Enni Berg

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet

Listaamattomien suuryritysten vuosi- ja vastuullisuusraporteissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen, pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Enni Berg
Tutkielman nimi: Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet: Listaamattomien suuryritysten vuosi- ja vastuullisuusraporteissa
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Koulutusohjelma: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Opintosuunta: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Liisa Mäkelä
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **100**

TIIVISTELMÄ:
Viimeisten vuosikymmenten aikana globaalissa liiketoimintaympäristössä tapahtuneet merkittävät muutokset ovat muokanneet organisaatioiden toimintaa ja tavoitteita. Menestystä ei mitata ainoastaan taloudellisten mittareiden mukaan, vaan organisaatioissa ollaan yhä tietoisempia sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden tärkeydestä. Vastuullisuudesta on tullut strateginen prioriteetti, mikä heijastuu myös henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen prosesseja ja käytänteitä pyritään kehittämään entistä vastuullisemmiksi samalla kun vahvistetaan työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista organisaation vastuullisuustoimiin.

Sidosryhmien lisääntynyt tietoisuus yritysten roolista kestävän kehityksen edistämisessä kannustaa yrityksiä raportoimaan vastuullisuustavoitteista ja -toimista. Vastuullisuusraportointia on vauhdittanut myös kasvaneet sääntelyvaatimukset ei-taloudellisista tiedoista. Vastuullisuusraportoinnista on tullut yleinen käytäntö, jonka avulla yritykset osoittavat taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää suorituskykyään.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi henkilöstöjohtamisen tutkimusalueeksi. Tutkimusta, joka yhdistää vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuusraportoinnin, on kuitenkin melko vähän. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita suomalaiset listaamattomat suuryritykset raportoivat. Tutkimus on laadullinen, ja sen aineistona on hyödynnetty kymmenen yrityksen vuosi- ja vastuullisuusraportteja tilikaudelta 2024. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan erityisesti yritysvastuuta, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja mittareita sekä vastuullisuusraportointia ja sen sääntelyä.

Tutkimustulosten mukaan yritysten raportoimat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet keskittyvät erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen. Käytänteet painottavat henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemista, osaamisen kehittämistä, sitouttamista sekä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämistä. Raportoituihin käytänteisiin kuuluvat myös ilmoituskanava, joka mahdollistaa anonyymin huolenaiheiden esiintuonnin, sekä HR-järjestelmiin kohdistuvat kehitystoimet. Tulokset osoittavat, että yritykset raportoivat samankaltaisista vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja mittareista. Käytänteitä kuvataan myönteisesti eikä heikkouksista juuri raportoida. Lisäksi monet mittarit seuraavat toiminnan laajuutta, mutta eivät yksittäisten käytänteiden aikaansaamia vaikutuksia. Henkilöstöjohtamisen arviointi vastuullisuusnäkökulmasta olisi perustellumpaa, jos yritykset raportoisivat avoimemmin toimintansa vaikutuksista ja haasteista.

AVAINSANAT: Yritysvastuu, henkilöstöjohtaminen, mittaaminen, vastuullisuusraportointi

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset 8

1.2 Tutkielman rakenne 9

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen 11

2.1 Yritysvastuu 12

2.2 Sidosryhmäajattelu 15

2.3 Taustalla strateginen henkilöstöjohtaminen 16

2.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä 17

2.5 Lähestymistapoja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen 20

2.6 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet 23

2.7 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittaaminen 30

3 Vastuullisuusraportointi 34

3.1 Raportoinnin sääntely ja standardit 34

3.2 Vastuullisuusraportoinnin merkitys 37

4 Tutkimuksen toteutus 39

4.1 Laadullinen tutkimus 39

4.2 Tutkimusaineistona yritysten vuosi- ja vastuullisuusraportit 40

4.3 Aineiston analyysi 41

5 Tutkimustulokset 45

5.1 Terveys ja hyvinvointi 45

5.2 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (DEI) 52

5.3 Henkilöstön kehittäminen 58

5.4 Henkilöstön sitouttaminen 67

5.5 Sisäinen ilmoituskanava 74

5.6 HR-järjestelmät 75

5.7 Yhteenveto vastuullisista HR-käytänteistä ja niiden mittareista 76

6 Johtopäätökset 81

6.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta 81

6.2 Tutkimuksen luotettavuus 86
6.3 Tutkimuksen rajoitukset 88
6.4 Jatkotutkimusehdotukset ja suositukset käytännön työelämään 88
Lähteet 91

Kuviot

Kuvio 1. Esimerkki aineistolähtöisen analyysin luokittelun etenemisestä. 43

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen kohdeyritykset. 40

Taulukko 2. Tutkimustulosten yhteenveto. 76

1 Johdanto

Globalisaatio, teknologinen kehitys ja lisääntyneet kilpailuvaatimukset ovat aiheuttaneet merkittäviä muutoksia organisaatioissa ja niiden välillä, muuttaen samalla henkilöstöjohtamisen, sen strategian ja siihen liittyvän päätöksenteon yleisiä olosuhteita. Organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella tapahtuvat kehitykset ovat sekä ajureita että reaktioita kasvavaan kilpailukyvyn ja joustavuuden paineeseen, mikä vaikuttaa HR-käytäntöihin ja -strategioihin. (Ehnert, 2009.) Näin ollen henkilöstöjohtaminen muuttuu jatkuvasti.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut hallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamisessa (Kramar, 2014), mutta 2010-luvulta lähtien vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*sustainable HRM*) on saanut yhä enemmän huomiota (Aust ja muut, 2020). Kiinnostus siihen, kuinka organisaatioista tehdään ei ainoastaan taloudellisesti vaan myös ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisia, on kasvanut (Ehnert & Harry, 2012). Vastuullista henkilöstöjohtamista on pidetty tarpeellisena lähestymistapana johtamiseen (Kramar, 2014), jolla voi olla keskeinen rooli yritysten yhteiskuntavastuun edistämisessä (Stahl ja muut, 2020). Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja sen käytänteisiin liittyvä tutkimus on merkittävästi lisääntynyt (Liang & Li, 2025), ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut tärkeäksi tutkimusalueeksi henkilöstöjohtamisen alalla (Lu ja muut, 2023).

Vaatimukset henkilöstöjohtamisen vastuullisuudelle kasvavat, kun organisaatiot väittävät tulleensa yhä vastuullisemmiksi ja osallistuneensa globaalin kestävän kehityksen edistämiseen (Aust ja muut, 2020). Vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ei ole vakiintunutta käsitteistöä, vaan se voidaan määritellä eri tavoin. Kramarin (2022) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii saavuttamaan positiivisia taloudellisia, sosiaalisia, inhimillisiä ja ekologisia tuloksia samanaikaisesti niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Ehnert ja muut (2016) puolestaan määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen HR-strategioiksi ja -käytännöiksi, jotka mahdollistavat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen, vaikuttavat

organisaation sisä- ja ulkopuolella pitkällä aikavälillä sekä hallitsevat tahattomia sivuvaikutuksia ja negatiivista palautetta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen tavoitteena on, että nämä päämäärät saavutetaan samalla kun varmistetaan henkilöstöresurssien pitkäaikainen kestävyys (Kramar, 2014).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tunnustaa siis taloudellisia tuloksia laajemmat organisatoriset tulokset. Kirjallisuudessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nähdään edistävän inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittymistä organisaatiossa. Lisäksi on tunnustettu henkilöstöpolitiikan vaikutus ulkoisiin tekijöihin, kuten ympäristöön sekä yhteiskunnan sosiaalisiin ja inhimillisiin näkökohtiin. (Kramar, 2014.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tuo näin uusia näkökulmia strategisen henkilöstöjohtamisen tuloskeskeisyyteen (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014).

Henkilöstöjohtamisen uskotaan vaikuttavan merkittävästi vastuullisuuden edistämiseen. Ehnert ja Harry (2012) näkevät, että henkilöstöjohtamisella voi olla keskeinen rooli vastuullisuusajattelun toteuttamisessa liiketoimintaorganisaatioissa. Kramarin (2022) mukaan henkilöstöjohtamisella voi puolestaan olla tärkeä välittäjän rooli yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten vastuullisuustulosten edistämisessä. Toisaalta vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa on tunnistanut myös henkilöstöjohtamisen varjopuolen. HR-käytännöillä on vaikutusta yksilöihin ja ryhmiin organisaatiossa sekä ihmisten välisiin suhteisiin. Näin ollen niillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia inhimillisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tuloksiin. (Kramar, 2014.)

Organisaatioille vastuullisen lähestymistavan omaksumisesta on tullut välttämättömyys (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Asiakkaat, työntekijät, rahoittajat ja muut sidosryhmät ovat yhä useammin kiinnostuneita yrityksen eettisistä periaatteista, ilmastotavoitteista ja -tuloksista sekä henkilöstön monimuotoisuutta edistävistä toimenpiteistä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022). Yleinen tietoisuus yritysten roolista kestävän kehityksen edistämisessä kannustaa raportoimaan vastuullisuustoimista ja -tavoitteista (Ehnert ja muut, 2016). Vastuullisuusraportoinnista on tullut yleinen yrityskäytäntö,

jonka avulla yritykset osoittavat ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintotapaan (*ESG*) liittyvää suorituskykyään sidosryhmilleen. Vastuullisuusraportointia on vauhdittanut kasvava tietoisuus ESG-asioiden vaikutuksesta taloudellisiin tuloksiin sekä lisääntyvät sääntelyvaatimukset ei-taloudellisista tiedoista. (Prashar, 2023.)

Yritykset raportoivat vapaaehtoisesti eri vastuullisuuden osa-alueista tullakseen läpinäkyvämmiksi (Ehnert ja muut, 2016). Vastuullisuusraportointi tarjoaa yrityksille mahdollisuuden parantaa julkisuuskuvaa ja mainetta, erottautua kilpailijoista sekä luoda taloudellisia etuja. Lisäksi se saattaa vaikuttaa yritysten arvoon. (Qian ja muut, 2020.) Tutkimusten mukaan vastuullisuusraportointi voi myös parantaa yhteisösuhteita sekä vahvistaa yritystoiminnan legitiimiyttä (Prashar, 2023).

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan vastuullista henkilöstöjohtamista, sen käytänteitä ja mittareita yritysten virallisissa raporteissa. Tavoitteena on selvittää, mitä suomalaiset listaamattomat suuryritykset raportoivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistään, ja miten näitä käytänteitä mitataan. Tutkielma keskittyy seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä listaamattomat suuryritykset raportoivat toteuttavansa?
- Mitä mittareita listaamattomat suuryritykset käyttävät kuvatessaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitään?

Tutkimusaineistona käytetään kymmenen suomalaisen listaamattoman suuryrityksen vuosi- ja vastuullisuusraportteja tilikaudelta 2024. Yritykset valikoituivat uusimmasta Talouselämä 500 -selvityksestä, johon on listattu Suomen 500 suurinta yritystä vuodelta 2024. Tutkimukseen valittiin eri toimialoja edustavia yrityksiä, jotka raportoivat

vastuullisuustyöstään. Kohdeyritykset julkaisevat vastuullisuusraportin joko osana vuosikertomusta tai erillisenä vastuullisuusraporttina.

Listaamattomat suomalaiset suuryritykset ovat kiinnostava kohderyhmä, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin pörssiyhtiöihin (esim. Barrena-Martínez ja muut, 2019; Diaz-Carrion ja muut, 2018; Ehnert ja muut, 2016; Järlström ja muut, 2024), ja suomalaiset yritykset ovat vastuullisuuden etulinjassa kansainvälisessä vertailussa. Esimerkiksi Morningstar Sustainability Atlas sijoitti suomalaiset pörssiyhtiöt maailman toiseksi vastuullisimmiksi vuonna 2022 (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022).

Vastuullista henkilöstöjohtamista koskeva tutkimus on lisääntynyt, mutta sen käytänteitä ja niiden mittaamista ei ole vielä laajalti tutkittu. Vaikka vaatimukset vastuullisuusraportoinnille ovat kasvaneet, ei raportointi ole vielä vakiintunutta. Tämän tutkielman ajankohtaisuutta tukee se, että vastuullisuusraportointia koskeva sääntely muuttuu tilikaudesta 2024 alkaen. Yhä useampi yritys on jatkossa velvollinen raportoimaan vastuullisuustoimistaan EU:n kestävyysraportointidirektiivi CSRD:n mukaisesti. Tutkielman kohdeyritykset tulevat voimassa olevan lainsäädännön mukaan CSRD:n piiriin tilikaudesta 2025 alkaen ja niiden on raportoitava sen mukaisesti vuonna 2026 (ks. Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022; KPMG, 2024).

Tutkielma antaa tietoa siitä, mitä henkilöstöjohtamisen käytänteitä listaamattomat suomalaiset suuryritykset pitävät vastuullisena eli miten ne tulkitsevat vastuullista henkilöstöjohtamista. Raporttien tarkastelu ja analysointi mahdollistavat nykyisten vastuullisten HR-käytänteiden ja mittareiden sekä raportoinnissa esiintyvien suuntausten tunnistamisen.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen päälukuun: vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja vastuullisuusraportointiin. Teoriaosuus pohjautuu alan

kirjallisuuteen, kansainvälisiin tieteellisiin tutkimusartikkeleihin sekä EU:n sääntelyyn vastuullisuusraportoinnista.

Toisessa luvussa vastuullista henkilöstöjohtamista taustoitetaan ensin yritysvastuuseen, kestävään kehitykseen ja sidosryhmäajatteluun liittyvien keskeisten määritelmien, teorioiden ja mallien kautta. Ne luovat pohjan vastuullisuuden ymmärtämiselle henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Tämän lisäksi käsitellään vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla olevaa strategista henkilöstöjohtamista. Taustoittavan kirjallisuuden jälkeen tarkastellaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmää ja periaatteita sekä esitellään neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapaa. Luvun lopussa keskitytään tutkielman kannalta olennaisimpiin teemoihin: vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin sekä niihin liittyviin mittareihin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan vastuullisuusraportointia sitä koskevan sääntelyn ja standardien näkökulmasta sekä pohditaan vastuullisuusraportoinnin merkitystä.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen toteutukseen. Luvussa käsitellään laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistoa sekä esitellään tutkimuksen kohdeyritykset ja vuosi- ja vastuullisuusraportit tutkimusaineistona. Lisäksi käydään läpi aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja kuvataan tutkimuksen analyysiprosessi. Tutkimuksen tulokset yritysten raportoimista vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niihin liittyvistä mittareista esitellään luvussa viisi. Viimeisessä luvussa saatuja tutkimustuloksia vertaillaan aiempaan tutkimukseen. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset ja suositukset käytännön työelämään.

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Kiinnostus vastuullisuuden (*sustainability*) ja kestävän kehityksen (*sustainable development*) käsitteisiin on lisääntynyt liiketoiminnan ja johtamisen alalla vuodesta 1987 lähtien, jolloin YK:n Brundtlandin komissio julkaisi raporttinsa (Ehnert & Harry, 2012). Komission määritelmän mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka vastaa nykyhetken tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta vastata omiin tarpeisiinsa (WCED, 1987). Ajatuksena on, että tuleville sukupolville tulee jättää vähintään yhtä hyvät lähtökohdat kuin aiemmilla sukupolvilla on ollut (Barker, 2025). Brundtlandin lähestymistapaa on sovellettu organisaatioihin ja liiketoimintaan. Se painottaa taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten vaikutusten huomioimista ja tarkastelee vastuullisuutta eri sidosryhmiin kohdistuvien lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutusten kautta. (Kramar, 2014.)

Globaali liiketoimintaympäristö on muuttunut nopeasti viimeisen vajaan parinkymmenen vuoden aikana, ja nykyään monet organisaatiot määrittelevät menestyksen uudelleen muidenkin kuin taloudellisten mittareiden mukaan (Aust ja muut, 2020). Organisaatioissa ollaan yhä tietoisempia sosiaalisten, eettisten ja ekologisten tavoitteiden tärkeydestä (Chams & García-Blandón, 2019). Vastauksena kasvaneeseen globaaliin tietoisuuteen siitä, miten yritystoiminta vaikuttaa ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten ongelmien syntyyn, yritykset ovat yhä valmiimpia osoittamaan sitoutumisensa vastuullisuuteen (Ehnert ja muut, 2016). Suomessa vastuullisuus nähdään yhä useammin investointina kuluerän sijaan, ja kestävän kehityksen tavoitteet (*sustainable development goals, SDGs*) sisällytetään etenkin suurten yritysten strategioihin (Hellström & Parkkonen, 2022).

Vastuullisuudesta on tullut strategisesti yhä tärkeämpää myös henkilöstöjohtamiselle (Poon & Law, 2022). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee yrityksiä kestävän kehityksen aloitteiden toteuttamisessa (Jerónimo ja muut, 2020). Monet YK:n kestävän kehityksen tavoitteista liittyvät henkilöstöjohtamiseen, kuten terveys ja hyvinvointi (3), sukupuolten tasa-arvo (5), ihmisarvoinen työ ja talouskasvu (8), eriarvoisuuden

vähentäminen (10), vastuullinen kuluttaminen (12) sekä yhteistyö ja kumppanuus (17) (Chams & García-Blandón, 2019; Kramar, 2022; Lu ja muut, 2023).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluu edistää organisaatioiden taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta sekä kehittää HRM-järjestelmistä (*human resource management systems*) entistä vastuullisempia (Ehnert & Harry, 2012). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen katsotaan edistävän työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista organisaation vastuullisuustoimiin sekä integroivan vastuullisuusperiaatteet osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja (Westerman ja muut, 2020). Henkilöstöjohtamisella voi olla merkittävä rooli yritysvastuun edistämisessä, vaikka sen merkitystä ei toistaiseksi ole laajalti tunnistettu vastuullisuusstrategioiden ja -ohjelmien kehittämisen ja toteutuksen yhteydessä (Stahl ja muut, 2020; Westerman ja muut, 2020).

2.1 Yritysvastuu

Sosiaalisesti vastuullisen toiminnan integroimisesta on tullut yrityksille strateginen prioriteetti (Barrena-Martínez ja muut, 2019). Yrityksen yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility, CSR*) tarkoittaa sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökohtien vapaaehtoista integroimista liiketoimintaan ja sidosryhmävuorovaikutukseen (Commission of the European Communities, 2001). Uudemman määritelmän mukaan yhteiskuntavastuu tarkoittaa yritysten vastuuta omista vaikutuksistaan yhteiskuntaan (European Commission, 2011). Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite yhdistetään usein yritysvastuuseen (*corporate responsibility*), minkä vuoksi tässä tutkielmassa käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina.

Euroopan komission (2011) mukaan lainsäädännön sekä työmarkkinaosapuolten välisten työehtosopimusten noudattaminen on perusedellytys yrityksen sosiaalisen vastuun täyttämiselle. Sen lisäksi yrityksillä tulisi olla käytössä prosessi, jolla integroidaan ympäristölliset, sosiaaliset ja eettiset näkökohdat, ihmisoikeudet sekä kuluttajien

huolenaiheet liiketoimintaan ja ydinstrategiaan tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on maksimoida yhteisen arvon luominen eli tuottaa sijoitetun pääoman tuottoa osakkeenomistajille samalla kun varmistetaan hyöty muille sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Tavoitteena on myös tunnistaa, ehkäistä ja lieventää mahdollisia haittavaikutuksia. (European Commission, 2011.)

Yritysvastuun on nähty perustuvan John Elkingtonin kolmoistilinpäätökseen eli *triple bottom line* -näkökulmaan. Sen mukaan vastuullisuus liiketoiminnassa tarkoittaa, että yritys keskittyy samanaikaisesti sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen suorituskykyyn (Ehnert & Harry, 2012; Järlström ja muut, 2023). Yrityksen toimintaa ei siis tarkastella vain taloudellisten tunnuslukujen kautta, vaan huomioidaan myös toiminnan vaikutukset ihmisiin ja ympäristöön (Kramar, 2022). Yhä useammat organisaatiot määrittelevät menestyksensä kolmoistilinpäätöksen mukaisesti (Aust ja muut, 2020). Kolmoistilinpäätökseen viitataan myös sanoilla *people*, *planet* ja *profit*, ja tämä ”kolmen pilarin” malli on yleinen tapa jäsentää vastuullisuutta (Kramar, 2022).

Yritysvastuuta on määritelty eri tavoin, mutta yksi tunnetuimmista on Carrollin (1979) määritelmä. Sen mukaan yrityksen yhteiskunnallinen vastuu kattaa taloudelliset, oikeudelliset, eettiset ja harkinnanvaraiset (filantrooppiset) odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatiota kohtaan tiettynä ajankohtana (Carroll, 1979, s. 500). Liiketoiminnan tulee kattaa kaikki neljä osa-aluetta, jotta voidaan puhua yritysvastuusta. Näiden yritysvastuualueiden toteuttaminen voi vaihdella esimerkiksi yrityksen koon, strategian, toimialan erityispiirteiden tai taloustilanteen mukaan. (Carroll, 1991.)

Carroll (1991) kuvaa yritysvastuuta pyramidimallilla. Sen pohjalla oleva taloudellinen vastuu on perusta muille vastuualueille. Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että toiminta on kannattavaa. Sitä kuvaavat esimerkiksi vahvan kilpailuaseman ja korkean operatiivisen tehokkuuden ylläpitäminen. Pyramidin toisella tasolla on puolestaan oikeudellinen vastuu. Tämä tarkoittaa, että liiketoiminnassa noudatetaan lakeja ja säädöksiä eli yritys

täyttää lakisääteiset velvoitteensa sekä tarjoaa tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät ainakin lain vähimmäisvaatimukset. (Carroll, 1991.)

Yritysvastuun pyramidin kolmannella tasolla on eettinen vastuu. Se tarkoittaa pohjimmiltaan velvollisuutta tehdä oikeudenmukaisia ja reiluja päätöksiä sekä välttää tai minimoida vahinkoja sidosryhmille. Eettinen vastuu käsittää ne toimet ja käytännöt, joita yhteiskunnan jäsenet odottavat, vaikka niitä ei ole kirjattu lakiin. Se siis ylittää lakien ja säädösten noudattamisen. Eettistä vastuuta ilmentää toimiminen tavalla, joka vastaa odotuksia sosiaalisista ja eettisistä normeista. Tärkeää on, ettei eettisistä normeista jouduta tinkimään yritystavoitteiden saavuttamiseksi. (Carroll, 1991.)

Pyramidin ylimmällä tasolla on puolestaan filantrooppinen vastuu. Liiketoiminnalta odotetaan hyvää yrityskansalaisuutta, ja filantrooppinen vastuu kattaa ne toimet, jotka vastaavat tähän odotukseen. Tämä tarkoittaa aktiivista osallistumista toimiin tai ohjelmiin, jotka edistävät ihmisten hyvinvointia. Filantrooppista vastuuta kuvaa osallistuminen hyväntekeväisyystoimintaan, tuen tarjoaminen yksityisille ja julkisille oppilaitoksille sekä lahjoitukset esimerkiksi taiteeseen. Filantrooppinen vastuu on vapaaehtoista toimintaa, jonka odotetaan edistävän yhteisön taloudellisia ja inhimillisiä resursseja sekä parantavan elämänlaatua. (Carroll, 1991.)

Organisaatiot kohtaavat yhä enemmän painetta toimia vastuullisemmin (Podgorodnichenko ja muut, 2020), ja niiden on priorisoitava vastuullisia käytänteitä moninaisten vastuullisuushaasteiden ratkaisemiseksi (Kutaula ja muut, 2025). Näihin haasteisiin kuuluvat muun muassa köyhyys, epätasa-arvo, luonnonkatastrofit, ilmastonmuutos ja pandemiat. Organisaatioiden kiinnostusta vastuulliseen yritystoimintaan lisää tarve turvata elintärkeitä resursseja pitkäaikaisen selviytymisen takaamiseksi. Lisäksi yritysvastuu tarjoaa hyviä mahdollisuuksia brändin rakentamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. (Podgorodnichenko ja muut, 2020.) Vastuullisuusasioiden hallinnasta on tullut keskeinen osa liiketoimintastrategiaa ja liiketoiminnan kehitystä etenkin suurille yrityksille (Qian ja muut, 2020).

2.2 Sidosryhmäajattelu

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostaa tarvetta tarkastella henkilöstöjohtamista useiden sidosryhmien näkökulmasta (Brewster & Brookes, 2024). Sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan tai johon yrityksen toiminta vaikuttaa. Toisin sanoen sidosryhmällä voidaan tarkoittaa ryhmiä ja yksilöitä, jotka hyötyvät yrityksen toiminnasta tai joita se vahingoittaa, ja joiden oikeuksia rikotaan tai kunnioitetaan yritystoimilla. (Freeman, 2016.) Sidosryhmäteorian mukaan liiketoiminnan tarkoitus on luoda arvoa kaikille sidosryhmille sen sijaan, että keskityttäisiin vain lyhyen aikavälin osakkeenomistaja-arvon maksimointiin (Hörisch ja muut, 2014). Sidosryhmänäkökulman omaksuminen on tärkeää etenkin suurille yrityksille, jotka ovat jatkuvan sidosryhmien valvonnan ja paineen alla liiketoimintansa vastuullisuusvaikutusten osalta (Prashar, 2023).

