammattiliittoja. 1920-luvulla ja 1930-luvun alkupuolella yritysjohtajat alkoivat ottamaan kantaa vastuullisuuteen tasapainottamalla voiton maksimoinnin sekä asiakkaiden, työvoiman ja yhteisön vaatimusten välistä suhdetta (Carroll, 2008). Myöhemmin, liiketoiminnan kasvaessa toisen maailmansodan ja 1940-luvun aikana, yrityksiä alettiin pitää sosiaalisen vastuun omaavina instituutioina, jolloin myös keskustelu aiheeseen liittyen lisääntyi huomattavasti (Agudelo ja muut, 2019).

Pyrkimykset määritellä yritysten yhteiskuntavastuuta voidaan jäljittää 1950-luvulle, jolloin Bowen (1953) kirjoitti ensimmäisen kerran yritysten ja yhteiskuntavastuun välisestä yhteydestä. Hän uskoi, että yritysten yhteiskuntavastuu ei ole vain ratkaisu yhteiskunnan ongelmien korjaamiseen vaan pikemminkin organisaatioiden hyväntahtoinen ele yhteiskuntaa kohtaan. Mihalachen (2013) mukaan hän käytännössä loi yritysten sosiaalisen vastuun ensimmäisen määritelmän, jossa yhteiskuntavastuu tarkoittaa liikemiesten velvollisuutta noudattaa sellaisia menettelytapoja ja suuntia sekä tehdä sellaisia päätöksiä, jotka ovat linjassa yhteiskunnan arvojen ja tavoitteiden suhteen. Akhouri ja Chaudhary (2019) väittävät, että suosituin ja hyväksytyin yhteiskuntavastuun määritelmä 1960- ja 1970-luvuilla oli puolestaan peräisin Keith Davisilta, jonka mukaan yhteiskuntavastuu viittaa niihin liikemiesten päätöksiin ja toimiin, jotka ovat ainakin osittain yrityksen välittömän taloudellisen edun ulkopuolisia. Davis myös sanoi, että yhteiskuntavastuuta on tarkasteltava johdon kontekstissa, ja että yritysten sosiaalisten vastuiden tulisi olla oikeassa suhteessa niiden sosiaaliseen voimaan (Mihalache, 2013). Carroll (1999) pitää Bowenian yhteiskuntavastuun isänä ja Davisia hänen seuraajanaan, koska Carroll koki Davisin antaneen merkittävän panoksen yhteiskuntavastuun määritelmän muotoiluun.

Carroll (1999) myös mainitsee käsitteen määrittelyn evoluutiossa William Frederickin sekä Joseph McGuiren. Frederick osoittaa, että yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleisön odotuksen täyttävän talousjärjestelmän hallintaa ja valvontaa yritysjohtajien toimesta. Tämä voidaan saavuttaa vain käyttämällä taloudellisia tuotantovälineitä niin, että tuotanto ja jakelu edistävät yhteiskunnan hyvinvointia. Frederick väittää, että yhteiskuntavastuuseen sisältyy halu nähdä, että näitä resursseja käytetään laajemman yhteiskunnan hyvinvointiin eikä yksilöiden henkilökohtaisiin etuihin. Carrollin (1999) mukaan McGuire puolestaan, toisin kuin Frederick, ei viittaa yrityksen omistamiin resursseihin ja niiden käyttöön, vaan velvoitteisiin, joita yhtiöllä on yhteiskuntaa kohtaan ja jotka ylittävät lain asettamat taloudelliset tai oikeudelliset velvoitteet. Siksi hänestä tulee ensimmäinen kirjoittaja, joka ylittää sosiaalisen vastuun määritelmän laissa asetettujen taloudellisten ja oikeudellisten rajoitusten ulkopuolelle, vaikka hänen määritelmässään ei mainitakaan tarkalleen, mitkä nämä velvoitteet ovat (Mihalache, 2013).

Vuonna 1979 Carroll kehitti yhteiskuntavastuun määrittelemiseksi pyramidimallin (ks. kuva 1), joka voidaan luokitella yhdeksi vaikutusvaltaisimmista yritysten sosiaalisen vastuun malleista (Akhouri & Chaudhary, 2019). Carroll sijoitti liiketoiminnan vastuut suhteellisen tärkeysjärjestykseen. Taloudellisen vastuun katsotaan olevan ensisijainen, minkä jälkeen seuraavat oikeudelliset, eettiset ja lopulta filantrooppiset vastuut (Baden, 2016). Muun muassa Rupp ja Mallory (2015) sekä Ma ja muut (2012) väittävät, että Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi on tunnetuin yritysten yhteiskuntavastuuta selittävä malli. Se esiintyy lähes kaikissa yritysten sosiaalista vastuuta koskevissa oppikirjoissa ja on yksi yleisimmin mainituista malleista yritysten sosiaalista vastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa (Ma ja muut, 2012). Mallin tärkein ajatus on se, että se ei käsittele yrityksen taloudellisia ja sosiaalisia tavoitteita erillisinä kokonaisuuksina. Sen sijaan nämä tavoitteet ovat integroitu yritystoiminnan sosiaaliseen vastuuseen, joka sisältää taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja filantrooppiset ulottuvuudet (Akhouri & Chaudhary, 2019; Lee, 2008; Carroll, 1979).



Kuva 1. Carrollin pyramidimalli (Carroll, 1979; 1999; 2016).

Carrollin määritelmän taloudellinen osatekijä viittaa siihen, että yrityksen perustavanlaatuisena edellytyksenä ja olemassaolon vaatimuksena on taloudellinen vastuu yhteiskunnalle, joka sallii niiden syntymisen ja ylläpitämisen (Carroll, 2016). Carrollin mukaan taloudellinen ulottuvuus on yrityksen vastuista tärkein. Carroll perusteli taloudellisen vastuun asettamista etusijalle sillä, että yritys ei selviydy, ellei se tuota voittoa (Baden, 2016). Badenin (2016) mukaan tällöin myös muista vastuista tulee kiistanalaisia. Yritysten tulee siis olla kannattavia, ja niillä tulee olla riittävästi resursseja toiminnan jatkamiseksi. Voidaankin todeta, että taloudellinen tehokkuus on jokaisen yrityksen luonnollinen tavoite, eikä sitä kiellä myöskään vastuullisuuden ja kestävyuden näkökulma (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018a). Vaikka yrityksen tuottavuus usein yhdistetäänkin osakkeenomistajiin, on sillä selvä yhteys myös henkilöstöön (Järnlström ja muut, 2018). Järnlströmin ja muiden (2018) mukaan taloudelliseen velvollisuuteen kuuluu muun muassa työpaikkojen tarjoaminen ja kohtuullisen korvauksien suorittaminen työntekijöille. He myös väittävät, että yrityksen tuottavuus auttaa rakentamaan joustavia

henkilöstökäytäntöjä ja parantamaan työhyvinvointia. Monet tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet taloudellisen vastuun painottamista. Muun muassa Badenin (2016) mukaan yhteiskuntavastuu on pohjimmiltaan moraalinen käsite, jonka tarkoituksena on korostaa yritysten vastuuta edistää yhteiskunnan ja sidosryhmien hyvinvointia sekä olla aiheuttamasta haittaa yhteiskunnalle ja ympäristölle. Taloudellisia intressejä ei siis tule asettaa etusijalle sosiaaliseen vastuuseen nähden, koska tällöin ihmiset nähdään välillisinä resursseina voittojen saavuttamisessa eikä tärkeänä ja arvokkaana voimavarana itsessään (Baden, 2016). Tämä puolestaan rikkoo Badenin (2016) mukaan eettisiä peruseriaatteita.

Oikeudellinen ulottuvuus tarkoittaa, että yritystoimintaa tulee harjoittaa lain sallimissa rajoissa (Carroll 1979). Stankeviciute ja Savaneviciene (2018a) linjaavat, että liiketoiminnan harjoittaminen lain mukaan onkin jokaisen organisaation pakollinen edellytys. Oikeudellinen ulottuvuus vaatii, että yritys toimii tavalla, joka vastaa hallituksen ja lain odotuksia sekä täyttää oikeudelliset velvoitteet sidosryhmille (Carroll, 2016). Esimerkiksi työvoimaan liittyvien säännösten noudattaminen on vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähtökohta. Carroll korostaa, että eettiset ja oikeudelliset vastuut liittyvät toisiinsa, koska eettiset kysymykset ovat usein liikkeellepaneva voima lakien ja asetusten luomisessa (Baden, 2016). Badenin (2016) mukaan ongelma globalisoituneessa liiketoiminnassa on se, että liiketoiminnan maailmanlaajuinen ulottuvuus ei vastaa lain maailmanlaajuisia ulottuvuutta, koska oikeudelliset standardit vaihtelevat maittain. Baden (2016) jatkaa, että esimerkiksi monilla kehitysmailla on riittämätön oikeudellinen kehys yhteiskunnan ja ympäristön suojelemiseksi, mutta käytössä olevaa kehystä ei myöskään noudateta riittävästi. Tämä tarkoittaa, että ympäristölle ja yhteiskunnalle aiheutuvien haittojen välttäminen on pikemminkin yritysten eettinen kuin oikeudellinen velvoite (Baden, 2016).

Seuraavat kaksi vastuuta pyrkivät taas määrittelemään niiden velvollisuuksien luonteen, jotka ulottuvat lain noudattamisen ulkopuolelle. Eettinen ulottuvuus sisältää ne käyttäytymismallit ja normit, joita yhteiskunta odottaa liiketoiminnan seuraavan

asetusten ja määräysten ohella (Carroll, 1979; 1999). Eettisen ulottuvuuden tavoitteena on, että yritykset noudattavat kaikkia niitä normeja, standardeja, arvoja, periaatteita ja odotuksia, jotka heijastavat kuluttajien, omistajien sekä työntekijöiden näkemyksiä sidosryhmien moraalista oikeuksista (Carroll, 2016). Eettiseen ulottuvuuteen voidaan lukea ne oikeudenmukaiset ja tasa-arvoiset käytännöt sekä asenteet, joita laki ei määrää. Esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo tulisi näkyä jokaisessa henkilöstöjohtamisen osa-alueessa, kuten rekrytoinnissa, suorituskyvyn arvioinnissa ja palkitsemisessa. Filantrooppiset odotukset ovat puolestaan niin sanottuja vapaaehtoisia rooleja, joita liiketoiminnalla voi olla, mutta niihin ei kohdistu samanlaisia selkeitä odotuksia yhteiskunnalta niin kuin eettisessä vastuussa (Carroll, 1999). Filantrooppiset odotukset ohjaavat yritysten halua osallistua sellaisiin yhteiskunnallisiin toimiin, joita ei ole vaadittu toteutettavaksi lailla tai odotettu toteuttavaksi eettisessä mielessä (Carroll, 2016). Eli käytännössä kaikki lähtee yritysten halusta toimia siten, minkä ne kokevat olevan yhteiskunnalle hyväksi ja oikein. Tällaisia hyväntekeväisyyteen taipuvaisia odotuksia saattavat olla esimerkiksi vapaaehtoistyö tai työttömien kouluttaminen (Carroll, 1979).

Carrollin mallia on mukautettu ajan kuluessa, ja esimerkiksi Järnlström ja muut (2018) ovat soveltaneet sitä vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentässä. Kirjoittajat käyttävät mallin taloudellista, oikeudellista ja eettistä ulottuvuutta, mutta filantrooppisen vastuun sijasta he puhuvat sosiaalisesta ja liikkeenjohdollisesta vastuusta. Järnlström ja muut (2018) kokevat, että filantrooppisia vastuita käsitellään pääasiassa institutionaalisiin ilmiöihin keskittyvässä yhteiskuntavastuussa, kun taas vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää myös organisaatiotason käytäntöjä. Tämän vuoksi he ottavat mukaan johtajien roolin yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Carrollin (1999) mukaan taloudellinen vastuu on yhteiskuntavastuun kulmakivi, mutta erityisesti henkilöstöjohtamisessa korostetaan oikeudellista vastuuta. Organisaatioiden ja henkilöstöhallinnon on varmistettava, että ne täyttävät lakisääteiset vähimmäisvaatimukset. Vaikka eettiset näkökulmat liittyvät myös taloudellisiin ja oikeudellisiin velvollisuuksiin, eettinen vastuu kattaa lisäksi moraaliset normit (mikä on

oikein, reilua ja oikeudenmukaista), jotka nousevat lain yläpuolelle ja koskevat henkilöstöjohtamisen inhimillisiä ulottuvuuksia (Järnlström ja muut, 2018).

2.2 Yhteiskuntavastuu 2000-luvulla

Suuri osa yhteiskuntavastuun tutkimuksesta on keskittynyt organisaatiotasolle (Aguinis & Glavas, 2012), mutta viimeaikainen tutkimus on laajentanut tätä näkemystä analysoimalla yhteiskuntavastuun psykologisia perusteita – toisin sanoen tutkimalla, miten yhteiskuntavastuu vaikuttaa yksilöihin (Rupp & Mallory, 2015). Gondin ja muiden (2017) mukaan viimeisen viiden vuoden aikana yhteiskuntavastuun, henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen välisessä tutkimuksessa on tapahtunut nopea kasvu. Yhteiskuntavastuuseen pohjautuvassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa painotus on ollut enemmän ulkoisissa sidosryhmissä, vaikka työntekijät ovat ryhmä, joka arvioi ja suorittaa yhteiskuntavastuun toimintaa ensikädessä (Akhouri & Chaudhary, 2019). El Akremi ja muut (2015) esittivät sidosryhmien näkökulman yritysten yhteiskuntavastuusta keskittyen työntekijöiden käsityksiin yritysten sosiaalisesta vastuusta. He määrittivät yhteiskuntavastuun organisaation kontekstikohtaisiksi toimiksi ja käytännöiksi, joiden tarkoituksena on parantaa sidosryhmien hyvinvointia ottamalla huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset.

Dahlsrud (2008) toteaa tutkimuksessaan, jossa käsitellään yhteiskuntavastuun 37 erilaista määritelmää, että yhteiskuntavastuun kulmakivinä nähdään sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöön liittyvä ulottuvuus. Sekaannusta kuitenkin syntyy määritettäessä yritysten yhteiskuntavastuuta yhtenäisenä konseptina. Marrewijkin (2003) mukaan ei ole mahdollista kehittää puolueetonta ja kaikkea kattavaa yhteiskuntavastuun määritelmää vaan se, mitä yhteiskuntavastuu on, riippuu kontekstikohtaisista tekijöistä ja siitä, miten yksittäinen yritys suhtautuu sidosryhmiin. Tämä kontekstikohtaisuus on puolestaan luonnollisesti ristiriidassa yhteiskuntavastuun yleismaailmallisen määritelmän kanssa (Dahlsrud, 2008). Okoye (2009) jatkaa samalla

linjalla ja viittaa yritysten yhteiskuntavastuuseen "olennaisesti kiistanalaisena käsitteenä", koska yritysten yhteiskuntavastuun kattavat monimutkaiset ja kilpailevat näkökulmat ja kysymykset. De Stefanon ja muiden (2018) mukaan yritysten yhteiskuntavastuu sinänsä ei edes tarvitse yleismaailmallista määritelmää. Tämä tarkoittaa, että yhteiskuntavastuun strategiaa on tarkasteltava yksittäisen yrityksen näkökulmasta sen sijaan, että verrattaisiin sitä yleismaailmalliseen ja kiteytettyyn määritelmään (Taneja ja muut, 2011).

Tanejan ja muiden (2011) mukaan yhteiskuntavastuun selittämiseen käytetyt terminologiat ovat muuttuneet alusta lähtien. He väittävät, että yhteiskuntavastuun käsitteelle annettu merkitys kehittyy työelämän sekä poliittisen ja sosiaalisen kehityksen mukaisesti ottaen huomioon esimerkiksi globalisaation ja joukkoviestinnän. Globalisaation ja joukkoviestinnän vaikutus tarkoittaa myös sitä, että määritelmät heijastavat paikallisia tilanteita, mutta niihin vaikuttavat voimakkaasti myös maailmanlaajuiset suuntaukset ja kansainvälisen oikeuden muutokset (Taneja ja muut, 2011). Sen lisäksi, että tutkijat näkevät ulkoisten tekijöiden vaikuttavan käsitykseen yhteiskuntavastuusta, vaikuttavat siihen myös organisaation sisäiset tekijät. Akhourin ja Chaudharyn (2019) tutkimus viittaa siihen, että yhteiskuntavastuun ja työntekijöiden välinen suhde ei ole universaali vaan se vaihtelee yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden mukaan. Heidän mukaansa yksilöllisten erojen – kuten sukupuolen, iän ja arvojen – on havaittu vaikuttavan käyttäytymiseen ja asenteisiin suhteessa yhteiskuntavastuuseen. Lisäksi organisatoriset tekijät – kuten organisatorinen tuki ja johtajuus – vaikuttavat välillisesti työntekijöiden kokemuksiin yhteiskuntavastuusta. Yksilölliset erot taas selittävät, kuinka eri työntekijät reagoivat eri tavoin yrityksen yhteiskuntavastuun käytäntöihin (Akhour & Chaudhary, 2019). Esimerkiksi esimiehen/johtajan arvot, johtamistyyli ja imago voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käsityksiin ja odotuksiin yhteiskuntavastuusta (De Roeck & Farooq, 2017).

Yhteiskuntavastuun määrittelyä häiritsee myös se, että henkilöstön ja vastuullisuuden välillä vallitsee teoreettinen ja käytännön tason päällekkäisyys arvojen ja tavoitteiden

osalta (Beer ja muut, 2015). Esimerkiksi työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välille syntyy väistämättömiä ristiriitoja. Stahlin ja muiden (2020) mukaan yrityksillä voi olla haastavaa löytää sopiva tasapaino ulkoisten sidosryhmien vaatimusten (esim. globaalien toimitusketjun työntekijöiden tarpeiden ja oikeuksien) täyttämisen ja yritystason hyötyjen välillä osakkeen arvon maksimoimiseksi. Järnlström ja muut (2018) esittelevätkin kunkin sidosryhmän tarpeita ja intressejä tarkemmin. Ensinnäkin omistajat ja sijoittajat painottavat yrityksen mainetta ja sijoitusten tuottoa, kun taas asiakkaat arvostavat palvelujen ja tuotteiden laatua, alhaisia kustannuksia, innovaatioita sekä nopeutta. Yhteiskunta odottaa lainsäädännön noudattamista, sosiaalista vastuullisuutta ja eettisiä johtamiskäytäntöjä, joihin liittyy myös työntekijöiden odotukset oikeudenmukaisesta palkasta ja kohtelusta sekä hyvästä työelämän laadusta. Toimittajat, ammattiliitot ja muut kumppanuudet arvostavat luotettavuutta ja yhteisyyöhön perustuvaa ongelmanratkaisukykyä. Vaikka yritysten yhteiskuntavastuuta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, on tärkeää ymmärtää mistä se koostuu, jotta yhteiskuntavastuun periaatteita pystytään hyödyntämään strategisella tasolla.

Sen lisäksi että yritysten toimintaan vaikuttavat yhä enemmän erilaiset kansainväliset säädökset ja aloitteet (Ehnert ja muut, 2016), kuten Global Reporting Initiative (GRI), joka edistää yritysten raportointia niiden taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöön liittyvästä suorituskyvystä (Jamali ja muut, 2015), myös ulkoisilla sidosryhmillä on vaikutusvaltaa. Niin kansalaisjärjestöt, tiedotusvälineet kuin kuluttajatkin painostavat yrityksiä sitoutumaan sosiaalisesti vastuulliseen käyttäytymiseen (Kramer & Porter, 2006; Preuss ja muut, 2009). Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa vastuullisen yrityskansalaisen roolia, jossa yrityksen toiminta ei vahingoita ympäristöä tai ihmisiä ja jossa yritykset osallistuvat ennakoivasti sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien ongelmien ratkaisuun (Taylor ja muut, 2012). Yhteiskuntavastuu onkin siirtynyt yhä enemmän ideologiasta todellisuuteen, ja nykyään monet pitävät välttämättömänä, että organisaatiot määrittelevät roolinsa yhteiskunnassa sekä soveltavat sosiaalisia ja eettisiä normeja toiminnassaan (Lindgreen & Swaen, 2010). Nykyisin yritykset käyttävät

yhteiskuntavastuun toteuttamisen tukena erilaisia kansainvälisiä malleja, tavoitteita, standardeja ja säännöksiä, joista seuraavaksi esitellään yleisimmät.

