



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Korhonen

Henkilöstöjohtamisen näkökulma yritysten kestävyyssraportoinnissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenni Korhonen		
Tutkielman nimi:	Henkilöstöjohtamisen näkökulma yritysten kestävyysraportoinnissa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Opintosuunta:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	68

TIIVISTELMÄ:

Kestävä kehitys on erityisesti YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kautta nousut ajankohtaiseksi ilmiöksi, jonka saavuttamiseksi yrityksillä on merkittävä rooli. Myös yrityksiä kiinnostaa yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys, sillä niiden sisällyttäminen yrityksen toimintaan voi olla yrityksen taloutta edistävä tekijä. Kestävyysraportoinnin kautta yritykset osoittavat vastuullisuuttaan sidosryhmille, ja sitä ohjataan muun muassa Euroopan Unionin tasolla. Henkilöstöjohtamisella voidaan edistää yrityksen kestävää ja vastuullista toimintaa, ja tämän takia on tärkeää ymmärtää, miten yritysten vastuullisuus näkyy henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten yritykset ilmentävät henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä kestävyysraporteissaan.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistona on kymmenen suomalaisen yrityksen kestävyysraportit vuodelta 2025. Yritykset kuuluvat Suomen 15 suurimman yritysten joukkoon ja ne ovat pörssiyrityksiä. Kestävyysraporteista etsitään vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemoja sekä henkilöstökäytäntöjä sisällönanalyysin keinoin. Aineistossa nousee esiin kuusi henkilöstöjohtamisen teemaa, joiden kautta yritykset tuovat vastuullisuutta esille. Nämä teemat ovat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet, toimitusketjun työntekijät, työturvallisuus, hyvinvointi ja terveys sekä koulutus ja osaaminen.

Tutkimuksessa selviää, että yritykset ovat kiinnostuneita sisäistämään vastuullista henkilöstöjohtamista liiketoimintaan ja edistämään näillä kestävä kehityksen tavoitteita. Yritykset erityisesti raportoivat vastuullisuudesta työturvallisuuden sekä toimitusketjun työntekijöiden kohdalla. Lisäksi palkkatasa-arvo, työturvallisuus ja työntekijöiden osallistaminen toistuvat raporteissa useasti. Työntekijöiden mielenterveysongelmat tuotiin kestävyysraporteissa esille, kuten myös halu tukea työntekijöitä mielenterveyden edistämiseksi. Henkilöstöjohtamisen valossa kestävyysraporteissa korostui YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin liittyen esimerkiksi pyrkimys edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa, työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua sekä eriarvoisuuden vähentämistä ja oikeudenmukaisuuden lisäämistä.

Vaikka yritykset käsittelevät vastuullisuutta monipuolisesti, on yritysten panostus eri toimia kohtaan epätasainen. Monet kestävä kehityksen tavoitteet jäävät mainitsematta, ja joistain tavoitteista ei raportoida konkreettisia käytännön toimia. Tulosten valossa voidaankin todeta, että yrityksillä on varaa konkretisoida henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta kestävyysraporteissaan.

AVAINSANAT: Henkilöstöjohtaminen, kestävyysraportointi, kestävä kehitys, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, yhteiskuntavastuu

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimusraportin rakenne	9
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Mitä henkilöstöjohtaminen on	11
2.2	Henkilöstökäytännöt	12
2.3	Yhteiskuntavastuu eli CSR	20
2.4	Sidosryhmäteoria	22
2.5	Mitä vastuullisella johtamisella tarkoitetaan?	23
2.5.1	Kestävä johtaminen	23
2.5.2	Vastuullinen johtaminen	24
2.5.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteitä	25
2.6	Vastuullisen ja kestäväen henkilöstöjohtamisen tutkimusta	27
2.7	Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteys	29
2.8	Kestävyysraportointi	32
2.8.1	Kestävyysraportoinnin piirteitä	32
2.8.2	Kestävyysraportoinnin taustaa	33
3	Empiirinen osa	34
3.1	Metodologia	34
3.2	Aineisto	35
3.3	Tutkimushavainnot	37
3.3.1	Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus	37
3.3.2	Vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet	40
3.3.3	Toimitusketjujen työntekijät	42
3.3.4	Työturvallisuus	46
3.3.5	Hyvinvointi ja terveys	49
3.3.6	Koulutus ja osaaminen	50
3.3.7	Tutkimushavaintojen yhteenveto	52

4	Johtopäätökset	54
4.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	54
4.2	Löydösten tarkastelua aiemman kirjallisuuden valossa	57
4.3	Käytännön suositukset	59
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
4.5	Loppusanat ja jatkotutkimusehdotukset	61
	Lähteet	62

Taulukot

Taulukko 1. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.	6
Taulukko 2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.	25
Taulukko 3. Kestävyysraporttien ominaisuudet.	36
Taulukko 4. Tutkimushavaintojen yhteenveto.	52
Taulukko 5. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät pääkohdat tutkittujen yritysten kestävyysraporteissa.	56

1 Johdanto

Kestävä kehitys nousi ensimmäisen kerran laajasti esille vuonna 1987 julkaistun Brundtlandin komission raportin kautta, jossa kestävä kehitys määriteltiin kehityksenä, joka mahdollistaa niin nykyisten kuin tulevien sukupolvien tarpeiden täyttämisen taloudellisessa, sosiaalisessa, ympäristöllisessä ja kulttuurillisessa merkityksessä jokaisessa maassa (Brundtland, 1987). Siitä lähtien kestävä kehityksen tavoitteisiin on sitouduttu erilaisten ohjelmien kautta, ja vuonna 2012 näiden pohjalta syntyi 17 Yhdistyneiden kansakuntien kestävä kehityksen tavoitetta (taulukko 1), joihin jokainen YK:n jäsenmaa on sitoutunut vuodesta 2015 lähtien (United Nations, n.d.). Kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista ohjaa Agenda 2030 -ohjelma (United Nations, n.d.).

Taulukko 1. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (United Nations, n.d.).

Tavoitteet
1. Ei köyhyyttä
2. Ei nälkää
3. Terveysttä ja hyvinvointia
4. Hyvä koulutus
5. Sukupuolten välinen tasa-arvo
6. Puhdas vesi ja sanitaatio
7. Edullista ja puhdasta energiaa
8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua
9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja
10. Eriarvoisuuden vähentäminen
11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt
12. Vastuullista kuluttamista
13. Ilmastotekoja
14. Vedenalainen elämä
15. Maanpäällinen elämä
16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto
17. Yhteistyö ja kumppanuus

YK:n vuoden 2024 raportissa kuitenkin selviää, että Agenda 2030 ei ole edennyt suunnitelmallisesti ja kestävä kehityksen tavoitteiden hidaskäynnäminen on huolestuttavaa (United Nations, 2024). Tämän takia on erittäin tärkeää, että jokainen

tekee osansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminta aloitetaan heti (United Nations, 2024). Yksi keskeinen sidosryhmä kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisen ja käytännöntoteutuksen kannalta ovat yritykset (Mio ja muut, 2020). Kestävän kehityksen tavoitteet ovatkin herättäneet myös yritysten intressin jo tavoitteiden syntyessä, sillä yksityinen sektori toivoi pystyvänsä ajaa kestävyystavoitteita siten, että yritysten toiminta ei tästä kärsisi (Pedersen, 2018, s.22). Kestävän kehityksen tavoitteet voivatkin edistää yrityksen taloutta, ja ne kannattaa sisällyttää yrityksen strategiaan. (Pedersen, 2018, s.22).

Kestävän kehityksen tavoitteisiin liittyy olennaisesti yhteiskuntavastuun eli CSR:n (*Corporate Social Responsibility*) käsite, joka yritystoiminnassa tarkoittaa taloudellista, eettistä, lainmukaista ja filantrooppista vastuuta yhteiskunnassa (Visser, 2006; Carroll, 2016, s.2). Euroopan komissio yksinkertaistaa tätä määritelmää, määritellen yhteiskuntavastuun yritysten omaehtoisena yhteiskunnallisena ja ympäristöllisenä vastuullisena toimintana (European Commission, n.d.). Yhteiskuntavastuun merkityksen kasvaessa on kestävyysraportoinnista tullut merkittävä osa yritysten liiketoimintaa, sillä ne antavat sidosryhmille arvokasta ei-taloudellista tietoa yrityksen toiminnasta (Rupley ja muut, 2017 s. 172). Kestävyysraportoinnista on tullut joillekin yrityksille pakollinen, sillä Euroopan Unionin laki vaatii tiettyjen kriteereiden sisällä olevien yritysten tekemän kestävyysraportin, jossa selviää avoimesti yritystoiminnasta ilmenevät yhteiskunnalliset ja ympäristölliset vaikutukset (European Commission, 2025). Kestävyysraportoinnin on noudatettava Euroopan Unionin kestävyysraportointistandardeja vuodesta 2024 lähtien julkaistavien raporttien osalta. (European Commission, 2025).

Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Chams & García-Blandón, 2019). Strategisella henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan inhimillisen pääoman hyödyntämiseen yhteiskunnallisella tasolla, luonnonresurssien tehokkaaseen käyttöön sekä tietoisuuden lisäämiseen vastuullisuudesta yrityksen sisällä. Henkilöstöjohtamisella voidaan siis vaikuttaa työntekijöiden vastuulliseen ajatteluun ja käyttäytymiseen, joka puolestaan auttaa koko

organisaatiota saavuttamaan kestävän kehityksen tavoitteita. (Chams & García-Blandón, 2019).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kuten Yhdistyneet kansakunnat totesivat, on kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta myös yritysten tehtävä nopeasti muutoksia toiminnassaan (United Nations, 2024). Yhdistäen tähän henkilöstöjohtamisen keskeisen roolin kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa, on tärkeää tutkia, miten yritysten vastuullisuus ilmenee henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa käsitellään henkilöstöjohtamisen roolia yrityksen vastuullisuudessa, rajaten viitekehykseksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Tavoitteena on selvittää, miten yritykset ilmentävät henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä kestävyysraporteissaan kahden tutkimuskysymyksen kautta.

1. Miten henkilöstöjohtaminen kytkeytyy yritysten kestävän kehityksen edistämiseen
2. Minkä kestävän kehityksen tavoitteisiin liittyviä henkilöstöjohtamisen teemoja nousee yritysten kestävyysraporteissa esille?

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, ja kestävyysraportit tutkitaan sisällönanalyysin keinoin. Aineisto koostuu kymmenestä suomalaisesta pörssiyhtiöstä, joita ovat Fortum, Kesko, Kone, Metso, Metsä Group, Neste, Outokumpu, Sampo, UPM Kymmene ja Wärtsilä. Yritykset valittiin Suomen viidentoista suurimman yrityksen joukosta, rajaten pois listaamattomat yritykset sekä ne, joiden kestävyysraportit eivät olleet saatavilla suomeksi.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat vastuullinen henkilöstöjohtaminen, yhteiskuntavastuu sekä kestävä kehitys. Tässä tutkimuksessa käytetään näistä seuraavia määritelmiä.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta (Kramar, 2022). Kun henkilöstöjohtamisen rooli yrityksen johtamisen kokonaisuudessa on huolehtia yrityksen henkilöstön oikeasta määrästä ja osaamisesta (Viitala, 2021, s.10–14), lisää vastuullinen johtaminen tähän sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden näkökulman (Voegtlin, 2016, s. 27–28).

Yhteiskuntavastuulle eli CSR:lle (*corporate social responsibility*) on monia määritelmiä (Kraus & Brtitzelmaier, 2012), mutta tässä tutkimuksessa käytetään Euroopan Komission käyttämää määritelmää. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa Euroopan Komission mukaan yritysten vastuullisuutta toimintaa niitä ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan (European Commission, n.d.). Yhteiskuntavastuu on yrityslähtöistä, ja yritykset voivat toteuttaa sitä esimerkiksi seuraamalla lakeja ja ottamalla toiminnassaan huomioon erilaiset eettiset, ympäristölliset, yhteiskunnalliset näkökulmat. (European Commission, n.d.).

Kestävä kehitys on kehitystä, joka varmistaa myös tulevien sukupolvien ympäristölliset, sosiaaliset, taloudelliset sekä kulttuurilliset tarpeet ympäri maailman (Brundtland, 1987). Kestävän kehityksen saavuttamiseksi liittyy vahvasti YK:n vuonna 2012 julkistamat kestävä kehityksen tavoitteet sekä Agenda2030,, jotka ohjaavat kestävä kehityksen tavoitteiden etenemistä (United Nations, n.d.).

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa taustoitetaan kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun merkitystä nykypäivänä sekä henkilöstöjohtamisen roolia näiden toteutumisessa. Lisäksi siinä esitellään tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset, joiden kautta tutkimuksen tavoitetta avataan. Toisessa osiossa

avataan aiheen aiempaa tutkimusta ja teoreettista viitekehystä. Teoria keskittyy erityisesti henkilöstökäytäntöihin sekä vastuulliseen ja kestävään johtamiseen. Lisäksi tässä luvussa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuta ja siihen liittyvää kestävyysraportointia.

Kolmantena tutkielmassa on empiirinen osio, jossa avataan metodologiaa eli laadullista sisällönanalyysia, ja käytettyä aineistoa ja sen valinnan syitä tarkemmin. Osiossa avataan myös tutkimuslöydökset. Viimeisessä osiossa eli johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin tutkimuslöydösten avulla, verrataan tutkimustuloksia aiempaan teoriaan, annetaan yrityksille käytännönsuosituksia, arvioidaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä viimeisenä päätetään tutkielma loppusanoihin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa avataan ensin tarkemmin, mitä henkilöstöjohtaminen ja sen käytännöt ovat. Tämän jälkeen siirrytään yhteiskuntavastuuseen ja siihen kytkeytyvään sidosryhmäteoriaan. Sen jälkeen vastuullisuusnäkökulmassa keskitytään vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, kertoen tarkemmin miten se eroaa perinteisestä henkilöstöjohtamisesta ja tuoden esille siihen liittyvää aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen lopussa tuodaan esille yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteys sekä viimeisenä kerrotaan kestävyysraportoinnista.

2.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on

Henkilöstöjohtaminen, tai sen synonyymit **henkilöstöressurssien johtaminen** ja **henkilöstövoimavarojen johtaminen**, on osa johtamisen kokonaisuutta, ja se tarkoittaa tapoja, miten työntekijöitä johdetaan organisaatiossa (Viitala, 2021, s.10–14; Storey, 2016). Henkilöstöjohtamisen roolina organisaatiossa on varmistaa, että yrityksellä on oikea määrä oikean osaamisen omaavaa henkilöä, jotka pääsevät yrityksen tavoitteisiin erilaisten henkilöstökäytäntöjen avulla (Viitala, 2021, s.10–14). Henkilöstöjohtamisella onkin tärkeä rooli yrityksen menestyksessä, ja sen monet tehtävät voidaan jakaa neljään keskeiseen johtamisen tehtäväalueeseen, joita ovat (1) suunnittelu, (2) organisointi, (3) toteuttaminen sekä (4) arviointi. Nämä siis tarkoittavat tavoitteiden määrittelyä, niiden käytännön toteutuksen suunnittelua linjausten ja henkilöstökäytäntöjen kautta, suunnitelman toteuttamisen puitteiden varmistaminen ja suunnitelman toteuttaminen, ja näiden jälkeen onnistumisen arviointia, jonka pohjalta voidaan kehittää niin yritystä ja sen henkilöstöä kuin myös itse henkilöstöjohtamista. Koska jotkut henkilöstöön tehdyt päätökset voivat synnyttää erimielisyyksiä työntekijöiden ja työnantajien edustajien välille, on henkilöstöjohtamisen rooli myös konfliktin ratkaisussa tärkeä, jotta suhteet työnantajien ja -tekijöiden välillä pysyisivät kunnossa. (Viitala, 2021, s.10–14).

2.2 Henkilöstökäytännöt

Yrityksissä, joissa on työntekijöitä, on myös henkilöstökäytäntöjä (Viitala, 2021, s. 58). Henkilöstökäytännöt kuitenkin vaihtelevat yritysten välillä, kuin myös niiden laajuus ja kehittyneisyys (Viitala, 2021, s. 58). Myös yritysten sisällä erilaiset työntekijät hyötyvät erilaisista käytännöistä, esimerkiksi riippuen työntekijän iästä (Kooji ja muut, 2013, s. 31–32). Viitala (2021, s.59–178) jakaa yleisimmät henkilöstökäytännöt kahteentoista tyyppilliseen käytäntöön, joiden kautta myös tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstöjohtamisessa ilmenevää vastuullisuutta.

Työvoimatarpeiden suunnittelu

Työvoimatarpeiden suunnittelu sisältää työvoiman tarpeen ennakkoinnin, ja se tehdään henkilöstösuunnittelulla, työtehtävien muotoilulla sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla (Viitala, 2021, s.59–69). Työvoimatarpeiden suunnittelu on tärkeää, sillä se varmistaa, että liiketoiminta pystyy jatkumaan myös muutoksien kohdalla (Viitala, 2021, s.59). Lisäksi onnistunut työvoimatarpeiden suunnittelu antaa yritykselle kilpailuedun, ja erityisesti yritykset, jotka pitävät työntekijöitä avaintekijöinä yrityksen menestyksessä, panostavat tähän (Aslam ja muut, 2013).