Freeman (2016) esittää tyypillisen suuryrityksen sidosryhmät, joihin kuuluvat omistajat, johto, työntekijät, toimittajat, asiakkaat ja paikallinen yhteisö. Sidosryhmäkuvaukseen voisi lisätä myös esimerkiksi kilpailijat ja valtion (Freeman, 2016). Poon ja Law (2022) puolestaan määrittävät sisäisiksi sidosryhmiksi ylimmän johdon, linjajohtajat, työntekijät ja työntekijöiden edustajat, ja ulkoisiksi sidosryhmiksi osakkeenomistajat, ammattiyhdistykset, toimittajat, valtion sekä etujärjestöt. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään keskeisenä sisäisenä sidosryhmänä ja HR-käytänteiden kohderyhmänä (Stahl ja muut, 2020).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa näkökulmat, jotka liittyvät siihen, miten ihmisiä organisaation sisällä kohdellaan, sekä miten ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin vastataan (Stahl ja muut, 2020). Organisaation sidosryhmien kilpailevat vaatimukset ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskiössä (Podgorodnichenko ja muut, 2020). Sidosryhmillä on väistämättä erilaisia intressejä, joita ei aina voi sovittaa yhteen (Beer ja muut, 2015). Henkilöstöjohtamisella voi kuitenkin olla ratkaiseva rooli siinä, miten näitä jännitteitä hallitaan kaikkien osapuolten edun maksimoimiseksi (Stahl ja muut, 2020).

Sidosryhmäteoriaa sovelletaan yleisesti tutkimuksissa, joissa tarkastellaan yritysvastuun ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta (Podgorodnichenko ja muut, 2020). Vaikka teoriaa sovelletaan laajasti, tutkijoita on kehotettu kiinnittämään enemmän huomiota siihen, miten henkilöstöjohtamisen toimet vaikuttavat eri sidosryhmiin (Poon & Law, 2022) sekä miten henkilöstöjohtaminen voi vastata laajan sidosryhmäjoukon – mukaan lukien yrityksen ulkopuolisten ja koko yhteiskunnan – tarpeisiin ja odotuksiin (Stahl ja muut, 2020). Esimerkiksi Beerin ja muiden (2015) mukaan henkilöstöjohtamisen mallien tulisi omaksua laajempi ja monitasoisempi lähestymistapa, joka perustuu kaikkien olennaisten sidosryhmien pitkäaikaisiin tarpeisiin.

Teoreettisten näkökulmien lisäksi kehitysehdotuksia on esitetty myös henkilöstöjohtamisen käytännön toteutukseen. Barrena-Martínezin ja muiden (2019) mukaan henkilöstöpolitiikkaa ja HR-käytänteitä tulisi kehittää siten, että ne huomioivat useiden sidosryhmien näkökulmat, mikä voi osaltaan edistää sosiaalista hyvinvointia. Organisaatioiden on vastattava sidosryhmiensä taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tarpeisiin pysyäkseen kilpailukykyisinä (Jerónimo ja muut, 2020).

2.3 Taustalla strateginen henkilöstöjohtaminen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pohjautuu strategiseen henkilöstöjohtamiseen (Ehnert, 2009; Kramar, 2022). Wrightin ja McMahanin (1992) tunnetun määritelmän mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa suunniteltua henkilöstöresurssien käyttöönottoa ja toimintojen kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen kehittyi 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla (Kramar, 2014), ja se on ollut hallitseva lähestymistapa johtamiseen suurissa organisaatioissa. Sen tutkimus on keskittynyt osoittamaan henkilöstöjohtamisen vaikutukset taloudellisiin tuloksiin. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, miten henkilöstöjohtamisen toimet edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista, organisaation suorituskykyä ja kilpailuetua. (Kramar, 2022.)

Vaikka strateginen henkilöstöjohtaminen on tunnistanut henkilöstöjohtamisen positiivisia vaikutuksia, kuten työtyytyväisyyden, parantuneen tuottavuuden ja sitoutumisen, niitä on pidetty välittävinä tekijöinä taloudellisen suorituskyvyn parantamisessa (Kramar, 2022). Strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on kritisoitu siitä, että ne keskittyvät liikaa HR-strategioiden ja yritysstrategioiden väliseen yhteensopivuuteen sekä pyrkivät täyttämään vain osakkeenomistajien vaatimukset sen sijaan, että ne huomioisivat kaikkien keskeisten sidosryhmien tarpeet (Poon & Law, 2022).

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat tyypillisesti yrityskeskeisiä, kun taas vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteisökeskeisiä (Chams & García-Blandón, 2019). Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskirjallisuudessa ei ole tarkasteltu prosesseja, joilla samanaikaisesti saavutetaan positiivisia tuloksia ja vähennetään negatiivisia tuloksia vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden alueella. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen taas pyrkii saavuttamaan positiivisia taloudellisia, ympäristöllisiä, sosiaalisia ja inhimillisiä tuloksia samanaikaisesti, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Se siis tunnistaa inhimillisten tulosten saavuttamisen itsessään päämääränä, toisin kuin strateginen henkilöstöjohtaminen. (Kramar, 2022.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Esimerkiksi organisaation tulokset, kuten markkinaosuus ja voitto, kuuluvat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen samoin kuin operatiivinen toiminta (Kramar, 2014). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei poissulje vaan laajentaa strategisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapaa (Ehnert, 2009; Kramar, 2014), ja sen nähdään haastavan strategisen henkilöstöjohtamisen mallit (Poon & Law, 2022).

2.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkastelee vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen välistä yhteyttä (Kramar, 2022). Tutkijoiden näkemykset siitä, mitä vastuullinen

henkilöstöjohtaminen tarkoittaa, ovat vaihtelevia (Aust ja muut, 2020), ja vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on esitetty useita eri määritelmiä (Kramar, 2022).

Wagnerin (2013) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on henkilöstöresurssien johtamista, joka vastaa yrityksen ja yhteiskunnan nykyisiin tarpeisiin vaarantamatta niiden kykyä vastata tuleviin tarpeisiin. Tämä määritelmä pohjautuu Brundtlandin komission kestävän kehityksen määritelmään. Ren ja muut (2023) puolestaan määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen nykyisten henkilöstöpolitiikkojen ja -käytäntöjen hyödyntämiseksi, joiden pitkän aikavälin tavoitteena on tulevien resurssien turvaaminen yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla.

Osa tutkijoista on painottanut vastuullisuuden kolmea osa-aluetta eli kolmoistilinpäätöstä määritelmässään. Kramarin (2014) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä suunniteltujen tai kehittyvien HR-strategioiden ja -käytäntöjen kokonaisuudeksi, jonka tarkoituksena on mahdollistaa taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttaminen samalla kun henkilöstöresurssipohjaa turvataan pitkällä aikavälillä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii minimoimaan kielteiset vaikutukset luonnonympäristöön, ihmisiin ja yhteisöihin (Kramar, 2014). Freitasin ja muiden (2011) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen tähtää vastuullisuuden saavuttamiseen organisaatiossa kehittämällä henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytäntöjä, jotka tukevat samanaikaisesti taloudellista, sosiaalista ja ympäristönäkökulmaa.

Ehnert ja muut (2016, s. 90) puolestaan määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen sellaisten henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen omaksumiseksi, jotka mahdollistavat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen, vaikuttavat organisaation sisällä ja sen ulkopuolella pitkällä aikavälillä sekä hallitsevat tahattomia sivuvaikutuksia ja kielteistä palautetta. Tätä määritelmää on siteerattu laajalti, ja se tunnustaa henkilöstöjohtamisen vaikutuksen kolmoistilinpäätöstavoitteiden

saavuttamiseen. Määritelmä kattaa myös monet sidosryhmät, positiiviset ja negatiiviset vaikutukset sekä kontekstuaaliset ja ajalliset ulottuvuudet (Poon & Law, 2022).

Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2019) muodostavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet kirjallisuuskatsauksensa pohjalta. Periaatteet kuvaavat, miltä henkilöstöjohtamisen tulisi näyttää, jotta sitä voitaisiin pitää vastuullisena. Tutkijat jakavat tunnistamansa periaatteet viiteen ryhmään: työntekijöiden osaaminen, työntekijöiden ääni, työntekijän ja työnantajan väliset suhteet, työntekijöistä huolehtiminen sekä ympäristöstä huolehtiminen. Työntekijöiden osaaminen kattaa kaksi periaatetta, jotka ovat työntekijöiden potentiaalin kehittäminen ja pitkän aikavälin suuntautuminen. Potentiaalin kehittäminen tarkoittaa paitsi nykyisten, myös tulevaisuudessa tarvittavien taitojen ja kyvykkyyksien tunnistamista ja kehittämistä. Pitkän aikavälin suuntautuminen näkyy esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön houkuttelussa ja rekrytoinnissa. Työntekijöiden ääni sisältää puolestaan työntekijöiden osallistumisen periaatteen. Tämä kuvaa olosuhteita, joita organisaatio luo, jotta työntekijät voivat tehdä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi, saada tietoa ja osallistua päätöksentekoon. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019.)

Työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden ryhmä kattaa kolme periaatetta: työntekijä tasavertaisena kumppanina, oikeudenmukaisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet sekä työntekijöiden välinen yhteistyö. Työntekijä tasavertaisena kumppanina viittaa siihen, että työntekijää pidetään keskeisenä sidosryhmänä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta keskeistä on myös valintaprosessien, suoriutumisen arvioinnin ja palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuus. Lisäksi työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden aseman muutokset eivät perustu heidän sosiodemografisiin ominaisuuksiin. Yhteistyö puolestaan mahdollistaa arvioinnin työntekijöiden välisten suhteiden luonteesta sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden välisistä suhteista. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019.)

Työntekijöistä huolehtiminen kattaa puolestaan kaksi periaatetta: työntekijöiden pysyvyyden turvaamisen ja joustavuuden. Työntekijöiden pysyvyyden turvaamiseen liittyy ammatillinen työhyvinvoinnin johtaminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, stressin vähentäminen, kohtuullisen minimipalkan maksaminen sekä työkuorman tasapainottaminen. Joustavuus puolestaan liittyy työn organisointiin. Siihen kuuluvat työntekijöiden kierto, sijaisuudet ja joustava työaikajärjestely, jotka mahdollistavat työnantajan ja työntekijän etujen yhteensovittamisen. Tutkijat nostavat esiin myös ympäristönsuojelun periaatteen. Se liittyy ympäristöystävällisiin työolosuhteisiin, vaihtoehtoiseen työmatkaliikkumiseen sekä ympäristönsuojelun koulutukseen. Ympäristönäkökulma kytkeytyy myös joihinkin HR-toimintoihin, kuten suoriutumisen johtamiseen ja suoriutumiseen perustuvaan palkitsemiseen. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019.)

2.5 Lähestymistapoja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen

Aust ja muut (2020) esittävät neljä vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapaa olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta: sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*Socially Responsible HRM*), vihreä henkilöstöjohtaminen (*Green HRM*), kolmoistilinpäätökseen perustuva henkilöstöjohtaminen (*Triple Bottom Line HRM*) sekä yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen (*Common Good HRM*). Nämä lähestymistavat painottavat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia lopputuloksia (Aust ja muut, 2020), mutta eivät sulje toisiaan pois (Liang & Li, 2025).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityksen alkuvaiheessa sillä viitattiin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimiin (Aust ja muut, 2020). Shen ja Benson (2016) määrittelevät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen työntekijöille suunnatuiksi yritysvastuun politiikoiksi ja käytännöiksi. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen integroi sosiaalisen vastuun organisaation HR-käytäntöihin, strategioihin ja kulttuuriin (Aust ja muut, 2020). Se on paitsi keskeinen osa yritysvastuun aloitteita, myös tärkeä väline niiden toteuttamisessa, sillä yritysvastuun tavoitteet

saavutetaan työntekijöiden kautta (Shen & Benson, 2016). Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy yritysten vastuullisuusraporteissa, joissa kuvataan HR-toimintaa sidosryhmille, ja siihen kuuluu esimerkiksi monimuotoisuuden johtaminen, koulutus sekä työterveys ja -turvallisuus (Jerónimo ja muut, 2020).

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen luo tietoisuutta siitä, miten liiketoiminta vaikuttaa organisaation sisällä ja sen ulkopuolella oleviin ihmisiin, ei vain nykyhetkessä, vaan myös pitkällä aikavälillä (Aust ja muut, 2020). Se korostaa organisaatioiden sosiaalista vastuuta työntekijöitä ja koko yhteiskuntaa kohtaan (Liang & Li, 2025) sekä pyrkii luomaan taloudellisia ja sosiaalisia arvoja, kuten parantamaan organisaation sosiaalista mainetta ja työnantajakuvaa. Vaikka sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella on taloudellinen ja sosiaalinen tarkoitus, sosiaalinen tarkoitus tukee taloudellista tarkoitusta. Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista toteutettaessa pääasiallinen tavoite on minimoida liiketoimintaan kohdistuvat negatiiviset vaikutukset ja vähentää liiketoiminnan riskejä. (Aust ja muut, 2020.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavoista vihreä henkilöstöjohtaminen keskittyy HR-käytännöillä saavutettaviin ekologisiin tuloksiin (Liang & Li, 2025) eli liiketoimintaorganisaatioiden ympäristövastuullisuuteen (Aust ja muut, 2020). HR-käytännöillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen ympäristöä kohtaan ja sitä kautta saavuttamaan ympäristötuloksia (Jerónimo ja muut, 2020). Tällaisiin käytäntöihin kuuluu muun muassa vihreä rekrytointi, jolla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden palkkaamista tehtäviin, jotka edellyttävät vihreitä asenteita ja sisältävät vihreitä tehtäviä. Vihreä koulutus voi puolestaan sisältää kursseja, joissa jaetaan ympäristötietoa, ja vihreässä palkitsemisessa bonuksia maksetaan esimerkiksi ympäristötavoitteiden saavuttamisen perusteella. (Aust ja muut, 2020.)

Vihreä henkilöstöjohtaminen pyrkii juurruttamaan vihreitä arvoja organisaatioon. Se voi esimerkiksi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja samalla pienentää hiilijalanjälkeä. Vihreä henkilöstöjohtaminen korostaa ympäristötulosten lisäksi taloudellisia tuloksia.

Kuten sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tapauksessa, myös ympäristötarkoituksen odotetaan tukevan taloudellista tarkoitusta. (Aust ja muut, 2020.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavoista kolmoistilinpäätökseen perustuva henkilöstöjohtaminen keskittyy samanaikaisesti taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin (Aust ja muut, 2020). Henkilöstöjohtamisen vastuullisuusnäkökulmaa voidaan siten kuvata näiden organisaatiotavoitteiden maksimoinniksi ja tasapainottamiseksi (Bush, 2020). Kolmoistilinpäätökseen perustuva henkilöstöjohtaminen laajentaa ymmärrystä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, tarkastellen henkilöstöjohtamista yleisenä johtamisen lähestymistapana, joka painottaa työntekijäkeskeisiä käytäntöjä – kuten hyvinvointia ja osallistumista – sekä huomioi henkilöstöjohtamisen vaikutukset sosiaaliseen ja ekologiseen toimintaympäristöön ja ekologisiin tavoitteisiin. Kolmoistilinpäätösnäkökulmasta huolimatta organisaatiotason vastuullisuustoimet keskittyvät ensisijaisesti taloudellisiin tuloksiin ja liiketoimintariskien minimointiin. (Aust ja muut, 2020.)

Kolmoistilinpäätösnäkökulmassa taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa, ja moninaiset tavoitteet voivat aiheuttaa jännitteitä, konflikteja ja sisäistä kilpailua rajallisista resursseista. Esimerkiksi ympäristötavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat taloudelliset investoinnit ja työntekijöiden kehittämiseen kohdistuvat lisämenot voivat vaikeuttaa taloudellisen suorituskyvyn maksimointia. Paradoksaalisten jännitteiden hallinta sekä työntekijä- että organisaatiotasolla vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti yritys voi toteuttaa vastuullisuusohjelmaa HR-käytänteiden kautta. (Aust ja muut, 2020.)

Yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen määrittelee liiketoiminnan tarkoituksen yhteisen hyvän arvojen mukaan. Se poikkeaa kolmesta aiemmasta vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavasta, jotka ovat omaksuneet sisältä ulos -näkökulman. Sisältä ulos -näkökulmassa organisaatiotason vastuullisuustoimet keskittyvät liiketoimintariskien minimointiin ja osakkeenomistaja-arvon maksimointiin.

Sen sijaan yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen omaksuu ulkoa sisään -näkökulman. (Aust ja muut, 2020.) Se tarkoittaa keskittymistä yhteiskuntaan ja sen kohtaamiin vastuullisuushaasteisiin (Dyllick & Muff, 2016). Yhteisen hyvän lähestymistapa pyrkii auttamaan ”suurten haasteiden”, kuten ilmastonmuutoksen, maahanmuuton, korruption, epätasa-arvon ja nuorten työttömyyden ratkaisemisessa. Ensisijainen tarkoitus on tukea yritysjohtajia ja työntekijöitä ekologisen ja sosiaalisen kehityksen edistämisessä. (Aust ja muut, 2020.)

Yhteisen hyvään liittyviä HR-käytäntöjä ovat esimerkiksi oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät urajärjestelmät, oikeudenmukaiset palkkakäytännöt sekä mahdollisuudet osallistua organisaation päätöksentekoprosesseihin. HR-käytännöt ja -toiminta edistävät yhteisen hyvän arvoja, esimerkiksi luottamuksellisia työsuhteita. Yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen vaikuttaa sosiaaliseen ja ekologiseen kestävään kehitykseen esimerkiksi lisäämällä työllisyyttä, parantamalla työolosuhteita hankintaketjuissa sekä edistämällä taloudellista demokratiaa. (Aust ja muut, 2020.)

2.6 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä ei ole yksiselitteistä listaa (Ehnert ja muut, 2016). Henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat usein kontekstisidonnaisia, ja lisäksi jotkin käytänteet voivat olla vastuullisia, vaikka niitä ei sellaisiksi leimattaisi (Järlström ja muut, 2023). Stahlin ja muiden (2020) mukaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan pitää vastuullisina siinä määrin kuin ne edistävät sosiaalista hyvinvointia, ympäristönsuojelua ja pitkäaikaista taloudellista vaurautta, ja vastuuttomina, jos ne vahingoittavat sosiaalista, ympäristöllistä ja taloudellista hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden tulee edistää työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä, jotta niitä voidaan pitää täysin vastuullisina (Järlström ja muut, 2018).

Kuten aiemmin todettu, vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluu edistää organisaatioiden taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta sekä

kehittää vastuullisia HRM-järjestelmiä (Ehnert & Harry 2012; Järlström ja muut, 2023). Näin ollen henkilöstöjohtamisen politiikat ja käytänteet voidaan nähdä keinoina tukea organisaation vastuullisuutta, mutta toisaalta henkilöstöjohtamisen käytänteiden vastuullisuus voidaan nähdä itsessään päämääränä (Macke & Genari, 2019).

HR-toiminnalla on keskeinen rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja osallistamisessa yritysvastuuseen, vastuullisuuteen liittyvien kyvykkyyksien kehittämisessä sekä yritysvastuun periaatteiden integroimisessa organisaatioon. Yritysvastuuta edistäviä tai siihen vaikuttavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi arvopohjainen rekrytointi, perehdytyskoulutus, henkilöstön kehittäminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä kannustinjärjestelmät, jotka ovat linjassa yritysvastuustrategian kanssa. Johtajien palkitsemiseen voidaan sisällyttää kolmoistilinpäätökseen perustuvia kannustimia, ja organisaatioon voidaan palkata henkilöitä, jotka omaksuvat vihreät periaatteet sekä yrityksen vastuullisuustavoitteet. Vastuullista on myös se, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuutta osallistua yrityksen tukemaan yhteisö- ja vapaaehtoistoimintaan. (Stahl ja muut, 2020.)

Järlströmin ja muiden (2023) tapaustutkimus suomalaisista yrityksistä painottaa kolmea henkilöstöjohtamiseen liittyvää vastuullisuustavoitetta: terveen ja tuottavan työvoiman ylläpitäminen, osaajien houkutteleminen ja sitouttaminen sekä investoiminen osaamisen kehittämiseen. Tutkimus tunnistaa näihin tavoitteisiin liittyviä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka painottavat erityisesti hyvinvoinnin näkökulmaa. Niihin kuuluvat esimerkiksi talon sisäinen työterveyshuolto, ergonomiset työtilat, joustavat työajat, mahdollisuus etätyöhön, työn ja muun elämän tasapainon tukeminen sekä fyysisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukeminen. Muita vastuullisena pidettyjä käytänteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo rekrytoinnissa ja palkoissa, koulutukset ja valmennukset, osaamisen kehittäminen, vammaisten rekrytointi, kesätyöpaikkojen tarjoaminen nuorille sekä työntekijöiden perheiden tukemiseen liittyvät toimet. Yritykset panostavat myös pitkien työurien tukemiseen. (Järlström ja muut, 2023.)

Santana ja Lopez-Cabrales (2019) esittävät valikoiman vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä, keskittyen vihreisiin ja sosiaalisesti vastuullisiin käytänteisiin. Vastuullisiin rekrytointikäytänteisiin kuuluu, että työkuvauksissa mainitaan ympäristö- ja sosiaaliset vastuut. Ehdokkaita houkutellaan organisaation ekologisen ja sosiaalisen sitoutumisen avulla, ja lisäksi rakennetaan vihreää ja sosiaalista työnantajabrändiä. Valintaprosessit ovat monimuotoisuutta tukevia, tasa-arvoisia ja läpinäkyviä, ja uusille työntekijöille tarjotaan perehdytysmateriaalia ja -koulutusta yrityksen vihreästä ja sosiaalisesta kulttuurista. Vastuullisiin henkilöstöresursoinnin käytänteisiin kuuluu myös se, että työntekijöillä on mahdollisuus vapaaehtoiseen uudelleensijoittamiseen uudelleenjärjestelyn yhteydessä. (Santana & Lopez-Cabrales, 2019.)

Koulutuksen ja kehityksen käytännöt kattavat koulutusohjelmat, joilla vahvistetaan työntekijöiden ja esihenkilöiden ekologista ja sosiaalista osaamista sekä toimet, joiden kautta työntekijät voivat osallistua sosiaali- ja ympäristökysymysten käsittelyyn, esimerkiksi ongelmanratkaisutiimeissä. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tiedonjakamista voidaan edistää sisäisen kierron, ryhmäkokousten tai aivoriihitoiminnan avulla. Vastuullisia HR-käytänteitä ovat myös vihreisiin ja sosiaalisiin teemoihin liittyvien maisteriohjelmien rahoittaminen, monimuotoisuus- ja tasa-arvokoulutukset sekä yksilöiden työllistettävyyden tukeminen jatkuvan oppimisen aloitteilla. Vastuulliset arviointikäytännöt puolestaan korostavat selkeiden ympäristöllisten ja sosiaalisten tavoitteiden asettamista. Henkilöstön arviointeihin sisällytetään vihreitä suorituskykyindikaattoreita, kuten energiankulutus, sekä sosiaalisia suorituskykyindikaattoreita, jotka perustuvat oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja läpinäkyvyyden periaatteisiin. (Santana & Lopez-Cabrales, 2019.)

Vastuullisia palkitsemiskäytänteitä puolestaan kuvaa yhdenvertainen, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen palkitseminen. Työntekijöille voidaan tarjota kannustimia ja palkkioita sosiaalisten ja ekologisten saavutusten perusteella, kuten bonuksia hyvistä ympäristökäytännöistä, palkallisia lomapäiviä ja polkupyöriä. Palkitseminen voi perustua työntekijöiden sosiaaliseen ja ekologiseen osaamiseen sekä johtajien sosiaalisiin ja

ympäristösaavutuksiin. Vastuullisiin palkitsemiskäytänteisiin kuuluvat myös lastenhoitopalvelut, sairaanhoitopalvelut ja henkivakuutus, joilla pyritään vahvistamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Santana & Lopez-Cabrales, 2019.)

Santanan ja Lopez-Cabralesin (2019) tutkimuksen mukaan vastuullisiin HR-käytänteisiin sisältyy myös oikeudenmukaisten ja läpinäkyvien urasuunnitelmien kehittäminen kaikille työntekijöille huolimatta esimerkiksi työntekijän iästä tai sukupuolesta. Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan muun muassa liukuvalla työajalla ja etätyöllä. Vastuullista on myös mahdollistaa vammaisten työntekijöiden työssä jatkaminen mukauttamalla työaikoja sekä tarjota joustavia työaikoja, jotta työntekijät voivat osallistua ympäristöllisiin ja sosiaalisiin aktiviteetteihin työajalla. (Santana & Lopez-Cabrales, 2019.)