2.2.1 YK:n kestävän kehityksen tavoitteet

2030 kestävän kehityksen toimintaohjelman on hyväksynyt kaikki YK:n jäsenvaltiot vuonna 2015, ja se tarjoaa yhteisen suunnitelman ihmisten ja planeetan hyvinvoinnille nyt ja tulevaisuudessa (United Nations). Chamsin ja García-Blandónin (2019) mukaan yritykset sitoutuvat kestävän kehityksen tavoitteisiin ottamalla käyttöön uusia ekologisia tekniikoita inhimillisen pääoman avulla sekä integroimalla innovatiivisia vastuullisia strategioita. Ohjelman ytimessä ovat 17 kestävän kehityksen tavoitetta ja 169 alatavoitetta (ks. kuva 2), jotka sisältyvät kestävän kehityksen kolmeen ulottuvuuteen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen (United Nations). Tavoitteet perustuvat englanniksi niin sanotulle viidelle P:lle: *”people, planet, prosperity, peace, partnership”* (ihmiset, planeetta, vauraus, rauha ja kumppanuus) (Chams & García-Blandón, 2019).

Kestävän kehityksen tavoitteista tavoitteet 3 (terveyttä ja hyvinvointia), 4 (hyvä koulutus), 5 (sukupuolten tasa-arvo), 8 (ihmisarvoista työtä ja talouskasvua), 10 (eriarvoisuuden vähentäminen) voidaan nähdä liittyvät yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Chams ja García-Blandón (2019) jatkavat, että mitä tulee ihmisiin ja vaurauteen, kestävän kehityksen tavoitteiden tarkoituksena on luoda asianmukaiset puitteet kestävän talouskasvun, tehokkaan resurssien allokoinnin, kollektiivisen vaurauden sekä ihmisarvoisten työympäristöjen edistämiseksi. Heidän mukaansa yritysten näkökulmasta kestävän kehityksen tavoitteiden perimmäisenä tarkoituksena on luoda kestäviä, innovatiivisia ja ihmislähtöisiä talouksia, jotka parantavat esimerkiksi tulevien sukupolvien ja naisten työllistymismahdollisuuksia. Organisaatioiden tehtävänä on varmistaa, että niiden työntekijät ovat terveitä ja hyvin koulutettuja sekä vaalia tietoisuutta ja osaamista, joita tarvitaan tuottavien työntekijöiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi (Chams & García-Blandón, 2019).



Kuva 2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Yhdistyneet kansakunnat).

2.2.2 Global Reporting Initiative (GRI)

GRI-standardit antavat mahdollisuuden kaikille organisaatiolle – suurelle tai pienelle, yksityiselle tai julkiselle – ymmärtää ja raportoida toimintansa vaikutuksista talouteen, ympäristöön ja ihmisiin vertailukelpoisella, läpinäkyvällä ja uskottavalla tavalla (Global Reporting). GRI-kehys tarjoaa raportointiohjeet kuudelle pääkategorialle, jotka heijastelevat laajaa joukkoa yritysten vastuullisuusteemoja, kuten taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista (yhteiskuntavastuun osa-alueita) vastuita, ihmisoikeuksia ja ihmisarvoista työtä (Ehnert ja muut, 2016). Kuudesta kategoriasta kaksi liittyy vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Ensinnäkin ”työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ” -kategoria sisältää yhdeksän keskeistä suorituskykyindikaattoria, joiden tarkoituksena on heijastaa työn laatua ja työympäristöä (Ehnert ja muut, 2016). Toinen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvä GRI-kategoria on ”ihmisoikeudet”, jota ohjaa vuoden 1998 ILO:n julistus työelämän perusperiaatteista ja -oikeuksista (Hassel, 2008). Sillä on kuusi keskeistä suorituskykyindikaattoria, jotka keskittyvät esimerkiksi syrjimättömyyteen tai pakkotyön välttämiseen (Ehnert ja muut, 2016).

2.2.3 ISO 26000, ISO 45001 / OHSAS 18001

Marimon ja muut (2012) ovat todenneet, että kaksi yleisimmin käytettyä yhteiskuntavastuun standardia kansainvälisellä tasolla ovat GRI ja ISO 26000, kun taas muun muassa Celma ja muut (2014) ja Jamali ja muut (2015) käyttävät GRI:tä ja ISO 26000:ta perustana sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen luomisessa. ISO 26000 opastaa yrityksiä kehittämään yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta sekä raportoimaan siitä, mikä puolestaan vaikuttaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin (Barrena-Martínez ja muut, 2019). Barrena-Martínezin ja muiden (2019) mukaan ISO 26000 antaa ohjeita siitä, kuinka organisaatiot voivat toimia sosiaalisesti vastuullisesti. Tämä tarkoittaa eettistä ja läpinäkyvää toimintaa, joka edistää yhteiskunnan hyvinvointia.

Maailman yleisin työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmästandardi on OHSAS 18001, joka julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1999 (Madsen ja muut, 2020). ISO 45001 -standardi on taas otettu käyttöön vuonna 2018, ja se jäljittelee monin tavoin OHSAS 18001 -standardia. OHSAS 18001 on työterveys- ja turvallisuusstandardi, joka on suunnattu organisaatioille, jotka haluavat panostaa työntekijöiden turvallisuuteen, vähentää työntekoon liittyviä riskejä sekä luoda paremmat työolot (ISO). Vaikka kummatkin standardit käsittelevät työterveys- ja turvallisuuskysymyksiä, ero näiden kahden välillä on se, että ISO 45001 on yhteensopiva muiden ISO-standardien kanssa (Madsen ja muut, 2020). ISO 45001 -standardia hyödyntämällä pystytään ennen kaikkea varmistamaan voimassa olevan lainsäädännön noudattaminen maailmanlaajuisesti, mutta myös vahvistamaan organisaation mainetta turvallisena työpaikkana (ISO).

2.3 Henkilöstöjohtamisen rooli yhteiskuntavastuussa

Henkilöstöjohtamisen tulee olla vahva työntekijöiden etujen ajaja. Clevelandin ja muiden (2015) mukaan yritysten kannattavuustavoitteita ei voida kieltää, ja siksi onkin välttämätöntä mukauttaa työntekijöiden ja työnantajan tarpeet. Kahden osapuolen

välisen vuoropuhelun tulisi perustua työntekijöiden, yritysten ja yhteiskunnan harmoniseen rinnakkaiseloon ja niin sanotusti "win-win" -tilanteeseen (Cleveland ja muut, 2015). Henkilöstöhallinnon rooleista yritysten yhteiskuntavastuun strategian toteuttamisessa keskustellaan laajasti, koska suurin osa yritysten sosiaalisen vastuun aloitteista edellyttävät työntekijöiden suoraa tai epäsuoraa osallistumista (mm. De Stefano ja muut, 2018; Sarvaiya ja muut, 2018). Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välinen kirjallisuus ehdottaa, että henkilöstöjohtaminen voi tarjota monenlaista tukea yhteiskuntavastuun strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa (Gond ja muut, 2011; Jamali ja muut, 2015). Vastaavasti yhteiskuntavastuun soveltaminen henkilöstöjohtamisessa parantaa todennäköisesti työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon, ja siten yrityksen mahdollisuuksia selviytyä pitkällä aikavälillä (Jamali ja muut, 2015). Tämän oletuksen mukaan organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin suhteessa työkäytäntöihin ja -menetelmiin (Diaz-Carrion ja muut, 2018).

On monia syitä, miksi henkilöstöhallinto soveltuu johtamaan ja/tai koordinoimaan roolia yhteiskuntavastuun eri osa-alueilla. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ja eettinen ulottuvuus liittyvät luonnollisesti ihmisiin ja heidän suhteisiinsa (Lam & Khare, 2010). Lamin ja Kharen (2010) mukaan se, miten ihmiset kohtelevat toisiaan tai miten organisaation toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan, perustuu organisaatiokulttuurin arvoihin, joita jäsenet edistävät organisaatiossa. Sekä johtajilla että työntekijöillä on vaikutusta koettuun yhteiskuntavastuuseen. Ylhäältä alaspäin -lähestymistavan mukaan johtajien näkemyksillä, kyvyillä ja toimilla on vaikutus yhteiskuntavastuun tehokkuuteen (Lam & Khare, 2010). Alhaalta ylöspäin suuntautuvasta näkökulmasta yhteiskuntavastuuta voivat ohjata työntekijät, joilla on suora tieto työnsä materiaaleista, prosesseista ja vaikutuksista ja jotka siten kykenevät antamaan panoksen yhteiskuntavastuun edistämiseksi (Fernandez ja muut, 2003). Jamalin ja muiden (2015) mukaan henkilöstöhallinnolla on erinomainen mahdollisuus ja rooli vahvistaa sosiaalisesti vastuullista lähestymistapaa organisaatiossa. Kirjoittajat jatkavat, että henkilöjohtamisella kyetään muuntamaan yritysten yhteiskuntavastuu käytännöiksi ja

prosesseiksi, mikä puolestaan johtaa konkreettisiin tuloksiin. Lisäksi Jamalin ja muiden (2015) mukaan yhteiskuntavastuun ulkoiset ilmenemismuodot ovat helposti kilpailijoiden jäljiteltävissä, kun taas epäselvemmät ja näkymättömämmät sisäiset dynamiikat ja työskentelymallit ovat keino differentioitua ja saavuttaa kilpailuetua.

Huolimatta erilaisista tavoista ymmärtää yritysten sosiaalinen vastuu, Santanan ja muiden (2020) mukaan yhteiskuntavastuun suhde henkilöstöjohtamiseen voidaan määritellä kolmella tavalla. Ensinnäkin yrityksen strateginen ja operatiivinen kehitys vaikuttaa sen lähiympäristöön, lähinnä työntekijöihin. Yrityksen on otettava vastuu tästä vaikutuksesta ja pyrittävä tietämään, missä määrin yrityksen toiminta vaikuttaa työntekijöihin (Santana ja muut, 2020). Toiseksi Santanan ja muiden (2020) mukaan yritys on vastuussa vaikutuksistaan sidosryhmiinsä. Tässä mielessä yksi tärkeimmistä sidosryhmistä on jälleen työntekijät, ja täten yksi organisaatioiden merkittävimmistä vastuista on suunnitella ja kehittää työntekijöitä hyödyttäviä henkilöstökäytäntöjä. Kolmanneksi Santanan ja muiden (2020) mukaan yhteiskuntavastuu konkretisoidaan strategisella tasolla, jossa yrityksen tavoitteet voidaan määrittää suhteessa sen sidosryhmiin tai laajemmin viitaten kolmeen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvään ulottuvuuteen.

Jamali ja muut (2015) ehdottavat, että henkilöstöhallinto voi tarjota johtamisjärjestelmän, joka tukee organisaation pyrkimyksiä muuntaa yhteiskuntavastuun käytännöt käytännön johtamistoimiksi ja tuloksiksi, erityisesti sisäisessä organisaatioympäristössä. He jatkavat, että henkilöstöhallinnon tiedot ja taidot strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa, muutoksiin osallistuminen ja niiden tukeminen, sekä oppimis-, koulutus- ja kehitysohjelmien tarjoaminen, auttavat integroimaan yhteiskuntavastuun osaksi organisaation kulttuuria ja toimintaa. Guest (2011) kokee, että henkilöstöhallinnon rooli voittojen tavoittelussa on yhä vahvempi, kun se pyydetään avuksi yrityksen strategisen suuntauksen ja mission yhtenäistämiseen. Jamalin ja muiden (2015) mukaan henkilöstöjohtamisella näyttäisikin olevan hyvässä

asemassa auttaakseen yrityksiä vahvistamaan niiden yhteiskuntavastuun pyrkimyksiä, ja näin ollen saavuttamaan arvokkaita ja oleellisia tuloksia.

Myös monet yhteiskuntavastuuta ohjaavat periaatteet koskevat suoraan henkilöstöä. Esimerkiksi Global Reporting Initiative -aloite tarjoaa 79 kestävyttä mittaavaa ja ympäristöä, yhteiskuntaa ja liiketoimintaa koskevaa indikaattoria, joista 24 sisältyy suoraan henkilöstöjohtamisen vastuisiin (Fox, 2008). Tästä huolimatta muun muassa Pfefferin (2010) mukaan sosiaaliset ja inhimilliset kysymykset ja henkilöstön rooli sidosryhmänä yritysten yhteiskuntavastuussa ovat aiemmassa yhteiskuntavastuuseen liittyvässä tutkimuksessa aliedustettuina. Yritysten yhteiskuntavastuun aloitteet tulisivat aloittaa organisaation sisällä, koska työntekijät ovat yhteyshenkilöitä ulkopuolisiin sidosryhmiin (Lam & Khare, 2010). Henkilöstöhallinto kykenee tehokkaasti ajamaan ihmisoikeus- ja tasa-arvoasioita, jotka eivät ole vain oikeudellisia kysymyksiä, vaan liittyvät myös monimuotoisuuden ja osallistavuuden moraalisiin periaatteisiin (Cox & Blake, 1991). Sarvaiya ja muut (2018) näkevät, että yhteiskuntavastuun implementoimiseen on monia mahdollisuuksia, ja siihen sisältyy esimerkiksi työntekijöiden eettisten ja moraalisten huolenaiheiden ymmärtäminen, työntekijöiden mukaan ottaminen yhteiskuntavastuun käytäntöihin, yhteiskuntavastuun sovittaminen työntekijöiden rutiininomaisiin tehtäviin sekä merkityksellisten muutosten edistäminen organisaatiokulttuurissa.

Voegtlin ja Greenwood (2016) havaitsivat, että yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen päällekkäisyyteen keskittyviä tutkimuksia voidaan käyttää yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen keskeisten teemojen poimimiseen. Nämä teemat osoittavat molempien käsitteiden keskinäisiä vaikutusalueita ja päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi Preussin (2009) mukaan yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena on sidosryhmien integrointi. Tällaisessa integraatiossa otetaan huomioon paitsi työnantajat ja työntekijät, myös muut sidosryhmät, kuten ammattiliitot, paikalliset yhteisöt tai valtio (Cleveland ja muut, 2015; Mariappanadar, 2014). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että yritysten globalisoituminen asettaa haasteita yritysten

yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen suhteen, mistä ovat osoituksena esimerkiksi heterogeeniset normit ja odotukset eri alueellisissa ja kulttuurisissa yhteyksissä, epävarmat työolot toimitusketjussa ja haasteet liiketoiminnan sääntelyssä (esim. Becker ja muut, 2010; Westermann-Behaylo ja muut, 2014).

Gond ja muut (2011) yksilöivät kolme konfiguraatiota siitä, miten henkilöstöjohtaminen ja yhteiskuntavastuu liittyvät toisiinsa. Ensimmäisessä konfiguraatiossa yhteiskuntavastuuta voidaan hallita tai se ilmenee henkilöstötoiminnoissa, mikä helpottaa näiden kahden välisen synergian täysimääräistä hyödyntämistä. Vaihtoehtoisesti toisessa konfiguraatiossa yhteiskuntavastuu voi edustaa jaettua toimintoa henkilöstöhallinnon ja muiden osastojen välillä tai olla kokonaan eri osaston (kuten viestintä ja markkinointi) vastuulla. Tässä tapauksessa henkilöstöhallinnon vastuulla on yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus, ja koordinointi muiden osastojen kanssa riippuu suuresti organisaation sisäisistä valtasuhteista. Valtasuhteet puolestaan määrittävät sen, missä määrin henkilöstöhallinto on aktiivisesti mukana yhteiskuntavastuun toiminnoissa. Kolmannessa konfiguraatiossa yhteiskuntavastuu edustaa erillistä ja itsenäistä toimintoa. Tällöin henkilöstöhallinto on pääasiassa tukitoiminto työntekijöihin liittyvien toimien toteuttamisessa.

De Stefano ja muut (2018) tarkastelivat kirjallisuuskatsauksessaan henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun tutkimusta, jossa huomasivat kaksi keskeistä piirrettä. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen päätoiminnot ovat jaettu kahteen suuntaukseen: *”ihmisiin”* ja *”prosesseihin”*. De Stefano ja muut (2018) näkevät, että kontrasti *”prosessien”* ja *”ihmisten”* välillä kuvaa, missä määrin henkilöstötoiminnot suuntautuvat yritysten yhteiskuntavastuuseen. Prosessinäkökulma sisältää henkilöstötoimintojen instrumentaalisen panoksen vastuullisuuteen esimerkiksi koulutuksen, viestinnän, rekrytoinnin, suorituksen arvioinnin sekä työntekijöiden osallistamisen ja voimaannuttamisen kautta (Lam & Khare, 2010). De Stefanon ja muiden (2018) mukaan prosessinäkökulma liittyy henkilöstökäytäntöjen ja -prosessien suunnitteluun, toteuttamiseen ja säilyttämiseen, joiden tarkoituksena on helpottaa organisaation ja

työntekijöiden pyrkimyksiä toimia kestävästi ja vastuullisesti. Näin ollen yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan prosesseja ja käytäntöjä, jotka puolestaan ohjaavat henkilöstöhallinnon toimintaa (De Stefano ja muut, 2018). Ihmisiin painottuva suuntaus puolestaan määrittelee henkilöstötoimintojen sosiaalisen roolin. Se sisältää muun muassa henkilöstöjohtamisen panoksen vastuullisuuteen huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista ja elämänlaadusta, monimuotoisuudesta, terveydentilasta sekä työ- ja yksityiselämän tasapainosta (Malik ja muut, 2010).