Työvoimatarpeen suunnittelussa on otettava huomioon kokonaisuuden lisäksi yksilö (Aslam ja muut, 2013, s.201). Kooji ja muut (2013, s.29–31) nostavat esille, miten eri-ikäisten työmotivaatio muuttuu, ja näin ollen myös heidän tarpeensa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tällöin työvoimatarpeiden suunnitteluun on otettava mukaan mukautuvat henkilöstökäytännöt, jotka motivoivat työntekijöitä parempaan suoritukseen (Kooji ja muut, 2013, s.29–31; Aslam ja muut, 2013, s. 200–201).

Työvoiman muodostaminen

Työvoiman muodostaminen sisältää henkilöstön rekrytoinnin, joustavan työvoiman sekä perehdyttämisen (Viitala, 2021, s. 71–99). Useimmiten yrityksen työvoima muodostuu henkilöstöstä, jotka ovat yrityksen kanssa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Kuitenkin tyypillisesti työvoiman tarve vaihtelee esimerkiksi kausittain siten, että on tarpeellista hankkia joustava työvoima, jolloin nopeisiin henkilöstömäärän tarpeiden vaihteluihin pystytään reagoimaan nopeasti. Tällöin voi olla tarpeellista tehdä esimerkiksi määräaikaista sopimuksia tai hankkia vuokratyövoimaa, jos joustaminen ei onnistu esimerkiksi nykyisten työntekijöiden työaikojen joustolla. (Viitala, 2021 s.71–99).

Koska työntekijät ovat taloudellinen investointi, on rekrytointiprosessin onnistumisella suuri merkitys organisaatiolle, ja siihen kuuluu monta vaihetta (Viitala, 2021, s.71). Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen oikeanlainen perehdytys on tärkeää, sillä se vaikuttaa siihen, miten hyvin henkilö kykenee suoriutumaan uusista työtehtävistä, ja millaisena työntekijä kokee roolinsa työyhteisössä (Viitala, 2021, s.97).

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää varmistaa inklusiivinen työympäristö, ja tämän onnistumiseksi tarvitaan myös tähän mahdollistava rekrytointi (Holmbom ja muut, 2026, s. 131). Käytännössä vastuullisessa rekrytoinnissa pitäisi vähentää syrjintää hyödyntämällä rekrytointitapoja, jotka painottavat hakijoiden osaamista. Holmbom ja muut huomauttavat tässä vaikeuden, sillä esimerkiksi tietyn kielen osaamisvaatimus rajaa helposti pois maahanmuuttajaryhmän hakijoiden joukosta. (Holmbom ja muut, 2026, s. 131–132).

Suoriutumisen johtaminen

Suoriutumisen johtaminen on tärkeässä roolissa varmistamassa, että työntekijät yksilöinä kykenevät suoriutumaan mahdollisimman hyvin (Viitala, 2021, s.100). Suoriutumisen johtaminen sisältää tavoitteiden asettamisen ja suoritusten seurannan ja arvioinnin lisäksi myös varmistamisen siitä, että työntekijöillä on yrityksen puolesta puitteet tavoitteiden saavuttamiseen ja hyvään suoritukseen. (Viitala, 2021, s. 100–104).

Liang ja Li (2025, s. 19–20) havaitsivat yrityksen vastuullisuuden olevan yhteydessä työntekijöiden suoriutumiseen. Tähän vaikuttaa kuitenkin monet sekä organisatoriset että yksilölliset tekijät, minkä takia automaattisesti yrityksen vastuullisuus ei vaikuta samalla tavalla jokaisen työntekijän suoriutumiseen (Liang ja Li, 2025, s. 19–20). Kuitenkin tutkimus osoittaa sen, että yritys voi vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen vastuullisuuden kautta, ja näin vastuullisuus voi ilmaantua suoriutumisen johtamisen yhteydessä. Asiaa voi ajatella Rajun (2023, s. 176) mukaan siitä näkökulmasta, että koska vastuullisuuden toteutumiseen tarvitaan myös työntekijöitä, kannattaa työntekijöiden suoriutumisen arvioinneissa ottaa huomioon myös heidän osuutensa tavoitteisiin pääsyssä.

Palkitseminen

Palkitseminen yrityksessä voi tarkoittaa taloudellisia korvauksia ja etuja kuten peruspalkka ja lounasetu, kuin myös aineettomia tapoja palkita työntekijöitä, kuten mahdollisuus kiinnostaviin työtehtäviin sekä joustavuus työaikoihin (Viitala, 2021, s.105; Elrayah & Semlali, 2023, s. 10). Onnistuneen palkitsemisstrategian merkki on oikeudenmukaisuuden tunne siitä, että työ ja siitä saatu palkitseminen ovat tasapainossa, sekä läpinäkyvyys ja selkeys palkitsemisperiaatteissa. Työstä maksettavan peruspalkan minimimäärä perustuu lakiin, kuin myös tietyt muut maksut, kuten esimerkiksi sairausajan palkka sekä lomapalkka, joka on palkitsemisessa otettava huomioon. (Viitala, 2021, s. 105–110).

Koska onnistuneen palkitsemisen merkki on työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunne palkitsemisperiaatteissa (Viitala, 2021), vastuullisuus voi näkyä palkitsemiskäytännöissä juuri tällä tavoin. Elrayah & Semlali (2023, s. 10) pitävätkin vastuullisuutta tärkeänä ja huomioivat, miten kestävät palkitsemiskäytännöt näkyvät työntekijöiden suoriutumisessa.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen apuna yritykset voivat käyttää osaamiskartoituksia, kehittämisen suunnittelua sekä kehityskeskusteluja, jotka kaikki auttavat havaitsemaan osaamisen tarpeita ja niiden kehittämismahdollisuuksia (Viitala, 2021, s. 121–127). Osaamisen kehittämisen keinoja on monia, ja niitä voidaan hyödyntää yksilö-, ryhmä- tai koko henkilöstötasolla. Osaamisen kehittämisen keinoihin kuuluu myös perehdyttäminen, sekä esimerkiksi kehitystehtävät ja kokeilut, mentorointi, koulutukset sekä omaehtoinen oppiminen, jossa yksilö toteuttaa oma-aloitteista kouluttautumista yrityksen ulkopuolella. Omaehtoista oppimista yritys voi tukea eri keinoin, kuten taloudellisesti tai vapauttamalla työaika työntekijän oppimiselle. (Viitala, 2021, s. 121–137).

Holmbomin ja muiden (2026, s. 130–131) tutkimus nostaa esille jatkuvan oppimisen tärkeyden yrityksen sosiaaliselle kestävyydelle. On vastuullista varmistaa, että työntekijät kykenevät osaamisen kautta mukautumaan muutoksiin, joita tulevaisuudessa organisaatio kohtaa. Tutkimuksessa nousi esille myös tarve kuunnella jokaista työntekijää ja ymmärtää heidän motiivejaan kehittymiseen, ja hyödyntää tätä sosiaalisesti kestävien henkilöstökäytäntöjen muovaamiseen. (Holmbom ja muut, 2026, s. 130–131).

Kyvykkyyksien ja urien hallinta

Kyvykkäiden henkilöiden houkuttelevaaminen sekä kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen ja sitouttaminen yritykseen ovat tärkeä osa henkilöstökäytäntöjä (Viitala, 2021, s. 139). Kyvykkyyksien johtaminen voi tarkoittaa myös kaikkia työntekijöitä, jos näin on yrityksessä päätetty, vaikkakaan tämä ei ole tavallisin tapa. Kyvykkyyksien johtaminen on yksi urajohtamisen tapa, sillä se pyrkii vaikuttamaan kyvykkäiden työntekijöiden pysymistä yrityksen sisällä. Urajohtamisen kautta pystytään auttamaan

työntekijöitä löytämään omat kiinnostuksesta ja kykynsä ja tarjota yrityksessä tapoja kehittyä erilaisissa työtehtävissä. (Viitala, 2021, s. 139–143).

Cajander ja Reiman, (2024, s.12) huomasivat tutkimuksessaan, miten kyvykkyyksien hankintaa pyrittiin tekemään vastuullisuuden kautta. Kun yritys antaa itsestään vastuullisen kuvan, tekee se yrityksestä kansainvälisesti houkuttelevamman. Tällöin työnantaja voi olla houkutteleva osaavalle työvoimalle ei vain esimerkiksi palkan takia, vaan koska yrityksen arvot vastaavat omia arvoja. Tällaisten työntekijöiden uranhallinta helpottuu, kun työntekijä jakaa työpaikan arvot. Cajanderin ja Reimanin tutkimuksessa havaittiin myös, miten kyvykkyyksien johtamisessa yritykset painottivat vastuullisia arvoja, kuten moninaisuutta ja tasa-arvoa sekä työyhteisöä parantavia arvoja, kuten luotettavuutta ja reiluuutta. (Cajander ja Reiman, 2024, s. 7; s. 12)

Henkilöstösiirrot ja -vähennykset

Jos yrityksessä tulee tilanne, jossa henkilöstön tarve muuttuu huomattavasti pienemmäksi tai työnkuvat muuttuvat merkittävästi, on yrityksen käytävä lain mukaan muutokset läpi henkilöstön edustajan kanssa (Viitala, 2021, s. 146). Yhteisymmärryksessä käytyt muutosneuvottelut ja etukäteen käytyt keskustelut muutoksista työntekijöiden kanssa ovat myös olennaisia tekijöitä työilmapiirin ylläpitämiseksi vaikeidenkin päätösten jälkeen. Ennen henkilöstön vähentämistä on arvioitava, onko muutos pitkäkestoinen, ja voiko työvoimaa irtisanomisen sijaan ensisijaisesti siirtää muualle yritykseen, tai vähentää lyhytkestoisesti työvoimaa esimerkiksi lomautuksilla tai siirtymällä osa-aikatyöhön. (Viitala, 2021, s.146–147).

Jos irtisanomiseen päädytään, täytyy yrityksen lain mukaan tarjota irtisanotulle tukea, eli muutosturvaa (Viitala, 2021, s.152). Muutosturvan tarkoituksena on erilaiset uudelleentyöllistymistä auttavat toimet, kuten palkallinen vapaa ja koulutus työnhaun edistämiseksi. Irtisanomisten aikana korostuu vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Vastuullista johtamista harjoittava yritys pyrkii parhain mahdollisin tavoin auttamaan

irtisanottua uudelleen työllistymiseen sekä antaa henkistä tukea vaikeassa tilanteessa. Vastuullinen johtaminen hyödyttää myös yritystä itseään, sillä se auttaa ylläpitämään hyvää mainetta työnantajana. (Viitala, 2021, s. 152–153).

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on viestintää henkilöstölle, jonka kautta jaetaan tärkeää tietoa erilaisten kanavien kautta (Viitala, 2021, s. 154). Sisäisen viestinnän kautta pystytään vahvistamaan osaamista ja lisäämään työntekijöiden sitoutumista, ja sillä voidaan paremmin osallistaa henkilöstöä yrityksen toimintaan (Viitala, 2021, s.154).

Vastuullisuus sisäisessä viestinnässä näkyy siinä, miten työntekijöitä pyritään osallistamaan vastuullisuuskysymyksissä sisäisen viestinnän kautta (Song & Tao, 2022, s. 10). Sunin ja muiden (2025, s. 47) tutkimus vahvisti tätä, osoittaen työntekijöiden vastuullisuusasenteiden paranevan, kun vastuullisuusviestintä on yrityksen sisällä kunnossa. Sunin ja muiden mukaan onnistunut vastuullisuusviestintä on informoivaa, läpinäkyvää, interaktiivista ja säännöllistä, ja tällä tavalla myös työntekijöitä saadaan sitoutettua vastuullisuusstrategiaan. (Sun ja muut, 2025, s. 47–49).

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointiin liittyy sekä lainmukaiset että yrityksen vapaaehtoiset toimet (Viitala, 2021, s. 156). Koska työntekijä, joka voi hyvin on yritykselle kannattava, käsittää työhyvinvoinnin johtaminen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin töissä. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeä tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat tekijät, kuten erilainen kuormitus ja työturvallisuusriskit. Työhyvinvoinnin edistämiseen on paljon erilaisia vaihtoehtoja, ja kehittämistä voidaan kohdistaa työtapoihin, työvälineisiin tai työympäristöön. (Viitala, 2021, s.156–160).

Työhyvinvoinnin johtamisessa vastuullisuus näkyikin lain ylittämässä vapaaehtoisissa toimissa ja kiinnostuksessa myös työn ulkopuoliseen hyvinvointiin. Holmbomin ja muiden (2026, s. 127) artikkeli nostaa esille esimerkin, jossa työntekijöiden hyvinvointia pyritään tukea tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia sekä tukea mielenterveyttä ja elämäntilannetta mindfulnessin ja stressinhallintakeinojen kautta. Artikkelissa mainitaan esimerkkinä myös säännölliset kyselyt terveydestä ja aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan myös arjessa, jotta sanat vastuullisuudesta ja väittämistä muuttuvat myös teoiksi. Vaikka yksilön vastuu hyvinvoinnissa korostuu, voi työnantaja tehdä osansa työympäristössä hyvinvoinnin edistämiseksi. (Holmbom ja muut, 2026, s. 127–128).

Lähijohtaminen henkilöstökäytäntönä

Lähijohtaminen henkilöstökäytäntönä ei tarkoita yksittäisen lähijohtajan tapoja toimia, vaan lähijohtamisen käytäntöjä ja periaatteita yrityksessä, joiden kautta lähijohtamista ohjataan yleisellä tasolla (Viitala, 2021, s. 168). Yrityksissä voidaan antaa joko esihenkilöille vapaat kädet lähijohtamisen tapoihin, tai linjata tarkasti lähijohtamisen keinoja ja sen kehittämistä. Tarkan linjauksen hyötynä on lähijohtamisen tasainen laatu, ja se helpommin tukee yrityksen strategian toteutumista. (Viitala, 2021, s.168–169).

Raju (2023, s. 175–176) tuo artikkelissaan esille, miten vastuullisuuden mukaan tuominen yritykseen tapahtuu johdon kautta, joten on tärkeää ottaa yhteiskuntavastuun tavoitteet mukaan johtajien kouluttamiseen. Tämän voi päätellä koskevan näin ollen myös lähijohtajien koulutusta. Sarvaiya ja muut (2021, s. 4446) huomauttivat vastuullisuuden mukaan tuomisen työntekijöiden päivittäiseen toimintaan olevan henkilöstöjohtamisen tärkeä rooli yrityksen vastuullisuuden lisäämisessä. Vastuullisuus voi siis näkyä tällä tavoin lähijohtamisen henkilöstökäytännöissä.

Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt

Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt varmistavat, että johdon, lähijohtajien ja muun henkilöstön välinen yhteistyö ja keskustelu onnistuu (Viitala, 2021, s. 170–171). Myös lait varmistavat henkilöstön osallisuutta päätöksentekoon, sillä osa suunnitelmista on niiden mukaan toteutettava yrityksessä henkilöstön ja johdon kanssa yhdessä. Näistä keskeisin on yhteistoimintalaki, joka luo perustan henkilöstön osallistamiselle yrityksen toiminnassa (Viitala, 2021, s. 170–172).

Työntekijöiden osallistamisen voi nähdä sosiaalisesti vastuullisen yrityksen kulmakivenä (Holmbom ja muut, 2026, s. 132). Työntekijöiden osallistamisen lisää esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista, kestäväää työympäristöä sekä työhyvinvointia. Yhteistyö johdon, henkilöstön ja henkilöstöjohdon välillä on tärkeää, jotta henkilöstöön kohdistuvat käytännöt ja päätökset todennäköisemmin myös toimivat. Holmbomin ja muiden tutkimuksessa nousi esille tunnistettu ristiriita henkilöstön ja johdon motiivien välillä, joka voi aiheuttaa työntekijöille epäkuullun olon, jos heidän toiveitaan ei toteutetakaan. (Holmbom ja muut, 2026, s. 132–133).

Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittämisen käytännöt

Yrityksen ilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria, ja se muotoutuu työpaikalla päivittäisten sosiaalisten kanssakäymisten kautta (Viitala, 2021, s. 175–176). Koska jokainen työntekijä on osa ilmapiirin muodostamista, on ilmapiirin edistämässä osallistettava myös jokaista työntekijää. Vaikka henkilöstö on aktiivinen toimija ilmapiirin luomisessa, voi huono ilmapiiri olla usein merkki siitä, että johtamisessa on parannettavaa. Tämä ei kuitenkaan ole aina syy, vaan koko työyhteisön ilmapiiriin voi negatiivisesti vaikuttaa myös yksittäiset henkilöt. (Viitala, 2021, s.175–177).