Diaz-Carrion ja muut (2018) tutkivat puolestaan vastuullisia HR-käytänteitä ja -politiikkoja analysoimalla kirjallisuutta, pörssiyhtiöiden vastuullisuusraportteja ja CSR-standardeja. Tutkimuksessa tunnistettiin kuusi vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja 98 vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännettä. Vastuullisia henkilöstöpolitiikkoja ovat henkilöstön rekrytointi (1), koulutus (2), suoritusarviointi ja uranhallinta (3), palkitseminen (4), työ- ja perhe-elämän tasapaino ja monimuotoisuuden edistäminen (5) sekä työterveys ja -turvallisuus (6). Henkilöstöjohtamisen käytänteistä korostuivat muun muassa palkitsemispolitiikka, joka ei syrji esimerkiksi sukupuolen tai työsopimustyypin perusteella, sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoon liittyvät käytänteet. Tutkimus painottaa läpinäkyvän viestinnän merkitystä, virallisen tasa-arvopolitiikan käyttöönottoa sekä käytänteitä, jotka varmistavat monimuotoisuuden ja yhtäläisten mahdollisuuksien periaatteiden toteutumisen. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Tutkimuksessa nousi esiin monia vastuullisia HR-käytänteitä. Henkilöstön resursointiin liittyviä käytänteitä ovat muun muassa läpinäkyvien ja puolueettomien valintaprosessien kehittäminen, syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden palkkaaminen lain vaatimuksia laajemmin, rekrytointi yliopistoista sekä se, että kannustetaan sisäiseen etenemiseen ulkoisen rekrytoinnin sijaan henkilöstön motivointikeinona. Vastuullista on myös

toteuttaa erityisohjelmia uusien työntekijöiden sopeutumisen ja integroitumisen tueksi, hyödyntää kokeneiden työntekijöiden osaamista heidän jäätyään eläkkeelle sekä tukea irtisanottuja esimerkiksi koulutuksen avulla. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu työllistettävyyttä tukevien osaamiskoulutusohjelmien tarjoaminen sekä säännöllisten koulutusten tarjoaminen kaikille työntekijöille riippumatta esimerkiksi ammattiasemasta tai iästä. Vastuullista on huomioida työntekijöiden mieltymykset koulutusten suunnittelussa, laatia yksilöllisiä koulutussuunnitelmia jokaiselle työntekijälle, järjestää mentorointiohjelmia sekä tukea työntekijöitä koulutusohjelmien rahoittamisessa. Suoriutumisen arviointiin ja uranhallintaan liittyviin käytänteisiin kuuluu puolestaan se, että arvioidaan työntekijöiden suoriutumista ja laaditaan urasuunnitelmia kaikille työntekijöille. Vastuullista on antaa työntekijöille vastuuta omasta kehittymisestään, toteuttaa 360-arviointeja, antaa säännöllistä palautetta työntekijöiden kehittymisestä, perustaa ylennykset työntekijöiden ansioihin sekä tarjota uramahdollisuuksia nuorille. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Tutkimuksessa havaittuihin vastuullisen palkitsemisen käytänteisiin lukeutuvat muun muassa läpinäkyvät palkitsemiskäytännöt sekä palkitsemisjärjestelmä, joka huomioi työntekijän taidot, tehtävän ja suoriutumisen. Vastuullista on sitoa osa palkitsemisesta vastuullisuustavoitteiden toteutumiseen, tarjota sosiaalisia etuja ja ei-rahallisia palkkioita sekä palkita ehdotuksista, jotka parantavat esimerkiksi laatua tai terveyskäytäntöjä. Lisäksi vastuullisuutta osoittaa se, että sairausvakuutukset ylittävät lainsäädännön vähimmäisvaatimukset ja että palkkataso on korkeampi kuin työehtosopimusten määrittelemä minimitaso. Vastuullisiin HR-käytänteisiin kuuluvat myös palkkakatselmukset syrjimättömyyden varmistamiseksi ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi sekä vuosittaiset palkkojen tarkistukset, jotta ne vastaavat työntekijän suoriutumista ja ulkoisia indikaattoreita, kuten kuluttajahintaindeksiä. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Vastuullisiksi HR-käytänteiksi tunnistettiin myös esimerkiksi työilmapiirikyselyt työympäristön kehittämiseksi, koulutukset monimuotoisuuden tärkeydestä, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta ja eettisistä periaatteista sekä syrjintään liittyvien tapausten rekisteröinti ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen. Vastuullista on kannustaa työntekijöitä sosiaalisiin projekteihin sekä ideoiden jakamiseen horisontaalisella ja vertikaalisella tasolla, raportoida yrityksen suoriutumisesta taloudellisissa, sosiaalisissa ja ympäristökysymyksissä sekä edistää työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä kommunikaatiota. Vastuullisuutta voidaan edistää myös tarjoamalla välineitä, joiden kautta työntekijät voivat anonyymisti ilmaista huolensa epäeettisistä tai laittomista toimista. Lisäksi se, että organisaatiossa on monimuotoisuuden hallinnasta vastaava henkilö tai tiimi, on osa vastuullista henkilöstöjohtamista. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Vastuullisiin HR-käytänteisiin kuuluu joustavuus perhevapaissa sekä työajoissa ja -vuoroissa työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita varten. Vastuullista on tukea vammaisten työntekijöiden työssä pysymistä esimerkiksi työaikajärjestelyin sekä mahdollistaa vanhempainvapaan pidentäminen silloin, kun lapsella on jokin vamma. Henkilöstön hyvinvointia edistetään tukemalla terveellisiä elämäntapoja työssä ja sen ulkopuolella, esimerkiksi järjestämällä liikunta-aktiviteetteja. Lisäksi vastuullisuutta osoittaa huolehtiminen työntekijöiden ja heidän perheidensä terveydestä tarjoamalla esimerkiksi ilmaisia terveystarkastuksia ja psykologisia tukipalveluja. Vastuullisiin HR-käytänteisiin kuuluu myös se, että pidetään kirjaa työtapaturmista, sairauksista ja työntekijöistä, joilla on riski sairastua ammattitauteihin. Lisäksi tehdään auditointeja toimittajista ja alihankkijoista sen varmistamiseksi, että ne kohtelevat työntekijöitään vastuullisesti. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.)

Monet edellä esitetyistä vastuullisista HR-käytänteistä korostavat tasa-arvon, objektiivisuuden, läpinäkyvyyden ja valtuuttamisen periaatteita. Ne tähtäävät paitsi yksilötason suorituskyvyn parantamiseen myös työntekijöiden henkilökohtaisten ja ammatillisten odotusten tasapainoiseen täyttämiseen, mikä voi edistää työntekijöiden

hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon, ja sitä kautta parantaa organisaation mahdollisuuksia menestyä pitkällä aikavälillä. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.) Voidaankin todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet keskittyvät työntekijöiden henkilökohtaisen kehityksen tukemiseen sen sijaan, että ne huomioisivat vain organisaation tulokset (Cheng ja muut, 2024). Vastuullisten HR-käytänteiden myötä työntekijöiden yksilöllistä menestystä tai kasvua ei pidetä pelkästään välineenä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan se nähdään yhtenä organisaation keskeisistä saavutuksista (Kramar, 2022). Omaksumalla näitä HR-käytänteitä organisaatiot osoittavat pitävänsä työntekijöitä pitkän aikavälin investointina, eivät pelkästään taloudellisena kustannuksena (Jerónimo ja muut, 2020).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutuksista taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen on esitetty eriäviä näkemyksiä. Esimerkiksi Austin ja muiden (2020) mukaan ei ole varmuutta siitä, kuinka tehokkaita käytänteet ovat. Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatio ja henkilöstö voivat hyötyä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. HR-käytänteillä on vaikutusta paitsi työntekijöihin myös organisaatioiden inhimilliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen kontekstiin (Aust ja muut, 2020).

Vastuullisten HR-käytänteiden on havaittu vaikuttavan positiivisesti vastuullisuuskäytäntöihin, millä puolestaan on positiivinen vaikutus organisaation vastuullisuussuoritukseen. Työntekijöiden osallistuminen vastuullisuuteen ja pitkän aikavälin suuntautuneisuus vahvistavat vastuullisuuskäytänteiden ja -suorituksen välistä yhteyttä. (Kutaula ja muut, 2025.) Lisäksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet voivat rakentaa luottamusta työnantajan ja työntekijöiden välille sekä lisätä työntekijöiden myönteisiä asenteita muutosta kohtaan (Flamini & Gnan, 2024).

Tutkimusten mukaan vastuullisilla HR-käytänteillä on vaikutusta myös yksilötasolla. Niillä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten pitkiin työuriin, vähäiseen vaihtuvuuteen, alhaiseen poissaoloprosenttiin ja

myöhäisiin eläköitymisiin (Järlström ja muut, 2023). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden on myös havaittu edistävän työntekijöiden suorituskykyä välillisesti resilienssin ja työn imun kautta. Ne vahvistavat työntekijöiden resilienssiä, mikä puolestaan lisää työn imua keskeisenä hyvinvoinnin tekijänä. (Lu ja muut, 2023.) Lisäksi vastuullisten HR-käytänteiden on havaittu edistävän työntekijöiden psykologista pääomaa ja sitä kautta urakehitystä, erityisesti silloin, kun henkilön ja organisaation välinen yhteensopivuus on korkea (Cheng ja muut, 2024).

2.7 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittaaminen

HR-mittareita hyödynnetään henkilöstöjohtamisen toiminnan ja tulosten arvioinnissa (Coron ja muut, 2025). Suurin osa HR-mittareista on kuvailevia, ja ne mittaavat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tuloksia (Pillai & Sivathanu, 2022). Lisääntyneen HR-datan saatavuuden ja kattavuuden myötä henkilöstöammattilaiset voivat hyödyntää HR-mittareita entistä tehokkaammin arvioidakseen henkilöstöjohtamista tehokkuuden, vaikuttavuuden ja vaikutusten näkökulmista (Dulebohn & Johnson, 2013). Datan käytön tavoitteena on tukea henkilöstöjohtamiseen liittyvää päätöksentekoa ja siten parantaa organisaation suorituskykyä (Huselid, 2018).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää mittareita ja mittausjärjestelmiä, jotka kattavat taloudelliset, inhimilliset, sosiaaliset sekä ekologiset tulokset. Se tunnistaa, että nämä tulokset ovat keskenään riippuvaisia, mikä lisää mittausjärjestelmän monimutkaisuutta. Lisäksi vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on olennaista mitata sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tulosten mittaaminen ja arviointi vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueilla auttaa selvittämään, onko henkilöstöjohtaminen onnistunut tukemaan organisaation muutosta kohti vastuullisuutta. (Kramar, 2022.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan mitata tarkastelemalla organisatorisia, sosiaalisia, yksilöllisiä ja ekologisia vaikutuksia. Arvioitavia

organisaatiotason vaikutuksia ovat esimerkiksi etiikka, työsuhteiden laatu, henkilöstön terveys ja hyvinvointi, kestävä kilpailuetu, innovatiivisuus ja tuottavuus. Sosiaalisella tasolla voidaan tarkastella sosiaalista legitimiteettiä, työpaikan ihmissuhteiden laatua, inhimillistä pääomaa, organisaation asemaa houkuttelevana työnantajana sekä sitä, kuinka hyvin se tunnistetaan potentiaalisten työntekijäryhmien keskuudessa. Yksilötasolla arvioitavia vaikutuksia ovat muun muassa hyvinvointi, työtyytyväisyys, motivaatio, suoriutuminen, työllistettävyys, elinikäinen oppiminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Ekologisesta näkökulmasta voidaan tarkastella esimerkiksi energian ja paperin kulutusta, työpaikan sijaintia, ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden tuotantoa, vapaaehtoistoimintaohjelmia sekä työmatkustamiseen liittyviä kustannuksia. Yksittäiselle organisaatiolle tulisi kehittää sille sopivat mittarit, jotka jalkautetaan työntekijöille henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla. (Kramar, 2014.)

Vastuullisten HR-käytänteiden mittaamiseksi organisaatioissa hyödynnetään erilaisia työkaluja, kuten henkilöstötyytyväisyyskyselyitä, työntekijöiden sitoutumista kartoittavia kyselyitä sekä ilmapiiriin, hyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviä kyselyitä. Lisäksi voidaan ennakoida osaamisen kysyntää ja tarjontaa henkilöstösuunnittelun avulla sekä kerätä tietoa henkilöstön vaihtuvuudesta ja tuottavuudesta. (Kramar, 2014; Kramar, 2022.)

Järlström ja muut (2024) tutkivat maailman vastuullisimmiksi arvioitujen yritysten vastuullisuusraportteja HR-näkökulmasta ja tunnistivat henkilöstöjohtamisen käytänteisiin liittyviä mittareita. Henkilöstön koulutusta mitattiin koulutustarjonnan, -suoritusten ja lopputulosten perusteella. Mittareina käytettiin esimerkiksi uusien koulutusmoduulien määrää, suoritettujen koulutustuntien määrää työntekijää kohden, koulutusohjelmiin osallistuneiden prosenttiosuutta, koulutusohjelmien suoritusmääriä, korkea-asteen koulutukseen myönnettyjen apurahojen määrää sekä yhteistyöyliopistojen kautta työllistettyjen harjoittelijoiden määrää. Koulutuksella saavutettuja tuloksia mitattiin oppimisen ja kehittymisen indeksillä, työntekijöiden kehityksellä 360-arvioinnissa sekä todennäköisyydellä saada ylennys koulutukseen

osallistumisen jälkeen. Lisäksi mittareina käytettiin mentorointitunteja, mentorien määrää, suoriutumisen arvioinnin piirissä olevien osuutta, sisäisen liikkuvuuden osuutta sekä sisäisen rekrytoinnin kautta palkattujen osuutta. (Järlström ja muut, 2024.)

Tutkimuksessa tunnistettuja henkilöstön sitoutumisen käytänteitä olivat työntekijöiden kuuleminen esimerkiksi henkilöstökyselyillä, vapaaehtoistyö ja palkitseminen. Henkilöstökyselyiden mittareina käytettiin kyselyihin osallistuneiden osuutta ja osuuden kasvua. Kyselyn tulosten perusteella seurattiin työntekijöiden sitoutumisen indeksiä ja sen muutosta, henkilöstön sitoutumisen tasoa, koetun organisaation tuen osuutta sekä työntekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden tasoa verrattuna verrokkiorganisaatioihin. Vapaaehtoistyötä mitattiin puolestaan toimintaan osallistuneiden osuudella, työntekijöiden toteuttamien toimenpiteiden määrällä, toimintaan käytettyjen tuntien määrällä, rahalahjoitusten määrällä, toiminnan vaikutuksen piirissä olleiden lukumäärällä sekä vapaaehtoistyön rahallisella arvolla. Palkitsemiseen liittyviä mittareita olivat palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien määrä, palkittujen osuus sekä palkitsemisen rahallinen arvo, vaikka näistä raportoitiin vähän. Työntekijöiden sitoutumisen tuloksena syntynyttä pysyvyyttä mitattiin hyvin suoriutuvien työntekijöiden pysyvyysasteella ja yrityksestä lähteneiden määrällä. (Järlström ja muut, 2024.)

Tutkimuksessa monimuotoisuutta ja osallisuutta tarkasteltiin rekrytoinnin, urakehityksen ja palkkatasa-arvon näkökulmasta. Mittareina käytettiin vähemmistöihin kuuluvien osuutta uusista rekrytoinneista ja osuuden kasvua, monikansallisten tiimien osuutta, naisten osuutta johtotehtävissä ja tämän osuuden kasvua, naisten osuutta organisaation kaikilla tasoilla, etnisesti monimuotoisen henkilöstön osuutta sekä vähemmistöihin kuuluvien osuutta sisäisissä siirroissa ja ylennyksissä. Lisäksi mitattiin osallistujamäärää ennakkoluulojen tunnistamiseen liittyvissä koulutuksissa, palkkatasa-arvoisuuden tarkastelun piiriin kuuluvien työntekijöiden osuutta, palkkaerojen osuutta työntekijäjoukossa sekä keskimääräisiä palkkoja maittain, sukupuolen ja iän mukaan. (Järlström ja muut, 2024.)

Tutkimuksessa tunnistettuja terveyden ja hyvinvoinnin mittareita olivat esimerkiksi terveyspalveluja käyttävien työntekijöiden määrä, terveyskeskusten määrä ja sijainnit sekä stressiä kokevien työntekijöiden osuus. Lisäksi mitattiin terveysohjelmiin ja -koulutuksiin osallistuneiden osuutta ja määrää, osallistumisprosentin kasvua sekä terveysohjelmien ja -koulutustapahtumien määrää. Joustavia työjärjestelyjä puolestaan mitattiin muun muassa osa-aikaisesti työskentelevien osuudella sekä sillä, kuinka suuri osa työntekijöistä työskentelee maissa, joissa on perhevapaapolitiikka. (Järlström ja muut, 2024.) Koska edellä mainitut mittarit nousivat esiin maailman vastuullisimmiksi arvioitujen yritysten vastuullisuusraporteista, voidaan olettaa, että vastaavia mittareita tunnistetaan myös tässä tutkimuksessa.

3 Vastuullisuusraportointi

Vastuullisuusraportoinnilla eli ESG-raportoinnilla yritykset viestivät sidosryhmilleen ympäristöön (*Environment*), sosiaaliseen vastuuseen (*Social*) ja hallintotapaan (*Governance*) liittyvää suorituskykyään (Prashar, 2023). Vastuullisuusraportoinnista on tullut normaali osa liiketoimintaa. KPMG:n (2024) vastuullisuusraportointia koskevan selvityksen mukaan 79 prosenttia yrityksistä maailmanlaajuisesti ja 96 prosenttia maailman 250 suurimmasta yrityksestä raportoi vastuullisuudestaan. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat osaltaan lisänneet yritysten raportointia ESG-vaikutuksista ja -tuloksista (KPMG, 2024) ja kiinnostusta raportointiin on kasvattanut myös raportointistandardien yleistyminen (Ehnert ja muut, 2016). Lisäksi raportointiin on vaikuttanut merkittävästi sääntelyn lisääntyminen. Vaikka tutkimuksen kohdeyritykset tulevat voimassa olevan lainsäädännön mukaan sääntelyn piiriin vuonna 2026, on sääntelyn tarkastelu perusteltua: monet yritykset ovat alkaneet valmistautua sääntelyn noudattamiseen ja kehittäneet raportointiaan ennen siirtymistä pakolliseen vastuullisuusraportointiin (KPMG, 2024).

3.1 Raportoinnin sääntely ja standardit

Organisaatiot osallistuvat yhä aktiivisemmin ei-taloudellisen tiedon raportointiin kasvaneiden sääntelyvaatimusten myötä (Ballnat ja muut, 2025; Prashar, 2023). Sääntelyä ovat lisänneet Euroopan unionin ei-taloudellista raportointia koskeva direktiivi NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*) sekä uudempi kestävyysraportointidirektiivi CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), joka laajentaa ei-taloudellisen raportointivelvoitteen koskemaan suurempaa yritysjoukkoa (Ballnat ja muut, 2025). EU:n jäsenvaltioiden on laadittava kansalliset säädökset näiden direktiivien vaatimusten mukaisesti (Donner ja muut, 2025).

EU hyväksyi vuonna 2014 ei-taloudellista raportointia koskevan NFRD:n (Neuvoston direktiivi 2014/95/EU). NFRD:n mukaan yli 500 henkilöä työllistävien, yleisen edun

kannalta merkittävien yhteisöjen, eli käytännössä listattujen yhtiöiden, pankkien ja vakuutusyhtiöiden, on annettava selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista. Selvityksen tulee sisältää tietoja ainakin ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin näkökohtiin, ihmisoikeuksien kunnioittamiseen sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyen. Selvityksessä on esitettävä lyhyt kuvaus liiketoimintamallista sekä kerrottava yrityksen toimintoja koskevista riskeistä ja niiden hallinnasta. Lisäksi sen tulee sisältää tärkeimmät ei-taloudelliset tulosindikaattorit sekä kuvauksen hallinto-, johto- ja valvontaelimiin sovellettavista monimuotoisuutta koskevista toimintaperiaatteista. (Neuvoston direktiivi 2014/95/EU art. 19a; European Parliamentary Research Service, 2021.) NFRD ei kuitenkaan määrittele tarkasti, miten vastuullisuusaiheista tulisi raportoida. Yritykset voivat valita, miten ne esittävät ja julkistavat tietonsa, ja minkä standardin mukaisesti ne raportoivat. (Donner ja muut, 2025.) Tiedot voidaan sisällyttää esimerkiksi toimintakertomukseen tai erilliseen raporttiin (Gonçalves ja muut, 2020).

Vastuullisuusraportoinnin merkitys on kasvanut entisestään CSRD-direktiivin (Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464) myötä. Direktiivi laajentaa raportointivelvollisuuden koskemaan kaikkia suuria yrityksiä sekä listattuja yrityksiä, lukuun ottamatta mikroyrityksiä. Se tuo yksityiskohtaisempia raportointivaatimuksia ja velvoittaa noudattamaan Euroopan vastuullisuusraportointistandardeja. Lisäksi se edellyttää varmennusta koskien raportoituja tietoja. (European Commission, 2021.) CSRD:n mukaan vastuullisuudesta raportoivien yritysten on myös käytettävä EU-taksonomiaa sekä sovellettava kaksinkertaisen olennaisuuden periaatetta (*double materiality*), jossa arvioidaan sekä vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön että niiden vaikutukset yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn (KPMG, 2024).

CSRD:n piiriin kuuluvien yritysten on sisällytettävä toimintakertomukseen tiedot, jotka ovat tarpeen yrityksen vastuullisuusseikkoihin liittyvien vaikutusten ymmärtämiseksi, sekä tiedot, jotka ovat tarpeen sen ymmärtämiseksi, miten vastuullisuusseikat vaikuttavat yrityksen kehitykseen, tulokseen ja asemaan (Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464 art. 19a). CSRD kattaa ilmastoon liittyvien asioiden lisäksi laajan joukon ESG-

teemoja. Ympäristön osalta siihen kuuluvat saastuminen, vesi, luonnon monimuotoisuus ja resurssien käyttö. Sosiaaliset vaikutukset koskevat yrityksen omia työntekijöitä, alihankkijoiden työntekijöitä, yhteisöjä, kuluttajia ja loppukäyttäjiä. Hallintotavan osalta tarkastellaan liiketoiminnan menettelytapoja. (KPMG, 2024.) Raportoitavien vastuullisuustietojen on tarkoitus sisältää ennakoivia ja takautuvia tietoja, laadullisia ja määrällisiä tietoja, ja niissä olisi huomioitava lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin näkymät. Lisäksi raportoinnin tulee sisältää esitettyjen tietojen kannalta merkitykselliset indikaattorit. (Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464 art. 19a, 29b.)

CSRD:n mukaisia raportteja julkaisevat ensin pääasiassa yritykset, joita on aiemmin koskenut NFRD, eli yli 500 henkilöä työllistävät, yleisen edun kannalta merkittävät yritykset. Näiden raporttien on katettava vuodesta 2024 alkavat tilikaudet, ja ensimmäiset raportit julkaistaan vuonna 2025. Listaamattomat suuryritykset aloittavat CSRD:n mukaisen raportoinnin vuonna 2026 tilikaudesta 2025 alkaen. (KPMG, 2024.) Näihin kuuluvat yritykset, jotka täyttävät vähintään kaksi seuraavista raja-arvoista: yli 250 työntekijää, 25 miljoonan euron tase tai yli 50 miljoonan euron liikevaihto (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1:4c). Listatut pk-yritykset raportoivat puolestaan vuodesta 2027 alkaen. Vaikka direktiivin käyttöönotto etenee vaiheittain, monet yritykset ovat ennakoivasti muuttaneet raportointikäytäntöjään ennen siirtymistä CSRD:n mukaiseen pakolliseen vastuullisuusraportointiin. (KPMG, 2024.)

Kuten aiemmin todettu, CSRD:n piiriin kuuluvien yritysten on noudatettava raportoinnissaan ESRS-standardeja. Standardisto koostuu 12 standardista ja yli 120 tarkasta mittarista, jotka ovat aiempia vaatimuksia huomattavasti yksityiskohtaisempia sekä laajuudeltaan että syvyydeltään. (KPMG, 2024.) ESRS-standardit kattavat ympäristöön, sosiaalisiin asioihin ja hallintotapaan liittyvät vastuullisuuskysymykset, mukaan lukien ilmastonmuutoksen, biodiversiteetin ja ihmisoikeudet (European Commission, 2023). Sosiaalisia asioita koskeviin standardeihin kuuluu esimerkiksi oman työvoiman ja arvoketjun työntekijöiden standardit. Ne käsittävät muun muassa työoloja,

yhdenvertaista kohtelua, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja muita työhön liittyviä oikeuksia. (Niskala & Palmuaro, 2023, s. 63–64.)

Koska siirtymävaihe pakollisen raportoinnin laajentumiseen ja ESRS-standardien mukaiseen vastuullisuusraportointiin on vielä kesken, monet vapaaehtoiset raportointistandardit ovat yhä laajasti käytössä. Näistä suosituimpia ovat GRI-standardit (*Global Reporting Initiative*). (KPMG, 2024.) Ne ohjaavat organisaatioiden raportointia taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista, mikä tekee raportoinnista vertailukelpoista ja lisää läpinäkyvyyttä organisaatioiden kestävän kehityksen edistämiseen liittyvästä panoksesta (Global Reporting Initiative, n.d.). GRI-standardit sisältävät henkilöstöjohtamista ja yritysvastuuta koskevaa tietoa ja indikaattoreita, jotka liittyvät työelämäkäytäntöihin, ihmisarvoiseen työhön ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen (Diaz-Carrion ja muut, 2018; Ehnert ja muut, 2016). GRI-ohjeistuksen myötä yritykset hyödyntävät vastuullisuusraportointia kuvatakseen HR-käytänteitään esimerkiksi työllistämisen ja työsuhteiden hallinnan, koulutuksen ja kehittämisen, monimuotoisuuden edistämisen sekä työterveyden ja -turvallisuuden alueilla (Barrena-Martínez ja muut, 2019; Ehnert ja muut, 2016; Shahid ja muut, 2025).

3.2 Vastuullisuusraportoinnin merkitys

Vastuullisuusraportoinnin kautta yritykset viestivät sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä asioista laajemmalle sidosryhmäjoukolle ja osoittavat, että ne täyttävät yhteiskunnallisia sekä yhteisön odotuksia (Qian ja muut, 2020). Yritykset raportoivat vastuullisuudesta tullaakseen läpinäkyvämmiksi ja täyttääkseen vastuunsa sidosryhmiä kohtaan (Ehnert ja muut, 2016). Raportointiohjeiden noudattaminen auttaa suuryrityksiä toiminnan legitimoinnissa sekä sääntelyongelmien välttämisessä (Prashar, 2023). Raportointi voi lisätä yritysten uskottavuutta sidosryhmien keskuudessa (Mariappanadar ja muut, 2022).