Toiseksi De Stefano ja muut (2018) huomasivat, että yhteiskuntavastuun aloitteiden pääpaino on joko sisäisissä tai ulkoisissa tekijöissä. Myös Stahlin ja muiden (2020) mukaan yhteiskuntavastuun strategioissa on sisäinen ja ulkoinen elementti. Heidän mukaansa sisäinen elementti käsittää tavan, jolla organisaatioon kuuluvia ihmisiä kohdellaan, kun taas ulkoinen elementti varmistaa, että ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset täyttyvät. Henkilöstöjohtaminen voi edistää molempia tavoitteita muun muassa varmistamalla työntekijöiden sitoutumisen yrityksen yhteiskuntavastuun toimintaan, sekä integroimalla yhteiskuntavastuun periaatteet nykyisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin (Stahl ja muut, 2020). Stahlin ja muiden (2020) mukaan ulkoinen elementti varmistaa myös, että henkilöstöhallinnon käytännöt ovat lakien ja asetusten mukaisia sekä auttavat vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti. Seuraavassa luvussa tutustutaan syvemmin yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyteen eli vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

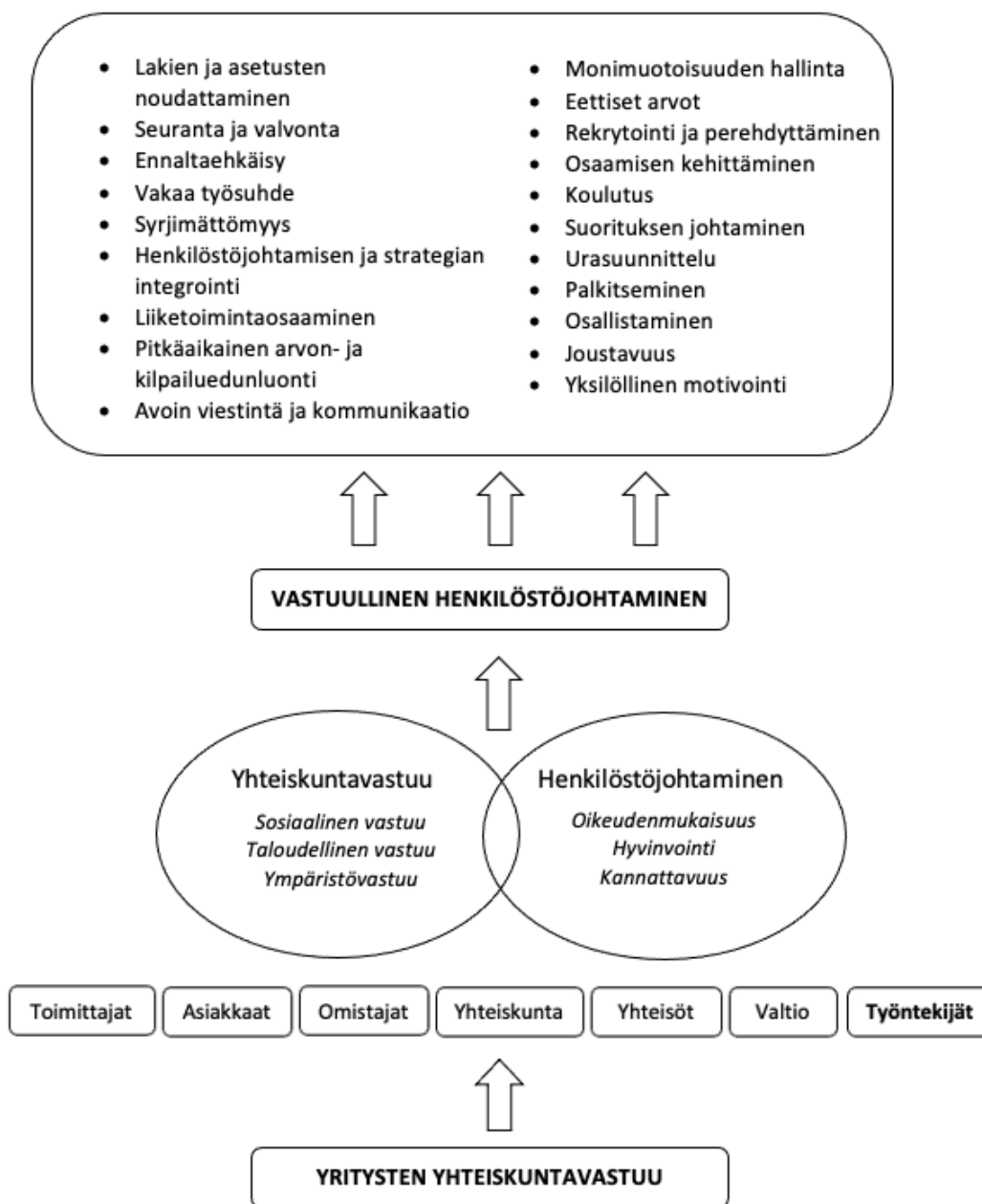
3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa käytetään monia, usein myös päällekkäisiä käsitteitä. Ehnert ja Harry (2012) näkevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen kattoterminä tai yläkäsitteenä, joka kattaa useita ulottuvuuksia ja analyysitasoja. Henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun aloitteiden yhdistämisen voidaan nähdä muodostavan viitekehyksen vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Kun molemmat käsitteet – yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen – yhdistetään, syntyy sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Dupont ja muut, 2013; López-Fernández ja muut, 2018). Voegtlinin ja Greenwoodin (2016) mukaan yksi näkemys on, että yhteiskuntavastuu on eräänlainen pehmeä laki, joka korvaa lainsäädäntöä ja säätelyä. Tämä puolestaan viittaa siihen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan saavuttaa yhteiskuntavastuun avulla (Voegtlin & Greenwood, 2016). Järllströmin ja muiden (2018) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttava ajatusmalli on se, että yritykset toimivat tietyllä tavalla ja pyrkivät saavuttamaan tiettyjä tuloksia vastatakseen sidosryhmiensä odotuksiin. Tällaiset toimet ja tulokset voivat olla ekologisia, sosiaalisia ja/tai taloudellisia.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet eivät ole yhtä selkeät kuin yleisesti henkilöstöjohtamisessa. Järllström ja muut (2018) puhuvat pehmeästä henkilöstöjohtamisesta, joka on henkilöstö- ja kehityskeskeinen, ja jossa korostetaan henkilöstöhallinnon roolia laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Siinä myös painotetaan sekä lyhyen (esim. suorituskyky) ja pitkän (esim. yksilön hyvinvointi ja yhteiskunnalliset vaikutukset) aikavälin tavoitteita. Pehmeällä henkilöstöjohtamisella voidaankin nähdä olevan idealistisia tavoitteita ja monia yhtymäkohtia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, mutta Järllström ja muut (2018) toteavat, että se jättää huomioimatta eettiset perusarvot, jotka voivat auttaa edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkiksi Ehnert & Harry (2012) ja Kramar (2014) ovat ehdottaneet, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on ratkaisu pehmeän henkilöstöjohtamisen puutteisiin tarjoamalla oivalluksia henkilöstöjohtamisen ja taloudellisen suorituskyvyn

välisestä positiivisesta suhteesta, käsittelemällä sidosryhmien vaikutusta organisaatiossa ja sen ulkopuolella sekä tunnustamalla henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja tuloksiin liittyvät epäselvyydet.

Stankeviciuten ja Savanevicienen (2018a) mukaan henkilöstöjohtamiseen painottuvassa kirjallisuudessa on yhteinen näkemys siitä, että yrityksiä ei tulisi kuluttaa vaan pikemminkin kehittää inhimillisiä voimavarojaan, jos ne haluavat ylläpitää näitä henkilöstöön painottuvia voimavaroja liiketoimintaansa varten myös tulevaisuudessa. He näkevät, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen on laajennus strategiselle henkilöstöjohtamiselle; se esittelee uuden lähestymistavan ihmisten johtamiseen keskittyen pitkäjänteiseen henkilöstöresurssien kehittämiseen ja uudistamiseen. Toisin kuin strateginen henkilöstöjohtaminen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen kuitenkin korostaa niiden henkilöstömenetelmien merkitystä organisaation tuloksissa, jotka ylittävät taloudellisen suorituskyvyn (Ehnert ja muut, 2016). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä sisältävän ne käytännöt, jotka edistävät työntekijöiden työn ja elämänlaadun parantamista yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti (López-Fernández ja muut, 2018).



Kuva 3. Yhteiskuntavastuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa.

Yllä oleva kuvio on rakennettu aiemman kirjallisuuden ja olemassa olevien teorioiden pohjalta. Kuvio tarkoituksena on hahmottaa yritysten yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta, josta rakentuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuuta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun kolme ulottuvuutta (*sosiaalinen, taloudellinen ja*

ympäristövastuu) sekä kirjallisuuden pohjalta juontuneet henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osa-alueet (*oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, hyvinvointi, kannattavuus*) muodostavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat suuntautua sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelle, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen ja niihin toimiin, jotka ajavat henkilöstön etua. Kuvioon on listattu kirjallisuuden pohjalta löydettyjä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joihin syvennytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja käytännöt

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiksi on valittu kirjallisuuden painopistealueiden pohjalta kolme aihealuetta: oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, työntekijöiden hyvinvointi sekä kannattavuus.

3.1.1 Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ensimmäisenä ulottuvuutena on oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotka liittyvät muun muassa lakien ja asetusten noudattamiseen, monimuotoisuuden hallintaan, eettisiin arvoihin ja johtajien esimerkilliseen käyttäytymiseen (Järnlström ja muut, 2018, s. 709). Järnlströmin ja muiden (2018) mukaan nämä aiheet ovat yhteydessä Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidimallin eettiseen ja oikeudelliseen vastuuseen. Heidän tutkimuksensa osoitti, että kansalliset lait ja määräykset muodostavat oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon perustan organisaatiossa, ja niiden noudattamista pidetään vähimmäisvaatimuksena tai lähtökohtana vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Institutionaalisten vaatimusten noudattaminen ei kuitenkaan takaa organisaation vastuullisuutta. Tällaiset vaatimukset Euroopan maissa ovat melko samanlaisia, ja siten osoittavat, että pelkästään lakien ja asetusten noudattaminen ei hyödytä ihmisten johtamisessa (Järnlström ja muut, 2018).

Kaikkia organisaation jäseniä on kohdeltava tasavertaisesti läpi organisaatiohierarkian. Järnlström ja muut (2018) toteavat tällaisen väitteen olevan melko normatiivinen, mutta on olemassa vain vähän viittauksia siitä, miten nämä aikomukset tulisi toteuttaa käytännön tasolla. Ihannetapauksessa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon elementit kuitenkin integroidaan organisaatiokulttuuriin, jolloin retoriikasta tulee todellisuutta (Järnlström ja muut, 2018). Järnlströmin ja muiden (2018) mukaan, työntekijöiden käsitys oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta määrittää vastuullisuuden todellisen tason. Oikeudenmukainen kohtelu nähdään näin ollen vain perustana, jolle rakennetaan vastuullisen henkilöstöjohtaminen merkitys ja määritelmä.

Monimuotoisuuden hallinnalla tarkoitetaan työntekijöiden monimuotoisuuden (esim. sukupuoli, ikä, etninen tausta, koulutus ja terveys) ja yhdenvertaisen kohtelun arvostusta (Järnlström ja muut 2018). Oikeudenmukainen kohtelu näkyy muun muassa siten että, säännöt, vastuut ja oikeudet ovat yhtäläiset kaikille (Järnlström ja muut, 2018), ja monimuotoisuus sekä yhdenvertaisuus toteutuu kaikissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja prosesseissa (Barrena-Martínez ja muut, 2017). Barrena-Martínezin ja muiden (2017) mukaan työntekijöiden ymmärrystä monimuotoisuudesta tulee testata säännöllisesti ja koulutustarpeet tunnistaa. Monimuotoiset tiimit luovat monipuolisia ideoita ja mielipiteitä sekä kasvattavat luovuuden tasoa (López-Fernández ja muut, 2018). Monimuotoisuutta voi tukea myös sisällyttämällä monimuotoisuuden periaatteet ja yhtäläiset mahdollisuudet olennaisiksi kriteereiksi työvoiman kokoonpanossa, rakenteessa ja hallinnassa (Barrena-Martínez ja muut, 2017).

Eettinen ajattelu ja toiminta ovat yhteydessä oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Tällöin ylitetään lainsäädännölliset vaatimukset ja huomioidaan sekä organisaation että henkilöstön tarpeet tasa-arvoisesti (Järnlström ja muut, 2018). Tämä eroaa niin sanotusta henkilöstöjohtamisen perinteisestä, tuloslähtöisestä näkemyksestä, jossa ihmiset nähdään objektiivisina sekä rationaalisina resursseina, joiden uskomuksia ja toimia voidaan tutkia ja hallita organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Greenwood, 2013).

Eettisyys myös korostaa sidosryhmänäkökulmaa ja erityisesti henkilöstön asemaa sidosryhmäajattelussa. Järlströmin ja muiden (2018) mukaan johtajat toimivat roolimalleina henkilöstölleen. He myös lisäävät, että kun johtajat toimivat oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, sitä todennäköisemmin myös henkilöstö koee menettelytavat ja toimenpiteet tasavertaisiksi.

Lamin ja Kharen (2010) mukaan eettisyyteen organisaatiotasolla kuuluu esimerkiksi ihmisoikeuksien kunnioittaminen, monimuotoisuuden omaksuminen sekä yhtäläiset työ- ja palkitsemismahdollisuudet työntekijöille ja -hakijoille heidän demografisista tekijöistään riippumatta. Jos eettisyyttä ei ole sidottu organisaatiokulttuuriin eikä organisaatiossa ole olemassa oikeudenmukaisia prosesseja ja käytäntöjä, mahdollistaa se kurittomuuden ja mielivaltaisen käytöksen, työolosuhteiden ja -ympäristön laiminlyömisestä sekä puolueellisuuden rekrytoinnissa ja palkitsemisessä (Lam & Khare, 2010). Lam ja Khare (2010) painottavat, että eettisen kulttuurin edistämiseksi eettisyyden itsessään on oltava olennainen osa organisaation arvoja. Jos organisaatio korostaa liikaa vain taloudellisia näkökohtia, työntekijöillä voi olla houkutus omaksua epäeettisiä käytäntöjä, kuten antaa harhaanjohtavaa tietoa asiakkaille myynnin lisäämiseksi tai kirjata fiktiivisiä tuloksia suoriutumisestaan saadakseen johdon vakuuttuneeksi suorituskäytännöstään (Lam & Khare, 2010).

3.1.2 Työntekijöiden hyvinvointi

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyvinvointiulottuvuus kattaa psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin, johtamistyylin sekä työntekijöiden tukemiseen ja heistä huolehtimiseen liittyvät aiheet, kuten kunnioituksen osoittamisen ja motivoimisen (Järlström ja muut, 2018). Henkilöstöhallinnon on toteutettava käytäntöjä, jotka edistävät muun muassa työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä, jotta ne olisivat vastuullisia (Ehnert ja muut, 2014; Järlström ja muut, 2018). Näitä käytäntöjä määrittävät erilaiset standardit ja sertifikaatit, kuten OSHAS ja ISOS (López-Fernández ja muut, 2018). Barrera-Martínez ja muut (2017) sekä López-Fernández ja muut (2018) näkevät, että vastuullisessa

henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä ennaltaehkäisyyn sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen lakisääteiset vaatimukset ylittäen. Tämä tapahtuu seurannan ja valvonnan kautta, mikä mahdollistaa ennaltaehkäisyyn sekä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyvän kulttuurin luomisen yrityksessä. Ennaltaehkäisyyn kuuluu fyysisten ja henkisten riskien, kuten työtapaturmien, ammattitautien ja stressin, minimoiminen (Barrena-Martínez ja muut, 2017). López-Fernándezin ja muiden mukaan (2018) tapaturmien ehkäisyä ja työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtimista voidaan tukea tietoisuutta edistävien koulutusohjelmien kautta.

Stankeviciuten ja Savanevicienen (2018b) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden fyysistä hyvinvointia voidaan tukea muun muassa tarjoamalla kahviloissa tai ruokalassa terveellistä ja kotitekoista ruokaa sekä tarjoamalla aktiviteetteja, joiden tarkoituksena on muuttaa tai muokata ravintotottumuksia. Lisäksi liikunnan edistämistä voidaan tukea ja siihen voidaan kannustaa sekä organisaation sisäisillä käytännöillä että ulkoisilla aloitteilla. Stankeviciute ja Savaneviciene (2018b) näkevät, että sisäisten käytäntöjen avulla henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus liikkua työpaikalla, ja yhteistyössä kumppanien kanssa työntekijöille voidaan tarjota alennuksia esimerkiksi urheiluseurojen aktiviteeteista. Ulkoisten aloitteiden myötä kannustetaan tai tuetaan taloudellisesti esimerkiksi osallistumista kaupunkijuoksuun (Stankeviciuten & Savanevicienen, 2018b). Tällaisten mahdollisuuksien tarjoaminen on hyvä esimerkki siitä, miten yritykset pystyvät huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista lainsäädännölliset rajat ylittäen. Ne hyödyttävät laajemmin myös koko yhteiskuntaa pitkällä aikavälillä, kun sairauskustannukset pienenevät.

Järllström ja muut (2018) kuitenkin kokevat, ettei vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden hyvinvointi tarkoita pelkästään hyvinvointia tai terveyteen liittyvää ajattelua, vaan se kattaa kaikenlaisen työntekijöistä huolehtimisen. Esimerkiksi työntekijöiden motivoiminen on yksi esimiesten rutiinitehtävistä (Järllström ja muut, 2018). Järllströmin ja muiden (2018) mukaan vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden motivointi tulisi räätälöidä yksilöllisesti. Jokainen työntekijä

on yksilö ja motivoituu näin ollen erilaisista asioista (esim. rahalliset palkkiot, urakehitys, työ- ja yksityiselämän tasapaino) riippuen iästä sukupuolesta, perhetilanteesta tai uravaiheesta (Järlström ja muut, 2018). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että johtajat tunnistavat erilaiset motivaattorit ja yksilölliset tarpeet. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa myös johtajuus ja johtamistyyli (Järlström ja muut, 2018). Järlströmin ja muiden (2018) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tärkeäksi koetaan johtajan helposti lähestyttävä persoonallisuus, työntekijöiden tukeminen sekä pehmeä johtamistyyli.

Joustavuus liittyi myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen. Barrena-Martínezin ja muiden (2017) mukaan työn ja vapaa-ajan tasapainolla tarkoitetaan työntekijöiden työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista heidän ja yrityksen tarpeet huomioon ottaen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi työaikojen ja -vuorojen mukauttamista sekä joustavuuden tarjoamista työaikojen, palkkioiden, eläkkeen, etätyön, lomien ja poissaolojen suhteen (Järlström ja muut, 2018; López-Fernández ja muut 2018). López-Fernández ja muut (2018) mainitsevat joustavuuden myös työntekijöiden liikkuvuudessa eri työpisteiden välillä. Tulevaisuudessa yritykset, jotka tarjoavat enemmän joustavuutta työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseksi, voivat saavuttaa suuremman kilpailuedun (Järlström ja muut, 2018). Lisäksi Järlströmin ja muut (2018) huomauttavat, että joustavuus hyödyttää mahdollisesti yrityksiä pitkällä aikavälillä, koska se auttaa työntekijöitä pysymään terveempinä ja työkykyisempinä pidempään.

Celma ja muut (2018) jakavat työntekijöiden hyvinvoinnin kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen ulottuvuus on onnellisuuteen liittyvään hyvinvointi, joka perustuu subjektiivisiin kokemuksiin työskentelystä työpaikalla ja on empiirisesti lähellä työtyytyväisyyttä. Toisena on hyvinvoinnin terveysulottuvuus, joka viittaa objektiivisiin fysiologisiin toimenpiteisiin ja subjektiivisiin kokemuksiin ruumiillisesta terveydestä. Se mitataan työstressin kautta. Luottamus johtoon mittaa kolmatta osa-aluetta, sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuutta, joka viittaa työntekijöiden ja heidän työnantajansa ja/tai esimiehen välisen suhteen laatua. Celman ja muiden (2018) tutkimus osoittaa, että

kaikista tehokkaimmat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi liittyvät muun muassa pysyviin ja kokoaikaisiin työsuhteisiin, syrjimättömyyteen, hyviin fyysisiin työoloihin ja avoimeen sisäiseen tiedottamiseen sekä viestintään. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti myös se, ettei työura vahingoitu äitiyden/isyiden myötä. Celman ja muiden (2018) mukaan nämä eri käytännöt kuitenkin vaikuttavat hyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin eri tavoin, mutta esimerkiksi turvallisella työympäristöllä sekä hyvällä viestinnällä on merkittävä yhteys hyvinvoinnin kaikkeen kolmeen ulottuvuuteen.

3.1.3 Kannattavuus

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannattavuuden ulottuvuus liittyy organisaation tehokkuuteen ja sisältää aiheet, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen ja strategian integrointiin ja liiketoimintaosaamiseen (Järnlström ja muut, 2018). Myös pitkäaikainen ajattelu on keskeinen osa henkilöstöjohtamista (Kramar, 2014). Siinä kannustetaan johtajia tarkastelemaan pitkän aikavälin arvonluontia lyhyen aikavälin tulosten sijasta (Stahl ja muut, 2020). Muun muassa Carrollin pyramidimallissa taloudellinen ulottuvuus nähdään yritysten ensisijaisena vastuuna (Baden, 2016). Järnlströmin ja muiden (2018) tutkimus puolestaan osoitti, että liiketoiminta-ajattelu on yksi henkilöstöjohtamisen kulmakivistä. Tämä strategiaan liittyvä näkökulma lisää pitkän aikavälin näkökulman kestäväen kehityksen keskusteluun ja tuo esiin myös yrityksen kilpailuedun (Järnlström ja muut, 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannattavuusulottuvuus on yhteydessä aiemmin mainittuun kovaan henkilöstöjohtamiseen, joka korostaa taloudellisia tuloksia.