Organisaatiokulttuuri on ilmapiiriä laajempi käsite, jota saatetaan pyrkiä kehittämään tavoitteellisesti, sillä sen merkitys yrityksen menestykselle on suuri (Viitala, 2021, s.177). Kuten ilmapiiriin, jokainen yksilö työpaikalla vaikuttaa toiminnallaan organisaatiokulttuuriin, vaikkakin yrityksen johdon merkitys on kaikkein suurin (Viitala,

2021, s. 177). Vu (2022, s.9) huomasi, miten sosiaalisesti vastuullisen yrityksen työntekijät kokivat helpommin ylpeyttä työpaikastaan ja kokivat vahvemmin olevansa osa organisaatiota. Esimerkkinä vastuullisen organisaatiokulttuurin luomisesta on inklusiivisen työympäristön luominen (Holmbom ja muut, 2026, s. 131). Henkilöstöjohtamisen merkitys vastuullisuusarvojen sisällyttämisessä organisaatiokulttuuriin on suuri (Sarvaiya ja muut, 2021, s.4445–4446), eli vastuullisuus organisaatiokulttuurin kehittämisessä voi näkyä tätä kautta.

2.3 Yhteiskuntavastuu eli CSR

Yritysten osuus yhteiskunnan asioihin on tunnistettavissa jo satojen vuosien takaa, mutta yritys vastuun nykyaikainen käsite on kehittynyt 1900-luvulta tähän päivään saakka (Carroll, 2008, s.1). Carroll (2008, s.2) tuo esille, miten 1800-luvun loppupuolella yritysten kiinnostus työntekijöitä kohtaan oli heidän tehokkuutensa lisääminen. Kuitenkin yritysten motiivien löytäminen niin ennen kuin nykyisinkin on vaikeaa, ja syyt voivat olla joko yrityksen arvon lisääminen tai aito kiinnostus yhteiskuntavastuuta kohtaan. (Carroll, 2008, s.2).

Tieteellisissä kirjoituksissa yhteiskuntavastuu eli CSR (*Corporate Social Responsibility*) on ensimmäisen kerran noussut esille 1930-luvulla, jolloin pinnalle nousi keskustelu yksityisyriyten vastuusta yhteiskuntaa kohtaan (Latapí Agudelo ja muut, 2019, s. 2; s.15). Kuitenkin vasta vuonna 1953 Howard Bowen määritteli kirjassaan ”*Social Responsibilites of the Businessman*”, mitä yritys vastuun käytännössä tarkoittaa, antaen ensimmäisen akateemisen määritelmän termille (Latapí Agudelo ja muut, 2019, s.15). Bowen pitää yhteiskuntavastuun pohjana ideaa, että yritysten kuuluisi ottaa toiminnassaan huomioon myös tärkeät yhteiskunnalliset tavoitteet (Bowen ja muut, 2013, s.8).

Latapí Agudelon ja muiden (2019) artikkelissa selviää, miten kiinnostus yhteiskuntavastuuta jatkoi koko ajan kasvuaan. Tärkeä käännekohta yhteiskuntavastuun

ymmärtämisessä oli 1990-luvulla uusien tieteellisten mallien sekä kansainvälisten kestävän kehityksen sopimuksien kautta, kun kansainväliset organisaatiot ymmärsivät yhteiskuntavastuun olevan keino löytää yritystoimintaan mahdollisuuksia sen ajan haasteista. Vähitellen yhteiskuntavastuun rooli yritystoiminnassa tarkentui, ja 2000-luvulla yleinen ymmärrys yhteiskuntavastuusta kehittyi sen nykyaikaiseen muotoonsa, tarkoittaen yrityksille kilpailuetua yhteisen edun luomisen kautta. (Latapí Agudelo ja muut, 2019, s.15–16; s.18). Vaikka yhteiskuntavastuulle löytyy monia määritelmiä, yksi käytetyimmistä on Carrollin CSR pyramidi, joka määrittelee yrityksen yhteiskuntavastuun muodostuvan taloudellisesta, lainmukaisesta, eettisestä sekä filantrooppisesta vastuusta (Visser, 2006; Carroll, 2016 s. 2). Euroopan komissio määrittelee yhteiskuntavastuun yritysten aloitteesta tapahtuvaksi vastuulliseksi toiminnaksi, jossa yritystoimintaan integroidaan yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä näkökulmia (European Commission, n.d.).

Yhteiskuntavastuun ohella käytetään paljon ESG (Environmental, Social, Governance) viitekehystä, joka on lyhenne sanoista ympäristö, yhteiskunta ja hallinto. Molemmat CSR ja ESG auttavat yrityksiä ottamaan paremmin huomioon yhteiskunnan, ympäristön ja muut sidosryhmät yritysten liiketoiminnassa, minkä takia termit sekoittuvatkin usein keskenään. Vaikka molemmat ovat viitekehyksiä yritysvastuullisuudelle, on näiden kahden välillä kuitenkin käytännön ero. CSR toimii enemmän yritystoiminnassa vastuullisuuden viitekehyksenä, joka ohjaa yritysten toimintaa vastuullisemmaksi. ESG on taas mittari, jonka kautta tätä vastuullisuuden toteutumista voidaan mitata ympäristön, yhteiskunnan ja hallinnon näkökulmasta. CSR ja ESG siis toimivat parhaiten yhdessä. Teorian näkökulmasta CSR on siis enemmän laadullinen ilmiö, kun taas ESG lukuina mitattava (Kaźmierczak, 2022, s. 281–283).

Käytännössä CSR on useammin käytössä yritykselle itselleen sekä kaikille sidosryhmille oman vastuullisuuden ja arvojen ilmaisemisessa, kun taas ESG herättää sijoittajien mielenkiinnon, sillä sen avulla he voivat nähdä lukuina yritysten vastuullisen toiminnan (Kaźmierczak, 2022). ESG kuitenkin kohtaa haasteen mittaustavoissa, sillä jokaiselle

vastuullisuuden tavoitteelle ja teolle täytyisi löytää laskentatapa. Kuitenkin mittareiden löytyessä se osoittaa objektiivisesti yrityksen vastuullista toimintaa, kun taas yhteiskuntavastuuta avatessa yritykset voivat helpommin syyllistä viherpesuun kertomalla arvoistaan, jotka eivät käytännössä toteudu. (Kaźmierczak, 2022, s. 282–285).

2.4 Sidosryhmäteoria

Yritysten yhteiskuntavastuuseen kuuluu vahvasti sidosryhmät ja sidosryhmäteoria. Sidosryhmä tarkoittaa joko yksilöä tai ryhmää, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan tai johon yrityksen toiminta jollain tavalla vaikuttaa (Freeman & McVea, 2005). Dolandson ja Preston (1995) tarkentavat tätä näkemystä tuoden esille, että jokainen sidosryhmä vaikuttaa yritykseen ja yritys vaikuttaa jokaiseen sidosryhmään, eikä yksipuolinen vaikuttaminen ole mahdollista. Sidosryhmäajattelun mukaan yrityksen toiminnan kestävyuden kannalta on oleellista, että yritys ajattelee päätöksissään ja toimissaan kaikkia sidosryhmiään (Freeman & McVea, 2005). Sidosryhmäteorian merkittävin käänne alkoi 1980-luvulla Freemanin ”Strategic Management – A Stakeholder Approach” -julkaisusta. Sidosryhmäteoria pohjautuu yritysten haasteelle kohdata ulkoisia muutoksia, ja teoria pyrkii tarjoamaan johdolle tähän ratkaisuja. (Freeman & McVea, 2001).

Dolandson ja Preston (1995) esittelevät sidosryhmäteorian jakamisen kolmeen eri näkökulmaan, jotka lisäävät omalta osaltaan lisäarvoa sidosryhmäteoriaan. Nämä näkökulmat ovat kuvaileva (descriptive/empirical), instrumentaalinen (instrumental) ja normatiivinen (normative). Kuvaileva näkökulma on hyödyllinen silloin, kun pyritään kuvailemaan ja mahdollisesti selittämään yrityksen käytöstä. Se selittää yritysten ja sidosryhmien välisen suhteen nykyistä, mennyttä ja tulevaa tilannetta. Instrumentaalinen näkökulma hyödyntää kuvailevan näkökulman tietoja vertaillakseen sidosryhmäjohtamisen ja yrityksen tavoitteiden yhteyttä. Sen kautta voidaan esimerkiksi löytää yhteys yrityksen tuoton ja sidosryhmätoiminnan väliltä. Normatiivinen näkökulma taas tulkitsee yrityksen toimintoja, esimerkiksi yritystoiminnan ja strategian vastuullisia

ja eettisiä toimintaperiaatteita. (Dolandson ja Preston, 1995, s. 70–72). Tämä kolmenjako on edelleen käytössä, kuten esimerkiksi Dmytriyeve ja muut (2021) tuovat esille.

Dmytriyevein ja muiden (2021) mukaan yhteiskuntavastuu ja sidosryhmäteoria täydentävät toisiaan, ja ne osittain myös selittävät samoja ilmiöitä. Monet aiemmat tutkimukset pitävät sidosryhmäteoriaa osana yhteiskuntavastuun ilmiötä, vaikka myöskin tästä on erimielisyyksiä. Näiden kahden eroja voidaan selittää esimerkiksi yritysten vastuullisuusnäkökulman kautta. Yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa ympäröivä yhteiskunta ja sen tarpeet, kun taas sidosryhmäteoria selittää yrityslähtöisempää toimintaa, ottaen selkeämmin huomioon esimerkiksi yritysten taloudellisen vastuun. Tämä ero näkyy myös siinä, että yhteiskuntavastuun näkökulmassa yritys ei ole vastuussa taloudellisesti osakkeenomistajille, kun sidosryhmäteoriassa se on keskeinen näkökulma. Lisäksi sidosryhmäteoria ja yhteiskuntavastuu näkevät sidosryhmät eri valossa. Sidosryhmäteoriassa yritysten sidosryhmiä ovat ne, keihin sillä on suora vaikutus. Yhteiskuntavastuussa sidosryhmät ovat kaikki, joihin sillä on välillinenkin vaikutus. (Dmytriyeve ja muut, 2021, s.1446–1447; 1453–1456; 1463–1464).

2.5 Mitä vastuullisella johtamisella tarkoitetaan?

Vastuullista johtamista tutkitaan myös termillä kestävä johtaminen, ja näitä molempia termejä käytetään puhuttaessa samasta ilmiöstä. Seuraavaksi esitän, miten nämä termit on määritelty aiemmassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa näitä termejä käytetään toistensa synonyymeina.

2.5.1 Kestävä johtaminen

Hargreaves ja Fink (2004) määrittelevät kestävä johtamisen onnistumiseen valmistautumisena koko prosessin aikana johtajuuden alusta alkaen. Artikkelissa

kestävää johtamista havainnoidaan koulutuksen kautta tutkien, miten kestävä johtaminen tuottaa tuloksia kouluympäristössä. Hargreaves ja Fink (2004) toteavat kestävä johtamisen hyödyttävän kaikkia, ja sen pitävän huolta myös johtajista, sillä ilman johtajien jaksamista ei myöskään johtaminen voi olla kestävä. Hargreaves ja Fink nostavat esille, miten kestävä johtaminen huomioi organisaation ulkopuoliset sidosryhmät, joihin organisaation teot vaikuttavat. Kestävä johtaminen on aina yhteistyötä, ja kestävä johtamista ei pystytä toteuttamaan ilman muiden tukea (Hargreaves ja Fink, 2004).

Avery (2005) vertaa kirjassaan anglosaksista kapitalismia sekä sosiaalista markkinataloutta ja näiden vaikutusta yritysten johtajuuteen, jonka pohjalta Avery loi uudenlaisen kestävä johtajuuden mallin yrityksille. Avery (2005) määrittelee kestävyuden yrityksessä ympäristöystävällisyyden lisäksi yrityksen selviytymisen kulmakiveksi. Averyn (2005, s. 199–210) tulkinnan mukaan sosiaalisen markkinatalouden mukaisesti johdetut yritykset ovat kestävämpiä, ja niitä kuvaa muun muassa työntekijöiden arvostus ja kehittäminen, eettiset valinnat, pitkän aikavälin strategiat sekä laadukkaat tuotteet ja palvelut.

2.5.2 Vastuullinen johtaminen

Voegtlin (2016, s. 27–28) vertaa artikkelissaan vastuullista johtamista eettisen johtamisen aiempaan tutkimukseen, ja antaa neljä eri ulottuvuutta, joiden kautta ymmärtää vastuullista johtamista yksityiskohtaisemmin. Vastuullinen johtaminen määritellään artikkelissa eettistä johtamista täydentävänä, joka keskittyy vielä enemmän yrityksessä tehtävien päätöksiin sosiaalisiin ja ekologisiin vastuisiin, tehden yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Vastuullisessa johtamisessa korostuu kommunikointi, yhteinen ongelmanratkaisu sekä jaettu johtajuus, kun taas eettinen johtajuus kuvaa hyvän johtajan piirteitä, jättäen sidosryhmien merkityksen ulkopuolelle. (Voegtlin, 2016, s.33).

Vastuullisella johtamisella voidaan edistää myös YK:n kestävä kehityksen tavoitteita (Muff ja muut, 2020). Saks (2022) jopa argumentoi, että vastuullinen johtaminen sisältää

toiminnassaan kestävän kehityksen tavoitteet. Tämä johtuu siitä, että kestävän kehityksen tavoitteissa pyritään kestävään tulevaisuuteen kestävällä talouskasvulla, jolloin yritysten vastuullinen johtajuus luo mahdollisuuden yritysten kestävälle kasvulle (Saks, 2022). Taulukossa 2 on esitelty YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joita on 17 kappaletta.

Taulukko 2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (United Nations, n.d.).

Tavoitteet
1. Ei köyhyyttä
2. Ei nälkää
3. Terveysttä ja hyvinvointia
4. Hyvä koulutus
5. Sukupuolten välinen tasa-arvo
6. Puhdas vesi ja sanitaatio
7. Edullista ja puhdasta energiaa
8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua
9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja
10. Eriarvoisuuden vähentäminen
11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt
12. Vastuullista kuluttamista
13. Ilmastotekoja
14. Vedenalainen elämä
15. Maanpäällinen elämä
16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto
17. Yhteistyö ja kumppanuus

2.5.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteitä

Viime vuosina vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriasta on esitelty uudenlainen näkökulma, yhteiseen hyvään perustuva henkilöstöjohtaminen (eng. *Common Good Human Resources Management*), jonka painopiste on voitontavoittelun sijasta aidosti pyrkimyksessä edistää ympäristön ja yhteiskunnan kehitystä (Aust ja muut, 2020, s.5. Käytännöntasolla henkilöstöjohtaminen pyrki käyttämään työntekijöiden osaamista yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun eli yhteiseen hyvään ei vain taloudellisesti vaan myös yhteiskunnallisesti, ekologisesti sekä inhimillisesti. Kestävän henkilöstöjohtamisen

ajattelumuutos tähän suuntaan vaatisi yrityksiltä avoimuutta uusiin arvoihin ja tavoitteisiin, kuten ihmisoikeuksiin, työpaikan demokratiaan sekä yhteiskunnalliseen oikeudenmukaisuuteen. (Aust ja muut, 2020, s. 5–6).

Kestävän henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen erot kiteytyvät siinä, miten kestävässä henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon kestävä kehityksen tavoitteet (Kramar, 2022, s.163). Yrityksen voitontavoittelu voi olla ristiriidassa kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa, jonka kestävä henkilöstöjohtaminen huomioi omissa prosesseissaan. Kestävässä henkilöstöjohtamisessa henkilöstökäytännöt ylittävät lailliset velvoitteet, ja yritys ottaa huomioon työntekijät ja heidän perheensä toiminnassaan (Macke & Genari, 2019). Kestävät henkilöstökäytännöt sisältävät muun muassa työntekijöiden osallistamista ja työyhteisön demokratiaa edistäviä toimia sekä kehitys mahdollisuuksia työntekijöille. (Macke & Genari, 2019, s. 813). Kestävässä henkilöstöjohtamisessa keskeistä on myös yhteistyö sidosryhmien kanssa, jotta tavoitteisiin päästään. (Kramar, 2022 s-163).

Kramarin (2022, s. 163) mukaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta kestävä henkilöstöjohtaminen eroaa sidosryhmäyhteistyön lisäksi siinä, millaisiin kysymyksiin keskitytään, millaisia prosesseja käydään läpi sekä millaisia arvoja pyritään sisäistämään organisaatiokulttuuriin. Kestävä henkilöstöjohtaminen onkin niin sanotusti jatkojalostettu strategisesta henkilöstöjohtamisesta, ja sen selittämisessä on strategisen henkilöstöjohtamisen teorioiden lisäksi merkittäviä esimerkiksi vihreän henkilöstöjohtamisen teoria (*Green HRM*) sekä työntekijöiden hyvinvointiin liittyvä tutkimus. Vaikka monet alueelliset ja organisaationalliset erot muokkaavat vastuullista henkilöstöjohtamista organisaatioiden välillä, on kestävä henkilöstöjohtamisen tavoitteena aina muokata yrityksen toimintatapoja siten, että ne tavoittelevat kestävä kehityksen tavoitteita. (Kramar, 2022, s. 163).