Yritykset voivat hyötyä korkealaatuisesta vastuullisuusraportoinnista myös muilla tavoin. Raportoinnin avulla ne voivat tunnistaa ja hallita omia vastuullisuusseikkoihin liittyviä

riskejä ja mahdollisuuksia. Vastuullisuusraportointi voi tarjota pohjan paremmalle vuoropuhelulle ja viestinnälle yritysten ja sidosryhmien välillä sekä tukea yrityksiä maineen parantamisessa. (Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464.) Se voi parantaa yhteisösuhteita (Prashar, 2023) ja antaa mahdollisuuden erottautua vastuullisena toimijana ja työnantajana (Järlström ja muut, 2024). Vastuullisuusraportointi voi myös tuottaa taloudellisia etuja sekä vaikuttaa yrityksen arvoon (Qian ja muut, 2020).

Vaikka vastuullisuusraportoinnilla on monia hyötyjä, on tärkeää tunnistaa sen rajoitukset, erityisesti vapaaehtoisen raportoinnin osalta. Ilman pakollisia raportointivaatimuksia raportointi ei välttämättä lisää läpinäkyvyyttä, vaan voi antaa vaikutelman läpinäkyvyydestä legitimiteetin vahvistamiseksi (Parsa ja muut, 2018). Vastuullisuusraportoinnin kehittyminen ei takaa, että yritykset olisivat onnistuneesti täyttäneet vastuunsa sidosryhmiä kohtaan (Ehnert ja muut, 2016). Yritykset voivat käyttää raportointia hyödyksi legitimoidakseen HR-käytänteitään ilman, että niitä tosiasiassa muutetaan (Järlström ja muut, 2024). Ne saattavat antaa harhaanjohtavaa tietoa todellisesta vastuullisuudestaan eli harjoittaa viherpesua (Donner ja muut, 2025).

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin yritysten vuosi- ja vastuullisuusraporteista. Luvun alussa tarkastellaan laadullista tutkimusta ja aineistoa, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritykset ja raportit tutkimusaineistona. Lopuksi käydään läpi aineiston analyysimenetelmä eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi sekä kuvataan analyysiprosessi.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4). Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden keskittyä liiketoimintaan liittyvien ilmiöiden monimutkaisuuteen niiden omissa konteksteissa. Se tuottaa uutta tietoa siitä, miten ihmiset ja asiat todellisuudessa toimivat. (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 1.) Tyypillisiä laadullisia tutkimuskysymyksiä ovat muun muassa mitä- ja miten-kysymykset. Mitä-kysymykset tuottavat kuvauksia tilanteista ja prosesseista. (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 4.) Tutkimuksesta saatavat tulokset esitetään sanoin tai kuvin, ei niinkään numeroina (Creswell & Creswell, 2023, luku 9). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida, millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä listaamattomat suuryritykset raportoivat ja mitä mittareita ne käyttävät näiden käytänteiden kuvaamiseen, laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tarkoitukseen hyvin.

Laadullinen aineisto voi olla tekstimuotoista, visuaalista, suullista tai äänimateriaalia. Aineisto jättää sijaa tulkinnoille ja kuvailulle eikä keskity mitattavaan dataan. (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 7.) Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla sekä hyödyntämällä audiovisuaalisia ja digitaalisia materiaaleja. Aineistonkeruun lähteisiin kuuluvat myös erilaiset yksityiset ja julkiset

asiakirjat, kuten organisaatioiden viralliset raportit. (Creswell & Creswell, 2023, luku 9.) Näin ollen laadullista aineistoa löytyy suuryritysten vuosi- ja vastuullisuusraporteista, joita tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

4.2 Tutkimusaineistona yritysten vuosi- ja vastuullisuusraportit

Tutkimuksen laadullinen aineisto koostuu kymmenen suomalaisen listaamattoman suuryrityksen vuosi- ja vastuullisuusraporteista tilikaudelta 2024. Tutkimuksessa hyödynnetään siis olemassa olevaa eli sekundaariaineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2015, luku 7). Yritykset valikoituivat Talouselämä 500 -selvityksestä, johon on listattu Suomen 500 suurinta yritystä vuodelta 2024. Valikoidut yritykset eivät ole tutkimuksen alkaessa pörssilistattuja, niillä on tilikauden aikana keskimäärin yli 250 työntekijää ja niiden liikevaihto ylittää 50 miljoonaa euroa (ks. Kirjanpitolaki 1336/1997, 1:4c). Tutkimus keskittyy siis yrityksiin, joita NFRD ei ole velvoittanut raportoimaan vastuullisuudestaan, ja jotka voimassa olevan lainsäädännön mukaan tulevat CSRD:n piiriin tilikaudesta 2025 alkaen. Yritykset edustavat eri toimialoja, mikä lisää aineiston monipuolisuutta. Tutkimuksen kohdeyritykset ja niiden perustiedot vuodelta 2024 on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen kohdeyritykset.

Yritys	**Toimiala**	**Henkilöstö** (keskimäärin)	**Liikevaihto** (milj. €)
Alko	vähittäiskauppa	2 351	1 117
Berner	moniala ja muut	870	654
Fazer	elintarvike	4 885	1 183
Finavia	yrityspalvelut	2 041	397
Kiilto	kemia ja muovi	732	220
Lindström	yrityspalvelut	4 859	518

Yritys	**Toimiala**	**Henkilöstö** (keskimäärin)	**Liikevaihto** (milj. €)
Paulig	elintarvike	2 374	1 199
Posti	kuljetus ja huolinta	13 095	1 521
Valio	elintarvike	4 297	2 278
Veikkaus	kuluttajapalvelut	1 233	959

Yritykset julkaisevat vastuullisuusraportin osana vuosikertomusta tai erillisenä vastuullisuusraporttina. Tutkimusaineisto koostuu yhteensä kymmenestä raportista. Vastuullisuusraportit valikoituivat tutkimusaineistoksi, sillä ne ovat yrityksille keskeinen väline viestiä sitoutumisestaan yritysvastuuseen (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Tutkimusaineisto tarkasteltiin kokonaisuudessaan, mutta erityistä huomiota kiinnitettiin omaa työvoimaa käsitteleviin osioihin. Aiempien vastuullisuusraportointia ja henkilöstöjohtamista yhdistävien tutkimusten mukaan yritysten raportointi on keskittynyt pääasiassa sisäiseen työvoimaan, ja ulkoinen työvoima ja ihmisoikeuksiin liittyvät kysymykset on jätetty vähemmälle huomiolle (esim. Ehnert ja muut, 2016; Parsa ja muut, 2018). Vaikka osa tutkimuksen kohdeyrityksistä raportoi arvoketjujen työntekijöihin liittyvistä HR-käytänteistä, nämä rajattiin analyysin ulkopuolelle aineiston selkeyttämiseksi.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysin muoto, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4). Aineiston laadullinen käsittely perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn: hajanainen aineisto käsitteellistetään ja järjestetään uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Tarkoitus on tuottaa selkeää informaatiota tutkittavasta ilmiöstä, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.2.) Koska tämän

tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa vastuullisia HR-käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita, joita yritykset raportoivat, sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Samalla kirjallisuudesta hankittu tieto sekä aiemmat tutkimukset vaikuttivat osittain pääluokkien muodostamiseen, mikä toi analyysiin myös teorialähtöisiä piirteitä.

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysia voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. Ensin tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto karsitaan pois. Pelkistäminen voidaan toteuttaa siten, että kirjallisesta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, jotka koodataan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3.) Tämän tutkimuksen analyysin valmisteluvaiheessa yritysten raportit luettiin huolellisesti kolmeen kertaan, ja niistä merkittiin kaikki alkuperäisilmaisut, jotka viittaavat vastuullisiin HR-käytänteisiin ja niihin liittyviin mittareihin. Nämä alkuperäisilmaisut vietiin Exceliin ja järjesteltiin alustavasti HR-teemoittain värikoodeilla. Alkuperäisilmaisuissa esiintyi myös sellaisia käytänteitä, jotka eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymyksiin, mutta ne haluttiin säilyttää analyysiprosessissa kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Kun kaikki vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen viittaavat alkuperäisilmaisut oli siirretty Exceliin, ne pelkistettiin poistamalla ylimääräiset täytesanat.

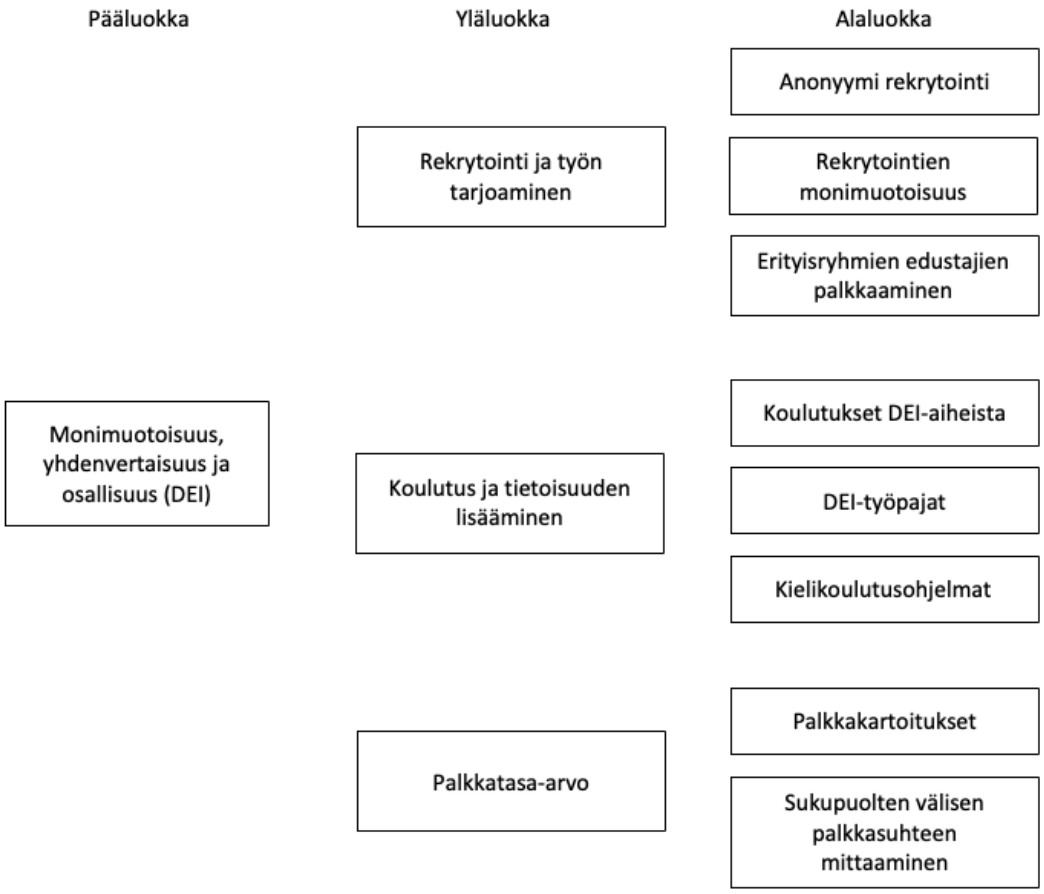
Pelkistämisen jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri alaluokiksi. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistetään yläluokiksi ja yläluokista muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Luokittelu voidaan nähdä osana aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä, mikä tarkoittaa teoreettisten käsitteiden luomista tutkimuksen kannalta olennaisen ja valikoidun tiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3.)

Tämän tutkimuksen ryhmittelyvaihe aloitettiin vertailemalla pelkistettyjä ilmaisuja ja järjestämällä samankaltaiset ilmaisut allekkain. Samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut koottiin samoihin alaluokkiin, jotka nimettiin mahdollisimman tarkasti pelkistettyjen ilmaisujen sisältöä kuvaavalla tavalla. Tämän jälkeen samansisältöiset alaluokat

yhdistettiin yläluokiksi ja yläluokista muodostettiin pääluokat, jotka nimettiin aineistoista nousevien HR-teemojen mukaan. Ryhmittelyn aikana varmistettiin, että alkuperäisilmaisut ja niiden pelkistykset vastaavat nimettyä alaluokkaa, ja että jokainen alaluokka vastaa sisällöllisesti siitä johdettuja ylä- ja pääluokkia. Jotkin ilmaisut olisi voitu sijoittaa useampaan pääluokkaan, mutta ne jaettiin sen mukaan, mihin luokkaan niiden ensisijainen painotus parhaiten sopi. Vaikka tutkimus toteutettiin laadullisena, analyysissa otettiin huomioon myös kvantitatiivinen tieto eli havaintojen esiintymistiheys, mikä auttoi hahmottamaan HR-käytänteiden keskeisyyttä aineistossa.

Kuviossa 1 on havainnollistettu esimerkin kautta tutkimuksen aineistolähtöisen analyysin luokittelun etenemistä. Kuvio sisältään osan kyseiseen pääluokkaan kuuluvista ylä- ja alaluokista.

Kuvio 1. Esimerkki aineistolähtöisen analyysin luokittelun etenemisestä.



Tämä tutkimus keskittyy sisäiseen henkilöstöjohtamiseen, joten arvoketjujen työntekijät ja heitä koskevat henkilöstöjohtamisen käytänteet rajattiin analyysin ulkopuolelle. Työturvallisuus jätettiin pois, koska joissakin yrityksissä se käsitellään erillisenä toimintona eikä osana henkilöstöjohtamista. Myös työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta rajattiin analyysin ulkopuolelle, sillä se on pääosin lailla säädeltyä. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta on olennaista ymmärtää, että vastuullisuusraportoinnin ja käytännön toiminnan välillä voi olla eroja. Tutkimus ei pyri arvioimaan yritysten todellisia vastuullisuustoimia henkilöstöjohtamisen osalta, vaan analyysi keskittyy raportoituun aineistoon.

5 Tutkimustulokset

Analyysista saadut tutkimustulokset esitellään seuraavaksi. Luku antaa tietoa siitä, millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita tutkimuksen kohdeyritykset raportoivat. Nämä käytänteet ja mittarit esitetään analyysin pohjalta muodostettujen pääluokkien mukaisesti, jotka ovat: terveys ja hyvinvointi, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (DEI), henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, sisäinen ilmoituskanava sekä HR-järjestelmät. Pääluokkien sisältämät yläluokat jäsentävät tulosten esittelyä, ja yläluokkien nimet on lihavoitu tekstissä selvyyden vuoksi. Luvun lopussa esitetään vielä yhteenveto tuloksista.

5.1 Terveys ja hyvinvointi

Terveyden ja hyvinvoinnin teemaan kuuluvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet tukevat henkilöstön työkyvyn ylläpitämistä sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Nämä käytänteet ovat moninaisia, ja ne on analyysivaiheessa jaettu yhdeksään yläluokkaan. Osaan käytänteistä liittyy mittareita, jotka esitetään kunkin käytänteen yhteydessä.

Suuri osa terveyttä ja hyvinvointia koskevista HR-käytänteistä kuuluu yläluokkaan **hyvinvointiohjelmat, koulutukset ja valmennukset**. Osa yrityksistä raportoi järjestämistään ohjelmista ja niiden sisältämistä aktiviteeteista, joilla tuetaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Huomiota on kiinnitetty erityisesti henkiseen hyvinvointiin, jota esimerkiksi Valiolla tuetaan säännöllisillä mielen hyvinvoinnin teemaviikoilla. Vuoden 2024 teemaviikoilla keskityttiin arvostavaan kohtaamiseen sekä uneen ja aivoterveyteen. Berner puolestaan raportoi kattavasta älyHOIva-hankkeestaan aivoergonomian ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kyseinen hanke sisältää muun muassa aivoergonomiavalmennuksia ja -luentoja, aivotyökävelyitä sekä koulutuksia ja työpajoja työskentelytapojen kehittämiseen ja palautumiseen liittyen.

> *”Yhtenä keskeisenä toimenpiteenä on ÄlyHOIva-hanke (Oy), joka keskittyy aivoergonomian edistämiseen ja kognitiivisen kuormituksen vähentämiseen hyödyntäen monipuolisesti erilaisia keinoja. Hanke sisältää koulutuksia ja työpajoja, joissa perehdytään palautumisen merkitykseen ja työskentelytapojen kehittämiseen. Lisäksi hankkeessa hyödynnetään esimerkiksi aivotyökävelyitä turvallisuuskävelyjen yhteydessä, ja kehitetään yhteisiä työskentelytapoja, jotka kootaan osaksi kulttuurikäsikirjaa vuonna 2025.” (Berner)*

Fazerin raportoiman hyvinvointiohjelman tarkoituksena taas on auttaa työntekijöitä ymmärtämään oma roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä sekä tukea työn ja yksityiselämän tasapainoa. Edellä mainittujen ohjelmien ohella muutama yritys raportoi toteuttamistaan päihdeohjelmista, ja rahapeliyhtiö Veikkauksella on lisäksi henkilöstön peliongelmia ehkäisevä ohjelma.

Hyvinvointiohjelmien lisäksi useat yritykset raportoivat esihenkilöille suunnatuista koulutuksista ja valmennuksista, jotka antavat keinoja työntekijöiden työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemiseen. Esihenkilöt saavat koulutusta ja valmennusta työkykyjohtamisen vahvistamiseksi. Lisäksi järjestetään koulutuksia ja valmennuksia varhaisen tuen tarpeen tunnistamisesta sekä varhaisen tuen toimintamallista.

> *”Vuoden 2024 aikana järjestimme esihenkilöille koulutussarjan varhaisen tuen toimintamallin vahvistamiseksi. Toimintamalliin on koottu työkaluja ja ohjeita tilanteisiin, joissa herää huoli työntekijän hyvinvoinnista.” (Veikkaus)*

Osa yrityksistä raportoi esihenkilöille suunnatuista käytänteistä, joilla tuetaan sekä työntekijöiden että esihenkilöiden omaa mielen hyvinvointia ja palautumista. Esihenkilöille järjestettiin sparrausta, jossa tarjottiin keinoja voimavarojen varmistamiseksi työssä ja vapaa-ajalla. Lisäksi heille järjestettiin hyvinvointikahviloita palautumisen ja työmäärän hallinnan teemoista.

Raporteista tunnistettiin myös koko henkilöstölle suunnattuja terveyteen ja työkykyyn liittyviä koulutuksia, joista osa on verkossa suoritettavia. Esimerkiksi Lindström raportoi järjestämästään terveyskoulutuksesta ja siihen liittyvistä mittareista. Yrityksessä seurataan pidettyjen terveys- ja turvallisuuskoulutusten kokonaistuntimäärää sekä

koulutuksiin osallistuneen henkilöstön prosentuaalista osuutta. Lisäksi osa yrityksistä raportoi henkilöstölle tarjoamistaan verkkovalmennuksista työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Veikkaus tarjoaa uni- ja ruokavalmennusta, ja Kiillon järjestämillä pienryhmävalmennuksilla tuetaan työntekijöiden self-carea eli itsestä huolehtimista. Erilaisten koulutusten ja valmennusten lisäksi toteutettiin mielen hyvinvointia tukevia käytänteitä, kuten webinaari arvostavasta kohtaamisesta sekä tiimityöpajoja, joilla kehitetään henkilökohtaisia stressinhallintataitoja ja resilienssiä. Myös työhyvinvointiin liittyvästä perehdytyksestä raportoitiin.

Terveyden ja hyvinvoinnin teema kattaa yritysten raportoimat **terveyspalvelut**. Suomessa työterveyshuolto on lakisääteistä, joten tässä tutkimuksessa vastuullisiksi katsottiin etenkin lakisääteistä laajemmat työterveyspalvelut. Moni yrityksistä raportoi kattavista sairaudenhoito- ja hyvinvointipalveluistaan. Henkilöstön terveyttä tukeviin palveluihin kuuluvat muun muassa hammashoito, lyhytpsykoterapia sekä matalan kynnyksen tukipalvelut. Osa yrityksistä raportoi myös yleislääkäritasoisesta pitkäaikaissairauksien hoidosta ja seurannasta sekä erikoissairaanhoidosta. Lisäksi Berner kertoo korvaavansa Kela-korvattavia reseptilääkkeitä.

Terveyden ja hyvinvoinnin pääluokkaan kuuluu **terveyden seurantaan** liittyvät vastuulliset HR-käytänteet ja mittarit. Osa yrityksistä kertoo järjestävänsä säännöllisiä terveystarkastuksia terveydentilan ja toimintakyvyn seuraamiseksi. Terveystarkastusten määrää on lisätty altisteisessa työssä työskentelevien kohdalla eli tehtäväkohtaisuus otetaan huomioon. Lakisääteisten terveystarkastusten lisäksi osa raportoi vapaaehtoisista tarkastuksista. Yritykset seuraavat henkilöstönsä työkykyä myös muilla tavoin, ja esimerkiksi Finavialla ja Kiillolla järjestetään tietyissä tehtävissä toimiville työntekijöille fyysistä kuntoa mittaavia kuntotestejä. Berner puolestaan raportoi kolmen vuoden välein toteutettavasta kartoituksesta, joka sisältää henkilökohtaisen terveyden ja työkyvyn arvioinnin. Näiden kartoitusten tulokset käydään läpi yksiköittäin. Lisäksi Kiilto järjestää tehostettua työterveyden seurantaa yli 45-vuotiaille, mikä kertoo panostuksesta työkyvyn ylläpitämiseen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn.

> *”Henkilöstön terveyttä ja työkykyä kartoitetaan Aisti-kartoituksella, joka toteutetaan kolmen vuoden välein osana työterveyden tarkastusprosessia (Oy). Kartoitus sisältää henkilökohtaisen terveyden ja työkyvyn arvioinnin, ja tulokset purettiin vuoden 2023 selvityksessä työterveyshuollon avulla yksiköittäin.” (Berner)*

Moni yritys raportoi seuraavansa henkilöstön terveyteen liittyviä mittareita säännöllisesti, mikä osoittaa vastuullisuutta. Nämä mittarit eivät kuitenkaan suoraan kuvaa yksittäisten HR-käytänteiden vaikutuksia, vaikka niillä saattaa olla yhteys toteutettuun henkilöstöjohtamiseen. Yritykset seuraavat henkilöstön hyvinvointia aktiivisesti esimerkiksi työajan, sairauspoissaolojen ja käytyjen työhyvinvointineuvottelujen osalta. Yleisesti raportoituja mittareita ovat etenkin sairauspoissaoloaste, -päivät ja -tunnit, joiden muutosta verrataan edelliseen vuoteen. Osa yrityksistä seuraa poissaoloja tarkemmin syykohtaisesti, esimerkiksi mittaamalla tuki- ja liikuntaelinsairauksista tai mielenterveyden häiriöistä aiheutuneita poissaolopäiviä. Mittareina käytetään myös ammattitautien sekä työperäisten vammojen ja sairauksien määrää. Lisäksi osa mittaa työperäisten sairauksien seurauksena sattuneiden kuolemantapausten määrää.

Terveyden ja hyvinvoinnin teema kattaa myös erilaiset **työkyvyn tukemiseen** liittyvät HR-käytänteet. Yritykset raportoivat varhaisen tuen toimintamallista, jolla puututaan ennakoivasti yksilön työkyvyn haasteisiin työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Useat yritykset kertovat myös käyttävänsä korvaavan tai kevennetyn työn mallia, joka tukee työssä jaksamista.

> *”Alkossa otettiin syyskuussa käyttöön kevennetyn työn malli. Kevennetyllä työllä tarkoitetaan työtä, jota henkilö voi tehdä lyhyen aikaa sairauspoissaolon sijaan toipumisen ja terveyden vaarantumatta. […] Kevennetyn työn mallin tavoitteena on tukea työssä jaksamista ja työssä pysymistä, kun sairaudesta huolimatta henkilöllä on vielä työkykyä jäljellä.” (Alko)*

Osa yrityksistä raportoi käytössä olevasta työkykyjohtamisen mallista, joka on osa arjen esihenkilötyötä. Alkon uudistettu työkykyjohtamisen malli kuvaa esimerkiksi toimintaperiaatteita, menettelytapoja ja käytäntöjä haasteellisiin henkilötilanteisiin.

Finavialla on puolestaan käytössä työura- ja ikäjohtamisen ohjelma, joka kuvaa, miten työuran eri vaiheisiin liittyvät tekijät huomioidaan työntekijän elämäntilanteen, työkyvyn ja johtamisen näkökulmista. Muita yritysten esiin nostamia työkyvyn tukemiseen liittyviä käytänteitä ovat erilaiset sosiaaliset aktiviteetit, liikunta- ja hyvinvointiaktiviteetit sekä säännölliset taukojumppakäytännöt. Veikkauksen pääkonttorissa työpäivän aikaista palautumista tukee myös hiljaisuuden huone, joka tarjoaa mahdollisuuden rauhoittumiseen hektisen arjen keskellä.

Yritykset raportoivat myös **työn joustoista ja järjestelyistä.** Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tuetaan liukuvalla työajalla ja joustotyöllä. Osa yrityksistä kertoo, että nämä työaikajärjestelyt koskevat sekä toimihenkilöitä että ylempiä toimihenkilöitä. Lisäksi suurin osa yrityksistä raportoi osa-aikatyöstä, jota mitataan osa-aikaisesti työskentelevien työntekijöiden määrällä ja osuudella. Osa-aikatyön käytöstä raportoidaan myös sukupuolen ja maantieteellisen jakauman mukaan. Työaikajärjestelyjen ohella yritykset raportoivat käytössä olevista hybridityömalleista, joissa lähi- ja etätyö vaihtelevat esimerkiksi tehtävän, tiimin ja tilanteen mukaan. Myös etätyömahdollisuudesta raportoidaan. Finavia puolestaan kertoo vuorojärjestelmän kehittämisestä, jolla pyritään mahdollisimman ergonomiseen vuorosuunnitteluun työssä jaksamisen tueksi.