Järnlström ja muiden (2018) mukaan yksi kannattavuuden avaintekijöistä on henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategian integrointi. Tällä tarkoitetaan kokonaisvaltaista ajattelua vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentässä, jossa otetaan huomioon niin organisaation visio, strategia, taloudelliset resurssit, ympäristö kuin henkilöstökin (Järnlström ja muut, 2018). Stankeviciuten ja Savanevicienen (2018a) mukaan taloudelliseen tehokkuuteen pyrkiminen on jokaisen liike-elämän organisaation

luonnollinen tavoite, eikä vastuullisuusulottuvuus muuta sitä. Järllströmin ja muiden (2018) tutkimus osoittaa, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi lisätä työntekijöiden arvostusta työnantajaansa kohtaan. Täten vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi parhaimmillaan johtaa innovaatioihin, joustavuuteen ja parantuneeseen suorituskyyyn. Järllström ja muut (2018) mainitsevat myös, että vastuullisuuden ja kestävyuden ymmärrys vaatii henkilöstöjohtajilta liiketoimintaosaamista, koska heidän roolillaan on merkitystä strategian rakentamisessa organisaation kannattavuustavoitteiden saavuttamisessa. Stankeviciuten ja Savanevicienen (2018a) mukaan on kuitenkin tärkeää huomioida, ettei taloudelliseen tehokkuuteen pyrkimisen avulla voida perustella henkilöressurssien kulutusta ja sen kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeydestä huolimatta empiiriset todisteet osoittavat, että yritykset keskittyvät enemmän strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen kuin yhteiskuntavastuun kehitykseen perustuvan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen (Westermann-Behaylo ja muut, 2014). Greenwoodin (2013) mukaan tämä tukee johdon näkemystä henkilöstöhallinnon käytännöistä, jotka on ensisijaisesti suunnattu yrityksen taloudellisen suorituskyyyn parantamiseen. Tällainen ajattelu johtaa kuitenkin useisiin dissonansseihin ja jännitteisiin, joita yrityksen eri sidosryhmät kokevat (McWilliams & Siegel, 2011). Siksi on välttämätöntä omaksua lähestymistapa, jossa yrityksen eri sidosryhmien – pääasiassa työntekijöiden – tarpeet otetaan huomioon yrityksen kilpailuedun mahdollistajina (Jamali ja muut, 2015). McWilliams ja Siegel (2011) näkevät, että työntekijät voivat olla strateginen voimavara, kun he ovat tuottavampia kuin muiden yritysten työntekijät. Tuottavuuden parantuminen voi johtua kilpailukykyisestä ja oikeudenmukaisesta palkkauksesta tai motivoituneista työntekijöistä, jotka molemmat voivat olla puolestaan seurausta yrityksen yhteiskuntavastuun käytännöistä (Greenwood, 2013). Voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda pitkäaikaista kilpailuetua huomioiden samaan aikaan kokonaisvaltainen elämänlaadun parantaminen.

4 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii tietyn ilmiön tai toiminnan ymmärtämiseen ja kuvaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 87). Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin, miten tutkimus on toteutettu.

4.1 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkimusstrategia voidaan määritellä tutkimusmenetelmistä valikoitujen vaihtoehtojen kokonaisuudeksi (Hirsjärvi ja muut, 2007). Tutkimusstrategioita tai -suuntauksia edustavat esimerkiksi fenomenografia, grounded theory, etnografia, tapaus- tai hermeneuttinen tutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009). Hermeneuttinen tutkimus edustaa tutkimusstrategiaa, joka lähtee liikkeelle tulkinnoista ja tekstin pääsanoman määrittelystä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 102). Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 102) mukaan tekstin pääsanomaa tulkitaan suhteessa yksittäisiin sanoihin ja niiden merkityksiin ja päinvastoin. Tähän sisältyy myös tekstin sisäisten ristiriitaisuuksien löytäminen ja erittely. Näin ollen voidaan todeta, että hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuskohteen syvälliseen ja inhimilliseen ymmärtämiseen. Hermeneutiikka edustaa subjektiivista näkemystä tekstin tulkinnassa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 102–103). Siten hermeneuttinen tutkimus toimii vastakohtana tutkimussuuntauksille, jotka korostavat objektiivisuutta ja tulkinnallista riippumattomuutta. Tässä tutkimuksessa ei ole valmiita teoreettisia oletuksia, koska tutkittava aihe on suhteellisen tuore ja ymmärrystä halutaan kasvattaa käsiteltävästä aihepiiristä. Tutkimuksen aineistona toimivat yritysten itse tuottamat raportit, jolloin täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä.

Tutkimuksella on myös aina tarkoitus tai tehtävä tutkimusstrategian lisäksi. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, ennustava tai kuvaileva (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 134). Nämä eivät poissulje toisiaan eli yhdellä tutkimuksella voi olla useampi tarkoitus.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on sekä kartoittava että kuvaileva. Kartoittava tutkimuksen tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 134). Kartoittava tutkimus on siis tarkoitettu vähän tunnettujen ilmiöiden tutkimiseen. Kuvaileva tutkimus puolestaan nimensä mukaisesti kuvailee tiettyjä tilanteita tai tapahtumia, ja sen tarkoituksena on dokumentoida keskeiset ja kiinnostavat piirteet ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.135). Tässä tutkimuksessa kartoitetaan suhteellisen tuoreesta aihealueesta uusia näkökulmia ja luodaan tietoisuutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun kentästä. Toisaalta tutkimus pyrkii myös kuvailemaan tutkittavan ilmiön näkyvimpiä prosesseja ja käyttäytymismuotoja. Käytännön tasolla tutkimuksessa siis kuvaillaan keskeisimmät käytännöt ja toimintamallit vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun saralla.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineistona toimii kirjallinen materiaali, tarkemmin yritysten vastuullisuusraportit, jotka löytyvät yritysten verkkosivuilta. Laki velvoittaa tiettyjä yrityksiä raportoimaan vastuullisuudestaan. Vuoden 2016 lopussa tehty kirjanpitolain muutos asetti raportointivelvollisiksi suuret, yleisen edun kannalta merkittävät yritykset, joissa työskentelee yli 500 työntekijää tilikauden aikana (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). EU-direktiivit ohjaavat lainsäädäntöä, joka velvoittaa nämä yritykset raportoimaan toiminnoistaan, jotka liittyvät ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korruptioon ja lahjonnan torjuntaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Monet yritykset kuitenkin raportoivat yhteiskuntavastuustaan vapaaehtoisesti, minkä taustalla vaikuttavat muun muassa taloudelliset sekä eettiset syyt. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen maineen hallinta sekä yrityksen tilivelvollisuus yhteiskuntaa ja sen sidosryhmiä kohtaan.

Yritykset voivat hyödyntää raporteissaan kansainvälisiä, eurooppalaisia tai kansallisia ohjeita ja suosituksia. Ne voivat tukeutua esimerkiksi YK:n maailmanlaajuiseen sopimukseen, OECD:n ohjeisiin monikansallisille yrityksille, Global Reporting Initiativeen

tai ISO-standardeihin. Raporttien muotoa ei ole kuitenkaan säädelty tai määritelty, joten yritykset voivat vapaasti valita miten ne tiedottavat yhteiskuntavastuuta koskevista aiheista. Monet suuret yritykset julkaisevat vuosittain yhteiskuntavastuun raportin, tai vaihtoehtoisesti ne voivat integroida yhteiskuntavastuun osaksi vuosikertomuksiaan tai informoida siitä kotisivuillaan. Tästä syystä raportointi saattaakin erota eri yrityksiä välillä huomattavasti toisistaan.

Yritysten yhteiskuntavastuun raportit voivat auttaa tuomaan systemaattisen lähestymistavan sosiaalisesti vastuullisen toiminnan johtamiseen, tunnistamaan tulevaisuuden riskit ja mahdollisuudet ja siten myötävaikuttamaan yritysten kilpailukykyyn lisäämiseen ja pitkäaikaisen liiketoiminnan ylläpitämiseen (Moravcikova ja muut, 2015, s. 333). Yhteiskuntavastuun raporteissa ei kuitenkaan ole tarkoituksena raportoida kaikkea vastuullisuuteen liittyvää tietoa vaan tietoa, joka on relevanttia yrityksen sidosryhmille. Bellantuonon ja muiden (2016) mukaan olennaisuusmäärittelyllä avulla yritykset arvioivat, mitkä vastuullisuuteen liittyvät aiheet ja näkökulmat ovat niille tärkeitä. Yhteiskuntavastuun raportointi on tärkeä osa yritysten sidosryhmäviestintää ja ovat osana luomassa yritysten imagoa ja julkisuuskuvaa.

Tutkimusaineisto koostuu yritysten vuoden 2020 kirjallisessa muodossa julkaistuista yhteiskuntavastuun raporteista, jotka on kerätty yritysten verkkosivuilta. Aineistojen avulla on tarkoitus selvittää, miten ja millaisia standardeja hyödyntäen yritykset raportoivat vastuullisuudestaan sosiaalisella sektorilla, ja mitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja teemoja painotetaan vastuullisuuden saralla. On kuitenkin huomioitava, että koska raportit ovat yritysten itsensä laatimia, ja ne pystyvät vaikuttamaan raporttien sisältöön ja muotoon melko vapaasti, tulee niihin suhtautua kriittisesti. Raporttien vapaamuotoisuuden seurauksena yritykset pystyvät säätelemään, mitä asioita ne haluavat tuoda julkisesti ilmi ja toisaalta, mitä jättää kertomatta. Raportit ovat tästä huolimatta tärkeä informaationlähde, joita tutkimalla voidaan saada parempi ymmärrys yritysten harjoittamasta yhteiskuntavastuusta, niiden suhtautumisesta sosiaaliseen vastuuseen, ja näin ollen yritysten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

4.3 Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus

Tutkimukseen valittiin 3 suomalaista suurta ja osakemarkkinoilla noteerattua yritystä, koska ne ovat sijoittajien, asiakkaiden ja muiden yhteiskunnallisten toimijoiden jatkuvan valvonnan alaisina. Näin ollen kyseiset yritykset ovat sitoutuneet raportoimaan toiminnastaan taloudellisten tietojen lisäksi myös temaattisilta osa-alueilta, jotka eivät ole lainsäädännön velvoittamia. Nämä temaattiset osa-alueet sisältävät usein tietoa yrityksen harjoittamasta henkilöstöön liittyvästä vastuullisuudesta. Lisäksi tutkimuksen kohteeksi haluttiin valita Suomen mittakaavalla suuria työnantajia, jotta yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Kaikki kolme valittua yritystä ovat sitoutuneet YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin sekä noudattavat raportoinnissaan Global Reporting Initiative (GRI) -standardia, mikä mahdollistaa tehokkaan tietojen vertailun yritysten kesken. Huomioitavaa on, että tutkimus on toteutettu ennen tämänhetkistä geopoliittista kriisiä, joka vaikuttaa rahoitusmarkkinoiden toimintaan sekä talouskasvuun ja inflaatiokehitykseen. Venäjän hyökkäys Ukrainaan on lisännyt yritysten toimintaympäristön epävarmuutta ainakin lyhyellä aikavälillä.

Ensimmäiseksi tutkimuskohteeksi valittiin KONEen vuoden 2020 yritysraportti. KONE valmistaa muun muassa hissejä, liukuportaita ja automaattiovia ja on alansa yksi johtavista yrityksistä. KONE toimii yli 60 maassa ja vuoden 2020 lopulla yritys työllisti yli 60 000 henkilöä maailmanlaajuisesti. KONE on sitoutunut kestäväan kehitykseen ja vastuullisuuteen liiketoiminnassaan. Toimintaa ohjaa muun muassa monimuotoisuus, osallisuus, eettisyys sekä turvallisuus. Vuonna 2020 talouslehti Forbes noteerasi KONEen neljäntenä vuonna peräkkäin yhdeksi maailman parhaista työnantajista Global 2000: World's Best Employers -listallaan. KONE on myös ansainnut Excellence Corporate Social Responsibility -palkinnon sekä päässyt sadan parhaan työnantajan joukkoon Employer Excellence of China -listalla 51job-sivustolla.

Toisena tutkimuskohteena toimii Fortumin vuoden 2020 kestävän kehityksen raportti. Fortum on Suomessa perustettu energiayhtiö, joka toimii yli 40 maassa työllistäen noin 20 000 henkilöä. Kestävä kehitys toimii Fortumin strategian ytimessä, ja yritys panostaa erityisesti henkilöstönsä turvallisuuteen, kehitykseen ja hyvinvointiin. Myös Fortumin vastuullisuusraportointi on vuosien mittaan voittanut palkintoja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun, Climate Leadership Coalitionin, FIBS:in, Finsif ry:n, Hankenin, Nasdaq Helsingin, Suomen Tilintarkastajat ry:n, Ympäristöjohtamisen yhdistyksen (YJY) ja ympäristöministeriön järjestämässä vastuullisuusraportointikilpailussa. Fortum käynnisti vuonna 2020 uuden yhteiskuntavastuun ohjelman, jonka painopistealueina toimivat ilmasto, kiertotalous ja ihmiset. Covid-19-pandemian vuoksi Fortum päätti keskittyä toiminnassaan vuonna 2020 ensisijaisesti ihmisiin. Geopoliittisen kriisin seurauksena Fortumia ja sen tytäryhtiö Uniperia uhkaa jättitappiot, jos kaasutoimitukset Venäjältä tullaan estämään. Toimintaympäristön epästabiiliutta ei ole kuitenkaan otettu tässä tutkielmassa huomioon, sillä tutkimus on toteutettu vuoden 2020 vastuullisuusraporteista.

Kolmantena ja viimeisenä tutkimuskohteena on Keskon niin ikään vuoden 2020 vuosiraportti kestävän kehityksen saralta. Kesko on suomalainen kaupan alan palveluyritys, jonka ketjutoiminta käsittää noin 1800 kauppaa Pohjoismaissa sekä Latviassa, Liettuassa, Virossa ja Puolassa. Kesko on Suomen suurin kaupan alan toimija, joka työllistää noin 18 000 työntekijää. Vastuullisuus on Keskolle strateginen tekijä, joka näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kesko on Suomessa ainoa yritys, joka on päässyt maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalle joka vuosi listan perustamisesta eli vuodesta 2005 lähtien. Global 100 -listan yrityksiä mitataan ja arvioidaan yhteiskuntavastuun, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon osa-alueilla maailmanlaajuisesti. Sen laadinnasta vastaa riippumaton konsulttiyritys Corporate Knights. Vuonna 2021 Kesko valittiin maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi jo seitsemättä vuotta peräkkäin.

4.4 Aineiston analysointi

Yksinkertaisesti ajateltuna aineiston analyysi tarkoittaa aineiston huolellista läpikäymistä sekä sen pohtimista, järjestelyä ja jäsentämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2002) tuovat ilmi, että aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä, järjestystä, rakennetta sekä merkitystä. Tavoitteena on saada esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista tietoa aineisto tuo tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Aineistosta tulisi löytää yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia. Tutkimuksen aineisto on edustaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen, selkeä kuvaus tästä ilmiöstä. Sisällönanalyysi pyrkii tiivistämään aineiston selkeään muotoon ilman, että aineiston informaatioarvo kärsii. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena onkin mielekkään ja yhtenäisen informaation lisääminen hajanaisesta aineistosta. Vuontisjärven (2006) mukaan raporteihin liittyvän sisällönanalyysin luotettavin muoto on selvittää joidenkin spesifien tietojen olemassaolo tai niiden puuttuminen sen sijaan, että mitattaisiin raporttien laajuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tässä tapauksessa analyysissä tulee keskittyä sosiaalisen ulottuvuuden sisältöön sen laajuuden sijasta.

Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyssä hyödynnetään kvalitatiivista sisällönanalyysiä, joka soveltuu hyvin erilaisten raporttien sisällön tai laajuuden tarkasteluun. Sisällönanalyysiä käytetään kirjallisen aineiston tutkimisessa, ja sen avulla pyritään saamaan tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 103). Sisällönanalyysi on yleisesti käytetty menetelmä, kun halutaan tutkia yritysten yhteiskuntavastuun raporteja tutkimusaineistoina (Vuontisjärvi, 2006). Sisällönanalyysi on osa laadullisia menetelmiä, ja siinä aineisto puretaan osiin eri luokkien, teemojen ja tyyppien alle (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 91–93). Tämän tutkimuksen tavoitteena on käyttää yksinkertaisinta ja siten ehkä luotettavinta sisältöanalyysin muotoa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään tiettyjen teemojen ja indikaattoreiden olemassaoloa tai puuttumista kussakin otosyksikössä, eli tässä tapauksessa yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa. Analyysi toteutetaan tarkastelemalla raporteja

sosiaalisen vastuun valossa; mitä henkilöstöön liittyviä vastuullisuuden teemoja ja alateemoja raportoidaan ja millä tavoin niitä eri yritysten välillä painotetaan.

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kolmella eri lähestymistavalla: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti (abduktiivisesti) tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95). Lähestymistavat eivät sulje toisiaan pois eli tutkimuksessa on mahdollista käyttää useita lähestymistapoja rinnakkain. Tässä tapauksessa aineiston analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti ilman teoreettista etukäteisolettamusta, eli niin sanotusti induktiivisesti, yksittäisestä yleiseen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston annetaan keskustella vapaasti tutkijan kanssa ilman valmiita teoreettisia oletuksia, jolloin aikaisemmat havainnot tai tiedot eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopullisiin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95). Aiempaa kirjallisuutta peilataan tutkimustuloksiin, mutta ne eivät vaikuta aineiston valintaan tai analysointiin. Näin ollen aineistoa tutkitaan puhtaasti tutkimuskysymysten valossa relevantilla otteella. On kuitenkin tiedostettava, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan toimintaan ja valintoihin vaikuttavat aikaisempi oppineisuus, ennako-oletukset sekä vallitsevat teoriasuuntaukset. Näin ollen aineiston analyysissä ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta.

Sisällönanalyysin yhteydessä käytetään tässä tapauksessa teemoittelua, jolloin aineistosta etsitään vastauksia yhdistäviä tai mahdollisesti myös erottavia tekijöitä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93). Tässä tutkimuksessa ei ole valmiiksi jaoteltu käsiteltäviä teemoja, vaan teemat luodaan vasta aineiston eli yhteiskuntavastuuraporttien käsittelyn yhteydessä. Teemoittelun tueksi tehdään niin sanottu teemakortisto, johon aineisto jaetaan aihealueittain. Ajatuksena on, että aineistosta poimitaan kohtia, jotka toistuvat siinä jossakin muodossa, ja toisaalta aineistosta saadaan poimittua myös näkemyseroja, joita eri teemoilla on (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93). Yhtenä teemana toimii esimerkiksi työhyvinvointi, joka sitten viedään teemakortistoon yhdeksi teemaksi, ja jonka alle kerätään raporttien avulla kerätyt, teemaan liittyvät, aineistot.

5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitetään tutkimustulokset Koneen, Fortumin ja Keskon vastuullisuusraporttien pohjalta. Jokaisen yrityksen kohdalla on koottu taulukkoihin vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeiset raportointialueet, niihin liittyvät yksilölliset johtamisjärjestelmät sekä taustalla vaikuttavat kansainväliset yhteiskuntavastuun standardit.

5.1 Kone – Yritysvastuuraportti 2020

KONE käsittelee yhteiskuntavastuun osa-alueita yritysvastuuraportissaan. KONEen vastuullisuusraportin henkilöstöön liittyvä osuus on nimetty ”Osallistuvat ja osaavat ihmiset” -otsikolla. Tämän jälkeen henkilöstöön kohdistettu vastuullisuusajattelu on jaettu vielä kolmeen osa-alueeseen: jatkuvaan oppimiseen, oikeudenmukaisiin työsuhdekäytäntöihin sekä työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin. Yhteiskuntavastuun aloitteiden seurannasta ja johtamisjärjestelmien toteutuksesta vastaavat johtokunta, toimitusjohtaja, globaali compliance-komitea, henkilöstötoiminto sekä yritysvastuutyöryhmä. KONEen vastuullisuustyötä ohjaavat YK:n Global Compact -aloitteen lisäksi muun muassa vastuullisuusstrategia ja KONEen eettinen ohjesäännöstö.