Visser ja Courtice (2011, s. 2) määrittelevät vastuullisen johtajan henkilönä, joka onnistuu tukemaan muita paremman maailman tekemisessä. Vastuullista johtamista ei

voi erottaa perinteisen johtamisen tutkimuksesta, vaan se on sekoitus erilaisia johtamisen ominaisuuksia tietyssä kontekstissa. On huomioitavaa, että tähän kontekstiin kuuluu sekä ulkoiset että sisäiset tekijät, joilla kaikilla on vaikutus johtamistyyliin. Usein ulkoiset tekijät, kuten taloudellinen ja poliittinen tilanne, vaikuttaa tähän vähemmän kuin sisäiset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri. (Visser ja Courtice, 2011, s. 3–4) Visser ja Courtice (2011, s. 11–12) jakavat vastuullisen johtamisen ominaisuudet seitsemään kategoriaan, joita on (1) systeeminen ymmärtäminen, (2) tunneälykyys, (3) arvopohja, (4) vakuuttava visio, (5) yhdenvertaisuus (6) innovatiivisuus sekä (7) pitkän ajan perspektiivi.

Systeemisellä ymmärtämisellä tarkoitetaan johtajan kykyä ymmärtää systeemiä kokonaisuutena, ja sitä miten yksi muutos voi vaikuttaa johtamisen kokonaisuuteen (Visser & Courtice, 2011). Tunneälykkyydellä viitataan sekä omien että muiden tunteiden tunnistamista ja arvopohjalla valintojen tekemistä tiettyjen eettisten arvojen kautta. Vakuuttava visio kuvastaa johtamisen kautta luotua inspiraatiota ja rohkeutta, joka johtaa tuloksiin tasapainottamalla kunnianhimoa ja käytännöllisyyttä. Yhdenvertaisuus käsittää johtamisen toiminnot, jotka edistävät yhteistyötä ja luovat tukevaa ja rohkaisevaa työympäristöä kaikille. Innovatiivisuus ja pitkänajan perspektiivit tarkoittavat sanansa mukaisesti johtamista, joka luo innovatiivista työympäristöä ja ottaa huomioon pitkän aikavälin tavoitteet strategiassa ja suunnitelmissa. (Visser & Courtice, 2011).

2.6 Vastuullisen ja kestävän henkilöstöjohtamisen tutkimusta

Sakib ja muut (2025) tutkivat 22 vuoden (2000–2022) ajalta keskeisimmät artikkelit kestävästä johtamisesta, ottaen mukaan lopulta 347 tutkimusartikkelia tarkkailtavakseen. Sakib ja muut (2025, s.4–5, s. 14) havaitsivat tutkimusartikkelien määrän kasvavan vuosi vuodelta ja määrän olleen huipussaan vuonna 2022, huomaten samaan aikaan yritysten ja organisaatioiden lisääntyvissä määrin sisällyttävän vastuullisen johtamisen käytäntöjä strategioihinsa. Kansainvälinen kiinnostus vastuullista henkilöjohtamista kohtaan näkyy

siinä, miten artikkeleita on julkaistu tasaisesti ympäri maailman. Keskeisimpiä tutkijoita kestävästä henkilöstöjohtamisesta tutkimuksessa ovat olleet Ehnert, Kramar, Mariappanar sekä Pfeffer, Sakib ja muut (2025, s.4–6, s.10).

Esimerkiksi Ehnertin vuonna 2009 kirjoittama tutkimuskirja käsittelee ensimmäisten joukossa kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Kirjassa Ehnert tutkii, miten eurooppalaiset yritykset esittävät kestävästä henkilöstöjohtamisesta nettisivuillaan ja erilaisissa dokumenteissa. Ehnert (2009) toteaa kestävästä henkilöstöjohtamisesta olevan tässä vaiheessa vielä nouseva tutkimusalue, ja se heijastuu myös tutkimustuloksissa, sillä kestävä henkilöstöjohtaminen ei ilmene niissä vielä selkeänä kokonaisuutena, vaan yksittäisinä kestävyystekoina. Kestävästä henkilöstöjohtamisesta tehtävinä ilmenee lahjakkaiden ja motivoituneiden työntekijöiden löytämisen lisäksi työhyvinvoinnin edistäminen sekä työntekijöiden kehittäminen. (Ehnert, 2009).

Sakib ja muut (2025 s. 13) huomasivat, miten asenteet henkilöstöjohtamisesta suhteen ovat siirtyneet tukemaan myös kestävästä kehityksen tavoitteita sen sijaan, että se rajautuisi pelkästään tukemaan yrityksen henkilöstä ja hallintoa. Kuitenkin myös kestävästä henkilöstöjohtamisesta tavoitteena on luoda positiivinen ja hyvinvoiva työympäristö, joka hyödyttää koko organisaatiota. Kestävyys täytyykin nähdä laajempaan ilmiönä organisaatioiden sisällä, ottaen tutkimukseen mukaan henkilöstöjohtamisesta ulottuvuuden perinteisen ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen näkemyksen lisäksi. Henkilöstöjohtamisesta käytännöt täytyy olla joustavia, jotta niihin voidaan sisällyttää käytäntöjä, jotka johtavat organisaatiossa kestävyteen. (Sakib ja muut, 2025, s.13).

Järlström ja muut (2018) toteuttivat laadullisen tutkimuksen siitä, miten ylin johto kokee vastuullisen henkilöstöjohtamisesta ja sen vastualueet, sekä miten he arvottavat sidosryhmät tässä kontekstissa. Tutkimuksessa havaittiin, miten ylin johto jaottelee vastuullisen henkilöstöjohtamisesta neljään eri osioon, joita ovat vastuullisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvät HR-käytännöt, kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvointi. Järlström ja

muut (2018, s. 715) kokosivat näistä vastuullisen henkilöstöjohtamisen vastuullisuusalueet, joita ovat oikeudellinen ja eettinen -, johtamis-, taloudellinen – sekä sosiaalinen vastuu. Havaintona oli, että ylin johto arvottaa sidosryhmän riippuen minkä vastuualueen kautta he määrittelevät kestävän henkilöstöjohtamisen. Tärkeimpinä sidosryhminä ylin johto koki työntekijät, omistajat, johtajat sekä ammattiliitot. (Järnlström ja muut, 2018, s. 709; s. 715).

Christina ja muut (2025) tutkivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen kestävyysuorituksen (*Corporate sustainability performance*) välistä suhdetta. Tuloksista selviää, miten vuodesta 2016 eteenpäin vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on julkaistu kasvavassa määrin artikkeleja, osoittaen suuren kiinnostuksen aiheeseen. Tämä onkin tärkeää, sillä tulokset tukevat myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavan positiivisesti ja merkittävästi yrityksen kestävyysuoritukseen. (Christina ja muut, 2025, s.26–27).

Järnlström ja muut (2023) toteuttivat vertailevan tapaustutkimuksen kolmen suomalaisen yrityksen kautta, tutkien miten yrityksen toteuttavat käytännössä vastuullista henkilöstöjohtamista ja miten se näkyy tuloksissa. Järnlström ja muut (2023, s. 44–45) toteavat kaikkien yritysten pitävän sitoutunutta ja hyvinvoivaa työntekijää tärkeänä, ja tämä näkyy yritysten henkilöstökäytännöissä. Lopputulemana yrityksissä on ollut muun muassa hyvä maine työnantajana, vähemmän sairauslomia, yrityskasvu, hyvä työympäristö sekä työntekijöiden keskuudessa motivaation kasvu. Jokaisessa yrityksessä havaittiin kuitenkin mielenterveysongelmien kasvua, tosin näiden syitä pystyy mahdollisesti selittämään esimerkiksi pandemian aiheuttamina, ei yritysten toiminnan tuloksina. (Järnlström, 2023, s.44–46).

2.7 Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteys

Henkilöstöjohtamisella on siis tärkeä rooli yhteiskuntavastuun toteutumisessa (Onyekwelu ja muut, 2024). Henkilöstöjohtaminen voi esimerkiksi edistää organisaation

sisäistä moninaisuutta, vaikuttaa organisaatiokulttuurin turvallisuuteen ja luoda avointa viestintää, jotka kaikki edistävät yrityksen eettisiä toimintatapoja. Henkilöstöjohtamisen kautta voidaan myös kouluttaa työntekijöitä eettisistä tavoitteista ja siitä, miten niitä toteutetaan. Onyekwelu ja muut (2024) tuovat esille, miten näiden toimien hyödyt ylettyvät organisaation ulkopuolelle, edistäen myös yhteiskunnallista hyvinvointia. Yhteiskuntavastuun toteutumisen kannalta on kuitenkin oleellista, että henkilöstöjohtamisen strategia on luotu yhteiskuntavastuun tavoitteiden mukaisiksi. (Onyekwelu ja muut, 2024, s. 1295; s. 1301).

Voegtlin ja Greenwood (2016) havaitsivat, että yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen tutkimus on edelleen hajanaista ja näin ollen puutteellista. He kuitenkin käsitteellisesti näiden välistä tutkimusta kolmeen osaan, joita ovat instrumentaalinen CSR-HRM, sosiaalisesti integroitava CSR-HRM ja poliittinen CSR-HRM. (Voegtlin & Greenwood, 2016, s. 194).

Instrumentaalinen CSR-HRM näkee työntekijät välineinä yrityksen liikevoiton saavuttamiseksi, ja tällöin henkilöstöjohtamista käytetään hyväksi yhteiskuntavastuun saavuttamisessa (Voegtlin & Greenwood, 2016). Yhteiskuntavastuuta taas tavoillaan vain siksi, että se on taloudellisesti hyödyksi yritykselle. Tähän eroten sosiaalisesti integroitava CSR-HRM näkee yhteiskuntavastuun hyödylliseksi sekä työntekijöille ja muille sidosryhmille kuin myös organisaatiolle kokonaisuudessaan. Se yhdistää yhteiskunnan tarpeet yritystoimintaan, ja tutkii näiden välistä suhdetta. Henkilöstöjohtaminen nähdään kokonaisuutena, jolla on vaikutusta ja joka ottaa vaikutteita laajasti yhteiskunnasta ja muista sidosryhmistä. Poliittinen CSR-HRM on kiinnostunut siitä, millaisia oikeuksia ja vastuualueita yrityksen eri sidosryhmillä on. Tähän tutkimusalueeseen voi kuulua esimerkiksi kiinnostus siitä, miten poliittinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöihin yksilönä, koko organisaatioon sekä yhteiskuntaan myös globaalilla tasolla. (Voegtlin & Greenwood, 2016, s. 189–194).

Buciuniene ja Kazlauskaite (2012) tutkivat yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen toteutumista Liettuassa, pyrkien löytämään näiden kahden sekä organisaation yhteyttä. Buciuniene ja Kazlauskaite (2012, s. 5–6) esittävät, miten yritysten on yhtä tärkeää pitää huolta maineestaan sidosryhmien näkökulmassa. Tällöin yrityksillä oli harvoin virallisia eettisiä ohjeita koskien yhteiskuntavastuuta. Vastuullisuus ei ilmennyt myöskään yritysten henkilöstökäytännöissä. Tulokset kuitenkin osoittivat, miten yritysten viralliset henkilöstökäytännöt tukevat myös yhteiskuntavastuun toteutumista. (Buciuniene ja Kazlauskaite, 2012, s.5–8)

Gimeno-Arias ja muut (2021) tutkivat, miten yhteiskuntavastuu vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen erityisesti henkilöstöjohtamiseen sekä asiakastyytyväisyyden kautta. Tulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuun sisällyttäminen voi parantaa henkilöstöjohtamisen tuloksia, sillä se lisää työntekijöiden yhteisöllisyyttä mikä taas itsessään parantaa henkilöstöjohtamiseen kuuluvaa suoriutumisen johtamista. (Gimeno-Arias ja muut, 2021, s. 15).

Sarvaiya ja muut (2021) haastattelivat sekä henkilöstöjohtamisen että yhteiskuntavastuun ammattilaisia, tarkoituksena tutkia henkilöstöjohtamisen roolia yhteiskuntavastuun toteutumisessa. He havaitsivat, miten henkilöstöjohtamisen rooli yhteiskuntavastuun suunnittelussa, kehityksessä ja toteutuksissa vaihtelevat paljon, riippuen esimerkiksi yrityksen koosta ja resursseista, sekä minkä sektorin alla organisaatio on. Tutkijat havaitsivatkin, että henkilöstöjohtamisen rooli on julkisella sektorilla yksityistä sektoria suurempi. Henkilöstöjohtamisen rooliin vaikuttaa myös se, edistetäänkö yhteiskuntavastuuta organisaation sisä- vai ulkopuolella. Koska organisaation sisäinen yhteiskuntavastuu liittyy useimmiten työntekijöihin, on tällöin myös henkilöstöjohtamisen rooli suurempi. Organisaation ulkoisen yhteiskuntavastuun edistämässä henkilöstöjohtaminen ennemmin tukee strategiaa sekä toimeenpanoa työntekijöiden tukemisen kautta. (Sarvaiya ja muut, 2021, s. 4456–4457).

Vaikuttaakin siltä, että ennen 2020 lukua tehdyissä tutkimuksissa nousee esille yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksen vähäisyys kuin myös yrityksissä näiden kahden välinen yhteistyö. 2020 vuoden jälkeisissä tutkimuksissa tulokset eivät osoita minkäänlaista epävarmuutta yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteydestä. Kuitenkin sekä uudemmat tutkimukset kuin myös Voegtlin ja Greenwood (2016) sekä Buciuniene ja Kazlauskaite (2012) pystyvät toteamaan miten henkilöstöjohtaminen tukee yhteiskuntavastuun toteutusta.

2.8 Kestävyyseraportointi

Kestävyyseraportointiin on sekä vapaaehtoisia että Euroopan Unionin asettamia standardeja. Tässä tutkimuksessa pääpainona on Euroopan Unionin kestävyyseraportointistandardit, sillä tutkimuksen yritykset kuuluvat sen kriteereiden alle.

2.8.1 Kestävyyseraportoinnin piirteitä

Koska yhä useampi sidosryhmä on kiinnostunut yritysten yhteiskuntavastuusta, on tärkeää, että yritykset raportoivat taloudellisten tietojen lisäksi myös heidän yhteiskunnallisista, ympäristöllisistä sekä hallinnollisista tietoa. (Rupley ja muut, 2017 s. 172). Christofi ja muut (2012, s. 169) toteavatkin kestävyyseraportoinnin kehittyneen paljon myös yritysten oma-aloitteisuuden takia liittyen yhteiskuntavastuun raportointiin. Kestävyyseraportoinnin optimaalisiin yhteiskunnallinen hyöty saavutetaan kuitenkin vasta, kun raportointi on mahdollisimman yhdenmukainen kaikille yrityksille. (Christofi ja muut, 2012, s.169.). Kestävyyseraportoinnin standardien yhdenmukaisen säätelyn tärkeyttä korostaa myös De Villiers ja muut (2022, s. 743). You (2024, s. 323–324) taas nostaa esille, miten säätely on tärkeä kannustin yritysten eettisten toiminnan lisäämiseksi.

Säätelyn yhdenmukaistamista onkin edistetty Euroopan Unionin alueella. Euroopan unioni vaatii kestävyyseraportointia suurilta yrityksiltä, joiden vuoden nettoliikevaihto on

yli 450 miljoonaa euroa ja joilla on yli tuhat työntekijää (Euroopan parlamentti, 2025). Myös Euroopan Unionin ulkopuoliset yritykset, jotka täyttävät Euroopan Unionin sisällä 450 miljoonan euron nettoliikevaihdon rajan, sekä näiden mahdolliset sivuliikkeet ja tytäryhtiöt, joiden liikevaihto on vähintään 200 miljoonaa euroa, ovat raportointivelvollisia. (Euroopan parlamentti, 2025). Euroopan unioni ohjaa kestävyysraportointia kestävyysraportointidirektiivillä CSRD:llä (Corporate Sustainability Reporting Directive), joka ensimmäisen kerran vaati yrityksiä raportoimaan standardien mukaan toimintavuoden 2024 yhteiskuntavastuusta (European Commission, 2025). Vuonna 2025 raportointivaatimuksia helpotettiin, ja niiden noudattamista pyritään edistämään valmiiden mallien ja ohjeiden avulla, jotka ovat kaikille saatavilla digitaalisessa portaalissa. (Euroopan parlamentti, 2025).

2.8.2 Kestävyysraportoinnin taustaa

Aiemmin mainittu ESG toimii siis CSRD:n kestävyysraportoinnin pohjana, sillä kestävyysraportoinnissa pyritään tuomaan esille ESG:n kolmea teemaa, eli ympäristöä, yhteiskuntaa ja hallintoa. Talha (2026) havainnoi, miten kestävyysraportointi onkin keino tuoda yrityksen ESG toimintaa paremmin esille, tehden tiedosta uskottavamman ja vertailukelpoisemman. CSRD auttaa kaikkia sidosryhmiä havainnoimaan yritysten vastuullista toimintaa ja näin antaen mahdollisuuden myös tukea vastuullisia yrityksiä. (Talha, 2026, s. 13).

GRI eli Global Reporting Initiative on maailmanlaajuisesti ollut tärkeässä roolissa kestävyysraportoinnin kehityksessä, ja sen toiminta on alkanut jo vuonna 1997, tehden siitä kestävyysraportoinnin edelläkävijän (De Villiers ja muut, 2022, s. 742 ; GRI, n.d.). GRI on itsenäinen voittoa tavoittelematon organisaatio, joka pyrkii kehittämään täsmällistä mutta käytännöllistä kestävyysraportointia (GRI, n.d.) GRI on erityisesti asettanut tiettyjä yhteisiä standardeja ja raportointitapoja, joita edelleen hyödynnetään laajasti kestävyysraportoinneissa (De Villiers ja muut, 2022, s. 742).