Työn joustoihin ja järjestelyihin liittyy läheisesti **työn ja yksityiselämän tasapainoa** tukevat käytänteet ja niiden mittarit. Finavia kertoo tarjoavansa lakisääteistä pidempiä vuosilomia henkilöstölleen. Useat yritykset raportoivat perhevapaisiin liittyvistä mittareista kuten siitä, kuinka suuri osa vapaisiin oikeutetuista on pitänyt perhevapaata, ja tätä tarkastellaan myös sukupuolen mukaan. Lisäksi seurataan pidettyjen perhevapaiden osuutta vakituisista työntekijöistä sukupuolen mukaan sekä pidettyjen perhevapaiden määrää sukupuolen ja maan mukaan. Finavia raportoi muista poiketen myös ei-synnyttävien vanhempien käyttämien vanhempainvapaiden osuudesta ja seuraa sen kehitystä edellisvuoteen verrattuna. Lisäksi Lindström raportoi Latviassa toteutetuista käytänteistä, joilla tuetaan lapsiperheitä. Vanhemmille annetaan

palkallinen vapaapäivä lapsen ensimmäisenä koulupäivänä, koulunsa aloittavat lapset saavat paperitarvikepaketteja, ja työntekijät sekä heidän lapsensa voivat osallistua perheystävällisiin aktiviteetteihin, kuten Color Run -tapahtumaan.

Yläluokka **henkilöstön kuuleminen ja hyvinvoinnin kartoittaminen** yhdistää käytänteet**,** joissa keskitytään hyvinvoinnin systemaattiseen seuraamiseen kyselyiden, avointen keskusteluiden ja työntekijöiden kuulemisen avulla. Yritykset raportoivat toteuttavansa säännöllisiä henkilöstötutkimuksia ja -kyselyitä henkilöstön hyvinvoinnin selvittämiseksi. Esimerkiksi Fazerilla henkilöstön hyvinvointia ja sen kehittymistä seurataan vuosittain henkilöstötutkimuksella, jonka tulos toimii henkilöstön hyvinvoinnin mittarina. Berner puolestaan toteuttaa konserninlaajuisen työyhteisöviretutkimuksen parin vuoden välein, jolla selvitetään työhyvinvoinnin nykytilaa sekä mitataan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Mittareina käytetään tutkimuksen vastausprosenttia sekä tutkimuksen kokonaistulosta. Tutkimuksen tulokset käsitellään yhdessä, ja ne ohjaavat kehitystoimia.

> *”Kattavimmin henkilöstön hyvinvointia kartoitetaan Työyhteisövire-tutkimuksella, joka toteutetaan koko konsernissa noin kahden vuoden välein. Viimeisin tutkimus tehtiin vuonna 2024. Tutkimus selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa ja mittaa työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten johtajuutta, osaamista ja arjen työskentelykäytäntöjä. Tulokset käsitellään yksiköiden työpajoissa ja yhteisissä tilaisuuksissa, joissa määritellään tarvittavat kehitystoimet.” (Berner)*

Veikkaus kartoittaa työntekijöiden kokemaa huolta omasta pelaamisestaan osana pulssikyselyä. Mittarina käytetään henkilöstön osuutta, joka ilmoittaa kokevansa huolta omasta pelaamisestaan. Veikkaus raportoi myös vuosittaisesta työterveyspalveluiden palvelutasokyselystä, jolla seurataan johdon ja esihenkilöiden näkemyksiä työterveyspalveluista. Kyselyiden lisäksi yritykset raportoivat säännöllisistä hyvinvointikeskusteluista, joita esihenkilöt käyvät työntekijöiden kanssa. Hyvinvointikeskusteluihin osallistuu tarvittaessa myös työterveyshuolto. Postilla hyvinvointikeskustelujen määrää seurataan kuukausittain liiketoiminnoissa samoin kuin ylitöiden määrää. Lindström puolestaan kertoo, että heillä on sitouduttu työntekijöiden

huolenaiheiden kuuntelemiseen ja siihen, että työntekijöiden ääni tulee kuulluksi. Lisäksi Fazerilla työntekijöitä ja esihenkilöitä kannustetaan käymään avoimia keskusteluja psykologisesta turvallisuudesta.

Työterveyden ja -turvallisuuden johtaminen sisältää yritysten raportoimat työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät. Useat yritykset kertovat, että heillä on käytössä kyseinen järjestelmä, ja se kattaa koko henkilöstön. Lisäksi osa yrityksistä raportoi mittarista, jolla seurataan työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän piiriin kuuluvien työntekijöiden osuutta ja sen kehitystä edellisiin vuosiin verrattuna. Yritykset raportoivat myös säännöllisistä työpaikkaselvityksistä ja riskienarvioinneista, jotka tehdään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Esimerkiksi Bernerillä altisteisessa työssä työpaikkaselvityksiä tehdään useammin kuin muissa toiminnoissa. Työterveyden ja -turvallisuuden johtamiseen kuuluvat myös ergonomiaa tukevat ja fyysistä kuormitusta vähentävät käytänteet. Fazerilla hyvä työergonomia on sisällytetty terveyttä ja turvallisuutta ohjaaviin perussääntöihin. Bernerillä järjestetään ergonomiaselvityksiä ja -ohjauksia, ja lisäksi fyysisen työn riskejä vähennetään ergonomiaratkaisuilla ja työterveyshuollon tukitoimilla.

Terveyden ja hyvinvoinnin teemaan kuuluu myös yläluokka, joka kattaa **työuran loppuvaiheen tukemiseen** liittyvät käytänteet. Näistä käytänteistä raportoi vain muutama yritys, mutta ne on ryhmitelty omaksi luokakseen, sillä ne tukevat ikääntyneiden työuraa ja työssä jaksamista. Alko kertoo, että heillä kannustetaan työuran jatkamiseen, jos työntekijä haluaa lykätä kokoaikaiselle eläkkeelle jäämistä. Yritys tarjoaa eläkeläisille mahdollisuuden tehdä sesonkityötä tai osa-aikaista työtä toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella. Berner puolestaan raportoi senioriohjelmasta, joka sisältää erilaisia ikäjohtamisen käytäntöjä. Ohjelma tukee ikääntyneiden työssä jaksamista ja auttaa työuran loppuvaiheen suunnittelussa.

> *”Osana Berner Oy:n senioriohjelmaa tuetaan ikääntyneiden työntekijöiden työssäjaksamista ja työuran loppuvaiheen suunnittelua, mikä edistää työmarkkinoiden ikäsyrjinnän ehkäisyä.” (Berner)*

5.2 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (DEI)

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden (DEI) teemaan kuuluvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niitä kuvaavat mittarit on jaettu kahdeksaan yläluokkaan. Moni käytänteistä voisi kuulua myös johonkin toiseen pääluokkaan, mutta niiden selkeä painotus DEI-teemoihin tekee oman pääluokan muodostamisesta perusteltua.

Yläluokka **oikeudenmukaiset HR-prosessit ja DEI-johtaminen** kattaa prosessit ja strategisen vastuun, joilla edistetään organisaation monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Ne ilmentävät organisaation yleistä sitoutumista DEI:n kehittämiseen. Esimerkiksi Paulig raportoi nimetystä DEI-vastaavasta, jonka tehtävänä on edistää monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja inkluusiota kaikilla organisaatiotasoilla. Osa yrityksistä kertoo edistävänsä tasapuolista kohtelua ja yhdenvertaisuutta rekrytoinnissa sekä kehittävänsä rekrytointi- ja perehdytysprosesseja monimuotoisuuden näkökulmasta. Lisäksi mainitaan yhdenvertaisuuden edistäminen palkkauksessa. Muutama yritys kertoo tarjoavansa työntekijöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä tehtävissään sekä varmistavansa oikeudenmukaiset ja yhtäläiset mahdollisuudet työsuhteessa pysymiseen tähtäävissä toimissa. Konkreettisia käytänteitä näiden HR-prosessien kehittämiseksi esitellään myöhemmin tässä tulososiossa.

Rekrytointi ja työn tarjoaminen sisältää käytänteet, jotka keskittyvät monimuotoisuuden edistämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun palkkaamisessa. Finavia kertoo hyödyntävänsä anonyymia rekrytointia, jolla pyritään kasvattamaan eri taustoista tulevien osuutta rekrytoinneissa. Fazerilla rekrytointien DEI-teemaa on kehitetty pilottihankkeella, joka on suunniteltu yhteistyössä ammattioppilaitoksen kanssa. Hankkeen tavoitteena on muun muassa palkata eri kielitaustan omaavia työntekijöitä sekä opastaa leipomotyöhön henkilöitä, jotka eivät puhu äidinkielenään suomea. Myös Valiolla kehitetään malleja vieraskielisten työllistämiseksi. Alko puolestaan raportoi yhteistyöstä Vantaan osaamiskeskuksen kanssa, jonka tavoitteena on tarjota työkokeilumahdollisuuksia työttömille maahanmuuttajille ja työnhakijoille myymälässä.

Lisäksi Alko kertoo työllistävänsä erityisryhmien edustajia myymäläavustajiksi, joiden on muutoin vaikea työllistyä. Myymäläavustajia työskentelee useissa toimipisteissä.

> *”Yhtenä monimuotoisuuden osa-alueena otamme yhteiskunnallista roolia vaikeasti työllistyvien erityisryhmien työllistämisessä. Meillä työskentelee 18 myymäläavustajaa ympäri Suomen ja vuonna 2025 tavoitteenamme on työllistää yhteensä 24 myymäläavustajaa.” (Alko)*

Työllistämiseen liittyvien käytänteiden lisäksi yritykset raportoivat rekrytointien monimuotoisuutta kuvaavista mittareista. Suuri osa yrityksistä seuraa uusien työntekijöiden määrää ja osuutta sukupuolen mukaan. Lisäksi ne käyttävät mittaria, joka seuraa rekrytoitujen määrää ja osuutta ikäryhmittäin. Osa näistä mittareista kohdistuu vakituisiin työsuhteisiin ja osa kaikkiin rekrytointeihin. Raporteissa kuvataan myös vakituisen henkilöstön tulovaihtuvuutta sukupuolen ja ikäryhmän mukaan.

DEI-teemaan kuuluu **palkkatasa-arvo** ja sen tarkastelu. Moni yritys raportoi säännöllisesti tekemistään palkkakartoituksista, joiden avulla voidaan tunnistaa ja korjata mahdollisia sukupuolten välisiä palkkaeroja. Palkkakartoitukset tehdään osassa yrityksistä vuosittain, toisissa joka toinen vuosi.

> *”Palkitsemisen perusteet ovat samat sukupuolesta riippumatta. Alko selvittää joka toinen vuosi monimuotoisuussuunnitelman palkkakartoituksessa naisten ja miesten peruspalkkatasoja samassa tehtävässä sekä vertailukelpoisissa tehtävissä (vaativuusluokituksen piirissä olevat tehtävät) sekä ryhtyy tarvittaessa toimiin, jos perusteettomia eroja ilmenee.” (Alko)*

Veikkaus kertoo julkaisseensa vaativuusluokittain eritellyn palkkakartoituksen henkilöstölleen läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Noin puolet yrityksistä puolestaan raportoi palkkatasa-arvon mittarista, jolla seurataan naisten ja miesten palkkasuhdetta.

> *”Vuonna 2024 naisille maksettiin 97 prosenttia (2023: 97 prosenttia) miesten palkoista.” (Lindström)*

Bernerillä seurataan lisäksi kokonaisansioita. Käytössä oleva mittari kuvaa korkeimmin palkatun henkilön vuotuisen kokonaisansion suhdetta muun henkilöstön kokonaisansioiden mediaaniin. Yritys raportoi myös yhtenäisistä äitiys- ja isyysloman palkanmaksukäytänteistään.

Yläluokka **häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisy** kattaa toimet, joilla yritykset pyrkivät vähentämään ja puuttumaan epäasialliseen käytökseen työyhteisössä. Noin puolet tutkituista yrityksistä raportoi häirinnän vastaisesta ohjeistuksesta, jota päivitetään tarpeen tullen.

> *”Epäasialliseen kohteluun ja häirintään puuttumisesta Postilla on oma intranetissä kaikkien saatavissa oleva ohjeistus. Ohjeistuksessa on määritelty toimintatavat havaittuun epäasialliseen kohteluun ja häirintään puuttumiseen.” (Posti)*

Fazer raportoi tarkemmin muista toimenpiteistä, joiden avulla pyritään lisäämään psykologista turvallisuutta, ja samalla vähentämään syrjintää ja häirintää. Yritys on sisällyttänyt kunnioittavan käyttäytymisen turvallisuuden perussääntöihin, ja lisäksi se tarjoaa henkilöstölle häirinnän ehkäisyn verkkokurssin. Fazer raportoi myös häirintätapauksia kartoittavasta kyselystä, jonka tulosten perusteella toteutetaan korjaavat paikalliset toimenpiteet.

Koulutus ja tietoisuuden lisääminen kattaa puolestaan käytänteet, joiden avulla kehitetään DEI-tietoisuutta ja -osaamista organisaatiossa. Yritykset raportoivat useista henkilöstölle suunnatuista DEI-aiheisista koulutuksista. Esimerkiksi Fazerilla on kaikille pakollinen monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta käsittelevä verkkokoulutus, ja Posti järjestää samasta aiheesta koulutusta omalle henkilöstölleen. Molemmat yritykset seuraavat koulutusten osallistumisprosenttia. Kiilto puolestaan kertoo järjestäneensä useita koulutuksia henkilöstölle ja esihenkilöille DEI-teemakuukauden aikana. Lisäksi Veikkaus tarjoaa verkkokursseja monimuotoisuudesta ja toisten huomioimisesta, ja yritys osallistuu myös Global Compactin DEI-koulutukseen.

> *”Vuoden 2024 lopussa 72 prosenttia kaikista Fazerin työntekijöistä oli suorittanut monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja osallisuuskoulutuksen (DEI). Koulutuksen tavoitteena on edistää yhteistä ymmärrystä näistä käsitteistä ja korostaa niiden merkitystä Fazerilla.” (Fazer)*

Joissain yrityksissä DEI-aiheisia johtajakoulutuksia järjestetään esihenkilöille ja johtajille. Yritykset raportoivat myös muista esihenkilökoulutuksista teeman ympärillä. Esimerkiksi Bernerillä rekrytoivien esihenkilöiden tietoisuutta tiedostamattomista ennakkoluuloista lisätään verkkokoulutusten ja infotilaisuuksien avulla. Finavialla esihenkilöt koulutetaan monimuotoisuuspolitiikan mukaiseen toimintaan, ja Valio järjestää konflikteja ja epäasiallista käyttäytymistä käsittelevää esihenkilökoulutusta.

Koulutusten lisäksi raportoidaan myös muista käytänteistä, joilla lisätään henkilöstön DEI-tietoisuutta. Berner kertoo esihenkilöiden perehdytyksestä, joka antaa tietoa monimuotoisuuden huomioimisesta rekrytointiprosessissa sekä ohjeistaa, miten syrjintään ja epäasialliseen kohteluun tulisi puuttua. Valion työntekijöille on puolestaan tehty DISC-profiileja, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta. Raporteissa kerrotaan myös johtajien DEI-työpajoista, joilla pyritään vahvistamaan johdon sitoutumista DEI:hin. Lisäksi raportoidaan DEI-teemoihin keskittyvästä blogista ja webinaarista.

> *”Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden termejä ja teemoja on tehty tutuiksi sisäisillä blogeilla.” (Veikkaus)*

> *“During 2024, we continued our learning journey by hosting a DEI Talks webinar focused on “How to contribute to a more inclusive workplace for LGBTIQ+ colleagues and others.” This initiative aimed to deepen understanding and promote actions that support inclusivity within our organisation.” (Paulig)*

DEI-teemaan liittyen muutama yritys raportoi vieraskielisille tarjottavista kielikoulutuksista. Koulutusten tavoitteena on, että osallistujat osaisivat käyttää kieltä varmemmin päivittäisessä työssään. Kehittynyt kielitaito parantaa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa sekä helpottaa integroitumista työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Alko puolestaan raportoi kielitietoisuuspiloteista, joissa kerätään kokemuksia vieraskielisten

työskentelemisestä yrityksessä. Pilottien tavoitteena on kehittää arjen työvälineitä ja perehdytystä monikielisen työyhteisön rakentamiseksi.

Keskustelu ja työntekijöiden kuuleminen sisältää käytänteet, joilla osallistetaan henkilöstö DEI-työn kehittämiseen. Tällaisista käytänteistä raportoitiin vähän, mutta niiden sisällyttäminen omaksi luokakseen on perusteltua juuri osallistavien piirteiden vuoksi. Lindström on kerännyt työntekijöiltään palautetta siitä, miltä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden tulisi näyttää yrityksessä. Paulig puolestaan raportoi DEI-aiheisista avoimista keskusteluista, joita esihenkilöt käyvät tiimin jäsenten kanssa. Näiden keskustelujen kautta kuullaan työntekijöiden ajatuksia siitä, mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä DEI:n osalta. Saatua palautetta hyödynnetään DEI-strategian kehittämisessä.

Yläluokka **monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden seuranta** sisältää tutkimukset ja niiden mittarit, joilla selvitetään työntekijäkokemuksia DEI-teemasta. Useat yritykset raportoivat selvittävänsä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden nykytilaa henkilöstökyselyillä. Kyselyitä toteutetaan säännöllisesti, ja ne sisältävät DEI-seurantamittareita. Yritysten mukaan ne viestivät tuloksista henkilöstölle ja tekevät tarvittavia kehitystoimenpiteitä niiden pohjalta.

> *”Mittasimme DEI-indeksimme ensimmäistä kertaa ja saimme tulokseksi 87/100. Tavoitteenamme on saavuttaa 90 pistettä vuoteen 2030 mennessä.” (Lindström)*

Bernerin monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja inkluusioselvitys pyrkii arvioimaan, vaikuttaako vähemmistöön kuuluminen henkilöstön kokemuksiin yhdenvertaisuudesta.

> *”Vuoden 2023 nykytilaselvityksessä henkilöstöltä kysyttiin anonyymisti taustatietoja, kuten kuulumista seksuaali- tai sukupuolivähemmistöihin sekä etnisiin tai kansallisiin vähemmistöihin. Tavoitteena on arvioida, vaikuttaako vähemmistöön kuuluminen yhdenvertaisuuden kokemukseen työpaikalla ja ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin.” (Berner)*

Osa yrityksistä kertoo selvittävänsä kokemuksia syrjinnästä, epäasiallisesta kohtelusta ja kiusaamisesta osana henkilöstökyselyä. Kyselyiden lisäksi DEI-kokemuksia ja DEI-työn tuloksia seurataan myös muilla tavoin. Esimerkiksi Postilla on käytössä sähköpostipalautekanava, johon voi ilmoittaa tai antaa palautetta tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen.

Yritykset raportoivat myös **henkilöstön monimuotoisuutta** kuvaavista mittareista, joilla seurataan HR-käytänteiden ja -prosessien vaikutuksia monimuotoisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi rekrytointi- ja valintaprosessit, osaamisen kehittäminen, urakehitys- ja johtajuusohjelmat, koulutus ja tietoisuuden lisääminen, palkkauskäytännöt sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen vaikuttavat osaltaan henkilöstörakenteen monimuotoisuuteen. Yritysten raporteissa henkilöstörakennetta kuvaavat mittarit on esitetty omana osuutenaan, eikä niiden perusteella voida tehdä suoria johtopäätöksiä yksittäisten HR-käytänteiden tai -prosessien vaikuttavuudesta.

Yritykset raportoivat henkilöstön monimuotoisuudesta ikä- ja sukupuolijakaumia kuvaavilla mittareilla. Raporteissa jakaumat esitetään pääosin prosenttiosuuksina, mutta myös lukumäärinä. Suurin osa yrityksistä raportoi koko henkilöstön ikäjakauman prosenttiosuuksina. Lisäksi ikäjakaumaa tarkastellaan henkilöstöryhmittäin ja vakituisten työsuhteiden osalta. Osa yrityksistä raportoi myös hallituksen ja johtoryhmän ikäjakaumat.

Yritykset mittaavat koko henkilöstön sukupuolijakauman, minkä lisäksi sukupuolijakaumaa tarkastellaan henkilöstö- ja tehtäväryhmittäin ja työsuhdemuodoittain. Osa yrityksistä raportoi erikseen esihenkilöiden sukupuolijakauman. Lisäksi yritykset seuraavat hallituksen ja johtoryhmien sukupuolijakaumia, ja osa seuraa myös johtoryhmän jäsenille raportoivien johtajien sukupuolijakaumaa sekä hallintoneuvoston ja valiokuntien sukupuolijakaumia. Henkilöstön sukupuolijakaumia seurataan myös maittain. Osa tutkimuksen kohdeyrityksistä raportoi sukupuolijakaumista keskittymällä vain naisten osuuksiin eri

tehtävissä ja johtotasolla. Muutamassa raportissa sukupuolijakauma sisältää myös vaihtoehdon ”muut”. Sukupuolijakaumaa ei siis ole rajattu vain naisiin ja miehiin, vaan mukana on myös kolmas vaihtoehto, joka huomioi sukupuolten moninaisuuden.

> *”Koko konsernin osalta naisten osuus johdosta oli vuoden 2024 lopussa 38 (43) prosenttia.” (Posti)*

> *”Suoraan Finavia Oyj:n johtoryhmän jäsenille raportoivia johtajia tai päälliköitä on 30, joista 16 on naisia ja 14 miehiä.” (Finavia)*

5.3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen pääluokkaan kuuluvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet pyrkivät työntekijöiden osaamisen ja suoriutumisen kehittämiseen. Nämä käytänteet ja niihin liittyvät mittarit on jaettu analyysin pohjalta kahdeksaan yläluokkaan.

Yritysten raporteissa kuvataan **perehdytystä** ja siihen liittyviä käytänteitä. Pääpaino on perehdytysohjelman teemoissa. Useat yritykset raportoivat eettisiin toimintaohjeisiin (*Code of Conduct*) liittyvästä koulutuksesta, joka on osa kaikkien uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Pauligin mukaan perehdyttämällä pyritään varmistamaan, että jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen eettiset periaatteet ja toimii niiden mukaisesti päivittäin. Valio puolestaan raportoi, että valmentavan johtamisen perusteet on sisällytetty osaksi uusien työntekijöiden ja esihenkilöiden perehdytysohjelmaa. Lisäksi osa yrityksistä kertoo kehittäneensä perehdytysohjelmaa ja -prosessia. Esimerkiksi Bernerin perehdytysprosessiin kuuluu nykyään kaksi pakollista seurantakeskustelua, ja lisäksi yritys seuraa perehdytyksen onnistumista uudistetun palautekyselyn avulla.

Henkilöstön kehittämiseen liittyen raportoidaan erilaisista **koulutuksista** ja koulutusten tarjoamiseen liittyvistä käytänteistä. Useat yritykset raportoivat kaikille yhteisistä koulutuksista, jotka jokaisen on suoritettava vuosittain. Pakollisilla koulutuksilla

varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen tärkeistä aiheista. Monet yritykset raportoivat myös henkilöstön keskimääräisistä koulutustunneista ja -päivistä vuoden aikana. Osa seuraa koulutuksiin käytettyä aikaa erikseen henkilöstöryhmittäin tai sukupuolen mukaan. Myös eri koulutusten osallistuja- ja suoritusmääriä seurataan.

> *”Vuonna 2024 Fazerin työntekijät kouluttautuivat keskimäärin 6,6 tuntia. Tämä kokonaismäärä koostui 2,3 tunnista online-koulutusta ja 4,3 tunnista luokkahuonekoulutusta henkilöä kohden.” (Fazer)*

Raporteissa kerrotaan tarkemmin eri koulutusteemoista. Yritykset raportoivat eettisten toimintaohjeiden verkkokoulutuksesta, joka koko henkilöstön on suoritettava säännöllisin väliajoin. Korruption ja lahjonnan vastaista koulutusta järjestetään osana eettisten toimintaohjeiden koulutusta tai erillisenä koulutuksena.

> *”All Kiiltonians are required to complete annual e-learning on Kiilto’s Code of Conduct to ensure they understand Kiilto’s cultural cornerstones, values, and principles for ethical business behaviour. As an integral part of the Code of Conduct, the training covers also anti-corruption, whistleblowing, and good business practices. This training is mandatory for all employees, including new hires and members of management.” (Kiilto)*

Suurin osa yrityksistä kertoo järjestävänsä vastuullisuuskoulutuksia hallitukselle ja johtoryhmälle sekä työntekijöille. Esimerkiksi Fazerilla järjestetään laajaa vastuullisuuskoulutusta koko henkilöstölle eri teemoista. Finavia puolestaan raportoi kouluttaneensa asiantuntijoitaan CSRD-viitekehykseen ja ESRS-standardien tulkintaan.

> *”Lisätäksemme vastuullisuustietoisuutta organisaatiossamme tiedotimme YK:n Global Compact Academy -oppimisalustan kursseista intranetissä ja järjestimme laajaa koulutusta koko Fazer-konsernissa. Koulutukseen sisältyy kokonaisuuksia erilaisista teemoista, kuten kaakaovisiosta, elinoloista ja lapsityövoiman käytön riskeistä, sekä kooste kaakaonviljelijäohjelmastamme Fazer Makeisten johtoryhmälle ja ESG-ohjausryhmällemme.” (Fazer)*

> *”Finavian hallitukselle, johtoryhmälle ja asiantuntijoille tarjotaan vastuullisuusasioihin liittyvää koulutusta vuosittain. [...] Finavia on kouluttanut*

> *emo- ja tytäryhtiön asiantuntijoita sekä CSRD-viitekehykseen että ESRS-standardien tulkintaan.” (Finavia)*

Noin puolet yrityksistä kertoo tarjoavansa ympäristöasioihin liittyvää koulutusta. Koulutuksia järjestetään muun muassa hiilijalanjälkilaskennasta, kasvihuonepäästöistä ja ilmastonmuutoksesta. Lisäksi useat yritykset raportoivat ihmisoikeuksia käsittelevistä koulutuksista sekä vastuulliseen hankintaan liittyvistä koulutuksista, joita järjestetään erityisesti hankinnan ja toimittajien laadunhallinnan parissa työskenteleville.