Taulukko 1. KONEen vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi.

VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN RAPORTOINTIALUE	JOHTAMISJÄRJESTELMÄT	YHTEISKUNTAVASTUUN STANDARDIT
Jatkuva oppiminen	Online-oppimismahdollisuudet, Workday-henkilöstöjärjestelmä, 360° -arviointi, mentorointiohjelmat	SDG 4, 8 GRI 404-2–3
Oikeudenmukaiset työsuhdekäytännöt	KONEen turvallisuus-johtamisjärjestelmä, peruspalkka, rekrytointi- & kokonais-palkitsemisperiaatteet, D&I strategia, European Employee Forum -tapahtuma, avoin viestintä ja vuoropuhelu	SDG 8, 5, 16 GRI 405-1, 412-1–3
Työturvallisuus ja -hyvinvointi	KONE Way for Safety, vuosittainen globaali turvallisuusviikko, KONE Safety Solution -mobiilityökalu, Safety in Mind -oppimissovellus, Lean-rakennusohjelma, Kone kuntoon -hyvinvointiohjelma, hyvinvointilähettiläät	SDG 3, 8 GRI 403-1–9 ISO 45001, OHSAS 18001

5.1.1 Jatkuva oppiminen

KONE kertoo panostavansa toiminnassaan henkilöstön osaamiseen, joka on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista. Yritys tarjoaa työntekijöilleen virtuaaliratkaisuin tuettuja online-oppimismahdollisuuksia, johon sisältyy muun muassa e-kirjoja ja lyhyitä kursseja sisältävä oppimiskirjasto. Raportista ilmenee, että erilaisten mobiilivälineiden, AR-pelien, virtuaalitodellisuuden ja yhteisien viestintäalustojen avulla KONE on muuttanut koulutusohjelmiaan virtuaalisiksi. 360° -arviointia käytetään vähintään kolmen vuoden välein mittaamaan johtajien eri osaamisalueita, kuten yhteistyökykyä, osallistamista sekä osaamisen kehittämistä. KONE sisällyttää

vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen mobiiliympäristössä toimivan henkilöstöjärjestelmä Workdayn, jossa työntekijät voivat tarkastella henkilökohtaisia kehityssuunnitelmiaan, tavoitteitaan ja kehityskeskusteluitaan, sekä halutessaan pyytää ja antaa palautetta. KONE kertoo tarjoavansa henkilöstölleen mentorointiohjelmiä, joita toteutetaan alueellisesti, paikallisesti ja maailmanlaajuisesti. Tällä pyritään mahdollistamaan joustava liikkuvuus konsernin sisällä sekä samalla tasolla että ylemmälle tasolle liikuttaessa.

5.1.2 Oikeudenmukaiset työsuhdekäytännöt

KONEella oikeudenmukaiset työsuhdekäytännöt tarkoittavat tasa-arvoista ja turvallista työpaikkaa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen minimivaatimuksina voidaan nähdä erilaisten henkilöstöön liittyvien lakien, asetusten ja ammattiyhdistyskäytäntöjen noudattaminen, joista KONEkin lähtee liikkeelle. KONE sisällyttää vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen palkkatasa-arvon ja palkitsemisen, joka pohjautuu yrityksen strategiaan ja kehitysohjelmiin. Raportista ilmenee, että palkkiot ovat sidottu suorituksiin, millä pyritään läpinäkyvyyteen ja tasa-arvoon. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu myös monimuotoisuus, ja KONEella arvostetaankin erilaisuutta. Erilaisuus mahdollistaa monimuotoiset tiimit, jotka puolestaan kannustavat innovatiivisuuteen sekä uudenlaisiin asiakasratkaisuihin. Monimuotoisuus ja osallisuus (*diversity and inclusion, D&I*) on sisällytetty yrityksen strategiaan ja arvoihin. Vuonna 2020 KONE loi D&I-strategian, jonka avulla tuetaan työntekijöiden osallistamista. Strategiaan sisältyy muun muassa ylemmän johdon D&I-koulutus sekä läpinäkyvä sisäinen ja ulkoinen D&I-viestintä.

KONE kuvaa raportissaan, miten monimuotoisuuden parantamiseen keskitytään myös rekrytoinnin avulla. Tarkastelun kohteina ovat esimerkiksi sukupuolijakauma, toimialatausta sekä osaamisalueet. Työntekijöitä pyritään palkkaamaan vaihtelevilta toimialoilta ja erilaisilla osaamistauoilla monimuotoisuuden lisäämiseksi. KONE on linjannut, että vuoteen 2030 mennessä 35 %:a kaikista yrityksen johtajista olisi naisia (vuonna 2020 19 %:a naisista oli johtotehtävissä). KONE pyrkii tukemaan myös

kulttuurista monimuotoisuutta globaalien näkemysten vahvistamiseksi sekä asia- ja markkinaymmärryksen lisäämiseksi.

Vuoropuhelu ja viestintä ovat tärkeä osa vastuullista henkilöstöjohtamista. KONE mainitsee oikea-aikaisen ja avoimen, yrityksen tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin liittyvän viestinnän tärkeänä keinona henkilöstön sitouttamiseksi. KONE kuvaa raportissaan, miten vuoropuhelu ja viestintä toteutetaan eri kanavien, kuten globaalin intranetin, paikallisten henkilöstölehtien tai sisäisten videouutislähetysten, välityksellä. Lisäksi KONE kertoo järjestävänsä vuosittain European Employee Forum -tapahtuman, jossa ylin johto ja työntekijöiden edustajat kohtaavat. Puheenaiheena saattaa olla esimerkiksi työturvallisuuskäytännöt.

5.1.3 Työturvallisuus ja -hyvinvointi

KONE mainitsee yhdeksi tärkeimmistä arvoistaan turvallisuuden, joka sisältyy tiiviisti sen organisaatiokulttuuriin. Turvallisuus käsittää muun muassa työntekijöiden, alihankkijoiden ja kumppanien riittävän osaamisen sekä tarvittavat ohjeet ja välineet tehtävien suorittamiseksi. Tähän pyritään kansainvälisillä aloitteilla, avoimella viestinnällä, tukemalla aktiivista osallistumista läpi organisaation, antamalla tunnustusta ja palkitsemalla turvallisuuskäytännöistä. Raportissa kerrotaan KONE Way for safety -turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, joka perustuu ISO 45001 työterveys-turvallisuusstandardiin ja jonka tarkoituksena on turvallisuuden parantaminen työtehtävästä riippumatta. Käytännössä turvallisuusjohtamisjärjestelmä sisältää turvallisuusohjesäännöt sekä turvallisuusriskit ja -mahdollisuudet. KONEen kertomuksen mukaan työturvallisuusriskejä arvioidaan ja tarkkaillaan lakisäateisten mutta myös yrityksen omien, vapaaehtoisten vaatimusten mukaisesti. Esimerkiksi vuosittain järjestettävällä globaalilla turvallisuusviikolla on työntekijöille turvallisuuteen liittyviä koulutuksia, tapahtumia ja aktiviteetteja. Vuonna 2020 turvallisuusviikolla käsiteltiin muun muassa monimuotoisuutta, henkistä hyvinvointia sekä syrjinnän ja häirinnän torjuntaa.

KONEen mukaan yrityksen työturvallisuustasoa tarkkaillaan ja arvioidaan erilaisten tunnuslukujen avulla. Tapaturmataajuus (*Industrial Injury Frequency Rate, IIFR*) on yksi mittari, johon vaikuttavat muun muassa keskimääräisten menetettyjen työpäivien määrä tapaturmaa kohti. KONEen toimiala on riskialtis, joten vuonna 2020 aloitettu Lean-rakennusohjelma on suunnattu asennustyömaiden työtapojen kehittämiseen. KONE kertoo panostavansa työntekijöidensä kouluttamiseen työterveyden ja turvallisuuden saralla. Tässä apuna käytetään Safety in Mind -oppimissovellusta, jossa muun muassa kenttähenkilöstö pysyy tarkastelemaan työtehtäviinsä liittyviä riskejä sekä keinoja näiden riskien pienentämiseksi interaktiivisesti. KONE Safety Solution -mobiilityökalu puolestaan toimii globaalin turvallisuusraportoinnin välineenä, jossa seurataan ja viestitään läheltä piti -tilanteita sekä tapaturmia. KONEen mukaan tämä toimii tehokkaana työkaluna turvallisuuden parantamiseksi.

KONEen vastuullisuusraportista on huomattavissa, että yritys panostaa etenkin fyysiseen hyvinvointiin ja työturvallisuuteen. KONE kuvailee raportissaan, miten Kone kuntoon -hyvinvointiohjelman avulla pyritään hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen parantamiseen. Ohjelma käsittelee aiheita kuten ravinto, liikunnan lisääminen, lihas- ja nivelhuolto, painonpudotusprojektit, unen merkitys sekä henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja sen parantaminen. Globaali hyvinvointiohjelma kattaa siis myös henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin, tosin huomattavasti pienemmissä määrin verrattuna terveyden ja fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Vuonna 2020 KONE alkoi toteuttamaan hyvinvointilähettiläiden verkostoa osassa sen toimintaympäristöä. KONEen mukaan vapaaehtoisten lähettiläiden tarkoituksena on viestiä ja edistää tietoutta hyvinvointiin liittyvistä asioista. Etenkin Covid-19-pandemian aikana lähettiläillä on ollut merkittävä rooli työntekijöiden tukemisessa sekä käytettävissä olevien hyvinvointiresurssien viestimisessä rajoitusten ja etätyöskentelyn aikana.

5.2 Fortum – kestävän kehityksen raportti 2020

Fortumin henkilöstöön liittyvän vastuullisuuden kulmakivenä toimii monimuotoinen ja motivoiva työympäristö sekä henkilöstön kehitys ja hyvinvointi. Yritys sitoutuu toiminnassaan vahvasti YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Saksalaisesta energiayhtiöstä Uniperista tuli vuonna 2020 Fortumin strateginen tytäryhtiö. Yhdistymisen myötä Fortum-konsernin liiketoiminta sekä henkilöstö muuttui ja kasvoi huomattavasti. Fortumin vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueet ovat henkilöstön kehittäminen, monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja tasavertaiset mahdollisuudet sekä hyvinvointi, terveys ja turvallisuus.

Taulukko 2. Fortumin vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi.

VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN RAPORTOINTIALUE	JOHTAMISJÄRJESTELMÄT	YHTEISKUNTAVASTUUN STANDARDIT
Henkilöstön kehittäminen	Workforce 2.0 -aloite, "How to Lead a Virtual Team" -käsikirja, johtajuuden kehittämisohjelma, Fortum Talk, LinkedIn Learningin -yhteistyö, palkitseminen	GRI 404-2,3
Monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja tasavertaiset mahdollisuudet	Yhdenvertaisuussuunnitelma, monimuotoisuuden ja osallisuuden kehittämissuunnitelma, Equal by 30 -kampanja, Female Leader Engineer (FLE) -ohjelma, ihmisoikeusriskien arviointi, palkitseminen	SDG 8, 5 GRI 405-1,2, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 412-1-3 YK:n Human Development -indeksi, ILO yleissopimukset, Transparency International Corruption Perceptions -indeksi
Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus	Energise Your Day - hyvinvointiohjelma, Wellness Wednesday & Stronger Together - tapahtumat, Wellbeing Pulse Survey & Uniper Voice of Uniper - henkilöstökyselyt, EHS-johtaminen, HSSE & Sustainability Policy Statement ja HSSE and Sustainability -kehityssuunnitelma, Total Recordable Injury Frequency, TRIF & Lost Time Injury Frequency, LTIF, sisäiset kontrollit, Golden Safety Rules - turvallisuuskampanja, Beyond Zero -aloite	SDG 8 GRI 403-1-3,5,6,9,10, ISO 45001, OHSAS 18001

5.2.1 Henkilöstön kehittäminen

Fortumin raportista ilmenee, että yrityksellä on strateginen Workforce 2.0 -aloite, johon sisältyy ne pitkän aikavälin muutokset, joita tarvitaan Fortumin tavoitteiden saavuttamisessa olla edelläkävijä tulevaisuuden energiajärjestelmissä. Fortum kuvailee, miten johtajille ja työntekijöille kehitetty käsikirja *”How to Lead a Virtual Team”* antaa vinkkejä etänä tapahtumaan johtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään. Uniperilla on puolestaan johtajuuden kehittämisohjelma, jossa keskitytään menestyksen kannalta keskeisiin johtajuuden elementteihin. Ohjelma sisältää esimiehille vapaasti saatavilla olevia erilaisia koulutusmoduuleja, jotka käsittelevät esimerkiksi osallistavaa tai ketterää johtamista. Fortum kertoo järjestävänsä virtuaalisia Fortum Talk -tilaisuuksia, kun taas Uniper tekee yhteistyötä LinkedIn Learningin kanssa. Raportista ilmenee, että näiden tarkoituksena on tukea pitkän aikavälin menestymistä. Työturvallisuuteen liittyen Fortumilla on pakollinen verkkokoulutus, kun taas Uniper tarjoaa ylemmille johtajille turvallisuusjohtamiskoulutusta. Viime vuonna Uniper aloitti hankkeen, jonka tarkoituksena on tehdä yhtiöstä oppiva organisaatio. Yrityksen mukaan tavoitteena on jakaa tietoa ja parhaita käytäntöjä keskinäisen oppimisen edistämiseksi.

5.2.2 Monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja tasavertaiset mahdollisuudet

Fortum linjaa, että monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen liittyy yrityksen pitkän aikavälin menestystekijöihin. Yhdenvertaiset käytännöt ja tasa-arvoinen kohtelu näkyvät raportin mukaan esimerkiksi rekrytoinnissa, palkkauksessa, henkilöstön kehittämisessä ja urakehityksessä. Yritys kertoo tukevansa työntekijöidensä työ- ja yksityiselämän tasapainoa tarjoamalla joustavat työajat, etätyömahdollisuuden ja perhevapaajärjestelyitä. Tasa-arvokysymyksissä Fortum ottaa henkilöstön edustajat mukaan suunnitteluun, jossa selvitetään, miten esimerkiksi miesten ja naisten tasa-arvoa saadaan edistettyä. Raportissa kuvaillaan, miten vuosittain laadittavassa yhdenvertaisuussuunnitelmassa tarkastellaan tasa-arvon eri muotoja, kuten seksuaalista

suuntautumista, uskontoa, etnisyyttä tai ikää. Fortumin mukaan suunnitelman avulla arvioidaan ja edistetään työpaikalla toteutuvaa yhdenvertaisuutta.

Uniperin toteuttamana luotiin 2018–2020 monimuotoisuuden ja osallisuuden kehittämissuunnitelma. Fortum kertoo, miten suunnitelma pyrkii lisäämään tietoisuutta monimuotoisuudesta, mutta myös sisältää konkreettisia tavoitteita syrjinnän estämiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Uniperin tarjoamien, sekä johtajille että työntekijöille suunnattujen, verkkomodulien kautta annetaan koulutusta monimuotoisuuteen, osallisuuteen ja tiedostamattomaan puolueellisuuteen liittyen. Fortumin mukaan näiden verkkomodulien tarkoituksena on pyrkiä edistämään muun muassa vähemmistöryhmien palkkaamista ja urakehitystä.

Equal by 30 -kampanja liittyy sukupuolten väliseen tasa-arvon saavuttamiseen globaalisti energia-alalla vuoteen 2030 mennessä. Aloitteeseen on sitoutunut Uniperin ja Fortumin lisäksi 130 organisaatiota 12 eri valtiosta. Lisäksi Fortum on mukana Female Leader Engineer (FLE) -ohjelmassa, jonka tarkoituksena on vahvistaa naisten asemaa etenkin insinöörivaltaisilla aloilla. Uniper puolestaan on sitoutunut useisiin eri aloitteisiin, joiden tehtävänä on edistää monimuotoisuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi Saksan monimuotoisuussitoumus sekä ”*Komm, mach Mint*” -ohjelma, jossa houkutellaan naisia ja tyttöjä tiedealoille.

Fortum kertoo noudattavansa kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia sekä suoraan että välillisesti. Lainsäädännölliset rajat ylittäen, Fortum toteuttaa ihmisoikeusriskien arviointia investointihankkeiden suunnittelussa esimerkiksi julkisia lähteitä hyödyntämällä. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi Kansainvälisen työjärjestön (ILO, International Labour Organisation) yleissopimukset ja niiden ratifiointi, Transparency Internationalin Corruption Perceptions -indeksi, YK:n Human Development -indeksi sekä ihmisoikeusjärjestöjen ja valtioiden julkaisemat ihmisoikeusraportit. Fortum tuo ilmi, ettei hyväksy lapsi- tai pakkotyövoiman käyttöä missään muodossa, ja yhtiö julkaiseekin vuosittain Modern Slavery Act -lakiin nojautuvan raportin. Raporttiin sisältyy ne

toimenpiteet, joilla Fortum on varmistaa, ettei sen tai alihankkijoiden toimintaan sisälly pakkotyövoimaa tai ihmiskauppaa.

5.2.3 Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus

Fortumilla on käytössään Energise Your Day -hyvinvointiohjelma, jossa työntekijöitä kannustetaan huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Raportissa kuvaillaan, miten ohjelma sisältää vinkkejä ja työkaluja itsensä johtamiseen, liikuntaan, ruokavalioon, stressinhallintaan ja palautumiseen. Fortumin mukaan ohjelman painopistealueet määräytyvät hyvinvointiin liittyvien tunnuslukujen sekä henkilöstölle kohdistettujen hyvinvointikyselyjen kautta. Fortum kertoo, että esimerkiksi viime vuonna aihealueisiin vaikutti Covid-19-pandemia ja laajaan etätyöskentelyyn siirtyminen. Tämän seurauksena huomiota kiinnitettiin esimerkiksi virtuaalisten tapahtumien ja palveluiden järjestämiseen ja kehittämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi virtuaalinen taukojumppaohjelma ja Wellness Wednesday -tapahtuma, hyvinvointiin ja pandemiaan liittyvät verkkoseminaarit sekä Stronger Together -tapahtuma. Lisäksi Fortum kuvailee, miten yrityksen jokainen työntekijä sai paketin, joka sisälsi terveys- ja hyvinvointituotteita. Raportista ilmenee, että Fortum järjestää vuosittain Wellbeing Pulse Survey -kyselyn ja Uniper Voice of Uniper -henkilöstökyselyn, joissa selvitetään, miten henkilöstö voi ja millaisia kehityskohteita hyvinvointiin ja terveyteen liittyen yrityksessä on.

Työturvallisuuden voidaan nähdä olevan systemaattisen kehityksen kohteena kaikissa Fortumin liiketoiminnan osa-alueilla. Työntekoa ohjaavat kestävän kehityksen politiikka, EHS-johtamisen (*environment, health and safety*) minimivaatimukset sekä tarkemmat EHS-ohjeet. Fortumilla vuosittain toteutettavat turvallisuuden kehittämissuunnitelmat ovat osa jatkuvan parantamisen periaatetta. Uniperissa puolestaan turvallisuuden suuntaviivoina käytetään HSSE & Sustainability Policy Statement sekä HSSE and Sustainability -kehityssuunnitelmia. Fortum hyödyntää turvallisuusjohtamisessaan OHSAS 18001 ja ISO 45001 -standardeja, joiden perusteella esimerkiksi toteutetaan

ulkoisia ja sisäisiä auditointeja voimalaitoksissa. Turvallisuustavoitteita mitataan konsernitasolla lääkinällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuudella (*Total Recordable Injury Frequency, TRIF*) sekä Fortumin tasolla poissaoloon johtaneiden työtapaturmien taajuudella (*Lost Time Injury Frequency, LTIF*).