3 Empiirinen osa

Tutkielman empiirisessä osassa käydään läpi tutkimuksen metodologiaa, aineistoa ja avataan tutkimuslöydöksiä.

3.1 Metodologia

Tutkimus on toteutettu laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullinen tutkimus toteutetaan tavallisesti joko haastatteluna, havainnointina, kyselynä tai valmiista dokumenteista eli tekstimuotoisesta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään valmiita dokumentteja eli yritysten kestävyysraportteja. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tutkimukseen, jossa tavoitteena on ymmärtää tai kuvata jotain rajattua ilmiötä laajemmin tarkemman tilastollisen yleistyksen sijasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistomäärät ovat pieniä, ja tärkeää onkin onnistua saamaan aineistoa, jossa on tarpeeksi tietoa kyseisestä ilmiöstä. On myös tärkeää osata rajata ylimääräinen tieto pois aineistoista, eli päättää etukäteen, mitkä asiat ovat tutkimuksen kiinnostuksenkohteina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodiksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se antaa mahdollisuuden tutkia vastuullisuuden, henkilöstöjohtamisen ja kestävä kehityksen teemoja ja niiden yhteyksiä ilmiönä, ei numeraalisina faktoina.

Laadullinen sisällönanalyysi on monikäyttöinen menetelmä, joka sopii kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysi on hyödyllinen, kun tarvitaan objektiivisiä tuloksia kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta. Sisällönanalyysissä aineisto on helppo avata tiiviiseen muotoon, josta on helppo muodostaa johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Käytännössä toteutus tehdään ensiksi pelkistämällä aineistosta kaikki ylimääräinen tieto pois, jonka jälkeen se klusteroidaan eli ryhmitellään ala- ja pääluokiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Viimeisenä nämä luokat käsitteellistetään

eli abstrahoidaan, jolloin siis löydöksistä muodostetaan oleellisen tiedon pohjalta teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa aineisto on siis yritysten kestävyysraportit eli valmis tekstiaineisto. Valmiit tekstiaineistot ovat monella tapaa hyvä keino ilmiöiden tutkimiseen (Silverman, 2024). Ne sopivat hyvin aloittelijallekin, sillä ne ovat nopeasti ja helposti jokaisen saatavilla ja niiden kohdalla ei tarvitse miettiä erilaisia eettisiä rajoitteita, joita joidenkin aineistojen kohdalla esiintyy. Tutkimustulosten kannalta valmiit tekstiaineistot tarjoavat vastauksia, joihin tutkija itse ei ole voinut vaikuttaa esimerkiksi kysymysmuodoilla. Lisäksi niistä voi löytyä sävyeroja ja sanavalintoja, jotka hienotunteisesti paljastavat eri syvyyksiä. (Silverman, 2024).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kestävyysraportteja, koska ne antavat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen vastuullisuudesta. Esimerkiksi haastattelujen kautta olisi mahdollista, että tietyt näkökulmat jäisivät pois inhimillisen virheen takia, kuten kysymysasettelun takia, haastateltavien unohduksesta tai tietämyksen puutteesta juuri tietyltä aihealueelta. Koska EU on asettanut kestävyysraportteihin tietyt standardit (European Commission, 2025), löytyy kestävyysraporteista varmasti kattavasti tietoa yrityksen vastuullisuudesta myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta siinä määrin, miten yrityksissä on henkilöstöjohtaminen otettu vastuullisuuteen mukaan.

3.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistona on käytetty kymmenen suomalaisen pörssiyrityksen vuoden 2025 kestävyysraportteja. Tutkimuksen yritykset ovat Fortum, Kesko, Kone, Metso, Metsä Group, Neste, Outokumpu, Sampo, UPM Kymmene ja Wärtsilä. Tutkimuksen yritykset ovat Suomen viidentoista isoimpien yritysten joukosta. Tutkimukseen valittiin suuret yritykset, sillä niillä on myös suhteellisesti suurempi vaikutus kestävyteen. Näistä Suomen suurimmista yrityksistä rajattiin mukaan kymmenen pörssiyritystä, joiden kestävyysraportit olivat suomeksi. Tällöin aineistossa käytettävät raportit olivat

mahdollisimman vertailukelpoisia, ja kielen kääntäminen ei aiheuttanut riskiä sisällön tulkintavirheille. Kestävyysraportit on kerätty yritysten nettisivuilta, missä ne ovat kaikille vapaasti luettavissa. Kestävyysraportit ovat osana yritysten vuosikertomusta.

Koska kestävyysraporteista etsittiin henkilöstökäytäntöihin liittyviä teemoja ja kohtia, on raporteista pääsääntöisesti aineistossa mukana yhteiskunnalliset tiedot -osion sisältöä. Kestävyysraporteista on kuitenkin käyty läpi muutkin osat, ja joissakin raporteissa löytyi raportin yleisistä tiedoista ja hallintatapatiedoista yksittäisiä aineistoon sopivia kohtia. Raporteissa otsikointi saattaa erota hieman toisistaan, mutta sisältö on aihealueittain rakennettu samalla tavalla. Kestävyysraporttien pituus vaihtelee 53–125 sivun väliltä, ja näistä yhteiskunnallisia tietoja on 11–37 verran. Kestävyysraporttien ominaisuuksia on kuvattu taulukossa 3. Raporttien pituus ei kuitenkaan kerro suoraan raporttien sisällön laadusta, sillä monissa raporteissa ilmeni samojen asioiden toistoa hieman eri muodoissa. Raporteissa oli myös erikokoisia fontteja ja muita sisällön määrästä riippumattomia rakenne-eroja, jotka vaikuttavat niiden sivumäärään.

Taulukko 3. Kestävyysraporttien ominaisuudet.

Yritys	Kestävyysraportin vuosi	Kestävyysraportin sivumäärä	Yhteiskunnalliset tiedot -osion sivumäärä
Fortum	2025	80	11
Kesko	2025	94	27
Kone	2025	61	19
Metso	2025	84	20
Metsä Group	2025	90	20
Neste	2025	62	12
Outokumpu	2025	123	37
Sampo	2025	82	26
UPM Kymmene	2025	125	28
Wärtsilä	2025	53	11

Toteutin aineiston sisällönanalyysin ensin lukemalla ne läpi, ja merkkamalla ylös kaikki oleelliset kohdat. Lisäsin kaikki nämä kohdat kopioimalla ja liittämällä Excel-taulukkoon yrityskohtaisesti. Tämän jälkeen ryhmittelin ne omiin osioihin, ja nimesin teemat

aihealueeseen sopivaksi. Taulukko mahdollisesti selkeän vertailun yritysten väliltä, ja teemojen erittelyn jälkeen sieltä nousi esille kuusi teemaa.

3.3 Tutkimushavainnot

Aineistosta löydettyt teemat ovat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet, toimitusketjun työntekijät, työturvallisuus, hyvinvointi ja terveys sekä koulutus ja osaaminen. Tässä osiossa avataan jokaista teemaa tarkemmin kappaleittain.

3.3.1 Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus

Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistäminen nousi selkeänä teemana esille jokaisessa raporteissa. Yritykset halusivat panostaa erityisesti palkkauksen yhdenvertaisuuteen, monimuotoisuuden arvostamiseen ja sen lisäämiseen sekä ihmisoikeuksien kunnioittamiseen.

Palkka

Yritykset ovat raporttien perusteella sitoutuneet maksamaan elämiseen riittävää, tasa-arvoista ja kilpailukykyistä palkkaa jokaiselle työntekijälle. Käytännössä palkkauksesta on pyritty tasa-arvoistamaan esimerkiksi läpinäkyvällä palkkauksella ja lisäämällä työpaikkailmoituksiin palkkahaarukka ja käyttämällä tarjousmalleja palkkatoiveiden sijaan. Sukupuolten välisten palkkavertailujen pohjalta osa yrityksistä korjaa palkkaeroja, joita ei voida loogisesti selittää. Esimerkiksi UPM:n tapa toimia palkkaerojen suhteen näkyy esimerkissä (1):

- (1) UPM on myös vuodesta 2021 lähtien toteuttanut vuosittain sukupuolten välisten palkkojen yhdenvertaisuustarkastelun ja korjannut tunnistetut selittämättömät palkkaerot. UPM:n sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa koskeva sitoumus koskee kaikkia sen toimintamaiden toimihenkilöitä ja

työntekijöitä. UPM pyrkii tarkastelussaan tunnistamaan mahdolliset sukupuolten väliset selittämättömät palkkaerot, joiden ei voida katsoa johtuvan esimerkiksi eroista henkilöiden suorituksessa, työkokemuksessa, tehtävän vaativuudessa tai sijainnissa, tai jostakin muusta perustellusta tekijästä, joka tyypillisesti määrittää henkilön palkkaa ja palkkakehitystä.

Osassa raporteissa oli tuotu esille tämänhetkinen sukupuolten välinen palkkaero sekä tarkennuksia mistä nämä johtuivat. Esimerkissä (2) Kesko kuvailee vuoden 2025 palkkaeron tilannetta syitä.

- (2) Sukupuolten palkkaero Keskosssa vuonna 2025 oli 2,7 % (2,2 %). Naisten ja miesten keskimääräisten kokonaispalkkaerolukujen vertailtavuutta heikentävät vuoden 2025 aikana tehdyt yritysostot Tanskassa sekä eri toimintamaissa organisaatiomuutoksista johtuvat henkilöstömäärämuutokset sekä tehdyt tehtäväluokituksen tarkennukset. Suomen henkilöstön osalta keskimääräinen sukupuolten välinen palkkaero kaventui hieman.

Eriyistä edistymistä palkkaeron poistamiseksi osoitti Outokumpu, sillä se on henkilöstöpolitiikallaan saavuttanut yhdenvertaisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen sertifikaatin eli Fair Pay -sertifikaatin. Yritys on toteuttanut sukupuolten välistä palkkaeron seurantaan maailmanlaajuisesti.

Monimuotoisuus

Monimuotoisuuden arvostaminen ja sen lisääminen esiintyi raporteissa tärkeänä tavoitteena. Eriyisesti sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen keinoja oli sisällytetty yritysten henkilöstöpolitiikkaan, kuten perhevapaiden palkanmaksun yhtenäistäminen. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen näkyi kuitenkin erityisesti tavoitteena hallituksen ja johtoryhmän sukupuolijakauman tasaistamisessa. Esimerkissä (3) Sampo kuvailee hallituksen monimuotoisuuden tavoitteita.

- (3) Monimuotoisuus on olennainen osa hallituksen kokoonpanoa, jossa otetaan huomioon ainakin ikä- ja sukupuolijakauma, maantieteellinen jakauma sekä koulutuksellinen ja ammatillinen tausta. Sukupuolten välisen tasapainon edistämiseksi molempien sukupuolten tulee aina olla

edustettuna hallituksessa siten, että hallituksen jäsenistä vähintään 40 prosenttia on naisia ja miehiä. Joitain poikkeuksia voidaan kuitenkin tehdä, mikäli se katsotaan hallituksen jäsenten lukumäärän vuoksi kohtuulliseksi

Muita konkreettisia keinoja monimuotoisuuden tukemiseksi olivat esimerkiksi monimuotoisuustavoitteiden toteutumisen seuraaminen tasaisin välein sekä erilaiset koko henkilöstölle kuuluvat koulutukset tietoisuuden lisäämiseksi. Joillakin yrityksillä oli käytössä anonyymi rekrytointi, jotta ennakkoluuloilta rekrytointivaiheessa vältyttäisiin. Kesko tukee maahanmuuttajien työllistymistä päivittäistavarakaupan maahanmuuttajaohjelman työharjoittelulla. Lisäksi Keskolla on käytössä buddy-ohjelma tukemaan henkilöitä, jotka käyttävät englantia työkielenään. Sampo tukee toiminnallaan neurodiversiteettia esihenkilöiden koulutuksella sekä huomioimalla neurokirjon työntekijöitä erilaisin resurssein.

Yleisesti raporteissa monimuotoisuuden tukeminen näkyi erityisesti syrjinnän vastaisuutena, mutta konkreettiset keinot jäivät selkeästi vähäisemmiksi. Esimerkiksi Fortum on sitoutunut nollatoleranssiin syrjinnässä, mutta esimerkki (4) näyttää, miten raportista selviää käytännön toimien vähyys.

- (4) Fortum ei ole määritellyt muita inklusiota koskevia toimintaperiaatteita, mutta inklusio on yksi Fortumin painopistealueista. Tavoitteena on luoda työpaikka, jossa jokainen voi tuntea olonsa arvostetuksi ja olla turvallisesti oma itsensä.

Raporteissa, joissa syrjinnän vastaisia toimia oli, nousi pääpainona koulutukset, joissa tietoisuutta aiheesta lisätään. Muuten käytännön keinoja esiintyi raporteissa vähän.

Ihmisoikeudet

Ihmisoikeuksien noudattaminen on aineiston perusteella yrityksille tärkeää, ja jokaisella yrityksellä on sen edistämiseksi paljon keinoja niin omien kuin toimitusketjun työntekijöiden osalta. Toimitusketjun työntekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.3. Ihmisoikeuksien perustana toimii kansainvälinen ihmisoikeuslaki ja Kansainvälisen työjärjestön (ILO) julistus työelämän perusperiaatteista. Yritykset noudattavat YK:n

yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia periaatteita sekä OECD:n monikansallisia yritysten toimintaohjeita.

Aineistossa selviää, miten yrityksillä on jyrkkä linja nykyajan orjuuden, ihmiskaupan, lapsityön ja pakkotyön kieltämisessä. Ihmisoikeuksien suojeleminen koskee myös syrjinnän ja häirinnän estämistä sekä monimuotoisuuden edistämistä. Esimerkissä (5) näkyy, mitä toimia Nesteen ihmisoikeusperiaate kattaa.

- (5) Ihmisoikeusperiaate koskee nimenomaisesti ihmiskauppaa, pakkotyötä ja lapsityövoimaa. Siinä käsitellään myös erityisesti syrjintää ja häirintää sekä yhtäläisten mahdollisuuksien edistämistä ja muita tapoja edistää monimuotoisuutta ja osallisuutta. Ihmisoikeusperiaate kieltää kaikenlaisen syrjinnän, joka perustuu esimerkiksi sukupuoleen, rotuun, ihonväriin, etniseen taustaan, kansallisuuteen, ikään, raskauteen, seksuaaliseen suuntautumiseen, sukupuoli-identiteettiin, vammaan, uskontoon tai poliittisiin näkemyksiin.

Yritykset pyrkivät ennaltaehkäisemään ihmisoikeusrikkomuksia toteuttamalla huolellisuusvelvoitetta, ja raporteissa nostetaankin selkeästi esille yritystoiminnan mahdolliset ihmisoikeuksia rikkovat kohdat. Yritykset myös seuraavat jatkuvasti erityisesti näitä riskialueita ja korjaavat toimensa, jos jotain ihmisoikeusrikkomuksia ilmenee. Ihmisoikeusrikkomuksien esiin tuomista edistetään viestimällä henkilöstölle tavoista kertoa epäkohdista. Raporteissa yleisimmät keinot ovat esihenkilölle ja henkilöstöjohdolle suoraan kertominen tai anonyymit viestintäkanavat.

3.3.2 Vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet

Raporteissa haluttiin korostaa työntekijöiden oikeuksia, ääntä ja mukaan ottamista päätöksiin sekä toimenpiteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Käytännössä yritykset toteuttavat tätä esimerkiksi erilaisilla henkilöstökyselyillä, kuulemalla työntekijöiden edustajia säännöllisin välein ja tarjoamalla erilaisia niin anonyymeja kuin suoriakin väyliä yhteydenpitoon. Anonyymit whistleblowing -viestintäkanavat nousivat raporteissa tärkeiksi tavoiksi tuoda esille työntekijöiden huomaamia epäkohtia, jotka käsitellään

kunnioittaen ja suojellen ilmoituksen tekijää. Outokumpu kuvailee omaa SpeakUp-kanavan saatavuutta ja ilmoitusten käsittelyä esimerkki (6) tavoin.

- (6) Outokumpu tiedottaa aktiivisesti omalle työvoimalleen SpeakUp-kanavasta säännöllisen sisäisen viestinnän, koulutusten ja uusien työntekijöiden perehdytysohjelmien kautta. SpeakUp-kanava on saatavilla useilla eri kielillä, ja linkki kanavaan on yhtiön intranetissä ja myös Outokummun ulkoisilla verkkosivuilla. Väärinkäytösten ilmoittamiseen tarkoitettun yhtiön SpeakUp-kanavan kautta esiin tuotuja huolenaiheita käsitellään Outokummun sisäisen prosessin mukaisesti asianmukaisen ja riippumattoman tutkinnan varmistamiseksi. Tähän menettelyyn sisältyy mahdollisten korjaavien toimenpiteiden seuranta.

Aineistosta selviää, miten yritykset ottavat työntekijöiden näkemyksiä mukaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Kyselyt nousevat aineistossa tärkeiksi tavaksi kuulla työntekijöitä. Esimerkiksi Fortum kerää työntekijöiltään kattavasti palautetta anonyymien kyselyn avulla kahdesti vuodessa ja muokkaa toimintaansa henkilöstön ajatuksien kautta. Esimerkissä (7) näkyy, miten Fortum kuvailee kyselyä.