Edellä esitettyjen vastuullisuusteemaisten koulutusten lisäksi monet yritykset kertovat järjestävänsä säännöllistä koulutusta kyberturvallisuudesta ja tietosuojasta.

> *”Postilla on käytössä pakolliset tietosuoja- ja kyberturvallisuuskoulutukset, joiden avulla voidaan ehkäistä tietosuojaan ja tietoturvaan liittyviä riskejä, mukaan lukien asiakkaan tietoja koskevia tietosuojarikkomuksia. Lisäksi asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöstöryhmille on järjestetty syventävää tietosuojakoulutusta.” (Posti)*

Lisäksi monissa yrityksissä tarjotaan koulutusta tekoälystä. Esimerkiksi Bernerillä on laaja koulutustarjonta tekoälyn käytöstä, ja työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa tekoälysertifikaatti. Osa yrityksistä raportoi myös muista työelämätaitojen kehittämiseen tähtäävistä koulutuksista. Valio tarjoaa koulutusta projektinhallinnasta ja datatyökaluista, kun taas Veikkauksen henkilöstöllä on käytössä laaja verkko-oppimiskirjasto erilaisten työelämätaitojen kehittämiseksi.

Usea yritys kertoo tarjoavansa johtamisosaamisen koulutuksia ja koulutusohjelmia. Esimerkiksi Veikkauksella kaikki esihenkilöt käyvät Välittävä johtaja -koulutusohjelman, jonka tarkoitus on tukea arjen esihenkilötyötä ja tarjota työkaluja välittävään johtamiseen. Se sisältää verkkokursseja sekä tapaamisia muiden esihenkilöiden kanssa. Koulutusohjelmaan kutsutaan myös muuta Postin henkilöstöä. Kiilto puolestaan raportoi esihenkilöille ja asiantuntijoille suunnatusta kansainvälisestä kehitysohjelmasta, jonka tavoitteena on kehittää johtamistaitoja sekä tukea Kiillon kulttuurin muutosta ja kasvua.

Lindström taas tarjoaa useita johtamisohjelmia, joiden ensisijainen tavoite on parantaa johtajien johtamistaitoja sekä kykyä innostaa ihmisiä. Lisäksi Berner kertoo kehittävänsä johtamista ja esihenkilötyötä kahden eri koulutusohjelman kautta.

> *”Vuonna 2024 otimme käyttöön kaikille esihenkilöillemme ja johtajillemme suunnatun uuden verkkokoulutusohjelman nimeltä ”Being a Leader at Lindström”. Se toimii johtamistaitojen kehittämisen perustana.” (Lindström)*

> *”Johtamisen 360-mittauksen tulosten seurauksena on Berner Oy:ssä käynnistetty kaksi koulutusohjelmaa johtamisen ja esihenkilötyön osaamisen kehittämiseksi – LAT eli lähiesihenkilön ammattitutkinto ja JYET eli johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto. Tutkinnot käynnistyivät alkuvuonna 2025 ja sisältävät mm. valmentavan johtamisen teemoja.” (Berner)*

Johtamisen kehittämiseen tähtäävien koulutusten ohella osa yrityksistä kertoo tarjoavansa akatemioita, joilla vastataan henkilöstön erilaisiin oppimistarpeisiin. Esimerkiksi Pauligin akatemiat ovat avoimia kaikille ja tarjoavat oppijalähtöistä, kohdennettua ja jäsenneltyä oppimista priorisoiduista kyvykkyyksistä. Akatemioiden lisäksi raportoidaan erilaisista kielikoulutusohjelmista. Esimerkiksi Kiilto tarjoaa kielten verkkokursseja sekä kurssimuotoista kieltenopiskelua. Yritysten raportoimiin koulutuksiin sisältyvät myös kunkin tehtävän vaatimaa ammattitaitoa ja -osaamista kehittävät koulutukset. Osa yrityksistä kertoo tarjoavansa vastuullisen markkinoinnin koulutusta, ja osa asiakaspalvelun kehittämiseen tähtäävää koulutusta. Esimerkiksi Alkossa kaikki suorittavat myynninvalvonnan passin säännöllisesti, ja lisäksi yritys kehittää myyjien palvelu- ja tuoteosaamista erilaisten koulutusten avulla. Paulig puolestaan raportoi elintarviketurvallisuuteen liittyvästä verkkokoulutuksesta, joka on pakollinen kaikille työntekijöille.

Yritysten raportoimista lukuisista koulutuksista moni toteutetaan livenä verkossa, mikä mahdollistaa tehokkaan ja ympäristön kannalta vastuullisen yhteydenpidon. Useat yritykset sanovat kehittävänsä oppimissisältöjä jatkuvasti, ja lisäksi Valiolla on käytössä menetelmäohje, jossa määritellään roolikohtaiset koulutusvaatimukset kertausvaateineen. Osaamisen kehittämiseen panostaminen näkyy myös siinä, että

kouluttautumista tuetaan taloudellisesti. Finavian raportissa mainitaan, että yritys tukee työntekijöiden omaehtoista ja tavoitteellista opiskelua usealla palkallisella opiskelupäivällä.

> *”Kehitämme jatkuvasti oppimissisältöä eri toiminnoista saadun palautteen perusteella ja teemme yhteistyötä oppimissisältöjen luomisessa, jotta voimme parhaiten vastata työntekijöidemme oppimistarpeisiin.” (Lindström)*

> *”Finavia tukee työntekijöidensä omaehtoista ja tavoitteellista opiskelua 10 palkallisella opiskelupäivällä.” (Finavia)*

Henkilöstön kehittämiseen sisältyy erilaiset **valmennukset**. Osa yrityksistä raportoi tarjoamistaan esihenkilövalmennuksista. Esimerkiksi Posti tarjoaa esihenkilöille säännöllistä valmennusta johtamisosaamisen kehittämiseen sekä työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin. Alkon esihenkilövalmennus keskittyy puolestaan moniin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten suorituksen ja osaamisen johtamiseen, työkyvyn johtamiseen sekä toimimiseen haastavissa henkilötilanteissa. Lisäksi käydään läpi asiakaskokemuksen johtamista ja esihenkilötyön juridiikkaa.

> ”*Vuoden mittaisen valmennuksen tavoitteena on kasvattaa tulevaisuuden palvelupäälliköitä eli myymäläryhmistä vastaavia esihenkilöitä. Valmennuksessa keskitytään henkilöjohtamisen eri osa-alueisiin, kuten osaamisen, suorituksen ja työkyvyn johtamiseen, sekä toimimiseen haastavissa henkilötilanteissa. Lisäksi valmennuksessa käydään läpi palvelun ja asiakaskokemuksen johtamista, henkilöstökäytäntöjä, esihenkilötyön juridista kehikkoa sekä opetellaan käytössä olevia järjestelmiä. Tavoitteena on myös vahvistaa osallistujien liiketoimintaosaamista.” (Alko)*

Valiolla uudet esihenkilöt osallistuvat Menesty esihenkilönä -valmennukseen, jonka teemoja ovat osaamisen ja suorituksen johtaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen. Lisäksi Valio valmentaa henkilöstöään valmentavaan johtamiseen sekä valmentavan työotteen käyttämiseen. Valmennusohjelmaa laajennetaan lähitulevaisuudessa myös tytäryhtiöihin ja kaikkiin toimintamaihin.

Alko kertoo tarjoavansa myymälätiimeille säännöllisiä tiimivalmennuksia, joissa vuonna 2024 keskityttiin asiantuntevan palvelun kehittämiseen. Yritys on myös tarjonnut henkilöstölle palvelumuotoilun valmennusta. Valiolla puolestaan kehitetään liiketoimintaymmärrystä valmennusohjelmilla, jotka keskittyvät yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeisiin osaamisiin. Lisäksi henkilöstön kasvua ja hiljaisen tiedon siirtymistä tuetaan coachingin avulla.

Kiilto kertoo tarjonneensa Suomen henkilöstölle tunteiden johtamisen valmennusta. Alko on vastaavasti pilotoinut tunnetaitovalmennusta, jonka tavoitteena oli vahvistaa työyhteisö-, johtamis- ja asiakaspalvelutaitoja. Yritys mittasi valmennuksen vaikuttavuutta osallistujakyselyllä. Yritysten raportoimiin valmennuksiin kuuluu myös Veikkauksen muutosturvavalmennus, joka tukee työsuhteen päättämisen yhteydessä. Muutosturvavalmennusten tarkoituksena on ohjeistaa muutostilanteessa ja antaa tietoa työllistymistä edistävistä palveluista, työttömyysturvaan liittyvistä käytännöistä sekä uudelleenkouluttautumisesta.

Henkilöstön kehittämisessä oleellista on myös **yhdessä oppiminen ja tiedonjako**. Osa yrityksistä kertoo hyödyntävänsä mentorointia osaamisen jakamisessa ja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Vastaavia hyötyjä saadaan myös Valion raportoiman sparrausparityöskentelyn avulla. Lindström puolestaan kertoo vuosittaisesta People Forumistaan, joka toimii alustana ideoiden ja tiedon jakamiseksi sekä ratkaisujen löytämiseksi eri toimintamaiden välillä.

> *”Toinen vuosittainen eurooppalainen People Forum järjestettiin Unkarissa lokakuussa 2024. […] Siellä People Forum Championit kustakin maasta kokoontuivat yhteen keskustelemaan uusista näkökulmista ja ideoista organisaation eri osissa. Tällä kertaa tapahtumassa keskityttiin tärkeisiin aiheisiin, kuten Lindströmin strategiaan 2030, DEI:hin (monimuotoisuus, tasa-arvo ja osallistaminen) sekä vuonna 2024 uudistettuun tehtäväluokitteluun. Forumissa korostetaan sitoutumistamme ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoprosesseihin, jotta varmistetaan, että lindströmiläisten äänet ja näkökulmat kuullaan ja että niille annetaan arvoa.” (Lindström)*

Alko raportoi useista käytänteistä, joilla jaetaan tietoa ja osaamista organisaatiossa. Osa Alkon myyjistä toimii kouluttajana oman työn ohella, ja näiden kouluttajien osaamista kehitetään muun muassa tarjoamalla opintomatkoja. Kouluttajat puolestaan kehittävät työntekijöiden palvelu- ja tuoteosaamista esimerkiksi tuotetietouspäivissä ja viininmaisteluissa. Yritys raportoi myös järjestämistään esihenkilöpäivistä, joiden teemoina vuonna 2024 olivat uudistumisen johtaminen, tekoäly, monimuotoisuus ja asiakaskokemus. Lisäksi asiakaspalveluosaamista harjoitellaan tiimien kesken tekemällä harjoitteita, joissa myymälätiimit tietoisesti kehittävät ja reflektoivat asiakaskohtaamisiaan.

Yläluokka **ajankohtainen viestintä ja tietoisuuden lisääminen** kattaa viestinnälliset käytänteet, jotka tukevat henkilöstön oppimista ja lisäävät tietoa ajankohtaisista teemoista. Useat yritykset raportoivat säännöllisistä sisäisistä infotilaisuuksista, joissa käsitellään muun muassa tietoturva-asioita, uusia järjestelmiä sekä vastuullisuusaiheita. Esimerkiksi Veikkauksen ympäristö- ja ilmastotavoitteista ja niiden kehittymisestä on viestitty infotilaisuuksissa. Yritys on myös lisännyt tietoisuutta uudistetusta eettisestä ohjesäännöstä ja sen periaatteista henkilöstöinfoissa, ja lisäksi se on julkaissut sisäisiä uutisia ja sosiaalisen median julkaisuja aiheeseen liittyen.

> *”Veikkauksen ympäristö- ja ilmastotavoitteista sekä niiden kehittymisestä on kertomusvuonna viestitty erilaisissa Veikkauksen sisäisissä infotilaisuuksissa kuten esimerkiksi vastuullisuuden aamukahveilla.” (Veikkaus)*

Osa yrityksistä raportoi webinaareista, joilla lisätään henkilöstön tietoisuutta tärkeistä aiheista, kuten kyberturvallisuudesta ja lasten oikeuksista liiketoiminnassa. Alko puolestaan kertoo järjestäneensä toimistohenkilöstölle asiantuntijapuheenvuoroja, joissa keskusteltiin siitä, miten asiantuntijat voivat työllään tukea asiakaskokemusta ja miltä asiakaskokemuksen tulevaisuus näyttää. Lisäksi Alko järjestää pääkonttorien esihenkilöille vuosittain useita johtamisen klinikoita, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja uudistuksia.

> *”Pääkonttorien esihenkilöitä pidetään ajantasalla ajankohtaisista asioista ja uudistuksista noin 6-8 kertaa vuodessa järjestettävällä johtamisen klinikalla.” (Alko)*

Edellä on esitetty erilaisia HR-käytänteitä, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Olennainen osa henkilöstön kehittämistä on myös **suorituksen johtaminen ja arviointi**. Tutkitut yritykset ovat raportoineet aiheeseen liittyvistä kehityskeskustelukäytänteistä sekä erilaisista johtamistyön arvioinneista.

Yritykset raportoivat säännöllisistä tavoite- ja kehityskeskusteluista, käyttäen niistä eri termejä. Useat yritykset kertovat, että koko henkilöstö käy vuosittain tavoite- ja kehityskeskustelun sekä säännöllisiä seurantakeskusteluita. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän ura- ja kehittymissuunnitelma sekä seurataan henkilökohtaisia tavoitteita. Esimerkiksi Lindström kertoo, että heillä kaikkien työntekijöiden vuosittaisiin tavoitteisiin kuuluu vastuullisuusparannuksia. Bernerin mukaan yrityksen yhtenäiset kehityskeskustelukäytännöt varmistavat osaltaan tasalaatuisen suorituksen johtamisen.

> *”Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus kehityskeskusteluun kerran vuodessa. Keskusteluissa käydään läpi ura- ja kehittymissuunnitelmia sekä työssä saavutettuja tavoitteita, minkä lisäksi sovitaan säännöllisistä seurantakeskusteluista.” (Berner)*

> *”To support personal development and maintain continuous dialogue between Kiiltonians and Kiilto, annual performance discussions (GO discussions) and learning and development discussions (LeD discussions) are conducted.” (Kiilto)*

Yritykset seuraavat tavoite- ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden prosenttiosuutta. Lisäksi osa yrityksistä mittaa säännöllisten suoritusarviointien ja kehityskeskustelujen kattavuutta henkilöstöryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Lindström raportoi myös suoriutumisen arviointilomakkeiden ja kehittymissuunnitelmien määrät sukupuolittain.

Osa yrityksistä kertoo toteuttavansa säännöllisesti johtamisen 360-arviointeja. Esimerkiksi Berner seuraa noin joka toinen vuosi esihenkilötyön onnistumista 360-

arvionneilla. Arviointien tulokset käsitellään esihenkilöiden kanssa ja jaetaan tiimeille yksikkö- ja yksilötason kehityssuunnitelmien tueksi. Veikkaus puolestaan seuraa johtamisindeksiä, joka muodostuu esihenkilöiden ja toimintojen johtoryhmien jäsenten saamien 360-palautteiden pohjalta.

Moni yritys raportoi myös hallituksen ja johdon vuosittaisista itsearvioinneista, joissa tarkastellaan vastuullisuustoimintaa ja -osaamista sekä yhteistyötä. Esimerkiksi Alkon hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta, toiminnan tehokkuutta ja menettelytapoja sekä tehtävässä onnistumista. Kiilto kertoo hallituksen jäsenten itsearvioinneista, jotka antavat kokonaiskuvan hallituksen vastuullisuusosaamisesta. Myös Kiillon johto tekee vastuullisuusosaamiseen liittyviä itsearviointeja arvioidakseen kunkin roolin edellyttämät kyvykkyydet. Lindströmin hallitus puolestaan arvioi jäsentensä ESG-osaamista ja -ammattitaitoa, ja jäsenet arvioivat myös keskinäistä yhteistyötään sekä yhteistyötä operatiivisen johdon kanssa.

> *”Hallitus arvioi omaa toimintaansa vuosittain itsearvioinnilla, jossa hallituksen jäsenet arvioivat keskinäistä yhteistyötään sekä yhteistyötä operatiivisen johdon kanssa strategiakehyksen puitteissa. Arvioinnit käydään läpi kokouksessa ja tarvittaessa sovitaan kehitystoimista. Lisäksi hallitus arvioi säännöllisesti jäsentensä ESG-osaamisen ja -ammattitaidon parantaakseen heidän ymmärrystään vastuullisuuden hallinnasta.” (Lindström)*

Yläluokka **urapolut ja sisäinen liikkuvuus** sisältää käytänteet, joilla tuetaan henkilöstön kasvua ja kehittymistä organisaation sisällä. Osa yrityksistä kertoo tekevänsä osaamiskartoituksia, joiden avulla tunnistetaan henkilöstön osaamisen nykytila ja kehitystarpeet. Kartoitusten ohella tehdään seuraajasuunnittelua. Esimerkiksi Lindström kertoo tarjoavansa henkilöstölle räätälöityjä kehitysmahdollisuuksia uran jokaisessa vaiheessa sekä tekevänsä vuosittain seuraajasuunnittelua ja osaamiskartoituksia maa-, alue- ja konsernitasolla. Bernerin senioriohjelman työurasuunnitelma puolestaan tukee ammatillisten tavoitteiden saavuttamista ja hiljaisen tiedon siirtämistä ennen henkilön siirtymistä eläkkeelle. Kiillon mukaan heidän työntekijöitään kannustetaan ottamaan aktiivinen rooli oman urapolun kehittämisessä.

Osa yrityksistä raportoi sisäisestä urakierrosta ja työkierrosta. Esimerkiksi Fazerilla sisäinen työkierto on olennainen osa oppimista. Työntekijöillä on mahdollisuus työkiertoon, joka voi olla määräaikaista tai pysyvää, ja sen muodot ja kestot vaihtelevat tapauskohtaisesti. Fazerilla seurataan myös sisäisen rekrytoinnin kautta palkattujen osuutta.

> *”Vuonna 2024 Fazerin toimihenkilöiden avoimista työpaikoista 60 prosenttia täytettiin sisäisesti. Sisäinen työkierto on edelleen keskeinen vaihtoehto työntekijöidemme kehityksessä ja tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia Fazerilla. […] Työkierto voi olla joko pysyvää tai määräaikaista, ja sen muodot ja kestot vaihtelevat.” (Fazer)*

Myös muissa yrityksissä näytetään kannustavan sisäiseen liikkuvuuteen. Berner kertoo raportissaan, että heillä kaikki avoimet paikat julkaistaan ensin sisäisesti ennen kuin ne avataan ulkoiseen hakuun, ja sisäiset hakijat kutsutaan aina haastatteluun.

Henkilöstön kehittäminen kattaa myös **oppilaitosyhteistyön**. Oppilaitosyhteistyöstä, joka keskittyy sisäiseen työvoimaan, on raportoitu vähän. Valio kertoo tiivistäneensä oppilaitosyhteistyötä edistääkseen työvoiman saatavuutta. Yritys on esimerkiksi toteuttanut kaksi pilottihanketta oppilaitosyhteistyöhön liittyen vuosina 2023-2024. Kiilto puolestaan pyrkii vastaamaan oppilaitosten odotuksiin tarjoamalla harjoittelupaikkoja, kausitöitä ja opinnäytetöitä opiskelijoille. Raportissa ei kuitenkaan tarkenneta, onko yritys jo käytännössä toteuttanut näitä toimia.

5.4 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstöä voidaan sitouttaa organisaatioon monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa henkilöstön sitouttamisen teemaan kuuluvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niihin liittyvät mittarit on jaettu seitsemään yläluokkaan.

Yritysten raporteissa esitetään joitakin **työsuhde-etuja**, joita työnantaja tarjoaa henkilöstölleen. Vaikka työsuhde-edut ovat tyypillinen keino henkilöstön sitouttamiseen, niistä raportoi vain muutama yritys. Alko mainitsee, että työsuhteen muodolla ei ole vaikutusta työsuhde-etujen määräytymiseen. Berner ja Finavia puolestaan raportoivat hyvinvointia tukevista työsuhde-eduistaan, joihin kuuluvat työsuhdepyöräetu sekä liikunta- ja kulttuurietu. Berner tarjoaa lisäksi työmatkaetuutta ja Finavia etätyövakuutusta, joka kattaa työpaikan ulkopuolella tehtävän työn.

Toisin kuin työsuhde-etujen kohdalla, yritykset raportoivat monista vastuullisista **palkitsemisen** käytänteistä. Nämä käytänteet ovat moninaisia, ja suurin osa niistä kuvaa sitä, mistä henkilöstöä palkitaan. Noin puolet yrityksistä raportoi myös oikeudenmukaisista ja läpinäkyvistä palkitsemisen periaatteista ja käytänteistä, joita tarkastellaan ensin.

Fazer raportoi edistyksestään reilun ja läpinäkyvän palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Yritys on luonut uudet globaalit toimihenkilöiden palkitsemisohjeistukset, joista järjestetään koulutusta ja viestintää vuonna 2025. Lisäksi se on ottanut käyttöön uuden tehtäväarkkitehtuurin ja tarkennetun tehtävien vaativuusluokittelun varmistaakseen oikeudenmukaisen palkka-arvioinnin. Palkkauksen läpinäkyvyyttä edistetään erilaisilla hankkeilla, joihin kuuluu esimerkiksi työntekijäroolien ja tehtävien arviointikriteerien tarkastelu. Lisäksi Fazer kertoo tarjoavansa tulevaisuudessa työntekijöille ja työnhakijoille pääsyn palkitsemistietoihin sekä kehittävänsä teknisen ratkaisun palkkatasa-arvon ja oikeudenmukaisen palkkatarkastelun varmistamiseksi. Myös Lindström raportoi vastaavista toimista: yritys on uudistanut tehtäväluokittelun ja palkkausperiaatteet oikeudenmukaisen palkkauksen edistämiseksi.

Yritykset raportoivat myös muita oikeudenmukaiseen ja läpinäkyvään palkkaukseen liittyviä käytänteitä. Bernerin mukaan heillä varmistetaan jatkuvasti henkilöstön palkkatason riittävyys paikallisten elinkustannusten muuttuessa. Finavia puolestaan raportoi tasapuolisesta palkkauksesta, joka perustuu työn vaativuuteen ja

henkilökohtaiseen työsuoritukseen. Yritys mittaa työntekijäkokemuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta henkilöstötutkimuksella. Lisäksi se on yhdenmukaistanut johdon ja henkilöstön lyhyen aikavälin ansaintakriteerejä.

> *”Lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmän ansaintakriteerit ovat ylimmällä johdolla, muulla johdolla ja avainhenkilöillä sekä henkilöstöllä lähtökohtaisesti samat, mikä ohjaa koko yritystä ponnistelemaan yhteiseen tavoitteeseen.” (Finavia)*

Suurin osa yrityksistä raportoi vastuullisuusmittareihin sidotusta palkitsemisesta. Muutamassa yrityksessä samat vastuullisuusmittarit ovat osa sekä johdon että henkilöstön lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmiä. Näitä mittareita ovat muun muassa ESG, hiilijalanjälki, energiatehokkuus sekä kustannukset suhteessa liikevaihtoon. Fazerilla on ruokahävikin vähentämiseen sidotut bonustavoitteet, ja Alkossa palkitseminen ei perustu myynnin kasvuun tai taloudelliseen tulokseen vaan strategisiin tavoitteisiin, joihin sisältyvät myös yritysvastuutavoitteet.

Osa yrityksistä raportoi myös johdon palkitsemisohjelmien vastuullisuusmittareista. Valion johtoryhmän palkitsemisessa vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita vuonna 2024 olivat muun muassa maitotuotannon kasvattaminen sekä kestävän tuotannon edistäminen Food 2.0 -hankkeiden kautta ja resurssitehokkuutta parantamalla. Postilla pitkän aikavälin tulospalkkio-ohjelmaan kuuluvat päästötavoitteet sekä työntekijöiden sitoutuminen. Lisäksi osa yrityksistä raportoi työturvallisuuteen liittyvistä tavoitteista osana palkitsemisohjelmia.

> *”Postin Science Based Targets -aloitteen vahvistamat scope 1 ja 2-päästötavoitteet vuodelle 2030 ovat osa Postin johdon pitkän aikavälin tulospalkkio-ohjelmaa. Myös työntekijöiden sitoutuminen on osa pitkän aikavälin tulospalkkio-ohjelmaa, ja sitä mitataan kahdesti vuodessa Postin henkilöstökyselyssä.” (Posti)*

Vastuullisuusmittareiden ohella osa yrityksistä raportoi palkitsevansa vastuusta ja itsensä kehittämisestä. Esimerkiksi Alkolla on siirrytty uuteen vaativuusperusteiseen

palkkausjärjestelmään. Myyjien palkka määräytyy tehtävän vaativuuden ja mahdollisten erityisvastuiden mukaan.