Fortumin EHS-prosessien toimivuutta mitataan kolmella sisäisellä kontrollilla eli seuraavien mittarien avulla: työtapaturmien, vakavien EHS-poikkeamien ja läheltä piti -tapausten tutkinnan laatu, GAP-indeksi sekä urakoitsijoiden turvallisuuden parantamista mittaava indeksi. Mittareiden asteikkona toimii 1–5, jossa 1 alhaisin ja 5 on korkein saavutettava taso. Työtapaturmat ja lähellä piti -tilanteet sekä muut poikkeamat dokumentoidaan Fortumilla digitaaliseen käsittelyjärjestelmään FRIDAan ja Uniperilla Synergi Lifeen, joissa tilanteet analysoidaan systemaattisesti ja joissa jaetaan turvallisuustiedotteita koko organisaatiotasolla.

Fortumilla on Golden Safety Rules -niminen turvallisuuskampanja, johon sisältyy kuusi olennaista turvallisuuskäytäntöä. Fortumin mukaan kampanja on luotu lisäämään yleistä ja arkipäiväistä puhetta turvallisuudesta, mikä edistää pitkäaikaista turvallisuuskulttuuria. Uniperilla on Beyond Zero -aloite, joka keskittyy operatiivisten toimintojen määrittelyyn turvallisuus- ja vastuullisuusvision mukaisesti. Käytännön tasolla aloitteeseen sisältyy henkilöstön osalta elinikäinen oppiminen, työturvallisuus ja terveys sekä integriteetti. Fortum kertoo, että Beyond Zero -aloitteen tavoitteena on nimensä mukaisesti ylittää nollahaitta sekä tuottaa lisäarvoa planeetan ja toimintojen lisäksi työntekijöille.

5.3 Kesko – vuosiraportti, kestävä kehitys 2020

Kesko noudattaa toiminnassaan niin sanottua kolmen pilarin mallia (*Triple Bottom Line Management*), jossa taloudellisella, sosiaalisella ja ympäristövastuulla on yritystoiminnan kehittämisessä tasapainoinen ja samansuuntainen rooli. Taloudellinen vastuu mahdollistaa ympäristö- ja sosiaalisen vastuun pitkäjänteisen ja jatkuvan kehittämisen. Kesko määrittelee sosiaalisen vastuun välittömänä oman henkilöstönsä

hyvinvoinnissa, kun taas välillisenä hankinta- ja myyntiketjussa työskentelevien henkilöiden hyvinvoinnissa. Vastuullisuuteen liittyvää työtä ohjaa kansainvälisten julistusten ja sopimusten lisäksi Keskon vastuullisuusstrategia, K Code of Conduct - ohjeisto sekä Keskon yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet. Keskon raportointialueet koostuvat osaamisen kehittämisestä, monimuotoisuudesta, mukaan ottamisesta ja yhdenvertaisuudesta sekä hyvinvoinnista ja työkyvystä.

Taulukko 3. Keskon vastuullisuuskäytännöt ja -raportointi.

VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN RAPORTOINTIALUE	JOHTAMISJÄRJESTELMÄT	YHTEISKUNTAVASTUUN STANDARDIT
Osaamisen kehittäminen	Valmennukset ja koulutukset, K-Academy, suorituksen johtaminen, tietotyön kehittäminen, itsensä johtaminen, palkitseminen	SDG 4, 8 GRI 404-1, 404-2
Monimuotoisuus, mukaan ottaminen ja yhdenvertaisuus	K Compliance, monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen ohjelma, monimuotoisuuspolitiikka, tasa-arvosuunnitelma, palkitseminen	SDG 8, 10 GRI 405-1,2, 406-1, 205-1-3
Hyvinvointi ja työkyky	Digitaaliset työterveyspalvelut, K MindBalance -verkkopalvelu, Mielen chat ja sparrin palvelu, K-Well -hyvinvointimalli, työkykyjohtamisen järjestelmä, Työ Kuntoon -keskustelut, työterveysyhteistyö, K ensiapu- ja turvakoulutus	SDG 3 GRI 403-1-10 ISO 45001

5.3.1 Osaamisen kehittäminen

Kesko tuo ilmi raportissaan, miten osaamisen kehittämisen tarvetta ajaa kaupan alan murros, digitalisaatio ja työelämän jatkuva muutos. Nämä tekijät vaikuttavat kriittisesti

menestymiseen tulevaisuudessa, minkä vuoksi Keskon mukaan yrityksen strategiaan sisältyy henkilöstön osaamisen systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen jakautuu Keskolla neljään eri painopistealueeseen: esihenkilötyöhön ja johtamiseen, tietotyöhön ja työvälineisiin, vuorovaikutukseen ja itsensä johtamisen taitoihin sekä koulutuksiin, kuten myynti-, palvelu- ja tuoteosaamiseen.

Kesko kuvailee, miten päivittäistä esihenkilötyötä tuetaan erilaisten valmennuksien avulla, joiden aihealueet koskevat esimerkiksi suorituksen johtamista, palautteenantoa, rekrytointia, palkitsemista ja työsuhdejuridiikkaa. Covid-19-pandemia vaikutti myös Keskon toimintaan vuonna 2020, mikä näyttäytyi esimerkiksi verkkovalmennuksina, jotka keskittyivät virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen poikkeustilanteissa. Tietotyön kehittämiseen puolestaan sisältyy yhteistyö, työvälineiden ja palaverikäytäntöjen kehittäminen sekä tiedon avoimuus. Kesko kertoo, että laajaan etätyöskentelyyn siirtyminen mahdollistettiin hyvällä tietotyön osaamisella ja vakailla tietoliikenneyhteyksillä. Itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on Keskolla merkittävässä roolissa myös työhyvinvoinnissa. Etenkin poikkeusaikana erilaisia valmennuksia tarjottiin tukemaan ajanhallintaa, verkostoissa toimimista sekä vaikuttamis- ja neuvottelutaitoja. Kesko tarjoaa myös ammatillisia koulutuksia kaupan henkilöstölleen K-Academyssa, joka mahdollistaa jopa ammattitutkintojen suorittamisen. Lisäksi Kesko ilmaisee kouluttavansa kauppoihin työpaikkaohjaajia, joiden tehtävänä on muun muassa perehdytys sekä K-Academyn opintojen ja tutkintosuoritusten ohjaus ja arviointi.

Kesko järjesti yhdessä Careerian kanssa vuoden 2021 keväällä pääkaupunkiseudun K-Citymarketeissa koulutusohjelman, joka on tarkoitettu maahanmuuttajataustaisille henkilöille. Ohjelma sisältää asiakaspalvelutilanteiden ja työelämätaitojen sekä suomen kielen harjoittelua. Koulutus käsittää osan merkonomien tutkinnosta, ja sen tavoitteena on työllistyminen kaupan alalle. Keskon mukaan maahanmuuttajataustaisten työllistäminen vaatii kaupan alalta uudistumista, jotta muuta kuin suomea

äidinkielenään puhuvien työntekijöiden tarpeet tulevat huomioituiksi johtamisessa ja ohjeistuksissa.

5.3.2 Monimuotoisuus, mukaan ottaminen ja yhdenvertaisuus

Kesko ilmoittaa sitoutuvansa toiminnassaan tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, syrjimättömyyteen sekä yhdenvertaisuuteen. Keskolla on käytössään K Compliance toimintamalli, jonka tarkoituksena on tukea erilasten lakien, sääntöjen ja määräysten noudattamiseen liittyviä toimintatapoja. Toimintamalli perustuu K Code of Conduct -toimintaohjeistoon. Kesko Oyj ja sen tytäryhtiöt Suomessa noudattaa lakisääteisiä vaatimuksia vastuullisuuden saralla, mutta tämän lisäksi yhtiöllä on monia muita vapaaehtoisia toimintatapoja ja aloitteita monimuotoisemman ja yhdenvertaisemman työyhteisön luomiseksi. Esimerkiksi vuonna 2020 Kesko toimi Invalidiliiton Sopivaa työtä kaikille -hankkeen pääyhteistyökumppanina. Kesko toteuttaa myös monimuotoisuuden ja mukaan ottamisen ohjelmaa. Keskon mukaan ohjelmaa varten toteutettiin sidosryhmäkuulemisia, joiden perusteella luotiin ohjelman päätavoitteet ja mahdolliset kehitystoimet tulevaisuuden varalle. Sidosryhmäkuulemisiin osallistui asiakkaita, henkilöstöä, opiskelijoita, hallintoa, sijoittajia sekä ulkopuolisia asiantuntijoita. Kehityskohteiksi listattiin vieraskielisten parempi huomioiminen käytännöissä sekä osatyökykyisten tukeminen työnteossa.

Kesko kertoo pyrkivänsä sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja tasapainoiseen sukupuolijakaumaan hallituskokoonpanossaan monimuotoisuuspolitiikkaan nojaten. Minimoidakseen kielen vaikutuksen työelämän sukupuolittuneisuuteen, Kesko on luonut aloitteen sukupuolittuneiden tehtävänimikkeiden ja termien poistamiseksi. Palkkatasa-arvo sisältyy tasa-arvosuunnitelmaan, jossa linjataan, ettei sukupuolella ole vaikutusta palkkaukseen. Kesko toteaa, että ettei sukupuolten välillä ole havaittu merkittäviä eroja vertailukelpoisten tehtävien osalta, mutta vaativuusluokitelluissa tehtävissä (ylin ja keskijohto) sataprosenttiseen palkkatasa-arvoon ei ole päästy.

Ylimmissä tehtävissä naisten palkka on 96 %:ia miesten palkkaan verrattuna, kun taas 95 %:ia esihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa.

5.3.3 Hyvinvointi ja työkyky

Kesko kuvailee raportissaan, miten henkilöstöön liittyvän vastuullisuuden ytimessä on *”henkilöstön kokonaisvaltainen terveyden ja työturvallisuuden systemaattinen ja jatkuva parantaminen”*. Hyvinvointiin ja työkykyyn liittyvässä raportoinnissa näkyy vahvasti Covid-19-pandemian vaikutukset työntekoon. Vastuullisuuden painopistealueina ovat olleet henkilöstön terveys ja työturvallisuus. Keskon mukaan etenkin ennaltaehkäiseviin työturvallisuustoimiin on kiinnitetty huomiota, kuten henkilöstön suojaaminen plekseillä ja kasvomaskeilla kaupoissa. Keskolla on käytössään pulssikyselyt, joiden avulla seurataan työolosuhteiden toimivuutta ja työntekijöiden jaksamista ja joiden pohjalta ruvetaan kehittämistoimenpiteisiin. Kesko kertoo, että esihenkilöille on järjestetty Teams-tilaisuuksia, joiden tarkoituksena on tarjota tukea johtamiseen ja työskentelyyn poikkeustilanteissa. Työntekijöille on myös tarjottu viikoittaisia fysioterapeuttien ja yhteistyökumppanien ohjaamia virtuaalisia taukoliikuntatuokioita.

Covid-19 on vaikuttanut myös Keskon työterveysjärjestelyihin. Vuonna 2020 otettiin käyttöön digivastaanotot sekä sähköiset terveystarkastukset terveydentilan ja työkyvyn arvioimiseksi. Keskon mukaan fyysisestä sekä psyykkisestä jaksamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittu erilaisten digitaalisten valmennusten, tilaisuuksien ja verkkopalveluiden avulla. Esimerkiksi K MindBalance -verkkopalvelu on suunnattu henkilöstön käyttöön mielenterveyden tueksi. Työterveyden kautta on myös mahdollista käyttää Mielen chat ja sparrin palvelua. Keskon laaja varautuminen poikkeustilanteeseen ja kattavat työturvallisuustoimenpiteet Covid-19-pandemian aikana ovat herättäneet huomiota myös organisaation ulkopuolella. Kesko on jakanut kokemuksiaan ja parhaita käytäntöjään henkilöstön hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen liittyen useissa eri tilaisuuksissa, sosiaalisessa mediassa sekä lehtiartikkeleissa. Esimerkiksi kesäkuussa

2021 Kauppalehti uutisoi, millä tavoin K-ryhmä pyrkii huolehtimaan esihenkilöiden jaksamisesta ja turvallisuuden tunteen kasvattamisesta koronapandemian keskellä.

Raporista ilmenee, että Kesko tarjoaa henkilöstölleen laajat työterveyspalvelut, jotka ylittävät Suomen lakisääteiset rajat. Työterveyteen sisältyy esimerkiksi työkyvyn hallinta, työturvallisuus sekä työntekijän sairaanhoito ja kuntoutus. Kesko kertoo, että lakisääteiset rajat ylitetään tarjoamalla kattavat tutkimukset sairauksien hoitoon sekä erikoislääkärikonsultaatiot. Työterveyden kautta on myös mahdollista päästä psykologin ja työfysioterapeutin vastaanotoille. Keskon mukaan K-Well -hyvinvointimalli auttaa luomaan hyvinvointia tukevan työpäiväkokemuksen. Malliin sisältyy muun muassa kokonaisvaltaiset työterveyspalvelut, valmennukset esimiehille, liikunta- ja kulttuuriharrastusten tukeminen sekä muita erilaisia terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palveluita. Palveluita tuetaan innovatiivisilla hyvinvointikokeiluilla, joissa on otettu erilaiset digitaaliset mahdollisuudet huomioon. Vuonna 2020 otettiin käyttöön esihenkilöiden, HR:n ja työterveyden keskuudessa uusi työkykyjohtamisen järjestelmä. Raportissa kuvailaan, miten järjestelmän avulla on tarkoitus tukea henkilöstön hyvinvointia, seurata sairauspoissaoloja sekä ennakoida työkyvyttömyyteen liittyviä riskejä. Kesko järjesti vuoden 2020 aikana myös 2283 Puhutaan Työ Kuntoon -keskustelua, jotka keskittyvät varhaiseen tukemiseen. Keskustelujen pohjalta ryhdytään työyhteisöön, johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviin kehittämistoimenpiteisiin.

Kesko yhdessä henkilöstön ja työterveyden kanssa keskittyy sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyyn, työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden vahvistamiseen sekä henkilöstön terveyden ja työ- ja toimintakyvyn tukemiseen läpi työuran. Vuonna 2020 strategisina painopistealueina työterveysyhteistyössä toimivat tiedolla johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen sekä esihenkilötyön tukeminen. Työterveyden rooli painottuu erityisesti ennaltaehkäisyyn ja riskien varhaiseen tunnistamiseen työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn liittyvissä asioissa. Raportin mukaan työturvallisuutta ja hyvinvointia ja toimintatapojen vaikuttavuutta tarkkaillaan kvartaaleittain erilaisten tunnuslukujen avulla, ja niiden pohjalta

rakennetaan toimivampia käytäntöjä ja toimintatapoja. Tunnuslukuja ovat hoitoonpääsyn viiveettömyys, konsernin sairauspoissaoloprosentti, diagnoosijakauma sekä työtapaturma- ja eläkeriskitunnusluvut (KPI:t).

Kesko linjaa, että se pyrkii edistämään henkilöstönsä hyvinvointia kokonaisvaltaisesti tarjoamalla esimerkiksi erilaisia hyvinvointia ja terveyttä tukevia luentoja ja jopa puoli vuotta kestäviä valmennuksia. Aiheet käsittelevät esimerkiksi stressinhallintaa, itsensä johtamista ja sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia. Vuonna 2020 lanseerattiin uusi K ensiapu- ja turvakoulutus, johon sisältyy niin ensiapu- alkusammutus- kuin uhkatilannekoulutuskin. Kesko kertoo tarjoavansa myös lähi- ja verkkovalmennusta työn vaarojen ja riskien ymmärtämiseksi ja arvioimiseksi. Raportissa kuvaillaan, miten riskejä pyritään tunnistamaan analysoimalla työturvallisuuden hallintajärjestelmästä saatavia työterveys- ja turvallisuuspoikkeamia.

5.4 Johtopäätökset

Kaikilla kolmella tutkittavalla yrityksellä sosiaalisen vastuun raportoinnin ulottuvuudet käsittelevät samoja teemoja: henkilöstön osaamista ja kehittämistä; monimuotoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä työhyvinvointia ja -turvallisuutta. Nämä ovat siis ne osa-alueet, jotka tutkimuksen kohteina olevat yritykset kokevat yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta strategisesti tärkeinä. Kaikki yritykset nojaavat toiminnassaan vahvasti myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja GRI-normistoon sekä työhyvinvoinnin- ja turvallisuuden osa-alueella ISO 45001 -standardiin. Kyseiset yhteiskuntavastuun standardit voidaankin nähdä keskeisinä tekijöinä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen syntymisessä, kehittämisessä ja seurannassa tämän tutkimuksen valossa. Kestävän kehityksen tavoitteista kaikki kolme yritystä noteeraavat numeron 8 eli ihmisarvoisen työn ja talouskasvun. Tämä tavoite on nähtävissä niin osaamisen ja kehittämisen, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden kuin työhyvinvoinnin ja -turvallisuudenkin osa-alueilla.

Se, millä tavoin yritykset hyödynsivät standardeja, erosivat kuitenkin toisistaan, etenkin kestäväen kehityksen tavoitteiden saralla. Fortum nojasi toiminnassaan ja raportoinnissaan vain sukupuolten tasa-arvoon (5) sekä ihmisarvoiseen työhön ja talouskasvuun (8). Kesko ja KONE ovat sitoutuneet kummatkin edistämään työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia (3) sekä hyvää koulutusta (4) kestäväen kehityksen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi KONE mainitsee raportissaan rauhan ja oikeudenmukaisuuden (6) ja Kesko eriarvoisuuden vähentämisen (10). Mielenkiintoista on, että vaikka kaikki kolme yritystä tuovat kirjallisesti ilmi pyrkimyksensä tasa-arvoon, terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, hyvään koulutukseen, oikeudenmukaisuuteen ja eriarvoisuuden vähentämiseen, näihin eivät kuitenkaan kaikki ole sitoutuneet kestäväen kehityksen tavoitteiden tasolla. Esimerkiksi Fortumilla on käytössään kokonaisvaltainen henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseen kehitetty Energise Your Day -hyvinvointiohjelma, mutta yrityksen vastuullisuusraportissa ei ole sitouduttu kestäväen kehityksen kolmanteen tavoitteeseen, terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen.

Koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen on vaikuttanut merkittävästi Covid-19-pandemia kaikilla kolmella yrityksellä. Teknologian kehittyminen on jo ennestään lisännyt koulutusmahdollisuuksien virtualisoitumista, mutta pandemia on pakottanut yrityksiä laajentamaan ja kehittämään osaamistaan tällä saralla entisestään. Yritykset tarjoavat työntekijöilleen virtuaalisia koulutusohjelmia ja -moduuleja, online-oppimismahdollisuuksia (esim. AR-pelejä), e-kirjoja, virtuaalisia oppimiskirjastoja ja tilaisuuksia sekä mobiiliympäristössä toimivia henkilöstöjärjestelmiä. Tällä tavoin yritykset pyrkivät huolehtimaan työntekijöidensä osaamisen tason ylläpidosta sekä kehittämisestä joustavasti ja matalalla kynnyksellä myös etätyötä tehdessä. Osaamisen kehittämiseen panostaan sekä päivittäisessä tekemisessä esimerkiksi palautteenannon, lyhyiden koulutusohjelmien ja tukea antavien henkilöstöjärjestelmien kautta että pitemmällä aikavälillä esimerkiksi tarjoamalla mentorointiohjelmia.

Sekä Kesko, KONE että Fortum mainitsevat vastuullisuusraportoinnissaan vuoropuhelun ja mukaan ottamisen, joista jälkimmäinen on jopa Keskon yhden sosiaalisen vastuun osa-alueen otsikoinnissa mukana yhdessä yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden kanssa. Kesko toteuttaa yhdenvertaisuuden ja mukaan ottamisen ohjelmaa, johon osana kuuluu sidosryhmäkuulemiset. Tässä työntekijät saavat mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin työpaikkansa kehittämiseksi. KONEella puolestaan työntekijöiden osallisuudesta huolehditaan vuosittaisen Employee Forum -tapahtuman kautta, jossa ylin johto ja työntekijöiden edustajat kohtaavat. Lisäksi KONEella on useita eri kanavia avoimen vuoropuhelun toteuttamiseksi. Fortum puolestaan mainitsee mukaan ottamisen tasa-arvon toteuttamiseksi. Henkilöstö pääsee osallistumaan esimerkiksi miesten ja naisten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Fortum ei kuitenkaan mainitse konkreettisia esimerkkejä siitä, miten työntekijät osallistetaan päätöksentekoon.