- (7) Siinä käsitellään muun muassa sitoutumista ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, terveyttä ja hyvinvointia, strategiaa, palkitsemista, monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja osallisuutta sekä muutosta ja uudistumista. Kyselyllä kootaan myös työntekijöiden käsityksiä syrjinnästä ja osallisuudesta taustasta riippumatta. Tavoitteena on arvioida sellaisten työntekijöiden kokemuksia, jotka voivat olla erityisen haavoittuvassa asemassa. Esihenkilöt ja työntekijät näkevät kyselyn anonyymit tulokset, ja tuloksista viestitään työntekijöille yrityksen ja tiimien tasolla. Työntekijöiden palautteen perusteella toteutettavista toimista sovitaan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä tiimeissä. Jokainen esihenkilö on vastuussa toimenpiteiden ohjaamisesta omassa tiimissään. Tutkimuksen tuloksia ja toimien tehokkuutta seurataan tiimi-, toiminto- ja yritystasolla, ja niiden perusteella tunnistetaan tukitarpeita.

Raporteissa ilmenee myös työntekijöiden edustajien merkitys työntekijöiden kuuntelussa. Yhteydenpitoa tapahtuu esimerkiksi ammattiliittojen edustajien kanssa, työympäristötoimikunnissa tai Eurooppalaisen yritysneuvoston kautta, joka kokoaa johdon ja työntekijöiden edustajat yhteen. Osa yrityksistä nostaa esille työntekijöiden oikeuden kuulua tai olla kuulumatta liittoihin tai muihin työntekijäjärjestöihin.

Outokumpu tuo esille yhdistymisvapauden ja työolojen merkityksen maissa, joissa ei ole ammattiliittoja, mikä näkyy esimerkissä (8).

- (8) Outokumpu kunnioittaa työntekijöiden yhdistymisvapautta alueilla, joissa ei ole ammattiliittoja. Johto ylläpitää kaikissa toimipaikoissa säännöllisiä viestintäkanavia, joilla jaetaan tietoa, kerätään palautetta ja edistetään vuoropuhelua työoloista. Näin varmistetaan läpinäkyvyys ja yhteistyö sekä se, että toiminta on yhdenmukaista Outokummun maailmanlaajuisten sitoumusten kanssa.

Työntekijöiden asemaa yrityksessä ylläpidetään myös sosiaalisen suojelun piirin avulla, ja osa raporteista kertoo kaikkien toimintamaiden työntekijöiden kuuluvan tähän. Esimerkissä (9) havainnoidaan, miten UPM on kestävyysraportissa kuvannut tätä.

- (9) Työntekijöillä on turva sairauden, työttömyyden, tapaturmien ja työkyvyttömyyden varalta sekä oikeus vanhempainvapaaseen ja eläkkeeseen. Yhdysvalloissa vanhempainvapaaseen sisältyy vain äitiysvapaa. Isossa-Britanniassa tapaturma- ja työkyvyttömyysturva astuu voimaan viiden vuoden palveluksen jälkeen.

Metson raportissa nousi esille tahto lisätä työntekijöiden vuoropuhelua sekä keskenään että johdon välillä myös epävirallisten kanavien kautta. Metso haluaa kannustaa työntekijöitä osallistumaan keskusteluihin, joita käydään globaalisti yrityksen sisäisissä keskustelukanavissa ja foorumeissa kuten Viva Engagessa ja Teamsissa. Metsolla on myös erilaisia tapahtumia ja kampanjoita, joihin työntekijöitä kannustetaan osallistumaan ja verkostoitumaan.

3.3.3 Toimitusketjujen työntekijät

Toimitusketjujen työntekijöiden ihmisoikeudet ja työolojen kehittäminen nousi selkeästi yritysten tärkeimmäksi painopisteeksi, ja jokaisella yrityksellä oli paljon erilaisia keinoja edistää toimitusketjun työntekijöiden oikeuksia samalla tavalla kuin yritysten omiakin. Yritykset haluavat tehdä yhteistyötä vain sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka noudattavat ihmisoikeuksien toteutumista ja sitoutuvat noudattamaan yrityksen

toimittajia koskevia eettisiä periaatteita ja toimintatapoja. Vaikka yritykset painottavat ihmisoikeuksien tärkeyttä, osassa raporteissa perustellaan vastuullista toimintaa taloudellisin perustein. Esimerkissä (10) näkyy, miten Sampon raportissa kuvaillaan vastuullisuustoiminnan syitä.

- (10) Taloudellisten riskien vähentämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi Sampo-konserni pyrkii varmistamaan, että sen alihankkijat kunnioittavat ihmis- ja työoikeuksia. Näitä oikeuksia loukkaaville alihankkijoille voi koitua oikeudellisia, maineeseen kohdistuvia ja liiketoiminnallisia seuraamuksia, joista voi puolestaan aiheutua operatiivinen riski Sampo-konsernille

Yritykset olettavat toimitusketjujen yritysten noudattavan kansainvälisesti tunnettuja ihmisoikeusperiaatteita, ja toimittajien eettiset periaatteet perustuvat kansainvälisiin lakeihin ja säädöksiin, kuten OECD:n monikansallisiin yritysten toimintaohjeisiin sekä kansainväliseen ihmisoikeuslakiin. Käytännössä yritykset toteuttavat toimitusketjujen ihmisoikeuksien suojelua huolellisuusvelvoitteella, vastuullisuusauditoinneilla sekä olemalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmiin.

Huolellisuusvelvoite

Yritykset erityisesti pyrkivät ihmisoikeuksien toteutumiseen arvioimalla ja ennakoimalla mahdollisia riskejä huolellisuusvelvoitteen toimilla ja korjaamalla näitä etukäteen ennen riskien toteutumista. Raporteissa selviää, että käytännössä yritykset toteuttivat tätä olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiensä kanssa ja ottamalla heidän näkemyksiään huomioon päätöksenteossa. Yritykset toteuttavat tätä sekä ennen yhteistyön aloittamista kuin myös jatkuvana prosessina koko yhteistyön ajan.

Aineistossa korostuu erityinen huomio riskiasemassa oleviin ryhmiin, kuten alkuperäiskansoihin, lapsiin, naisiin sekä siirtotyöläisiin. Monet yritykset korostavatkin erityisesti suoraa vuoropuhelua heidän kanssaan. Käytännössä yritykset pyrkivät vuoropuheluun työntekijöiden kanssa käymällä kaksinkeskisiä keskusteluja työntekijän ja yrityksen oman edustajan kanssa toimittajan edustajan sijaan ja painottamalla jo

perehdytyksessä työntekijöiden oikeuksista ja tavoista ilmoittaa epäkohdista. Anonyymit viestintäkanavat korostuivat tässä, ja esimerkiksi Nesteen kuvaus tästä toimintatavasta näkyy esimerkissä (11).

- (11) Neste tiedottaa aktiivisesti toimipaikkatason ilmoituskanavista ja aloitelaatikoista ja kannustaa työntekijöitä antamaan palautetta ja kertomaan huolenaiheistaan, minkä voi tehdä nimettömästi ja turvallisesti. Neste tiedostaa siirtotyöläisten olevan erityisen haavoittuva ryhmä ja pyrkii varmistamaan, että keskeiset materiaalit ovat saatavilla näiden työntekijöiden yleisimmin puhumilla kielillä. Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi perehdytysesitteet ja julisteet.

Yritykset käyvät yhteydenpitoa myös työntekijöiden edustajien kanssa. Esiin tulevien ongelmien ja riskien perusteella tehdään korjauksia toimintaperiaatteisiin ja sovitaan toimittajan kanssa korjaustoimista. Osassa raporteissa kuitenkin selvisi, ettei yrityksillä ole keinoja arvioida, ovatko anonyymit viestintäkanavat jokaisen toimitusketjun työntekijän saatavilla ja luottavatko työntekijät niihin.

Vastuullisuusarvioinnit ja ongelmien korjaaminen

Raporteissa painotetaan vastuullisuusarviointien merkitystä, ja yritykset toteuttavat säännöllisin välein erilaisia tarkastuksia, vastuullisuusarviointeja ja vastuullisuusauditointeja. Esimerkiksi Outokumpu kertoo toteuttaneensa vuonna 2025 kuusi arviointia paikan päällä, joista viisi oli vastuullisuuskäyntiä ja yksi vastuullisuusauditointi. Vastuullisuustarkastuksissa yritykset hyödyntävät yrityksen omia periaatteita ja ohjeita, jotka liittyvät ihmisoikeuksiin ja toimittajien vastuullisuuteen sekä yleisesti yritysten eettiseen toimintaan. Arviointien toteutuksessa nousee ulkopuolisen tahon merkitys, jotta arvioinnit olisivat mahdollisimmat objektiivisia.

Tarkastuksia ja vastuullisuusauditointeja toteutetaan monin tavoin. Kuten huolellisuusvelvoitteessa, haastattelut ovat yleinen tapa erityisesti vastuullisuusauditoinneissa. Tällöin pyritään haastattelemaan sekä työntekijöitä, esihenkilöitä, johtoa kuin myös työntekijöiden edustajia. Haastatteluissa painotetaan

turvallista ympäristöä ja osa yrityksistä antavat haastateltavan yhteystiedot lisähuomioiden varalle. Erilaiset raportit ja tutkimukset sekä hallintaprosessit esiintyvät myös aineistossa tapana toteuttaa arviointeja. Näiden lisäksi kyselyt olivat tapa selvittää ihmisoikeuksien toteutumista toimittajayritysten sisällä. Esimerkiksi Nesteellä on käytössä anonyymi videokyselyteknologia, joka mahdollistaa haavoittuvimmissa asemassa olevien työntekijöiden kuulemisen. Tämä näkyy esimerkissä (12).

- (12) Kyselyihin ei tarvita lukutaitoa ja niihin voidaan vastata työntekijöiden omalla äidinkielellä. Ne toimivat syrjäisilläkin alueilla ilman internetyhteyttä, jolloin Neste voi olla yhteydessä jopa kaikkein heikoimmassa asemassa oleviin työntekijäryhmiin. Teknologiaa käytetään jatkuvasti ympäri vuoden Nesteen globaaleilla hankinta-alueilla. Työntekijöiden kuulemisista selviää arvoketjun työntekijöiden suoria näkemyksiä useista aiheista, kuten pakkotyön tunnistamisesta, rekrytointimaksuista, lasten oikeuksista, elämiseen riittävästä palkasta, eriarvoisuudesta ja elintasosta sekä asioista, jotka vaikuttavat haavoittuvassa asemassa oleviin ryhmiin, kuten nuoriin työntekijöihin, siirtotyöläisiin, naisiin ja vammaisiin työntekijöihin

Jos puutteita havaitaan joko huolellisuusveloitteessa tai vastuullisuusarvioinneissa, toimittajalta vaaditaan parannustoimia näiden epäkohtien korjaamiseksi. Jos yritys on ollut osana ihmisoikeusrikkomuksissa, korjaa yritys toimintaansa tai tekee yhteistyössä korjaavia toimenpiteitä. Osa yrityksistä ottaa vastuun myös tilanteissa, joissa he eivät ole olleet osallisena rikkomuksiin. Esimerkissä (13) kuvataan Nesteen toimintaperiaatetta.

- (13) Jos Neste ei ole aiheuttanut haitallisia vaikutuksia tai myötävaikuttanut niihin, mutta on niihin yhteydessä liikesuhteiden kautta, Neste pyrkii käyttämään vaikutusvaltaansa estääkseen tai lieventääkseen vaikutusten jatkumisen tai toistumisen riskiä. Tähän voi kuulua yrityksen liikekumppaneiden tukeminen näiden vaikutusten korjaamisessa liikekumppaneiden omien hallintaprosessien kautta tai yhteistyön tukeminen ei-oikeudellisten korjaustoimien järjestämiseksi kolmansien osapuolten kautta.

Metso nostaa raportissaan myös esille toimintatavan ja henkilöstöhallinnon roolin, kun toimitusketjussa ilmenee yksittäisen tai yksittäisten henkilöiden tekemä väärinkäyttö. Esimerkissä (14) havainnoidaan Metson toimia kyseissä tilanteissa.

- (14) Vastuullinen johto toteuttaa korjaavat toimenpiteet henkilöstöhallinnon tuella, jos väärinkäytöksestä tai noudattamatta jättämisestä seuraa työsuhteeseen liittyviä toimia.

Kun toimittajalta vaaditaan korjauksia toimintaan, seuraa jokainen yritys näiden parannuksien toteutumista ja antaa mahdollisesti tukea toiminnan parantamisessa. Jokaisessa raportissa nousi esille sopimuksen irtisanominen tilanteessa, jossa yritys ei onnistu korjaamaan esille tulleita ongelmakohtia. Osa yrityksistä ilmaisi selkeästi, että sopimus lopetetaan tällaisessa tilanteessa. Esimerkissä (15) näkyy Metsä Groupin asenne tällaisessa tilanteessa.

- (15) Jos palvelutoimittaja ei ole halukas tai kyvykäs korjaamaan toimintaansa, yhteistyö palvelutoimittajan kanssa lopetetaan.

He tuovat raportissa myös esille lopettaneensa yhteistöitä, kuten liiketoiminnan lopettamisen Venäjällä. Osa yrityksistä taas ilmaisi raportissa, että yhteistyö saatetaan lopettaa, jos epäkohtia ei onnistuta korjaamaan. Näissä raporteissa jäi epäselväksi, lopettaako yritys yhteistyöt aina, jos toimittaja ei korjaa havaittuja ongelmakohtia vai onko päätös silloin tilannekohtainen.

3.3.4 Työturvallisuus

Yleisesti raporteissa esiintyi halu edistää työturvallisuutta jatkuvasti, ja se olikin monien yritysten pääpainopiste yrityksen toiminnassa. Raporteissa toistettiin moneen kertaan, miten yritykset ovat sitoutuneita turvalliseen työpaikkaan. Turvallisuutta pyrittiin toteuttamaan jatkuvina ennaltaehkäisyn toimintana johtamisjärjestelmien ja turvallisuusarviointien kautta. Vaikka suurin osa yrityksistä sisälsi turvallisuuteen fyysisen turvallisuuden, nousi osassa raporteissa esille myös työntekijöiden henkinen turvallisuus ja siihen panostaminen erilaisin toimin.

Johtamisjärjestelmät

Suurin osa yrityksistä panostaa johtamisjärjestelmiin turvallisuuden lisäämiseksi yritysten sisällä. Johtamisjärjestelmiin kuului työntekijöiden vahva osallistaminen turvallisuuskysymyksiin, työkäytäntöjen jatkuva kehittäminen sekä työntekijöiden ja johdon jatkuva oppiminen ja koulutus turvallisuusasioissa. Yritysten sisällä on useita pakollisia turvallisuuskoulutuksia, joihin osallistumista seurataan tarkoin. Koulutuksissa käydään koko työsuhteen aikana, roolista riippumatta, säännöllisin välein. Koulutuksilla pyritään varmistamaan turvalliset toimintatavat sekä sitouttamaan ja osallistamaan työntekijöitä turvallisuuden edistämiseen. Aineistossa tuodaan esille esimerkiksi riskien ja vaarojen tunnistamisen taitoihin liittyvät koulutukset. Metsä Group kuvaa turvallisuusjohtamisen valmennusohjelmaansa esimerkin (16) tavoin.

- (16) Turvallisuusjohtamisen valmennusohjelma jatkui vuonna 2025 Suomen tuotantolaitoksilla ”train-the-trainer” -mallilla, jossa esihenkilöt vastasivat itse valmennuksen toteutuksesta tuotannon työntekijöille. Valmennuksessa keskityttiin turvallisuusvastuiden ja -velvollisuuksien läpikäyntiin organisaation eri tasoilla. Lisäksi edellisvuonna käynnistetty toimihenkilö- ja esihenkilövalmennus laajennettiin vuonna 2025 kaikkiin Suomen ulkopuolisiin tuotantolaitoksiin. Reilun ja oikeudenmukaisen turvallisuuskulttuurin periaatteet otettiin käyttöön osana turvallisuusvalmennuksia. Uuden toimintatavan tavoitteena on korostaa ohjeiden noudattamisen tärkeyttä tapaturmien ehkäisyssä ja esihenkilöiden vastuuta tiimiläisten turvallisen toiminnan varmistamisessa.

Metsä Group oli raportissaan nostanut esille myös psykologisen turvallisuuden valmennuksesta. Myös Wärtsilä oli nostanut esille turvallisen työympäristön luomista psykologisen turvallisuuden luomisen keinoilla. Tätä turvallisuusnäkökulmaa ei käsitelty kuitenkaan useimmissa raporteissa, eli aineiston perusteella yrityksille työturvallisuus kattaa enemmän vain fyysisen turvallisuuden.

Jatkuva arviointi

Yritykset pyrkivät jatkuvasti arvioimaan turvallisuusperiaatteita, turvallisuusjohtamista ja työntekijöiden osaamista turvallisuuskysymyksissä. Yritykset toteuttavat auditointeja ja tämän lisäksi kannustavat työntekijöitä kertomaan heti joko anonyymisti viestintäkanavien kautta tai suoraan esimerkiksi esihenkilölle tai henkilöstöhallinnolle havaitsemista turvallisuusriskeistä. Näitä palautteita käydään läpi säännöllisin välein ja niiden perusteella yritykset kehittävät työympäristön turvallisuutta. Erityisesti Keskon raportissa painotetaan henkilöstöjohtamisen merkitystä turvallisuuden toteutumisessa. Tämä näkyy esimerkissä (17).