> *”Myyjän työ on jaettu neljään eri tasoon tehtäväkokonaisuuden vaativuuteen perustuen. Työntekijän palkkaryhmä määritetään henkilön taitoihin, kokemukseen, koulutukseen ja osaamiseen perustuen. Myös erityisvastuun sisältävistä tehtävistä […] palkitaan vaativuusperusteisesti. Muutoksella halutaan luoda talon sisäisiä urapolkuja, joilla voi vaikuttaa myös palkkakehitykseen tai sopimustuntimäärään. […] Henkilöstöä palkitaan vastuunkannosta ja itsensä kehittämisestä.” (Alko)*

Lisäksi yritykset raportoivat yksittäisistä vastuullisista palkitsemiskäytänteistä. Fazer jakaa rahapalkkioita ja muita tunnustuksia poikkeuksellisista saavutuksista ja Finavia palkitsee kulttuurin mukaisesta toiminnasta. Lindström raportoi ekologisesti vastuullisesta merkkipäivälahjasta: työntekijöiden syntymäpäivinä lahjoitetaan kymmenen puuta, jotka istutetaan maastopaloista kärsineille alueille Turkissa. Työntekijät saavat todistuksen puiden sijainnista. Veikkaus puolestaan palkitsee pitkistä työurista maksamalla palvelusvuosilisää ja kertaluonteisia palvelusvuosirahoja sekä tarjoamalla lisävapaita palvelusvuosien perusteella.

Henkilöstön sitouttamisen keinoihin kuuluvat myös **henkilöstökyselyt**. Kaikki tutkimuksen yritykset raportoivat säännöllisesti toteutettavista henkilöstökyselyistä ja niihin liittyvistä mittareista. Lähes puolet yrityksistä raportoi lyhyistä pulssikyselyistä. Esimerkiksi Alkossa henkilöstökokemusta mitataan kvartaalipulsseilla, jotka keskittyvät oman tiimin tilanteen arviointiin, sekä vuosipulssilla, jossa henkilöstö arvioi strategisten painopisteiden toteutumista, johtamista, työnantajan onnistumisia ja kehityskohteita. Yritys seuraa vuosipulssin kokonaisarvosanaa ja vastausprosenttia. Veikkaus puolestaan kertoo toteuttavansa pulssikyselyjä säännöllisesti ja seuraavansa sen tuloskeskiarvoa, joka kertoo henkilöstötyytyväisyydestä.

Pulssikyselyiden ohella yritykset raportoivat laajemmista henkilöstökyselyistä, joita toteutetaan kerran tai kahdesti vuodessa. Henkilöstökyselyillä seurataan työntekijöiden hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä kerätään avointa palautetta

kehityskohteista. Lisäksi osa yrityksistä seuraa strategisten painopisteiden, yrityskulttuurin, arvojen, johtamisen sekä johtamislupauksen toteutumista. Moni yritys mittaa henkilöstötutkimuksella People Power -indeksiä ja esihenkilöindeksiä. Lisäksi yritykset seuraavat henkilöstökyselyn vastausprosenttia.

> *”Henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia seurataan vuosittaisella henkilöstötutkimuksella ja sitä täydentävillä kyselyillä. Kyselyissä kerätään myös avointa palautetta asioista, joissa olisi parantamisen tai kehittämisen varaa.” (Finavia)*

> *”An important channel of dialogue is Kiilto’s annual People Power employee survey, which allows Kiiltonians to provide feedback and the survey provides insights to employee engagement. The survey covers themes such as leadership, performance, commitment, diversity, inclusion, and equity. […] In 2024, 87,7% Kiiltonians responded to the annual survey with the average People Power Index of level AA (Good).” (Kiilto)*

Noin puolet yrityksistä raportoi käyttävänsä eNPS-mittaria eli suositteluindeksiä henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen mittaamiseen. Osa yrityksistä mittaa eNPS-tulosta vuosittaisessa henkilöstökyselyssä, ja osa toteuttaa erillisiä eNPS-kyselyitä.

> *”Employee Net Promoter Score 2024: +40 (2023: +34)” (Lindström)*

Lisäksi usea yritys raportoi, että henkilöstökyselyiden tulokset käydään läpi tiimeissä, ja tulosten pohjalta nostetaan esiin konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja tehdään toimintasuunnitelmia.

Yritykset raportoivat myös muista henkilöstölle suunnatuista tutkimuksista ja kyselyistä. Veikkaus kertoo osallistuneensa Oikotien Vastuullinen työpaikka -tutkimukseen, joka mittaa muun muassa syrjimättömyyttä, työelämän tasapainoa ja hyvinvointia, vastuullista esihenkilötyötä sekä hakijakokemusta. Yritys mittaa onnistumistaan tutkimuksen kokonaisindeksillä. Paulig puolestaan raportoi toimistotyöntekijöille kohdennetuista muutoskyselyistä, joita se toteutti organisaatiomuutoksen aikana. Muutoskyselyt antoivat tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä, mikä auttoi

henkilöstölle tarjottavan tuen räätälöinnissä. Lisäksi Berner kertoo, että heillä työntekijöiden anonymiteetin säilyminen henkilöstökyselyissä varmistetaan hyödyntämällä tarvittaessa ulkoisen kumppanin alustaa sekä jakamalla tulokset riittävän suuriin ryhmiin.

Yritykset raportoivat **vuoropuhelun** käytänteistä, joilla pyritään sitouttamaan henkilöstöä. Nämä käytänteet liittyvät eri osapuolten väliseen kommunikaatioon organisaatiossa. Osa yrityksistä kertoo edistävänsä jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon välillä. Esimerkiksi Posti kertoo rohkaisevansa työntekijöitä vuoropuheluun yrityksen johdon kanssa. Fazer puolestaan raportoi siitä, miten he varmistavat jatkuvan vuoropuhelun työntekijöiden kanssa. Keinoihin kuuluvat muun muassa esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset päivittäiset keskustelut, henkilöstötapahtumat, keskustelu paikallisen henkilöstöosaston kanssa sekä sisäiset kanavat, kuten intranet. Finavialla yrityksen ja toimintaympäristön tilanteesta viestitään avoimesti henkilöstölle, esimerkiksi säännöllisten henkilöstöinfojen kautta. Kiilto puolestaan raportoi ainoana yrityksenä esihenkilön ja työntekijöiden välisistä one-to-one-keskusteluista, joihin liittyviä käytänteitä se on kehittänyt. Esihenkilöitä rohkaistaan käymään one-to-one-keskusteluja jokaisen tiimin jäsenen kanssa vuoden aikana, ja näiden keskustelujen tiheys määräytyy kunkin yksilön tarpeiden mukaan.

Henkilöstön **osallistamiseen** liittyvistä käytänteistä raportoidaan myös. Alkon mukaan yrityksen toimintaa kehitetään ja sujuvoitetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Osa yrityksistä puolestaan kertoo osallistavansa työntekijät yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun ja strategian luontiin. Esimerkiksi Finavia pyrkii tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa strategiaan osallistamalla heidät strategiatyöhön. Esihenkilöiden on tarkoitus käydä strategia läpi työntekijöiden kanssa omissa tiimeissään ja työntekijät voivat antaa strategiasta palautetta. Lindström puolestaan kertoo järjestäneensä aiemmin tapahtuman, jossa koko henkilöstö pääsi visioimaan, millainen yritys voisi olla vuonna 2030.

> *”Luodessamme vuonna 2019 vuoden 2025 strategiaa järjestimme Dream Sessions -tapahtuman, jossa kutsuimme kaikki lindströmiläiset visioimaan, millainen yrityksemme voisi olla vuonna 2030.” (Lindström)*

Lisäksi Lindström raportoi ainoana yrityksenä hyväntekeväisyystyöstä. Latviassa yritys tukee hyväntekeväisyyttä työntekijöiden lahjakeräyksillä orpojen lasten hyväksi, mikä edistää yhteisöllisyyttä.

Lisäksi yritykset kertovat raporteissaan **yrityskulttuurin ja vastuullisuustoiminnan viestimiseen** liittyvistä käytänteistä. Näistä käytänteistä on raportoitu melko vähän, mutta niiden käsittely omana luokkanaan on perusteltua aiheen olennaisuuden vuoksi. Muutama yritys raportoi perehdyttävänsä uudet työntekijät yrityskulttuuriin ja sen perustana oleviin arvoihin ja johtamislupaukseen. Paulig puolestaan kertoo viestivänsä yrityksen vastuullisuustoiminnasta ja -osaamisesta henkilöstölle. Yritys hyödyntää useita viestintäkanavia, jotta koko henkilöstö pysyy ajan tasalla vastuullisuuden painopistealueista ja vastuullisuussuorituksesta. Paulig raportoi myös, että perehdytyspäivän yhteydessä uusille työntekijöille esitellään yrityksen vastuullisuuslähestymistapa.

Henkilöstön sitouttamiseen kuuluu myös yläluokka **henkilöstön pysyvyys**, jota voidaan pitää vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena. Se ei kata HR-käytänteitä vaan mittarit, joilla seurataan henkilöstön pysyvyyttä ja vaihtuvuutta. Tutkituista yrityksistä muutama raportoi työsuhteiden keston jakauman. Se osoittaa, miten yrityksen henkilöstö jakautuu eri työsuhteiden pituusluokkiin sekä lukumäärien että prosenttiosuuksien mukaan.

Lähes kaikki yritykset raportoivat henkilöstön vaihtuvuusasteesta tai lähtövaihtuvuusprosentista. Ne kuvaavat yrityksestä lähteneiden työntekijöiden määrää suhteutettuna keskimääräiseen henkilöstömäärään. Osa raportoi henkilöstön vaihtuvuudesta myös vuoden aikana lähteneiden työntekijöiden lukumääränä.

”Työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia seurataan myös työvoiman vaihtuvuuden mittareilla.” (Finavia)

”Henkilöstön irtisanoutumista mittaava lähtövaihtuvuusprosentti kasvoi hieman edellisvuoteen verrattuna ja oli 6,47 (5,96).” (Finavia)

Suurin osa yrityksistä raportoi vaihtuvuudesta vakituisten työntekijöiden osalta. Lisäksi yrityksestä lähteneiden määrää ja lähtövaihtuvuutta seurataan usein ikäryhmän ja sukupuolen mukaan. Muutama yritys raportoi henkilöstön vaihtuvuudesta myös maittain tai alueittain. Vaihtuvuuden mittaamisen säännöllisyydestä kertoo, että esimerkiksi Postilla vaihtuvuuden mittaria seurataan liiketoiminnoissa kuukausitasolla.

5.5 Sisäinen ilmoituskanava

Sisäisen ilmoituskanavan käyttöönotosta säädetään lailla, ja sen voidaan nähdä edistävän vastuullista yrityskulttuuria. Tutkimuksen kohdeyritykset raportoivat, että heillä on käytössä sisäinen ilmoituskanava (*whistleblowing-ilmoituskanava*) väärinkäytösten ja epäkohtien raportointiin. Tämän ilmoituskanavan kautta työntekijät voivat ilmoittaa anonyymisti epäillyistä tai havaituista lainsäädännön rikkomuksista, väärinkäytöksistä tai eettisten periaatteiden vastaisesta toiminnasta. Myös ulkoiset sidosryhmät voivat tehdä ilmoituksen kanavan kautta. Monet yritykset raportoivat, että ilmoituskanava on saatavilla usealla eri kielellä, ja kanavan kautta tulleet ilmoitukset käsitellään luottamuksellisesti.

”Veikkauksella on käytössä Eettinen ilmoituskanava (Whistleblowing Channel), jonka kautta konsernin työntekijät voivat ilmoittaa luottamuksellisesti havaintojaan mahdollisista väärinkäytös- ja rikosepäilyistä tai yhtiön eettisten periaatteiden vastaisesta toiminnasta. Ilmoituksen voi tehdä myös anonyymisti.” (Veikkaus)

”Reports can cover violations of safety regulations, discrimination, harassment, corruption, environmental crimes, privacy breaches, and other concerns.” (Kiilto)

Osa yrityksistä kertoo järjestävänsä säännöllistä koulutusta ilmoituskanavan käytöstä ja prosessista. Esimerkiksi Kiillon henkilöstön on suoritettava whistleblowing-koulutus vuosittain. Veikkauksella kyseinen koulutus on puolestaan osa pakollista eettisten toimintaohjeiden koulutusta, ja kanavan käytöstä on myös järjestetty syventävää koulutusta. Lisäksi Kiilto kertoo raportissaan, että se järjestää säännöllisesti kyselyitä ja palautekeskusteluja saadakseen tietoa ilmoituskanavan toimivuudesta. Palaute auttaa tunnistamaan kehityskohteita ja varmistaa, että kanava vastaa käyttäjien tarpeisiin.

5.6 HR-järjestelmät

Muutaman yrityksen vuosi- ja vastuullisuusraporteista tunnistettiin myös yksittäisiä henkilöstöjohtamisen järjestelmiin liittyviä kehitystoimia, joita voidaan pitää vastuullisina. Berner raportoi toteuttamastaan HR-raportointiprojektista, joka mahdollistaa aiempaa ajantasaisemman tiedonsaannin henkilöstöluvuista, ja tukee siten tiedolla johtamista. Finavia ja Lindström puolestaan raportoivat osaamisen ja oppimisen hallintaan keskittyvistä uusista järjestelmistä: koulutuksenhallintajärjestelmästä sekä digitaalisesta oppimisen hallintajärjestelmästä. Koulutuksenhallintajärjestelmällä Finavia voi seurata henkilöstönsä kelpoisuuksia ja pätevyyksiä. Digitaalinen oppimisen hallintajärjestelmä on puolestaan kaikkien lindströmiläisten myynti- ja toimistotyöntekijöiden käytettävissä, ja sen tarjoamaa oppimateriaalin ja kielivalikoiman määrää lisätään jatkuvasti.

> *”Uusi digitaalinen oppimisen hallintajärjestelmämme (LMS) otettiin käyttöön vuonna 2024, ja se antaa työntekijöillemme laajemman verkkokurssivalikoiman, joka on käytettävissä tarpeen mukaan. Järjestelmä antaa paremman näkyvyyden työntekijöiden koulutustarpeisiin ja koulutuksiin osallistumiseen. Samalla se mahdollistaa yksilöllisten oppimis- ja kehityspolkujen luomisen.” (Lindström)*

Lindströmin mukaan sen digitaalinen oppimisen hallintajärjestelmä antaa tietoa koulutustarpeista ja auttaa laatimaan jokaiselle työntekijälle yksilöllisen, roolin mukaisen kehityspolun. Se on myös parantanut yrityksen raportointimahdollisuuksia, mikä taas on

vaikuttanut siihen, että oppimis- ja kehitystoiminnot vastaavat paremmin liiketoiminnan tarpeisiin. Nämä edellä esitetyt kehitystoimet tekevät HR-järjestelmistä vastuullisempia.

5.7 Yhteenveto vastuullisista HR-käytänteistä ja niiden mittareista

Tässä luvussa kootaan yhteen edellä esitetyt tutkimustulokset. Osa käytänteistä ja mittareista on rajattu yhteenvedon ulkopuolelle, koska niiden ei katsota olevan yhtä keskeisiä. Lisäksi yhteenveto ei kuvaa käytänteiden yleisyyttä yritysten raporteissa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niihin liittyvät mittarit on jaettu kuuteen pääluokkaan eli HR-teemaan. Teemat sisältävät yläluokkia, jotka jäsentävät tulosten esittelyä. Yhteenveto tutkimustuloksista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimustulosten yhteenveto.

Teema	**HR-käytänteet & mittarit**
Terveys & hyvinvointi	Hyvinvointiohjelmat - Kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevat ohjelmat, jotka painottavat henkistä hyvinvointia, palautumista ja aivoergonomiaa - Päihdeohjelmat Koulutukset ja valmennukset - Esihenkilöiden koulutukset ja valmennukset, jotka keskittyvät työkykyjohtamisen vahvistamiseen ja varhaisen tuen malliin - Esihenkilöille suunnatut käytänteet, joilla tuetaan työntekijöiden ja esihenkilöiden voimavarojen hallintaa ja palautumista, esim. sparraus - Terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät koulutukset ja valmennukset - Mielen hyvinvointia tukevat webinaarit ja työpajat
	Lakisääteistä laajemmat terveyspalvelut, mm. hammashoito, lyhytpsykoterapia, erikoissairaanhoito ja matalan kynnyksen tukipalvelut
	Terveyden seuranta - Säännölliset lakisääteiset ja vapaaehtoiset terveystarkastukset - Kuntotestit tietyissä tehtävissä - Kartoitukset henkilökohtaisen terveyden ja työkyvyn arvioimiseksi - Vanhempien työntekijöiden tehostettu työterveyden seuranta - Mittarit: työaika, työhyvinvointineuvottelut, sairauspoissaolopäivät ja -aste (%), ammattitautien ja työperäisten sairauksien määrä
	Työkyvyn tukeminen - Varhaisen tuen malli - Korvaavan ja kevennetyn työn mallit - Työkykyjohtamisen malli, joka on osa esihenkilötyötä - Liikunta- ja hyvinvointiaktiviteetit, taukojumppakäytännöt

Teema	**HR-käytänteet & mittarit**
	Työn joustot ja järjestelyt - Liukuva työaika ja joustotyö - Osa-aikatyö, mittari: osa-aikaisesti työskentelevien määrä ja osuus (%) - Hybridityö ja etätyö
	Työn ja yksityiselämän tasapaino - Lakisääteistä pidemmät vuosilomat - Mittari: pidetyt perhevapaat vapaaseen oikeutetuista (%) - Lapsiperheiden tukeminen, esim. palkallinen vapaapäivä lapsen ensimmäisenä koulupäivänä
	Henkilöstön kuuleminen ja hyvinvoinnin kartoittaminen - Säännölliset hyvinvointia kartoittavat henkilöstökyselyt, mittarit: kyselyn tulokset ja vastausprosentti (%) - Säännölliset hyvinvointikeskustelut, mittari: keskustelujen määrä - Työterveyspalveluiden palvelutasokysely johdolle ja esihenkilöille - Kannustetaan avoimiin keskusteluihin psykologisesta turvallisuudesta
	Työterveyden ja -turvallisuuden johtaminen - Työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä, mittari: järjestelmän piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus (%) - Säännölliset työpaikkaselvitykset ja riskienarvioinnit - Ergonomiaratkaisut, ergonomiaselvitykset ja -ohjaukset
	Työuran loppuvaiheen tukeminen - Tarjota työtä eläkeläisille, esim. osa-aikatyönä - Senioriohjelma, joka sisältää ikäjohtamisen käytäntöjä
Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus & osallisuus (DEI)	Oikeudenmukaiset HR-prosessit ja DEI-johtaminen - DEI-vastaava - Yhdenvertaisuuden edistäminen rekrytoinnissa, palkkauksessa ja urakehityksessä
	Rekrytointi ja työn tarjoaminen - Anonyymi rekrytointi - Työkokeilumahdollisuuksien tarjoaminen työttömille maahanmuuttajille ja työnhakijoille - Erityisryhmien edustajien työllistäminen - Vieraskielisten työllistäminen - Mittari: rekrytoitujen määrä ja osuus (%) sukupuolen ja ikäryhmän mukaan
	Palkkatasa-arvo - Palkkakartoitukset, mittari: naisten ja miesten palkkasuhde (%) - Kokonaisansioiden seuranta, mittari: korkeimmin palkatun henkilön vuotuisen kokonaisansion suhde muun henkilöstön mediaaniansioon
	Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisy - Häirinnän vastainen ohjeistus, häirinnän ehkäisyn verkkokurssi - Häirintätapauksia kartoittava kysely
	Koulutus ja tietoisuuden lisääminen - Henkilöstön DEI-koulutukset, mittari: osallistumisprosentti (%) - DEI-aiheiset johtajakoulutukset - Esihenkilökoulutukset, jotka käsittelevät mm. tiedostamattomia ennakkoluuloja sekä konflikteja ja epäasiallista käyttäytymistä - Esihenkilöperehdytys monimuotoisuuden huomioimisesta rekrytoinnissa - Johtajien DEI-työpajat - Blogit ja webinaarit DEI-teemoista - Vieraskielisten kielikoulutukset

Teema	**HR-käytänteet & mittarit**
	Keskustelu ja työntekijöiden kuuleminen - Palautteen kerääminen työntekijöiltä siitä, miltä DEI:n tulisi näyttää organisaatiossa - Tiimikeskustelut siitä, mitkä DEI-asiat ovat työntekijöille tärkeimpiä
	DEI:n seuranta - Työntekijäkokemusten kartoittaminen DEI-teemasta henkilöstökyselyillä, mittari: DEI-indeksi - Sähköpostipalautekanava, johon voi ilmoittaa tai antaa palautetta tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen
	Henkilöstön monimuotoisuus - Mittarit: henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumat (%), joita tarkastellaan esim. henkilöstö- ja tehtäväryhmittäin sekä työsuhdemuodoittain - Mittarit: hallituksen ja johtoryhmien ikä- ja sukupuolijakaumat (%) - Sukupuolijakauma sisältää kolmannen vaihtoehdon ”muut”
Henkilöstön kehittäminen	Perehdytys - Perehdytysohjelma: eettisten toimintaohjeiden koulutus, valmentavan johtamisen perusteet - Perehdytysohjelman ja -prosessin kehittäminen, perehdytyksen onnistumisen seuranta palautekyselyllä
	Koulutukset - Mittarit: keskimääräiset koulutustunnit ja -päivät, koulutuksiin osallistuneiden osuus (%), koulutusten osallistuja- ja suoritusmäärät - Pakolliset yhteiset vuosittaiset koulutukset osaamisen varmistamiseksi - Koulutukset eettisistä toimintaohjeista, korruption ja lahjonnan torjunnasta, vastuullisuudesta, ympäristöaiheista, ihmisoikeuksista sekä vastuullisesta hankinnasta - Koulutukset kyberturvallisuudesta ja tietosuojasta, tekoälystä sekä työelämätaidoista - Hallituksen ja johtoryhmän vastuullisuuskoulutukset - Johtamisosaamisen koulutusohjelmat - Akatemiat, joilla vastataan erilaisiin oppimistarpeisiin - Kielikoulutusohjelmat - Kunkin tehtävän vaatimaa ammattitaitoa ja -osaamista kehittävät koulutukset, aiheena mm. vastuullinen markkinointi - Työntekijöiden omaehtoisen ja tavoitteellisen opiskelun tukeminen
	Valmennukset - Esihenkilövalmennukset henkilöstöjohtamisen osa-alueista - Valmennukset, jotka käsittelevät mm. valmentavaa työotetta, tunteiden johtamista sekä asiantuntevaa palvelua - Coaching - Muutosturvavalmennukset
	Yhdessä oppiminen ja tiedonjako - Mentorointi - Sparrausparityöskentely - Tapahtumat, joissa työntekijät jakavat tietoa ja ideoita - Tiimiharjoitukset, esim. asiakaspalveluosaamisen kehittämiseksi - Työntekijät toimivat itse kouluttajina - Opintomatkat, tuotetietouspäivät, esihenkilöpäivät
	Ajankohtainen viestintä ja tietoisuuden lisääminen - Säännölliset henkilöstöinfot, mm. tietoturva-asioista, uusista järjestelmistä, eettisiä periaatteista sekä vastuullisuustoiminnasta - Webinaarit, aiheina mm. kyberturvallisuus ja lasten oikeudet - Säännölliset esihenkilötilaisuudet ajankohtaisista asioista ja uudistuksista

Teema	**HR-käytänteet & mittarit**
	Suorituksen johtaminen ja arviointi - Vuosittaiset tavoite- ja kehityskeskustelut sekä seurantakeskustelut - Mittari: tavoite- ja kehityskeskusteluihin osallistuneet (%), tarkastellaan myös henkilöstöryhmittäin ja sukupuolen mukaan - Johtamisen 360-arvioinnit, mittari: johtamisindeksi - Hallituksen ja johdon vuosittaiset itsearvioinnit, aiheina mm. vastuullisuustoiminta ja -osaaminen sekä yhteistyö
	Urapolut ja sisäinen liikkuvuus - Osaamiskartoitukset ja seuraajasuunnittelu - Sisäinen ura- ja työkierto - Avoimien paikkojen julkaiseminen ensin sisäisesti - Mittari: sisäisen rekrytoinnin kautta palkattujen osuus (%)
	Oppilaitosyhteistyö - Yhteistyön tiivistäminen työvoiman saatavuuden edistämiseksi
Henkilöstön sitouttaminen	Työsuhde-edut - Työsuhdemuodolla ei vaikutusta etujen määräytymiseen - Liikunta- ja kulttuurietu, työsuhdepyöräetu, työmatkaetuus ja etätyövakuutus
	Palkitseminen - Reilun ja läpinäkyvän palkkausjärjestelmän kehittäminen, jota tukee mm. globaalit palkitsemisohjeistukset, tehtäväarkkitehtuuri, tehtävien arviointikriteerien tarkastelu sekä tarkennettu tehtävien vaativuusluokittelu - Varmistaa palkkatason riittävyys elinkustannusten muuttuessa - Vastuullisuusmittareihin (esim. ESG, hiilijalanjälki) sidottu palkitseminen - Yhdenmukaiset johdon ja henkilöstön ansaintakriteerit - Vaativuusperusteinen palkkausjärjestelmä, jolla palkitaan itsensä kehittämisestä - Palkita palvelusvuosista - Merkkipäivälahjat, esim. puiden istuttaminen maastopaloalueille - Rahalliset ja ei-rahalliset tunnustukset poikkeuksellisista saavutuksista
	Henkilöstökyselyt - Pulssikyselyt - Henkilöstökyselyt, joilla seurataan mm. johtamista, hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä kerätään palautetta - Mittarit: kokonaistulos, vastausprosentti (%), People Power -indeksi, esihenkilöindeksi, eNPS - Tulokset käydään läpi tiimeissä, ja niiden pohjalta tehdään kehityssuunnitelmia - Muutoskyselyt organisaatiomuutosten yhteydessä
	Vuoropuhelu - Jatkuvan vuoropuhelun edistäminen työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon välillä - Henkilöstöinfot, esim. yrityksen ja toimintaympäristön tilanteesta - Säännölliset one-to-one-keskustelut
	Osallistaminen - Osallistaa henkilöstö tulevaisuuden suunnitteluun ja strategiatyöhön - Työntekijöiden hyväntekeväisyystyön tukeminen
	Yrityskulttuurin ja vastuullisuustoiminnan viestiminen - Perehdyttää uudet työntekijät yrityskulttuuriin - Viestiä yrityksen vastuullisuustoiminnasta ja -suorituksesta, mm. perehdytyksen yhteydessä ja eri viestintäkanavissa

Teema	**HR-käytänteet & mittarit**
	Henkilöstön pysyvyys (tavoite) - Mittari: työsuhteiden keston jakauma (%) - Mittarit: vuoden aikana lähteneiden määrä, henkilöstön vaihtuvuusaste (%) ja lähtövaihtuvuusprosentti (%), joita seurataan myös esim. ikäryhmän ja sukupuolen mukaan
Sisäinen ilmoituskanava	Kanava, jonka kautta voi anonyymisti ilmoittaa väärinkäytöksistä, epäeettisistä toimista tai lainsäädännön rikkomuksista - Säännölliset koulutukset kanavan käytöstä ja prosessista
HR-järjestelmät	HR-raportointiprojekti, joka mahdollistaa ajantasaisemman henkilöstödatan tiedolla johtamisen tueksi
	Koulutuksen ja oppimisen hallintajärjestelmät

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita, joita yritykset raportoivat vuosi- ja vastuullisuusraporteissaan. Tunnistetut HR-käytänteet keskittyvät erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen, ja ne on analyysin perusteella jaoteltu kuuteen pääluokkaan: terveys ja hyvinvointi, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (DEI), henkilöstön kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, sisäinen ilmoituskanava sekä HR-järjestelmät. Yritysten raportoimat käytänteet heijastavat sitä, mitä yritykset pitävät vastuullisena henkilöstöjohtamisena. Käytänteet ovat moninaisia, ja suurin osa niistä liittyy keskeisiin HR-teemoihin. Tässä luvussa peilataan tutkimustuloksia aiempaan tutkimukseen, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset ja suositukset työelämään.