Kaikki kolme yritystä myös linjaavat pyrkivänsä sukupuolten väliseen tasa-arvoon toiminnassaan. Keskillä tämä näkyy tahtotilana saavuttaa tasapainoinen sukupuolijakauma hallituskokoonpanossa sekä sukupuolittuneiden tehtävänimikkeiden ja termien hävittämisenä. Fortum puolestaan mainitsee Equal by 30 -kampanjan, jossa pyritään globaaliin sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseen energia-alalla vuoteen 2030 mennessä. Vastuullisuusraportissa ei ole kuitenkaan tarkempia toimenpiteitä linjattu tämän tavoitteen saavuttamiseksi. KONEella on samankaltainen suunnitelma tasa-arvon saavuttamiseksi, mutta täydellisen tasa-arvon saavuttamisen sijasta se pyrkii siihen, että 35 %:a kaikista yrityksen johtajista olisi naisia vuonna 2030. Tasa-arvokysymyksissä kaikilla kolmella yrityksellä korostui sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen.

Kolmesta tutkittavasta yrityksestä Fortum erottuu selkeästi joukosta johtamisjärjestelmien runsaudessaan. Tämä korostuu etenkin hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden saralla, jossa Fortumilla on lukuisia erilaisia tapahtumia, järjestelmiä, aloitteita ja tunnuslukuja aihealueen tukemiseksi. Kaikki kolme yritystä korostavat fyysistä työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Psykkinen hyvinvointi jää vähemmälle

huomiolle, ja sen kehittämiseen on selkeästi suunnattu kaikilla yrityksillä vähiten resursseja hyvinvoinnin osa-alueella, vaikka juuri psyykkisen hyvinvoinnin tärkeyttä on korostettu viime vuosina erityisen paljon. Covid-19-pandemia ja monilla toimialoilla 100 %:nen siirtyminen etätyöskentelyyn on aiheuttanut ison muutoksen työntekijöille, joten psyykkisen hyvinvoinnin vähäinen huomioiminen on yllättävää. Toisaalta fyysisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden seuraaminen ja siten raportoiminen on yrityksille helpompaa niiden helpommin mitattavissa olevan luonteen takia. Esimerkiksi KONE mittaa työturvallisuuden tasoa tapaturmataajuudella (*Industrial Injury Frequency Rate, IIFR*), kun taas Fortum lääkinällistä hoitoa vaativien tapaturmien taajuudella (*Total Recordable Injury Frequency, TRIF*) sekä poissaoloon johtaneiden työtapaturmien taajuudella (*Lost Time Injury Frequency, LTIF*).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikilla tutkittavilla yrityksillä on yhtenevät näkemykset yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueisiin. Näiden empiiristen tutkimustulosten valossa tärkeimmiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi voidaan linjata henkilöstön kehittäminen, hyvinvointi- ja turvallisuus sekä tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus. Yritykset ovat raportoineet sosiaalisen vastuun toimistaan nojaten lähes samoihin yhteiskuntavastuun standardeihin, mistä johtuen myös raportointialueet ovat samankaltaisia. Painopistealueet kuitenkin eroavat jonkin verran toisistaan, mihin vaikuttaa varmasti yritysten eriävät toimialat. KONEella painotetaan selkeästi työturvallisuutta, Fortumilla työturvallisuuden lisäksi monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, kun taas Keskolla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja terveyden parantamisen lisäksi erityisesti osaamisen kehittäminen nähdään kriittisenä menestystekijänä. Vastuullisuusraporteista on selvästi huomattavissa kaikkien yritysten mielenkiinto ja näin ollen resurssien kohdistus työhyvinvointia ja -turvallisuutta kohtaan, joka voidaankin nähdä yhtenä tärkeimpänä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena.

6 Yhteenveto

Yhteenvetoluvussa esitetään tutkimustulokset; empiirisen tutkimuksen tuloksia peilataan teoriaan sekä kirjallisuudesta poimittuihin näkökulmiin ja havaintoihin. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen laatua ja lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman tavoitteena on ollut selventää yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteitä, tuoda ilmi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä esitellä, miten yritykset raportoivat sosiaalisesta vastuusta. Tutkielmassa on haluttu lisätä ymmärrystä ajankohtaisesta ja melko tuoreesta yhteiskuntavastuun, mutta etenkin vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja toisaalta tuoda uusia näkökulmia hajanaisen aihealueen jäsentämiseksi.

6.1 Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa

Tämän luvun tarkoituksena on peilata tutkimuksen tuloksia tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

Miten aiempi tutkimus ja kirjallisuus määrittelee yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteet?

Millaisia henkilöstöön liittyviä yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on olemassa?

Miten yritykset raportoivat yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta?

Tiivistäen voidaan todeta, että se mikä ymmärretään yhteiskuntavastuuksi, on kehittynyt ajan myötä (Carroll, 1999; Lee, 2008), vaihtelee organisaation, alueen, maan tai kulttuurin mukaan (Matten & Moon, 2008; Spence, 2007) ja on riippuvainen sen kokijasta tai vastaanottajasta (Porter & Kramer, 2006). Voegtlinin ja Greenwoodin (2016) mukaan yritysten yhteiskuntavastuun eri lähestymistapojen erottamiseksi on pohdittava

muun muassa, mikä on yrityksen tarkoitus, kenelle yritys on vastuussa, mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa, mikä on sidosryhmien kanta, ja millainen vaikutus hallituksella, lainsäädännöllä tai muulla sääntelyllä on yrityksen toimintaan. Vaikka yhteiskuntavastuu voidaankin ymmärtää monella eri tavalla, yhdistävä tekijä kuitenkin on se, että tavoitteiden saavuttamiseksi yhteiskuntavastuun toiminnot on oltava suunniteltuja ja herkästi reagoivia sekä integroituna johtamisen käytäntöihin. Tästä syystä Jamali ja muut (2015) näkevät yhteiskuntavastuun suunniteltuna prosessina, joka sisältää strategisia sovelluksia ja linkkejä organisaation missioon ja ydinosaamiseen.

Yleisesti voidaan linjata, että yhteiskuntavastuun perimmäisenä tarkoituksena on sosiaalisen hyvinvoinnin lisääminen ylittäen yritysten tuottojen maksimointitavoitteet (McWilliams ja muut, 2006; Turker 2009; Jamali ja muut, 2015). Tämä on kuitenkin ajatuksena hieman ristiriitainen, koska nykypäivänä yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta. Vastuullisia toimintatapoja ei voidakaan enää nähdä niin sanotusti jonain ylimääräisenä hyvänä, mitä yritykset vapaaehtoisesti toteuttavat, vaikkakaan useimpia yhteiskuntavastuun toimintoja ei ole lainsäädännöllisesti vaadittu. Näin ollen voidaan todeta, että se, miten yhteiskuntavastuuta toteutetaan, on yrityksensä itsensä määriteltävissä. Nykypäivänä kuitenkin eri sidosryhmät, niin henkilöstö, asiakkaat kuin esimerkiksi sijoittajatkin, vaativat yrityksiltä vastuullisuuteen sitoutumista. Tällöin yhteiskuntavastuun harjoittamisesta tulee myös kannattavuuskysymys, mikä haastaa myös yleisesti nähtyä näkemystä yhteiskuntavastuusta puhtaasti yrityksen etujen ulkopuolisina toimina.

Yhteiskuntavastuun kirjallisuutta tutkittaessa ilmeni, että yritykset nojaavat erilaisiin kansainvälisiin standardeihin, malleihin ja aloitteisiin vastuullisuuteen liittyvässä toiminnassaan. Näistä yleisimpiä ovat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, Global Reporting Initiative (GRI) sekä ISO 26000 ja ISO 45001 / OHSAS 18001-standardit (mm. Chams ja García-Blandón, 2019; Ehnert ja muut, 2016; Marimon ja muut, 2012; Celma ja muut, 2014; Jamali ja muut, 2015). UN Global pyrkii kestävän kehityksen tavoitteiden avulla tuomaan yrityksille globaalien haasteiden ratkomisen helposti lähestyttävään

muotoon. Tavoitteiden tarkoituksena on houkutella yrityksiä kehittämään liiketoiminnastaa entistä vastuullisempaa. GRI-kehys auttaa yrityksiä ymmärtämään liiketoimintansa seurauksia ja raportoimaan niistä vertailukelpoisesti ja läpinäkyvästi. GRI on siis suunniteltu tarjoamaan yrityksille raportointiohjeet eri vastuullisuusteemoille. ISO-standardit puolestaan keskittyvät yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen ja tässä tutkielmassa erityisesti sisäiseen yhteiskuntavastuuseen. OHSAS 18001 ja sitä seurannut ISO 45001 -standardi on suunnattu työturvallisuuden ja työolojen kehittämiseen, kun taas ISO 26000 on kehitetty yleisesti sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen luomiseen ja niistä raportoimiseen.

Tutkittaessa yritysten vastuullisuusraportteja ilmeni, että kaikki kolme yritystä hyödyntävät toiminnassaan ja raportoinnissaan kestävän kehityksen tavoitteita, GRI-ohjeistoa sekä OHSAS 18001 ja ISO 45001 -standardeja. Yhdenkään yrityksen raportissa ei kuitenkaan ollut mainintaa ISO 26000 -standardista. Esimerkiksi Diaz-Carrionin ja muiden (2018) mukaan ISO 26000 -standardiin sisältyy laajasti henkilöstön kehittäminen ja koulutus. Kaikki kolme yritystä olivat kuitenkin valinneet vastuullisuusraportteihinsa yhdeksi sosiaalisen ulottuvuuden osa-alueeksi henkilöstön osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittämisen yhteydessä yritykset nojautuvat kestävän kehityksen tavoitteisiin numero 4 (hyvä koulutus) ja numero 8 (ihmisarvoista työtä ja talouskasvua) sekä GRI:n koulutukseen liittyvään standardiin numero 404. Lisäksi Fortum hyödynsi *Monimuotoisuus, ihmisoikeudet ja tasavertaiset mahdollisuudet* -raportointialueessaan YK:n Human Development -indeksi, ILO yleissopimuksia sekä Transparency International Corruption Perceptions -indeksiä. Näiden kaikkien tarkoituksena on lisätä läpinäkyvyyttä ja yhdenvertaisuutta organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa yhteiskuntavastuuta tarkasteltiin sosiaalisen vastuun näkökulmasta, jossa vastuullisuuden kohteena toimii henkilöstö. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä muodostuvan yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhdistämisen myötä; esimerkiksi Dupont ja muut (2013) sekä López-Fernández ja muut (2018) näkevät, että käsitteiden yhdistämisen myötä syntyy sosiaalisesti vastuullisia

henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Voegtlin ja Greenwood (2016) puolestaan uskovat, että yhteiskuntavastuu on mahdollistava tekijä vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kenttä on laaja ja esimerkiksi Freitas ja muut (2011) sekä Ehnert ja muut (2016) sisällyttävät siihen henkilöstöhallintastrategiat ja -käytännöt, jotka edistävät vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista niin taloudellisella, sosiaalisella kuin ympäristöönkin liittyvällä ulottuvuudella. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan huomioitu ympäristöön liittyvää ulottuvuutta, vaan painopiste oli suorasti sosiaalisessa ja epäsuorasti taloudellisessa ulottuvuudessa. Siksi huomiota onkin kiinnitetty erityisesti niihin käytäntöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden työntekemiseen ja elämänlaatuun positiivisesti.

Kolmannessa pääluvussa esitettiin kuva, jossa hahmoteltiin yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhdetta (ks. kuva 3). Tässä tutkielmassa yritysten yhteiskuntavastuuta tarkastellaan työntekijänäkökulmasta, jolloin muodostuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoreettisen kirjallisuuden pohjalta poimittiin erilaisia käytäntöjä, jotka voidaan nähdä kuuluvaksi vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Yritysten vastuullisuusraportteja tutkittaessa kaikki kyseiset käytännöt sisältyivät, suorasti tai epäsuorasti, yritysten harjoittamaan sosiaaliseen vastuuseen. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta tutkittaessa nousi ilmi erilaisia teemoja, jotka muodostivat kolme ulottuvuutta vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Nämä ulottuvuudet ovat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, työhyvinvointi sekä kannattavuus. Seuraavaksi esitellään tarkemmin, miten kirjallisuudesta johdetut vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemat vastaavat empiriasta löydettyjä tuloksia.

Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja tasa-arvoinen toiminta lähtee liikkeelle lakien ja asetusten noudattamisesta (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Järnlström ja muut, 2018). Kirjallisuudessa oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo nähdään vähimmäisvaatimuksena tai lähtökohtana vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle (Järnlström ja muut, 2016; Stankeviciute ja Savaneviciene, 2018a; Carroll, 2016). Tähän ulottuvuuteen nähdään

sisältyvän myös monimuotoisuus ja eettisyys. Järllströmin ja muiden (2018) mukaan oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo tulisi viedä käytännön tasolle integroimalla ne tiiviisti organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi käytännön tasolla oikeudenmukaisuus näkyy sääntöjen, vastuiden ja oikeuksien yhtäläisyytenä ja yhdenvertaisuuden toteutumisenä kaikissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä (Järllström ja muut 2018; Barrena-Martínez ja muut, 2017). Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon eettinen näkökulma ylittää organisaation lainsäädännölliset velvoitteet. Lam ja Khare (2010) näkevät, että jos eettisyyttä ei ole sidottu organisaatiokulttuuriin, mahdollistaa se esimerkiksi työolosuhteiden ja -ympäristön laiminlyömisestä sekä puolueellisuuden rekrytoinnissa ja palkitsemisessa.

Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvokysymykset olivat suuressa roolissa myös tutkittavien yritysten vastuullisuusraporteissa. Tämä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuus oli KONEella, Fortumilla sekä Keskolla yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueista. Yritykset ovat tuoneet raporteissaan ilmi, miten oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa voidaan toteuttaa konkreettisesti. Toisin kuin aiempi kirjallisuus, yritykset sisällyttävät oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon avoimen viestinnän ja vuoropuhelun sekä mukaan ottamisen. Toisaalta yksikään yritys ei ollut maininnut eettisyyttä osana oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. KONE painottaa avointa viestintää ja vuoropuhelua, kun taas Fortum ja Kesko keskittyvät erityisesti monimuotoisuuden ja osallisuuden kehittämiseen oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvässä ulottuvuudessa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toinen ulottuvuus, työhyvinvointi, saa paljon painoarvoa sekä teoreettisessa kirjallisuudessa että tutkimustuloksissa. Työhyvinvointi muodostuu sekä fyysisestä että psyykkisestäkin hyvinvoinnista. Aiempi kirjallisuus sisällyttää siihen myös muun muassa johtamistyylin sekä työntekijöiden motivoimisen ja tukemisen. Hyvinvointia luovan kulttuurin luomisessa korostuu ennaltaehkäisy, jota toteutetaan seurannan ja valvonnan kautta. Barrena-Martínezin ja muiden (2017) mukaan ennaltaehkäisy käsittää fyysisten ja psyykkisten riskien, kuten työtaturmien,

ammattitautien ja stressin, minimoimisen. Stankeviciuten ja Savanevicienen (2018b) antavat konkreettisia esimerkkejä, miten työntekijöiden fyysistä hyvinvointia voidaan tukea. Esimerkiksi työpaikan kahviloissa ja ruokaloissa voidaan tarjota terveellistä ja kotitekoista ruokaa. Myös liikkumista voidaan edistää sekä organisaation sisäisillä käytännöillä että ulkoisilla aloitteilla. Järllströmin ja muiden (2018) mukaan on tärkeää huomioida motivoinnin rooli työntekijöiden hyvinvoinnista huolehdittaessa. Esimerkiksi yksilöllisten tarpeiden ja motivaattorien tunnistaminen motivoinnin yhteydessä lisää työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi Järllström ja muut (2018) mainitsivat muun muassa pehmeän johtamistyylin tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin edistämässä.

Työhyvinvoinnin ulottuvuudessa kirjallisuudesta nousi esille myös joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Järllströmin ja muiden (2018) sekä López-Fernándezin ja muiden (2018) mukaan tämä tarkoittaa esimerkiksi työaikojen ja -vuorojen mukauttamista sekä joustavuuden tarjoamista työaikojen, palkkioiden, eläkkeen, etätyön, lomien ja poissaolojen suhteen. Järllström ja muut (2018) mainitsevat, että joustavuus hyödyttää yrityksiä pitkällä aikavälillä, työntekijät pysyvät terveempinä ja työkykyisempinä pidempään. Fortum on ainoa kolmesta tutkittavasta yrityksestä, joka mainitsee vastuullisuusraportissaan työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainon. Tähän sisältyy esimerkiksi joustavat työajat, etätyömahdollisuus ja perhevapaaajärjestelyt. López-Fernández ja muut (2018) puolestaan mainitsivat joustavuuden työntekijöiden liikkuvuudessa organisaation sisällä tehtävästä toiseen. KONE tarjoaa henkilöstölleen mentorointiohjelmaa, joilla pyritään mahdollistamaan joustava liikkuvuus konsernin sisällä. KONE ei kuitenkaan mainitse joustavuutta hyvinvoinnin yhteydessä vaan sisällyttää mentorointiohjelmat jatkuvan oppimisen raportointialueeseen.

Celman ja muiden (2018) tutkimuksessa työhyvinvointi jaetaan kolmeen eri osaluokkaan; onnellisuuteen liittyvään hyvinvointiin, terveyteen liittyvään hyvinvointiin sekä johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, joka heijastaa sosiaalista hyvinvointia. Celman ja muiden (2018) mukaan työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää etenkin pysyvillä ja kokoaikaisilla työsuhteilla, syrjimättömyydellä, hyvillä fyysisillä työoloilla sekä

avoimella viestinnällä. Oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvässä ulottuvuudessa korostui myös viestinnän rooli ja myös kyseiseen ulottuvuuteen voidaan sisällyttää tiiviisti myös syrjimättömyys. Näin ollen eri ulottuvuuksien voidaan nähdä olevan vuorovaikutuksessa keskenään; esimerkiksi avoin viestintä ja vuoropuhelu lisää sekä oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa että työntekijöiden hyvinvointia. Tutkittavien yritysten vastuullisuusraporteista ei löytynyt suoria viittauksia johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen ja sen vaikutuksesta hyvinvointiin. Kaikki yritykset kuitenkin painottivat etenkin terveyteen liittyvää hyvinvointia (fyysistä hyvinvointia) ja hieman vähemmällä painopisteellä onnellisuuteen liittyvää hyvinvointia (psykykkistä hyvinvointia). Vastuullisuusraporteissa korostui erityisesti työhyvinvointikäytäntöjen virtualisoituminen.

Viimeiseksi ulottuvuudeksi teoreettisen kirjallisuuden pohjalta johdettiin kannattavuus. Myös Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidimallissa yhtenä ulottuvuutena toimii yrityksen taloudellinen vastuu. Henkilöstöjohtamiseen liitettynä kannattavuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ja strategian integroimista. Järllströmin ja muut (2018) näkevät, että liiketoimintalähtöinen ajattelu on yksi henkilöstöjohtamisen kulmakivistä. Heidän mukaansa vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi välillisesti parhaimmillaan johtaa innovaatioihin, joustavuuteen ja parantuneeseen suorituskykyyn työntekijöiden arvostuksen kautta. Myös McWilliams ja Siegel (2011) näkevät, että tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia ja täten strateginen voimavara. Greenwoodin (2013) mukaan tämä saavutetaan yhteiskuntavastuun käytäntöjen avulla. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda pitkäaikaista kilpailuetua samanaikaisesti huomioiden kokonaisvaltainen työntekijöiden elämänlaadun parantaminen. Näin ollen voidaan jälleen todeta, miten eri vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa; oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat sekä välillisesti että välittömästi yhteydessä kannattavuuteen.