- (17) Vuonna 2025 toimiala- ja konsernijohto tekivät myös toimenpiteitä työturvallisuusjohtamiseen puolivuotisraportoinnin perusteella. Esimerkkejä tästä ovat työkyvyn ja työturvallisuuden hallintamalli sekä Suomessa HR-toimijoiden ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisessa. Esihenkilöt vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksestä työterveys- ja -turvallisuusasioihin ja lisäksi henkilöstölle järjestetään työturvallisuuskoulutusta

Onnettomuuksien ja työtapaturmien sattuessa yrityksillä on käytössä prosessit, joiden kautta jokainen tapaturma ja sen syyt käydään läpi. Syiden selvittyä yritykset toteuttavat korjaukset, jotta uusilta tapaturmilta vältyttäisiin. Esimerkissä (18) näkyy, miten Outokumpu kuvaa turvallisuushavaintojen prosessia.

- (18) Outokummussa tehdään vuosittain tuhansia turvallisuushavaintoja. Kaikista vaaratilanteista tehdään huolellinen raportti ja jokainen turvallisuudelle vaarallinen tilanne tutkitaan tarkasti. Näiden havaintojen, raporttien ja tutkimusten perusteella ryhdytään toimiin, joita toteutetaan paikallisella tasolla (esimerkiksi muuttamalla tietyn tuotantolinjan yksi tietty toimenpide) ja koko konsernin tasolla (esimerkiksi teemakeskustelut ja viestintäkampanjat tiettyntyyppisistä vaaratilanteista)

Osa yrityksistä raportoi myös numeroina toteutuneita vaaratilanteita ja onnettomuuksia. Raporteissa painotettiin, miten yritykset ovat käyneet kyseiset tapahtumat tarkasti läpi, jotta jokainen työntekijä voisi tuntea olonsa turvalliseksi työpaikallaan.

3.3.5 Hyvinvointi ja terveys

Yrityksillä on halu edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Aineistoissa kuitenkin nousee esille selkeä yrityksen välinen ero työhyvinvointiin panostamisessa. Osa yrityksistä ei tuo esille konkreettisia terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä, kun taas osa yrityksistä panostaa tähän monin tavoin erilaisin vapaaehtoisin panostuksin. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämiseen kuuluvat muun muassa lakisääteisten palveluiden tarjoaminen ja erityisesti ennakoiva työ terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Osa yrityksistä on panostanut erityisesti mielenterveyden edistämiseen ja esimerkiksi Kesko on huomionnut nuorten mielenterveyden toimissaan. Esimerkissä (19) havainnoidaan tätä.

(19) Suomessa panostimme mielen hyvinvoinnin tukemiseen järjestämällä koulutuksia ja viestimällä aiheesta henkilöstölle vastaten erityisesti nuorten ikäryhmässä tunnistettuihin mielenterveyden haasteisiin.

Hyvinvoinnin edistämiseksi osa yrityksistä tarjoaa työntekijöille joustoa työn ja vapaa-ajan välillä hybridi- ja etätyömahdollisuuksien sekä palkallisten vapaapäivien kautta. Kesko tuo esille yksilöllisten järjestelyjen kuten työn muokkaamisen mahdollisuudet työntekijän työkyvyn heikentyessä, tarjoten aktiivisesti tukea tällaisessa tilanteessa. Outokummun sitoutumista työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin kuvataan esimerkissä (20).

(20) Outokumpu on sitoutunut edistämään työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Yhtiön tarjoamia etuuksia ovat muun muassa palkalliset vapaapäivät, työterveyshuolto ja tukiohjelmat, jotka vaihtelevat toimipaikkojen sijainnin mukaan. Yritys pyrkii tarjoamaan joustavia järjestelyjä työn luonteen tämän salliessa. Yhtiö tukee myös osa-aikatyön tekemistä ja kannustaa kaikkia työntekijöitään pitämään ne perhevapaat, joihin he ovat oikeutettuja.

Suurin osa yrityksistä seuraa aineiston perusteella työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia kyselyiden avulla, kartoittaen muun muassa työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden sekä työturvallisuuden tilannetta. Kyselyissä esille nousevat

epäkohdat pyritään korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Esimerkiksi Kesko kuvaa tarkasti sen toimia työterveyden edistämiseksi, mikä näkyy esimerkissä (21).

- (21) Liiketoimintajohtajat ja HR käyvät läpi työterveys- ja työturvallisuusasioita puolivuositain, seuraavat tunnuslukujen kehittymistä ja päättävät työturvallisuuden ja hyvinvoinnin tarvittavista toimenpiteistä. Keskon yksiköt tekevät toimintasuunnitelman kehitettävistä asioista vuosittain ja HR seuraa sen toteutumista. Esimerkkejä tästä ovat työkyvyn ja työturvallisuuden hallintamalli sekä Suomessa HR-toimijoiden ja esihenkilöiden osaamisen kehittäminen työkykyjohtamisessa.

Lisäksi esimerkiksi Wärtsilän raportissa nostetaan esille työsuojelutoimikunnat, joita löytyy 80 %:sta yrityksen yksiköistä. Työsuojelutoimikunnat omalta osaltaan edistävät muun muassa työterveyttä ja -hyvinvointia yrityksen sisällä. KONE on tasavertaistanut työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen maailmanlaajuisesti toimivalla etuus- ja hyvinvointistrategialla sekä Elevate Your Health -ohjelmalla.

3.3.6 Koulutus ja osaaminen

Raporteissa esiintyy erityisesti yritysten halu panostaa työntekijöiden jatkuvaan kehitykseen sekä eettisten toimintatapojen osaamiseen. Osa yrityksistä osoitti työntekijöiden oppimiseen ja urakehitykseen erityisen paljon panostusta. Esimerkiksi Sampo tuo esille konkreettisia keinoja osaamisen ja koulutuksen lisäämiseksi, jotka näkyvät esimerkissä (22).

- (22) Keskeisiä toimia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi olivat muun muassa tiedon saannin parantaminen uudesta koulutustarjonnasta, työprofiilien ja oppimismahdollisuuksien yhteensovittaminen sekä osaamisen kehittämispäivien järjestäminen. Sampo-konserni jatkoi Ilosa-Britanniassa uran alkuvaiheessa olevien ohjelmaa, joka tarjoaa oppisopimuskoulutusta, jatko-opintopaikkoja ja muita oppimismahdollisuuksia. Leadership Excellence -ohjelma jatkui myös osastokohtaisilla ohjelmilla, tarjoten esihenkilöille työkaluja, keinoja ja itseluottamusta tiimiensä tukemiseen. Koulutuksessa keskityttiin erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviin taitoihin. Sampo-

konserni jatkaa vuonna 2026 toimia, joilla se edistää työntekijöiden mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja roolejaan

Raporteissa nousee verkkokoulutuksien merkitys työntekijöiden osaamisen kasvattamisessa. Verkko-oppimisympäristöt mahdollistavat laajemman tarjonnan erilaisista koulutusmateriaaleista. Esimerkiksi Keskolla on käytössä K Learning -oppimisympäristö, missä on tarjolla yksittäisistä valmennuksista mahdollisuus suorittaa ammattitutkintoja.

Yritykset pyrkivät myös lisäämään työntekijöiden osaamista vastuullisuudesta, eettisyydestä ja muista yritysten toimintaperiaatteista koulutuksien avulla. Outokumpu hyödyntää koulutusten muistutus- ja seurantaprosessia tukemaan työntekijöiden eettisyyden ja vastuullisuuden osaamista ja varmistamaan, että koulutukset varmasti käydään, mikä näkyy tarkemmin esimerkissä (23).

- (23) Toimihenkilöiden kohdalla yhtiössä on käytössä koulutusten muistutus- ja seurantaprosessi, joka koskee pakollisia eettisiin toimintatapoihin sekä lakien ja säännösten noudattamiseen liittyviä verkkokoulutuksia. Prosessin avulla korostetaan sitä, miten tärkeää on suorittaa koulutukset ajallaan – jokaisen on tehtävä oma osuutensa, tunnettava säännöt ja toimittava oikein. Oletuksena on, että kaikki Outokummun työntekijät suorittavat toimintaohjetta koskevan verkkokoulutuksen määritellyn koulutusaikataulun mukaisesti. Työntekijöiden tulee suorittaa koulutus henkilöstöhallinnon keskitetyn järjestelmän kautta. Jokaisen työntekijän on oltava kirjautuneena järjestelmään koulutuksen suorittamista varten. Henkilöstöhallinnon koulutuspalvelut tukevat koulutuksen teknistä toteutusta ja seuraavat koulutuksen suorittamisprosenttia säännöllisesti yhdessä muiden sisäisten sidosryhmien kanssa. Toimintaohjetta koskeva verkkokoulutus tukee tavoitetta, jonka mukaan kaikkien työntekijöiden tulee tuntea ja ymmärtää toimintaohjeen keskeinen sisältö ja pystyä harjoittamaan liiketoimintaa eettisesti ja vastuullisesti.

Osassa raporteissa nousee esille halu lisätä työntekijöiden osaamista ympäristö- ja ilmastoasioissa. Esimerkiksi Kone järjestää kestävyyspäiviä sekä tarjoaa ”How to Talk Carbon” -koulutuksia, joiden painopiste on hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä ja yrityksen ilmastotavoitteissa.

Yritykset seuraavat aktiivisesti osaamisen kehittymistä. Käytössä on esimerkiksi erilaiset tavoite- ja kehityskeskustelut ja urakehitysarvioinnit, jotka mahdollistavat myös työntekijälle parempia kehitysmahdollisuuksia. Osa yrityksistä myös kannustaa työntekijöitä oma-aloitteiseen tavoitteiden asettamiseen. Esihenkilöiden tuki on merkityksellinen oppimisessa mutta se myös auttaa yrityksiä työntekijöiden oppimisen seurannassa. Esimerkiksi Outokumpu hyödyntää sekä kehityskeskusteluja että esihenkilöitä osaamisen tukemisessa. Esimerkki (24) näyttää heidän toimintaansa.

- (24) Henkilökohtaiset tavoitteet ja kehityskohteet asetetaan vuosittain ja niiden edistymistä seurataan kehityskeskustelussa, jonka jokainen työntekijä käy esihenkilönsä kanssa kaksi kertaa vuodessa.

Osassa raporteissa nostettiin koulutuksen tukemisessa myös tasa-arvo. Osa yrityksistä pyrkii aktiivisesti siihen, että ura- ja kehitysmahdollisuudet ovat tasavertaiset sukupuolesta ja muista taustoista riippumattomia, ja ne perustuvat yksinomaan työntekijän taitoihin ja näyttöihin työpaikalla.

3.3.7 Tutkimushavaintojen yhteenveto

Aineisto koostuu siis kymmenen yrityksen kestävyysraporteista, joista nousi esille kuusi teemaa, jotka ovat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet, toimitusketjun työntekijät, työturvallisuus, hyvinvointi ja terveys sekä koulutus ja osaaminen. Taulukko 4:ssä on tiivistetty nämä 6 pääluokkaa sekä niiden alta löytyvät alaluokat, jotka heijastavat joko yritysten arvoja ja tavoitteita tai henkilöstökäytäntöjä.

Taulukko 4. Tutkimushavaintojen yhteenveto.

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus	Vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet	Toimitusketjun työntekijät	Työturvallisuus	Hyvinvointi ja terveys	Koulutus ja osaaminen
Palkka	Henkilöstökyselyt	Huolellisuusvelvoite	Johtamisjärjestelmät	Lakisääteinen työterveys	Jatkuva kehitys
Monimuotoisuus	Anonyymit viestintäkanavat	Vastuullisuusarviointit	Jatkuva arviointi	Mielenterveys	Eettisten toimintatapojen koulutukset

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus	Vuorovaikutus ja työntekijöiden oikeudet	Toimitusketjun työntekijät	Työturvallisuus	Hyvinvointi ja terveys	Koulutus ja osaaminen
Ihmisoikeudet	Työntekijöiden edustajat	Ihmisoikeudet	Turvallisuuskoulutukset	Kyselyt	Verkkokoulutukset
	Kuulumisvapaus ammattiliittoihin	Kansainväliset sopimukset		Työn ja yksityiselämän tasapaino	Osaamisen seuranta

4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset ilmentävät henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä kestävyysraporteissaan. Aineistona oli kymmenen suomalaisen yrityksen vuoden 2025 kestävyysraportit, ja niitä analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimusta selvitettiin kahden tutkimuskysymyksen avulla.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Miten henkilöstöjohtaminen kytkeytyy yritysten kestävä kehityksen edistämiseen

Aineistosta selvisi, että yritykset ilmaisevat kestävyysraportoinnissa hyödyntävänsä monenlaisia henkilöstökäytäntöjä kestävä kehityksen edistämiseksi. Henkilöstön *osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen sekä kyvykkyyksien ja urien hallinta* nousivat keskeisiksi tavoiksi tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja urakehitystä läpi työsuhteen. Raporttien mukaan yritykset näkevät näiden henkilöstökäytäntöjen lisäävän työntekijöiden sitoutumista sekä eettistä osaamista, mikä tukee myös yritysten vastuullista ja kestävä toimintaa. Yritykset kiinnittävät huomiota *palkitsemisessa* tasa-arvoisuuteen, ja edistävät sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista palkkauksessa. Lisäksi osa yrityksistä haluaa palkita työntekijöitään kestävyys- ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamisesta.

Työntekijöiden osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat keskeinen teema kestävyysraporteissa. Työntekijöitä halutaan osallistaa yritysten päätöksentekoon ja heidän mielipiteitään ja kokemuksia kerätään monenlaisin keinoin. Kestävyysraporteissa korostetaan työntekijöiden roolia vääryyksien ja ongelmakohtien ilmiintajina, ja yritykset kannustavat työntekijöitä ilmiintamaan epäeettiset ja yrityksen arvojen

vastaiset toiminnat. Kestävyysraporteissa ilmenee, miten yritysten *sisäinen viestintä* tukee tätä toimintatapaa, sillä yritykset pyrkivät selkeän viestinnän kautta varmistamaan, että jokainen työntekijä on tietoinen erilaisista ilmiantokanavista.

Työhyvinvoinnin johtaminen on kestävyysraporttien mukaan yrityksille tärkeää ja erityisesti turvallisuutta ja turvallisuusriskien tunnistamista korostetaan henkilöstöpolitiikassa. Työhyvinvointia halutaan tukea myös vapaa-ajalla joustavilla työajoilla ja kannustamalla työntekijöitä käyttämään vanhempainvapaita, jos heillä sellaisiin on oikeus. Raporteissa ilmenee, että työntekijöiden mielenterveyden tukeminen on yrityksille tärkeää ja työntekijöitä halutaan tukea tilanteissa, joissa työkyky on muuttunut.

Tutkielman toisena tutkimuskysymyksenä oli:

2. Minkä kestäväen kehityksen tavoitteisiin liittyviä henkilöstöjohtamisen teemoja nousee yritysten kestävyysraporteissa esille?

Tutkimuksessa tunnistettiin YK:n 17 kestäväen kehityksen tavoitteesta kuuden nousevan selkeästi esille yritysten kestävyysraporteissa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Taulukko 4 havainnoi näitä löydöksiä. *Tavoite 1: Ei köyhyyttä* näkyy raporteissa yritysten lupauksena maksaa työntekijöilleen riittävää palkkaa. Yritykset ovat sitoutuneet varmistamaan, että tämä tapahtuu myös toimitusketjuissa. *Tavoite 3: Terveyttä ja hyvinvointia* on kestävyysraporttien mukaan keskeinen teema yritysten henkilöstöpolitiikassa, ja sitä tuetaan esimerkiksi varmistamalla turvallinen työympäristö ja hyvinvointia tukevat työtavat. Kestävyysraporteissa ilmenee, että yritykset ovat sitoutuneet *tavoitteeseen 5: Sukupuolten välisen tasa-arvon* edistämiseen yritystoiminnan jokaisella tasolla. Erityisesti korostuu tahto saada hallituksissa sukupuolijakauma tasaisemmaksi sekä saavuttaa palkkatasa-arvo.

Kestävyyssraporteissa selviää, miten yritysten henkilöstöpolitiikka tukee *tavoitetta 8: Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua* erityisesti toimitusketjujen vastuullisuustoiminnan kautta. Yritykset ovat raporttien mukaan sitoutuneet noudattamaan niin omien kuin toimitusketjun työntekijöiden kohdalla ihmisoikeuksia, ja kieltävät ehdottomasti orjuuden, pakkotyön ja lapsityövoiman käytön. Raporteissa näkyy, että yritykset haluavat myös varmistaa, että niin omilla kuin sidosryhmien työntekijöillä on ihmisarvoiset työolot ja mahdollisuus tehdä ilmoitus, kun nämä lupaukset eivät toteudu. Yritykset pitävät näiden ja muiden ihmisoikeuksien noudattamista ehtona kestäväälle liiketoiminnalle. Nämä toimet tukevat myös *tavoitetta 16: Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto*. Raporteissa näkyy myös, miten *tavoite 10: Eriarvoisuuden vähentäminen* on merkityksellinen yritysten päivittäisissä henkilöstökäytännöissä. Yritykset arvostavat monimuotoisuutta ja pyrkivät edistämään sitä muun muassa koulutuksin ja anonyymin rekrytoinnin kautta. Kestävyyssraporteissa osoitetaan, miten monimuotoisuus nähdään yrityksissä arvokkaana ja liiketoimintaa tukevana tekijänä. Taulukossa 5 on kuvattu, mitkä tavoitteista nousevat selkeästi raporteissa esille, ja mitkä taas eivät.