Kirjallisuuden asettamasta painoarvosta kannattavuutta kohtaan huolimatta yksikään tutkittava yritys ei asettanut tätä ulottuvuutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen

raportointialueeksi. Kannattavuutta ei ollut erikseen listattu yritysten vastuullisuusraporteissa sosiaalisen vastuun osa-alueeksi, mutta sen voidaan nähdä olevan epäsuorasti yhteydessä muihin osa-alueisiin. Jos Carrollin pyramidimallin mukaisesti taloudellista vastuuta pidetään yritysten tärkeimpänä vastuuna ja kannattavuutta yritysten perimmäisenä tarkoituksena, kaikkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueita ja käytäntöjä voidaan pitää kannattavuuden edistämisenä. KONE mainitsee raportissaan, että määriteltyihin olennaisiin aiheisiin raportissa vaikutti sidosryhmien kiinnostus sekä niiden vaikutus arvoketjuun ja liiketoimintaan. Näin ollen kannattavuutta ei voida nähdä erillisenä tekijänä vastuullisuudesta. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin laiminlyöminen aiheuttaa sekä välittömästi kustannuksia poissaolojen ja alentuneen työtehon seurauksena että välillisesti mahdollisten mainehaittojen kautta. Tutkittavien yritysten vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueiden – osaamisen kehittämisen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon sekä työhyvinvoinnin – voidaan siis nähdä vaikuttavan positiivisesti yritysten kannattavuuteen.

Osaamisen kehittäminen ei itsessään saanut teoreettisessa kirjallisuudessa riittävästi painoarvoa, jotta se olisi voitu kirjallisuuden perusteella asettaa yhdeksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudeksi. Vastoin kirjallisuutta, empiriassa osaamisen kehittämien luettiin yhdeksi tärkeimmäksi yhteiskuntavastuun ja sosiaalisen vastuun toteuttamisen kriteeriksi. Koulutus kuitenkin mainitaan myös teoriassa oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin ulottuvuuksien yhteydessä. Barrena-Martínez ja muut (2017) mainitsevat, että monimuotoisuuteen liittyviä koulutustarpeita ja osaamista tulee testata säännöllisesti. López-Fernández ja muut (2018) puolestaan kirjoittavat, että tietoisuutta edistävien koulutusohjelmien kautta voidaan ehkäistä tapaturmia ja huolehtia paremmin työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta. Näin ollen osaamisen kehittämiseen ei suhtauduta itseisarvona, vaan se nähdään välillisesti hyödyttävän muiden tavoitteiden saavuttamista.

Vastuullisuusraportit osoittavat, että tutkittavat yritykset kuitenkin lukevat osaamisen kehittämisen itsessään tärkeäksi osaksi sosiaalista vastuuta ja näin ollen yhdeksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudeksi. Sekä KONE, Fortum että Kesko tunnustavat henkilöstön osaamisen tulevaisuuden menestymisen kannalta välttämättömäksi tekijäksi. Tämä on hyvä esimerkki usein yhteiskuntavastuuseen liitetystä kysymyksestä, onko vastuullisuus pohjimmiltaan keino ajaa yrityksen omaa etua henkilöstön edun sijasta. Dupont ja muut (2013) sekä López-Fernández ja muut (2018) linjaavat, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niitä henkilöstökäytäntöjä, jotka edistävät nimenomaisesti työntekijöiden elämänlaatua. Aiemmin kuitenkin todettiin, että myös kannattavuus voidaan lukea yhdeksi sosiaalisen vastuun osa-alueeksi, joten tästä näkökulmasta katsottuna osaamisen kehittämistä lyhyen ja pitkän aikavälin menestyksen takaajana ei nähdä puhtaasti yrityksen oman edun ajamisena. Lisäksi esimerkiksi KONE mainitsi raportissaan, että osaamisen kehittäminen on keino motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Kaiken kaikkiaan voidaankin todeta, että olipa syy vastuullisuuden harjoittamiselle mikä tahansa, se hyödyttää myös henkilöstöä.

Aiemmasta todeten, tutkimustulokset osoittavat, että yritysten sosiaalinen vastuu voidaan karkeasti jakaa osaamisen kehittämiseen (empiria), monimuotoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen (teoria ja empiria), työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen (teoria ja empiria) sekä kannattavuuteen (teoria). Yllä olevien johtopäätösten seurauksena vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voidaan jakaa vielä eri ulottuvuuksien alle (ks. kuva 4).

Osaamisen kehittäminen	•Rekrytointi ja perehdyttäminen, koulutus, suorituksen johtaminen, urasuunnittelu, palkitseminen
Oikeudenmukaisuus ja monimuotoisuus	•Lakien ja asetusten noudattaminen, syrjimättömyys, avoin viestintä ja kommunikaatio, monimuotoisuuden hallinta, eettiset arvot, osallistaminen, palkitseminen
Työhyvinvointi ja - turvallisuus	•Seuranta ja valvonta, ennaltaehkäisy, joustavuus, yksilöllinen motivointi, vakaa työsuhte
Kannattavuus	•Henkilöstöjohtamisen ja strategian integrointi, pitkäaikainen arvon- ja kilpailuedun luonti

Kuva 4. Yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta johdetut vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

6.2 Tutkimukset laadun arviointi

Laadun arvioinnin tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Arvioinnin kohteena ovat tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, aineistonkeruu ja -analyysi sekä tulosten raportointi. Tässä yhteydessä puhutaan tutkimuksen validiudesta eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226). Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan henkilöitä, paikkoja ja tapahtumia, ja Hirsjärven ja muiden (2007, s. 227) mukaan validiuden saavuttamiseksi näiden kuvausten ja niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen tulee olla yhteensopivia. Laadun arvioinnissa siis mietitään, tukeeko selitys kuvausta eli voiko selitykseen luottaa. Hirsjärvi ja muut (2007, s. 227) linjaavat, että tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta läpi eri vaiheiden lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tämän lisäksi tärkeää on havaintojen ja vastauksien peilaaminen kirjallisuuteen sekä niiden analysoiminen teoreettisella tasolla. Tutkijan on osoitettava perusteensa tulkinnoille ja päätelmillensä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 160) mukaan tutkimuksen laadun arvioinnissa pitää ottaa huomioon myös havaintojen puolueettomuus ja luotettavuus. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, kykeneekö tutkija ymmärtämään ja käsittelemään aineistoa objektiivisesti vai vaikuttaako hänen havaintoihinsa esimerkiksi ikä, sukupuoli, kansalaisuus, uskonto, poliittinen asenne, virka-asema tai jokin muu vastaava seikka. Laadullisessa tutkimuksessa tämä kuitenkin hyväksytään ja myönnetään, koska tutkija toimii tutkimusasetelman luojana ja tulkitsijana. Mm. Eskolan ja Suorannan (2000, s. 211–212), Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 160–163) sekä Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 294–295) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä kriteerillä: varmuudella (*dependability*), siirrettävyydellä (*transferability*), uskottavuudella (*credibility*) ja vahvistuvuudella (*comfortability*).

Varmuudella Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 95) tarkoittavat, että tutkimusta tehtäessä on huomioitava siihen mahdollisesti vaikuttavat, ennustamattomat tekijät. Koska tässä tutkimuksessa aineistona toimivat vastuullisuusraportit, niihin on pystytty jo tutustumaan etukäteen. Tästä syystä tutkimusta tehtäessä eteen ei tule vastaavanlaisia ennustamattomia tekijöitä, kuten esimerkiksi mahdollisesti silloin, kun aineistona toimivat haastattelut. Erilaisiin aineistoihin perehdyttiin tarkasti jo ennen valintaa, jotta tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta saataisiin valittua sisällöllisesti kaikista osuvimmat aineistot. Tutkimuksen luotettavuuteen kuitenkin kiinnitettiin huomiota useamman kerran, jotta tutkimuksen suuntaa pystyttiin tarvittaessa muuttamaan. Huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, että aineistonkeruumenetelmät, aineiston analyysi sekä tulosten raportointi ovat tarkkaan harkittuja ja johdonmukaisia.

Siirrettävyydellä viitataan siihen, miten hyvin tulokset ovat siirrettävissä tutkimuksen ulkopuoliseen mutta vastaavaan kontekstiin (Eskola & Suoranta, 2000, s. 211–212). Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, miten hyvin muut tutkimukset kykenevät tukemaan tutkimuksen tuloksia. Siirrettävyyden avulla pyritään Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 294) mukaan pohtimaan tutkimuksen toistettavuutta sekä aiemmissä että tulevaisuudessa tutkimuksissa. Käytännössä tutkimustulosten siirrettävyyttä pystytään lisäämään

monipuolisella tutkimusaineiston kuvailulla. Tämä tutkimus vahvistaa osittain aiempia tutkimustuloksia ja -kirjallisuutta. Empiiriset tulokset tukivat pitkälti aiempaa kirjallisuutta siinä, miten ja millaisilla mittareilla yritykset raportoivat yhteiskuntavastuustaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta tulokset olivat jossain määrin eriäviä. Huomioitavaa myös on, että tämä tutkielma edustaa laadullista tutkimusta, jolle ominaista on tutkimuksen ainutkertaisuus. Tästä syystä tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidaan löyhästi.

Eskolan ja Suorannan (2000, s. 211–212) mukaan uskottavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat ja käsitteellistäminen tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Uskottavuus siis käsittää tutkijan omat ennako-odotukset ja johtopäätösten oikeellisuuden. Ennen aineiston käsittelyä tässä tutkimuksessa perehdyttiin laajasti aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkittaviin teemoihin, jotta aineiston valinnassa ja analyysissä pystyttiin kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin. Uskottavuutta pyrittiin lisäämään valitsemalla aineistoiksi sellaisten yritysten raportteja, jotka nojaavat toiminnassaan ja raportoinnissaan tunnettuihin kansainvälisiin standardeihin ja ohjeistuksiin. Tällä tavoin tutkimuksen objektiivisuutta pystyttiin lisäämään.

Viimeisenä tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan vahvistuvuuden avulla. Sillä tarkoitetaan niitä tutkimuksia, jotka tarkastelevat vastaavia ilmiöitä ja vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin (Eskola & Suoranta, 2000, s. 212–213). Käytännössä siis vahvistuvuudessa arvioidaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tutkineista tulkinnoista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tutkimuskohteena suhteellisen tuore ja aiempaa kirjallisuutta on vain niukasti tarjolla, joten vastaavanlaisia tutkimuksia oli vaikea löytää. Tarkoituksena onkin ollut tutustua aiempiin tutkimuksiin avoimesti ja luoda niiden pohjalta tulkintoja tämän tutkimuksen viitekehyksen sisällä. Tutkimustulokset toivat uusia näkökulmia aiheeseen ja osittain vahvistivat aiempia havaintoja yhteiskuntavastuusta ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

6.3 Käytännön implementointi ja jatkotutkimusehdotukset

Yhteiskuntavastuu on ollut viime vuosikymmenten aikana mukana muokkaamassa yritysten suhtautumista vastuullisuuteen, mutta myös vastuullinen henkilöstöjohtaminen on saavuttamassa yhä merkittävämpää roolia organisaatioiden toiminnan ja kulttuurin ohjaamisessa. Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut lisätä tietoa yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta ja vastuullisuuden johtamisesta henkilöstön näkökulmasta. Tutkielma tuo uutta tietoa siitä, mitä tekijöitä yritykset arvottavat yhteiskuntavastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen kentässä. Yritykset eivät suoraan puhu vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, vaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportointialueet ovat johdettu yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tästä voidaankin päätellä, miten tuore ja hahmottomaton vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite ja kenttä vielä on. Tutkielma onkin hyödynnettävissä käytännön tasolla kaikissa yrityksissä, jotka ovat kiinnostuneita lisäämään tietoisuutta henkilöstöön liittyvästä vastuullisuudesta. Erityisesti työstä hyötyvät henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, jotka kykenevät ottamaan tutkimustulokset konkreettisesti käyttöön. Tutkielma antaa näkökulmia muun muassa siihen, millaisia standardeja ja aloitteita voidaan hyödyntää toiminnan tukena ja raportoidaessa henkilöstöön suuntautuvasta yhteiskuntavastuusta. Lisäksi tutkielma esittää, millaisiin teemoihin, ulottuvuuksiin ja käytäntöihin kiinnittää huomiota, kun halutaan edistää yrityksen vastuullisuutta henkilöstöjohtamisen kontekstissa.

Tutkielmaa toteutettaessa huomattiin mahdollisuuksia myös jatkotutkimuksiin. Kuten aiemmin on useasti todettu, etenkin vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen suuntautuvia tutkimuksia on verrattain vähän, joten tutkimuskentällä on runsaasti tilaa aihealueen kartoittamiseksi. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi suuntautua puhtaasti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin ja käytänteisiin. Tällä hetkellä saatavilla oleva kirjallisuus nimenomaisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista on hajanaista. Lisäksi yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus on saanut huomattavasti vähemmän huomiota tutkimuskentällä verrattuna taloudelliseen ja ympäristöön

liittyvään ulottuvuuteen. Kaikenlaiset tutkimukset henkilöstöön suunnatusta vastuullisuudesta ovat toivottuja. Tässä tutkielmassa on huomioitava, että tutkimus on toteutettu vain kolmen yrityksen vastuullisuusraportteihin perehtymällä, joten laajempi otanta saattaisi muokata tutkimustuloksia antamalla laajempaa näyttöä eri vastuullisuuteen liittyvistä toimintamalleista. Vastuullisuuskäytännöt ja suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen sekä erityisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen saattavat myös vaihdella toimialoittain, joten mielenkiintoista olisi myös toteuttaa tutkimus vertailemalla eri toimialojen kesken vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia ja käytäntöjä. Toteuttamalla yhteen yritykseen kohdistuvan case-tutkimuksen, yrityksen harjoittamasta yhteiskuntavastuusta ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta saataisiin varmasti syväluotaavampi kuva. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että tutkittavalla yrityksellä itsellään tulisi olla selkeä käsitys ja toimintamallit vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, mikä on Suomessa vielä harvinaista.

Lähteet

- Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L. and Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
<https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility? A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akhouri, A. & Chaudhary, R. (2019). Employee perspective on CSR: a review of the literature and Employee perspective on CSR. *Journal of Global Responsibility*, 10(4), 355–381. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2018-0057>
- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(8), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 55–61. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Becker, W.S., Carbo, J.A. & Langella, I.M. (2010). Beyond self-interest: Integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9, 144–168.
<https://doi.org/10.1177/1534484309357877>
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- 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, 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2016). Capturing the stakeholders' view in sustainability reporting: a novel approach. *Sustainability*, 8(4), 379–391. <https://doi.org/10.3390/su8040379>
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press, 2013. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1650798>.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A.B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York, Oxford University Press. [10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002)
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Celma, D., Martínez-García, E. & Raya, J.M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24, 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
- Chams, N. & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the T adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>

- Cleveland, J.N., Byrne, Z.S. & Cavanagh, T.M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25, 146–161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- De Roeck, K. & Farooq, O. (2017). Corporate social responsibility and ethical leadership: investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors, *Journal of Business Ethics*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- De Stefano, F., Bagdadli, S. & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57, 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- Diaz-Carrion, R., López-Fernandéz, M. & Romero-Fernandez, P.M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 1143–1153. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>
- Dupont, C., Ferauge, P. & Giuliano, R. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, 6(12), 145–153. [10.5539/ibr.v6n12p145](https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145)
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revenue*, 23(3), 221–238. [10.2307/41783719](https://doi.org/10.2307/41783719)
- 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.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

El Akremi, A., Gond, J.P., Swaen, V., De Roeck, K. & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>

Fernandez, E., Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issues: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656.

<https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>

Fox, A. (2008). Get in the business of being green. *HR Magazine*, 53(6), 44–50.

Freitas, W., Jabbour, C. & Santos F. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>

Gartenberg, C., Prat, A. & Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>

Global Reporting. (2021). Noudettu 30.12.2021 osoitteesta

[https://www.globalreporting.org/standards/.](https://www.globalreporting.org/standards/)

Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V. & Akremi, A.E. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 2–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda.

Journal of Business Ethics, 114, 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-y>

Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

- Hassel, A. (2008). The evolution of a global labor governance regime. *Governance*, 21, 231–251. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00397.x>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja Kirjoita. 13.–14. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hopkins, M. (2003). The planetary bargain – CSR matters. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781849773201>
- ISO. (2021). Noudettu 2.1.2022 osoitteesta <https://www.iso.org/news/ref2271.html>.
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M. & Harwood, I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/beer.12085>
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Reinikainen, H. (2021, 22. kesäkuuta). Esihenkilöiden tukeminen edistää koko työyhteisön hyvinvointia. Kauppalehti. Noudettu 4.1.2022 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/onnityossa/esihenkiloiden-tukeminen-edistaa-koko-tyoyhteison-hyvinvointia/>.
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kramer, M.R. & Porter, M.E. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

- Lam, H. & Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3, 3–15.
- Latif, K.F. & Sajjad, A. (2018). Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 1174–1197. <https://doi.org/10.1002/csr.1630>
- Lee, M.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P.M. & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. *Sustainability*, 10, 4614. <https://doi.org/10.3390/su10124614>
- Ma, Z., Liang, D., Yu, K.H. & Lee, Y. (2012). Most cited business ethics publications: mapping the intellectual structure of business ethics studies in 2001–2008. *Journal of Business Ethics*, 21(3), 286–297. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01652.x>
- Madsen, U., Kirkegaard, C., Dyreborg, M.L. J. & Hasle, P. (2020). Making occupational health and safety management systems ‘work’: A realist review of the OHSAS 18001 standard. *Safety science*, 129, 104843. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104843>
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M.D.M., Rodríguez, M.D.P. & Cortez Alejandro, K.A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.017>
- Malik, F., McKie, L., Beat tie, R. & Hogg, G. (2010). A toolkit to support human resource practice. *Personnel Review*, 39, 287–305. <https://doi.org/10.1108/00483481011030502>

- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24, 313–329. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Introduction: Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 26(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- McWilliams, A. & Siegel, D.S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
- Mihalache, S.S. (2013). Aspects regarding corporate social responsibility definition and dimensions. *The Proceedings of the International Conference “Marketing – from Information to Decision*, 130–144.
- Moravcikova, K., Stefanikova, L. & Rypakova, M. (2015). CSR reporting as an important tool of CSR communication. *Procedia Economics and Finance*, 26, 332–338. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00861-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00861-8)
- Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89, 613–627. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0021-9>

- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L. & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39, 645–672. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>
- Rupp, D.E. & Mallory, D.B. (2015). Corporate social responsibility: psychological, person-centric, and progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211–231.
- Ryan, A.M. & Wessel, J.L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25, 162–175. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.001>
- Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampere: University of Tampere. Noudettu 10.12.2021 World Wide Webistä:
[URL:https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf](https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf)
- Santana, M., Morales-Sánchez, R. & Pasamar, S. (2020). Mapping the link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How is this relationship measured? *Sustainability*, 12(4), 1678. <https://doi.org/10.3390/su12041678>
- Sarvaiya, H., Eweje, G. & Arrowsmith J. (2018). The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support? *Journal of Business Ethics*, 153, 825–837. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5>
- Shoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17, 448–465.
- Spence, L.J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five “C” of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112, 533–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x>
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G. & 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, 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2018a). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.

<https://doi.org/10.3390/su10124798>

Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2018b). Raising the Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practice: The Case of Lithuanian Organizations. *Sustainability*, 10, 4356.

<https://doi.org/10.3390/su10124356>

Taneja, S. S., Taneja, P. K. & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101, 343–364. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0732-6>

Taylor, S., Osland, J. & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51, 789–798. <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 159 s. ISBN 951-26-4856-3.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Noudettu 30.12.2021 osoitteesta

<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>.

United Nations. (2021). Noudettu 30.12.2021 osoitteesta <https://sdgs.un.org/goals>.

Pearce, C.L. & Stahl, G.K. (2015). Introduction to the special issue: The leadership imperative for sustainability and corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 83–86. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.001>

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 34–44.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>

- Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953–973. <https://doi.org/10.1080/09585190902770893>
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9094-5>
- Westermann-Behaylo, M., Berman, S.L. & Van Buren, H.J. (2014). The influence of institutional logics on corporate responsibility toward employees. *Business & Society*, 53, 714–746.