Taulukko 5. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät pääkohdat tutkittujen yritysten kestävyysraporteissa.

Tavoite	Näky kestävyyssraporteissa	Ei näy kestävyyssraporteissa
1. Ei köyhyyttä	x	
2. Ei nälkää		x
3. Terveyttä ja hyvinvointia	x	
4. Hyvä koulutus		x
5. Sukupuolten välinen tasa-arvo	x	
6. Puhdas vesi ja sanitaatio		x
7. Edullista ja puhdasta energiaa		x
8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	x	
9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja		x
10. Eriarvoisuuden vähentäminen	x	

Tavoite	Näky kestävyysraporteissa	Ei näy kestävyysraporteissa
11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt		x
12. Vastuullista kuluttamista		x
13. Ilmastotekoja		x
14. Vedenalainen elämä		x
15. Maanpäällinen elämä		x
16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto	x	
17. Yhteistyö ja kumppanuus		x

4.2 Löydösten tarkastelua aiemman kirjallisuuden valossa

Tutkimuksen perusteella on selvää, että yrityksillä on suuri kiinnostus vastuullista johtamista kohtaan ja henkilöstökäytännöillä pyritään tukemaan kestävästä kehitystä. Tämä on linjassa Sakibin ja muiden (2025) havainnon kanssa siitä, miten yritykset ja organisaation ovat jatkuvasti kiinnostuneempia sisäistämään vastuullisen johtamisen käytäntöjä liiketoimintaan ja edistämään näillä kestävästä kehityksen tavoitteita. Samoin Kramar (2022) pitää vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisenä tavoitteena muokata yrityksen toimintatavat kestävästä kehityksen tavoitteiden mukaisiksi. Sakib ja muut (2025) nostavat esille, miten kestävässä henkilöstöjohtamisessa oleellista on positiivisen ja hyvinvoivan työympäristön luominen, ja tämä näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Yritykset haluavat lisätä työntekijöiden hyvinvointia eri henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla. Tämä tulos on linjassa Järllströmin ja muiden (2023) samankaltaisen havainnon kanssa. Järllströmin ja muiden (2023) mukaan on nähtävissä, miten 2020-luvulla mielenterveysongelmat ovat kasvussa yrityksissä. Tämä tutkimus vahvistaa tätä havaintoa, sillä yritykset ovat sisällyttäneet henkilöstökäytännöissään mielenterveysongelmien tukemista.

Latapí Agudelo ja muut (2019) puhuvat yritysten kiinnostuksen kasvusta yhteiskuntavastuuta kohtaan. Tämä kiinnostus näkyy tutkimuksessa, sillä itse

kestävyysraportit ovat osa yhteiskuntavastuun toteuttamista, ja niiden sisällöstä näkyy yritysten halu ottaa vastuuta toiminnan vaikutuksista. Yritysten kestävyysraporteissa nousee esille erityisesti yritystoiminnan vaikutukset sidosryhmiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, painopisteenä toimitusketjun työntekijät. Tutkimus osoittaa, miten yritykset kartoittavat toimintansa riskejä etukäteen, ja pyrkii ehkäisemään näiden tapahtumista. Tämä tukee Hargreaves ja Finkin (2004) näkemystä siitä, miten kestävässä johtamisessa pitää ottaa vastuuta myös organisaation ulkopuolisista henkilöistä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa.

Tutkimuksessa selvisi, miten yritykset pitävät vastuullista ja eettistä liiketoimintaa tärkeinä yrityksen jatkuvuudelle. Yritykset perustelevatkin, miten vastuullisuus on otettava mukaan osaksi liiketoimintaa, jotta yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa. Tämä on linjassa Averyn (2005) teorian kanssa siitä, miten ilman kestävyyttä yritys ei voi selvitä. Averyn (2005) mukaan kestävässä yrityksessä arvostetaan ja kehitetään työntekijöitä ja tehdään eettisiä päätöksiä toiminnassa. Tämän kaltainen toiminta nousee esille myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan nouse esille yritysten tahtoa toteuttaa vastuullisuutta muista syistä, kuin liiketoiminnan ja organisaation hyödyn kautta. Tämä tulos poikkeaa siis yhteiseen hyvään perustuvasta henkilöstöjohtamisen teoriasta, jossa vastuullisen johtamisen käytännöt perustuisivat myös yritysten halusta edistää yhteiskunnallisia ongelmia yhteisen hyvän takia, ei liikevoiton (Aust ja muut, 2020). Tämä ristiriita voi johtua esimerkiksi siitä, että tutkimuksen aineistossa oli pelkästään pörssiyhtiöitä, jolloin voitontavoittelu on heidän toiminnassaan ensisijaista.

Mielenkiintoista on, miten Sarvaiya ja muut (2021) totesivat henkilöstöjohtamisen roolin olevan suurempi julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Koska tässä tutkimuksessa kohteena olivat vain yksityiset yritykset, ei tulosta voi suoraan verrata. Kuitenkin aineistossa selvisi, miten kestävyysraporteissa vastuullisuus henkilöjohtamista vaihtelee teeman mukaan, sillä monet kestävä kehityksen tavoitteista sekä henkilöstökäytännön muodoista jäivät raporteissa joko mainitsematta tai niiden osuus todella vähäiseksi.

Koska yritykset perustelevat raporteissa vastuullisuutta liiketoiminnan kautta, voi tiettyjen teemojen puute mahdollisesti johtua siitä, etteivät yritykset pyri edistämään vastuullisuutta, joka ei ole sen taloudelle eduksi.

4.3 Käytännön suositukset

Tutkimuksessa selviää, että yritykset huomioivat jo nyt kestävyysraporteissaan vastuullista johtamista ja kestävän kehityksen teemoja monipuolisesti. Kestävyyttä ei oltu kuitenkaan huomioita raporteissa tasaisesti, ja tuloksien perusteella yritykset voisivat huomioida seuraavia asioita paremmin kestävän kehityksen työssä ja kestävyysraportoinnissaan.

Osassa raporteissa nousee esille selkeitä kannanottoja tiettyihin teemoihin, mutta käytännön toimenpiteitä ei kuitenkaan ole mainittu näiden edistämiseksi. Tämän takia myös henkilöstöjohtamisen rooli tavoitteiden saavuttamisessa ei ole aina selkeä. Henkilöstökäytäntöjen lisääminen tavoitteiden tukemiseksi edistäisi tavoitteiden saavuttamista ja osoittaisi yrityksen sitoutumista vastuullisuuteen paremmin.

Raporteissa vastuullisia ja eettisiä toimia perustellaan liiketoiminnan kautta. Jos jokainen vastuullinen keino täytyy perustella liiketoiminnan kannattavuuden kautta, voi se rajoittaa toimien tehokkuutta ja kestävän kehityksen edistämistä. Sekä tutkimuskirjallisuus että raportit huomioivat kuitenkin kestävän kehityksen olevan yritysten jatkuvuuden ja menestyksen edellytyksiä. Näin ollen vastuullisuustekojen tekeminen vain silloin, kun se pystytään perustelemaan taloudellisesti, voi tosiasiaa hidastaa myös yrityksen liiketoiminnan kasvua. Vastuullisten henkilöstökäytäntöjen lisääminen puhtaasti vastuullisuuden näkökulmasta ja syistä voikin siis edistää liiketoimintaa.

Jos yritysten kestävyysraporteissa ei ole vielä selkeästi henkilöstöjohtamisen teemoja ja käytäntöjä, ensimmäiseksi suosittelen rakentamaan kestävyysraportit CSRD-standardien

mukaisesti. Tämän jälkeen suosituksena on käydä läpi henkilöstöjohtamista kestävyiden jokaisella tasolla, tuoden esille sekä tavoitteet että henkilöstökäytännöt niiden edistämiseksi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monesta eri ulottuvuudesta (Lincoln & Guba, 2000). Näitä ulottuvuuksia ovat tutkimuksen uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), riippuvuus (*dependability*) sekä vahvistettavuus (*conformability*). Tutkimuksen uskottavuutta tarkasteltaessa arvioidaan, kuinka paljon tutkimuksessa on hyödynnetty aiempaa teoriaa ja aineistoa siten, että tutkimustulokset ovat uskottavia. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, missä kontekstissa tutkimusta voidaan vertailla. Myös lukijan on siis suoritettava arviointia miettiessään voiko tutkimusta hyödyntää tietyissä tilanteissa. Riippuvuuden arvioinnista varmistetaan, että tutkimuksessa on otettu huomioon tutkimuksen aikana tapahtuneet muutokset ja miten ne voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voidaan vahvistaa aineiston perusteella. (Lincoln & Guba, 2000).

Tutkimuksen aineistona oli kymmenen yrityksen kestävyysraportit, mikä antoi määrällisesti uskottavan tuloksen siitä, miten henkilöstöjohtaminen tällä hetkellä ilmenee yritysten kestävyysraportoinnissa. Tutkimustuloksissa avattiin aineistosta löytyneitä havaintoja, käyttäen suoria lainauksia kestävyysraporteista. Tutkielmassa on kirjattu läpinäkyvästi tutkimuksen vaiheet, mitkä noudattavat sisällönanalyysia, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tuloksia heijastettiin aiemman teorian valossa.

Koska tutkimuksessa käytetään vain vuoden 2025 raportteja, on tilanne vain yhdeltä vuodelta, minkä takia yritysten raportointi voi muuttua nopeassakin tahdissa erityisesti kestävyysraportoinnin säädösten muuttuessa. Lisäksi aineistoon valittiin vain pörssiyritykset, minkä takia tuloksia ei voida suoraan heijastaa jokaiseen yritykseen, sillä

pörssiyhtiöt noudattavat toiminnassaan esimerkiksi osakeyhtiölakia. Tutkimus antaa kuitenkin hyvän kuvan siitä, millainen rooli henkilöstöjohtamisella on Suomen suurimpiin yrityksiin kuuluvien organisaatioiden kestävyysraportoinnissa vuonna 2025.

4.5 Loppusanat ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen roolia yrityksen vastuullisuudessa, rajaten viitekehyyksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Tavoitteena oli selvittää, miten yritykset ilmentävät henkilöstöjohtamista ja -käytäntöjä kestävyysraporteissaan. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset pitävät vastuullista henkilöstöjohtamista tärkeänä yritystoiminnassa, ja henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli kestävyysraporteissa.

Jatkotutkimusehdotuksena suosittelisin jonkun toisen tutkivan tarkemmin, miten yritysten henkilöstökäytännöt käytännössä tukevat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita esimerkiksi yritysten henkilöstöpolitiikan kautta. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on vertailla pörssiyhtiöitä listaamattomiin ja julkisen sektorin yhtiöihin, tutkien eroaako näiden henkilöstöjohtamisen vastuullisuustoiminta toisistaan. Suosittelen myös tutkimaan, miten henkilöstöjohtamisen vastuullisuus ilmenee eri standardeja noudattavien kestävyysraporteissa, ja onko näissä eroja.

Lähteet

- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. & Jabeen, M. (2013). Human resource planning practice in managing human resource: A literature review. *Human Resource Planning*, 3(1), 200–12. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.6253>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human resource management review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Avery, G. C. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. In *Leadership for Sustainable Futures*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845425494>
- Bowen, H. R., Gond, J. & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Chicago: University of Iowa Press.
- Brundtland, G.H. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Buciuniene, I. & Kazlauskaite, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic journal of management*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>
- Cajander, N. & Reiman, A. (2024). Exploring Talent Management Practices and Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Employee responsibilities and rights journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09502->
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chams, N. & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, conservation and recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Christina, J. L., Alamelu, R. & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method

- evidence. *Discover Sustainability*, 6(1), 666. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>
- Christofi, A., Christofi, P. & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157–172. <https://doi.org/10.1108/01409171211195170>
- De Villiers, C., La Torre, M. & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific accounting review*, 34(5), 728–747. <https://doi.org/10.1108/PAR-02-2022-0034>
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of management studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Physica-Verlag HD.
- Erayah, M. & Semlali, Y. (2023). Sustainable total reward strategies for talented employees' sustainable performance, satisfaction, and motivation: Evidence from the educational sector. *Sustainability*, 15(2), 1605. <https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Euroopan parlamentti. (2025, 16. joulukuuta). Yksinkertaisemmat kestävyysraportointi- ja huolellisuussäännöt yrityksille. Euroopan parlamentti. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20251211IPR32164/yksinkertaisemmat-kestavyysraportointi-ja-huolellisuussaannot-yrityksille>
- European Commission. (2025, 9. joulukuuta). Corporate sustainability reporting. European Commission. Noudettu 1.4.2026 osoitteesta https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

- European Commission. (n.d.). Corporate sustainability and responsibility. European Commission. Noudettu 18.5.2026 osoitteesta https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
- Freeman, R.E. & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Teoksessa: Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2005). *The Blackwell handbook of strategic management* (s. 183–201). Oxford: Blackwell Business. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.x>
- Gimeno-Arias, F., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M. & Garza-Sánchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to analyze the effect of CSR on corporate performance: The mediating role of human resources management and customer satisfaction. an empirical study in the Spanish food and beverage manufacturing sector. *Mathematics*, 9(22), 2973. <https://doi.org/10.3390/math9222973>
- GRI. (n.d.). About GRI. GRI. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8.
- Holmbom, M., Seidl, C. & Kazemi, A. (2026). Shaping Social Sustainability Through HR Practices: Actionable Strategies Toward a Human-Centered Approach. *Humanistic management journal*, 11(1), 117–142. <https://doi.org/10.1007/s41463-026-00220-x>
- Järnlström, M., Saru, E. & Pekkarinen, A. (2023). Practices of sustainable human resource management in three Finnish companies: Comparative case study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

- Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (162), 275–289. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>
- Kraus, P. & Brtitzelmaier, B. (2012). A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research. *International Journal of Management Cases*, 14(4), 282–296. <https://doi.org/10.5848/APBJ.2012.00105>
- Latafí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. & 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>
- Liang, X. & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human resource management review*, 35(2), 101060. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2024.101060>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2000). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The SAGE handbook of qualitative research* (s. 163–188). Thousand Oaks, CA: Sage
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Mio C, Panfilo S & Blundo B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Bus Strat Env*. 29: 3220–3245. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>

- Muff, K., Liechti, A. & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254–2274. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G. & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294–1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business!. *Procedia Cirp*, 69, 21–24. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>
- Raju, S. S. (2023). Role of Human Resource Professionals in Implementation of CSR Projects: Some Observations. *NHRD Network journal (Online)*, 16(2), 172–178. <https://doi.org/10.1177/26314541231159734>
- Rupley, K. H., Brown, D. & Marshall, S. (2017). Evolution of corporate reporting: From stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in accounting regulation*, 29(2), 172–176. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2017.09.010>
- Sakib, M. N., Uddin, M. A., Kona, T. A., Sharmin, K., Rahman, M. M. & Sahabuddin, M. (2025). A twenty-two-year journey of sustainable human resource management research: bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 11(1), 187. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00608-5>
- Saks, M. (Ed.). (2022). *Responsible leadership: Essential to the achievement of the un sustainable development goals*. Taylor & Francis.
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J. & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: Variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *International journal of human resource management*, 32(21), 4429–4462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660698>
- Silverman, D. (2024). *Interpreting qualitative data*. Sage Publications.

- Song, B. & Tao, W. (2022). Unpack the relational and behavioral outcomes of internal CSR: Highlighting dialogic communication and managerial facilitation. *Public relations review*, 48(1), 102153. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102153>
- Storey, J. (2016). Human resource management – Defining the field. Teoksessa: Wilkinson, A. & Johnstone, S. (toim.), *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar.
- Sun, R., Lee, Y. & Dong, E. (2025). Sustainability and internal communication: Leveraging employee green behaviors. *Public relations review*, 51(2), 102565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102565>
- Talha, M. (2026). Mandatory ESG Disclosure and Corporate Performance: Evidence From the EU CSRD. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.70471>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/uef/9789520400118>
- United Nations. (2024). The Sustainable development Goals Report. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>
- United Nations. (n.d.). The 17 Goals. United Nations. Noudettu 20.3.2026 osoitteesta <https://sdgs.un.org/goals>
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. *Corporate citizenship in developing countries*, 29–56.
- Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *SSRN Electronic Journal* 1947221. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1947221>
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581–608. <https://doi.org/10.1177/1742715015578936>

- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human resource management review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.12.003>
- Vu, T. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11), e11563. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
- You, L. (2024). The Impact of Social Norms of Responsibility on Corporate Social Responsibility Short Title: The Impact of Social Norms of Responsibility on Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 190(2), 309–326. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05417-w>