6.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Tutkimuksen kohdeyritysten raportoimat henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niihin liittyvät mittarit keskittyvät selkeästi sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueeseen. Käytänteet painottavat henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia, osaamisen kehittämistä, sitouttamista sekä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämistä. Sosiaalisen vastuullisuuden painotus oli odotettavissa, sillä sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella viitataan työntekijöille suunnattuihin yritysvastuun käytänteisiin (Shen & Benson, 2016), jotka näkyvät myös yritysten vastuullisuusraporteissa (Jerónimo ja muut, 2020).

Tämä tutkimus keskittyi sisäiseen työvoimaan ja ulkoinen työvoima ja siihen läheisesti liittyvät ihmisoikeuskysymykset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Yritykset kuitenkin raportoivat työntekijöille suunnatuista HR-käytänteistä, joilla pyritään yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Esimerkiksi erityisryhmien edustajien ja maahanmuuttajien työllistäminen sekä hyväntekeväisyystyön tukeminen osoittavat

pyrkimystä tukea heikommassa asemassa olevia. Nämä käytänteet havainnollistavat Kramarin (2022) näkemystä siitä, että henkilöstöjohtamisella voi olla tärkeä välittäjän rooli yhteiskunnallisten vastuullisuustavoitteiden edistämisessä.

Vaikka tutkitut henkilöstöjohtamisen käytänteet painottuvat sosiaaliseen vastuullisuuteen, tuloksista on tunnistettavissa myös ekologisia ja taloudellisia tavoitteita tukevia käytänteitä. Ympäristötavoitteita edistetään muun muassa työsuhdepyöräedulla sekä ympäristöaiheisilla vastuullisuuskoulutuksilla, jotka käsittelevät esimerkiksi kasvihuonepäästöjä ja ilmastonmuutosta. Lisäksi johdon ja henkilöstön palkitseminen on osin sidottu ympäristömittareihin, kuten hiilijalanjälkeen, päästötavoitteisiin ja kestävään tuotantoon, mikä ohjaa henkilöstöä ekologisten tavoitteiden tukemiseen. Henkilöstöjohtamisella pyritään edistämään myös taloudellisia tavoitteita. Yritykset panostavat esimerkiksi henkilöstön työkyvyn tukemiseen ja työhyvinvointiin, mikä voi vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyskustannuksia. Osaamisen ja suorituksen johtaminen voi parantaa henkilöstön tuottavuutta, ja sisäinen rekrytointi saattaa pienentää rekrytointikustannuksia. Lisäksi HR-järjestelmien tuottama ajantasainen henkilöstödata mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön. Vaikka sosiaalinen vastuullisuus on selkeästi keskiössä tässä tutkimuksessa, myös ekologiset ja taloudelliset tavoitteet kytkeytyvät HR-käytänteisiin esimerkiksi palkitsemisen, koulutusten ja työkyvyn johtamisen kautta.

Tutkimuksessa tunnistetut käytänteet osoittavat, että henkilöstöjohtamisella voidaan edistää samanaikaisesti sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä on linjassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmien kanssa (ks. Ehnert ja muut, 2016; Freitas ja muut, 2011; Kramar, 2014). Sosiaalisen vastuullisuuden vahva painotus kuitenkin viittaa siihen, että vuosi- ja vastuullisuusraporteissa kuvattua henkilöstöjohtamista voidaan pitää ainakin osittain tavanomaisena henkilöstöjohtamisena. Vaikka monet raportoiduista käytänteistä vaikuttavat vastuullisilta, niiden tarkempaa arviointia vastuullisuusnäkökulmasta hankaloittaa se, ettei kaikkia käytänteitä ole kuvattu yksityiskohtaisesti. Raporteissa ei

myöskään perustella, miten käytänteet edistävät kaikkia kolmea vastuullisuuden osa-aluetta.

Tutkimuksessa esiin nousseita HR-käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita voidaan verrata aiempiin kansainvälisiin tutkimuksiin, jotka ovat tarkastelleet vastuullisuusraportointia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset ovat painottaneet useita samoja HR-teemoja kuin mitä tässä tutkimuksessa havaittiin, kuten työterveyttä ja -hyvinvointia, monimuotoisuutta ja inkluusiota, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja suoriutumisen arviointia sekä palkitsemista ja muita sitouttamisen keinoja (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Järlström ja muut, 2024). Tässä tutkimuksessa tunnistetut käytänteet vastaavat monia kansainvälisissä tutkimuksissa tunnistettuja käytänteitä, mutta mittareiden osalta on havaittavissa enemmän eroavaisuuksia.

Tässä tutkimuksessa terveyttä ja hyvinvointia käsiteltiin erityisesti hyvinvointiohjelmien, koulutusten ja valmennusten osalta sekä terveyden seurannan, työkyvyn tukemisen ja työjärjestelyjen kautta. Vastaavia aiheita on tunnistettavissa myös Järlströmin ja muiden (2024) tutkimuksesta, joka tarkasteli maailman vastuullisimmiksi arvioitujen yritysten vastuullisuusraportteja HR-näkökulmasta. Kyseinen tutkimus painotti enemmän terveyspalveluihin liittyviä hyvinvointikäytänteitä, kun taas tässä tutkimuksessa tunnistettiin selvästi enemmän terveyden seurantaan liittyviä käytänteitä ja mittareita.

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden eli DEI:n osalta tässä tutkimuksessa havaittiin samankaltaisia käytänteitä kuin aiemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Järlström ja muut, 2024). Aiempi tutkimus on tunnistanut erityisesti rekrytointiin, palkkatasa-arvoon ja DEI-koulutuksiin liittyviä käytänteitä sekä naisten asemaa kuvaavia mittareita, ja samat käytänteet korostuivat tässä tutkimuksessa. Näiden käytänteiden ohella tämä tutkimus toi esiin erilaisia käytänteitä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön DEI-tietoisuutta. Tutkimuksessa ei toisaalta havaittu mittareita, jotka kuvaavat rekrytointien monimuotoisuutta esimerkiksi etnisten vähemmistöjen tai vammaisten henkilöiden

osalta (vrt. Järlström ja muut, 2024). Henkilöstön monimuotoisuudesta raportoitiin ikä- ja sukupuolijakaumia kuvaavilla mittareilla.

Tässä tutkimuksessa henkilöstön kehittämistä tarkasteltiin osaamisen kehittämisen sekä suorituksen johtamisen ja arvioinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistettiin erityisesti erilaisia koulutuksia, valmennuksia ja yhdessä oppimisen käytänteitä. Myös suorituksen arviointi ja sisäisen liikkuvuuden käytänteet korostuivat. Vastaavia henkilöstön kehittämisen käytänteitä on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Järlström ja muut, 2024; Santana & Lopez-Cabrales, 2019). Tämä tutkimus toi kuitenkin selvemmin esiin valmennuksen ja tiedonjaon käytänteitä, joita yrityksissä hyödynnetään. Lisäksi se tunnisti hallituksen ja johdon vastuullisuustoimintaan liittyvät itsearvioinnit. Toisaalta tutkimuksessa ei tunnistettu mittareita, jotka seuraavat esimerkiksi koulutusten vaikutuksia työntekijöiden kehitykseen tai yliopistoharjoittelijoiden määrää (vrt. Järlström ja muut, 2024).

Tutkimuksessa tunnistetut henkilöstön sitouttamiseen tähtäävät käytänteet keskittyivät erityisesti palkitsemiseen ja työntekijöiden kuuntelemiseen. Palkitsemisen käytänteitä on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa on korostunut tämän tutkimuksen tapaan läpinäkyvä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä sekä vastuullisuusmittareihin sidottu palkitseminen (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Santana & Lopez-Cabrales, 2019). Myös säännöllisistä henkilöstökyselyistä ja niiden mittareista on raportoitu aiemmin (esim. Järlström ja muut, 2024). Tämä tutkimus toi kuitenkin esiin monipuolisemman joukon mittareita, joita yritykset seuraavat henkilöstökyselyillä. Toisaalta tässä tutkimuksessa tunnistettiin vain yksi hyväntekeväisyystyöhön liittyvä käytänne, mikä poikkeaa selvästi Järlströmin ja muiden (2024) havainnoista, joissa hyväntekeväisyystoimintaa kuvaavia mittareita oli useita.

Diaz-Carrionin ja muiden (2018) tapaan myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin whistleblowing-ilmoituskanava. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi HR-järjestelmiä, jotka tukevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen järjestelmänäkökulmaa. Ehnertin ja Harryn

(2012) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluu edistää organisaatioiden sosiaalista, ekologista ja taloudellista vastuullisuutta, mutta myös kehittää HRM-järjestelmistä entistä vastuullisempia. Tässä tutkimuksessa tunnistetut HR-analytiikkaa tukeva raportointiprojekti sekä oppimisen ja koulutuksen hallintajärjestelmät ovat esimerkkejä siitä, miten HR-järjestelmistä voidaan tehdä vastuullisempia. Tällaisiin käytänteisiin kuuluvat myös esimerkiksi vastuullisuusmittarit huomioiva palkitsemisjärjestelmä sekä reilu ja läpinäkyvä palkkausjärjestelmä.

Tämä tutkimus tunnisti vastaavia HR-teemoja kuin aiemmat vastuullista henkilöstöjohtamista käsitelleet tutkimukset (esim. Diaz-Carrion ja muut, 2018; Järlström ja muut, 2024; Santana & Lopez-Cabrales, 2019). Toisaalta tämän ja aiemman kansainvälisen tutkimuksen välillä on eroja siinä, mitkä käytänteet tuloksissa painottuvat. Järlströmin ja muiden (2024) vastaavaan tutkimukseen verrattuna selkein ero liittyy kuitenkin siihen, miten henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittaamisesta on raportoitu. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset seuraavat käytänteiden kokonaisvaikutusta, kuten henkilöstön hyvinvoinnin kehittymistä, sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä johtamista. Tutkimuksessa tunnistettiin kuitenkin vähemmän sellaisia mittareita, joilla yksittäisten HR-käytänteiden vaikutuksia mitataan. Monet mittarit kuvaavat käytänteiden laajuutta, mutta eivät niinkään todellista vaikuttavuutta.

Tulosten vertailussa kansainväliseen tutkimukseen on syytä huomioida, että kansalliset säädökset sekä toimialan ja toimintaympäristön erityispiirteet voivat vaikuttaa siihen, mitä henkilöstöjohtamisesta raportoidaan. Myös pörssilistautuminen sekä raportointivelvoitteet ja -standardit voivat selittää eroja raportoitujen käytänteiden ja mittareiden määrässä sekä painotuksissa. Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, että ainakin osa suomalaisista listaamattomista suuryrityksistä on alkanut valmistautua CSRD-direktiivin sääntelemään ja ESRS-standardin mukaiseen vastuullisuusraportointiin. Vaikka tutkimuksen kohdeyritykset tulevat voimassa olevan lainsäädännön mukaan vastuullisuusraportointivelvoitteen piiriin tilikaudesta 2025 alkaen, ne raportoivat jo nyt samankaltaisista HR-teemoista. Käytänteitä myös mitataan pitkälti samoilla mittareilla.

Yritykset raportoivat monista erilaista henkilöstöjohtamisen käytänteistä vuosi- ja vastuullisuusraporteissaan. Käytänteitä kuvataan pääosin myönteiseen sävyyn eikä henkilöstöjohtamisen heikkouksista tai sen negatiivisista vaikutuksista juuri raportoida. Tämä voi johtua siitä, että vastuullisuusraportoinnin avulla yritykset pyrkivät osoittamaan täyttävänsä niille asetetut odotukset (Qian ja muut, 2020). Raportoimalla vastuullisesta toiminnasta yritykset voivat lisätä uskottavuutta sidosryhmien silmissä (Mariappanadar ja muut, 2022) ja parantaa mainetta. Tulkittaessa yritysten raportteja on tiedostettava, että yritykset saattavat antaa harhaanjohtavaa tietoa todellisesta vastuullisuudestaan. Raporttien tarkastelu vastuullisten käytänteiden ja mittareiden kautta auttaa kuitenkin hahmottamaan, mitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita yritykset pitävät vastuullisena ja siten olennaisena osana vastuullisuusraportointia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luotettavuus viittaa siihen, että tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen antaman kehyksen sekä käytettyjen menetelmien mukaisesti. (Aaltio & Puusa, 2020.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu sen validiteetin ja reliabiliteetin osalta.

Laadullisen tutkimuksen validiteetti liittyy tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyteen. Se tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ja niiden käsittely vastaavat kyseisen ilmiön luonnetta. (Aaltio & Puusa, 2020.) Tämän tutkimuksen validiteettia haastaa se, ettei vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ole vakiintunutta määritelmää, minkä vuoksi ilmiön rajaus perustuu tutkijan omaan tulkintaan. Toisaalta validiteettia tukee se, että ilmiötä on pyritty kuvaamaan selkeästi ja monesta näkökulmasta aiempien aihetta käsittelevien tutkimusten pohjalta. Tutkimusaineistona on käytetty yritysten vuosi- ja vastuullisuusraportteja, mikä takaa sen, että analyysi pohjautuu todellisiin raportoituihin käytänteisiin ja mittareihin. Raporteista löytyy useita toisiaan vastaavia käytänteitä ja mittareita, mikä viittaa siihen, että yritykset tulkitsevat vastuullisuutta pitkälti samalla

tavalla, osaltaan vahvistaen tutkittavan ilmiön johdonmukaisuutta. Tuloksista on myös nähtävissä selkeitä yhdenmukaisuuksia aiempiin vastaaviin tutkimuksiin, mikä tukee tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja tulosten yhteyttä. Tutkimuksen validiteettia lisää myös analyysin systemaattisuus: jokaisen raportoidun käytänteen ja mittarin kohdalla on pohdittu, vastaako se tutkimuskysymykseen.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että kahdella eri mittauksella päädytään samanlaiseen tulokseen. Reliabiliteetti vahvistuu, kun tutkimuksen tulokset ovat samat eri arvioijien, rinnakkaisten tutkimusmenetelmien tai toistettujen mittausten välillä. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että tulokset eivät voi olla täysin samanlaisia, sillä tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat vaikuttavat tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Aaltio & Puusa, 2020.) Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty olemassa olevaa julkista aineistoa, joka on rajattu kymmenen yrityksen samana vuonna julkaistuihin raportteihin, mikä lisää tutkimuksen toistettavuutta. Vuosi- ja vastuullisuusraportit ovat myös suurilta osin GRI- tai ESRS-standardin mukaisesti raportoituja, mikä tekee niiden sisällöistä osittain yhteneväiset. Tutkimuksen reliabiliteettia voi toisaalta heikentää se, että tutkijan omat tulkinnat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niiden mittareista kuuluvat laadulliseen analyysiin. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt minimoimaan tulkintojensa vaikutusta tuloksiin peilaamalla havaintojaan aiempaan aihetta koskevaan tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan rakentaa myös kuvaamalla tutkimuksen toteutusta ja aineiston analyysia yksityiskohtaisesti (Aaltio & Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.3). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on kuvattu vaihe vaiheelta, ja tehtyä luokittelua on havainnollistettu esimerkin avulla, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimustulokset on esitelty analyysista muodostettujen pää- ja yläluokkien mukaisesti, ja tulosten raportoinnissa on käytetty paljon lainauksia aineistosta, mikä tekee tutkijan päättelyketjun läpinäkyväksi.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimusaineistona käytettiin kymmentä vuosi- ja vastuullisuusraporttia vuodelta 2024. Aineisto antoi mahdollisuuden tarkastella tutkimusaihetta monipuolisesti sekä tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja niihin liittyviä mittareita listaamattomat suuryritykset raportoivat. Toisaalta julkisissa raporteissa käytänteitä kuvataan usein melko yleisellä tasolla, mikä vaikeuttaa niiden tulkintaa ja vastuullisuuden arviointia. Näin ollen osa raportoiduista käytänteistä jäi analyysin ulkopuolelle, koska niitä ei kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen otos rajaa pois pienet ja keskisuuret yritykset, startup-yritykset sekä pörssiyritykset, jotka saattavat raportoida eri käytänteistä ja mittareista kuin tämän tutkimuksen kohdeyritykset. Lisäksi on syytä huomioida, että osa yrityksistä raportoi ESRS-standardin ja osa GRI-standardin mukaisesti, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa raporttien sisältöön ja laajuuteen. Koska tutkimusaineisto on julkista, on myös tavallista, että joitain asioita jätetään tietoisesti kertomatta. Tulosten perusteella ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, että yritykset toteuttavat käytänteitä kuvaamallaan tavalla.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset ja suositukset käytännön työelämään

Tutkimuksen pohjalta esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja -aiheita, jotka syventäisivät tietoa tarkastellusta ilmiöstä. Tutkimuksessa hyödynnetty julkinen aineisto antoi yleiskuvan yritysten monipuolisista käytänteistä. Käytänteet oli kuitenkin kuvattu paikoin melko yleisellä tasolla, mikä vaikeutti niiden tarkempaa arviointia vastuullisuusnäkökulmasta. Näin ollen aihetta voitaisiin tutkia lisää selvittämällä esimerkiksi yritysten vastuullisuustavoitteita sekä vastuullisuus- ja HR-strategioita, joiden pohjalta henkilöstöjohtamisen käytänteet on muodostettu. Tutkimusta voitaisiin jatkaa erillisellä haastattelututkimuksella, jossa haastateltaisiin yritysten vastuullisuusasioista vastaavia tai henkilöstöjohtajia. Näin saataisiin tarkempaa tietoa siitä, miten HR-käytänteitä on toteutettu, jolloin niiden arviointi

vastuullisuusnäkökulmasta olisi perustellumpaa. Toisaalta aiheesta voisi tehdä myös tutkimuksen, jossa keskityttäisiin tarkemmin johonkin tiettyyn HR-teemaan eli pääluokkaan, joka tässä tutkimuksessa tunnistettiin. Aiheen rajaus mahdollistaisi useamman yrityksen käytänteiden tarkastelun samanaikaisesti.

Tästä samasta tutkimusaiheesta voitaisiin tehdä myös vertaileva tutkimus, jossa tarkastellaan yritysten raportteja eri raportointistandardien, kuten GRI:n ja ESRS:n, näkökulmasta ja selvitetään, miten ne vaikuttavat raportoitujen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja mittareiden sisältöön ja tarkkuuteen. Lisäksi aiheesta voisi tehdä vertailevan tutkimuksen, jossa osa kohdeyrityksistä olisi listattuja ja osa listaamattomia. Tällöin voitaisiin tutkia, näkyykö pörssilistautuneisuus siinä, miten yritykset raportoivat vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan antaa suosituksia myös työelämään. Yritysten vuosi- ja vastuullisuusraportteja tarkasteltaessa havaittiin, että henkilöstöjohtamisesta raportoidaan pääosin myönteisesti. Raporteissa tuotiin esiin yksittäisiä HR-käytänteisiin liittyviä kehityskohteita, mutta ne esitettiin siten, että yrityksellä olisi jo suunnitelmat niiden toteuttamiseksi tai että korjaavat toimenpiteet olisivat jo käynnissä. Jos yritysten tavoitteena on tehdä vastuullisuustoiminnastaan läpinäkyvää, niiden tulisi raportoida avoimemmin toimintansa heikkouksista. Tällöin sidosryhmät voisivat paremmin arvioida vastuullisen henkilöstöjohtamisen todellista tilaa ja seurata sen kehitystä.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että vastuullista henkilöstöjohtamista seuraavat mittarit eivät usein kuvaa yksittäisten HR-käytänteiden vaikutuksia. Monet mittarit tarkastelevat käytänteiden laajuutta tai osallistumismäärää, mutta eivät välttämättä niiden vaikuttavuutta tai vastuullisuuden tasoa. Esimerkiksi koulutuksia koskevat mittarit seuraavat osallistujamääriä ja koulutuksiin käytettyä aikaa, mutta eivät suoria vaikutuksia työntekijöiden osaamiseen tai urakehitykseen. Suositeltavaa olisikin, että yrityksissä kehitettäisiin enemmän HR-käytänteiden vaikuttavuutta kuvaavia mittareita

prosessi- ja tulosmittareiden rinnalle. Näin yritys ja sen sidosryhmät voisivat paremmin arvioida toiminnan todellista vaikuttavuutta vastuullisuusnäkökulmasta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Alko. (2025). *Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/OnlineShop/Alko-OnlineShop/fi_FI/pdf_t/Muut pdf_t/Alko_Vuosikertomus_2024.pdf

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.hrmr.2019.100705

Ballnat, A., Festing, M., Sahakiants, I. & Steger, T. (2025). The role of mandatory non-financial reporting in corporate sustainability: A qualitative study on HRM in German corporations. *European Management Journal,* ennakkoverkkojulkaisu. https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.002

Barker, R. (2025). Corporate sustainability reporting. *Journal of Accounting and Public Policy, 49*, 107280. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107280

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management, 30*(17), 2544–2580. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669

Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management, 54*(3), 427–438. https://doi.org/10.1002/hrm.21726

Berner. (2025). *Vuosikatsaus 2024*. Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.berner.fi/wp-content/uploads/2025/04/berner_vuosikatsaus_2024.pdf

Brewster, C. & Brookes, M. (2024). Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals

and why it matters. *German Journal of Human Resource Management, 38*(2), 183–201. https://doi.org/10.1177/23970022241229037

Bush, J. T. (2020). Win-win-lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100676. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

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

Cheng, B., Yu, X., Dong, Y. & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 62*(1). https://doi.org/10.1111/1744-7941.12371

Commission of the European Communities. (2001, 18. heinäkuuta). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility.* DOC/01/9. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf

Coron, C., Scheibmayr, I. & Lescoat, P. (2025). How to do HRM with numbers? A performative lens on HR metrics, HR analytics and HR algorithms. *New Technology, Work and Employment, 40*(1), 124–146. https://doi.org/10.1111/ntwe.12306

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5. painos). Sage Publications.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(6), 1143–1153. https://doi.org/10.1002/csr.1528

Donner, E. K., Meißner, A. & Bort, S. (2025). Moving from voluntary to mandatory sustainability reporting—transparency in sustainable development goals (SDG) reporting: An analysis of Germany's largest MNCs. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 34*(3), 900–911. https://doi.org/10.1111/beer.12687

Dulebohn, J. H. & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review, 23*(1), 71–83. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005

Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment, 29*(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8

Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue, 23*(3), 221–238. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management, 27*(1), 88–108. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2022). *Vastuullisuuden EU-sääntely etenee – mihin pk-yritysten on varauduttava?* Noudettu 17.5.2025 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK_Vastuullisuus_EU_ok.pdf

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research* (2. painos). Sage Publications.

European Commission. (2011, 25. lokakuuta*). Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action.* MEMO/11/730. Noudettu 29.4.2025 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/memo_11_730/MEMO_11_730_EN.pdf

European Commission. (2021). *Sustainable finance package.* Noudettu 1.6.2025 osoitteesta https://finance.ec.europa.eu/publications/sustainable-finance-package_en - csrd

European Commission. (2023). *The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards.* Noudettu 1.6.2025 osoitteesta https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en

European Parliamentary Research Service. (2021). *Non-financial Reporting Directive*. European Parliament. Noudettu 14.6.2025 osoitteesta https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf

Fazer. (2025). *Vuosikatsaus 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.fazer.fi/globalassets/fazer-group/pdfs/vuosikatsaus-2024.pdf

Finavia. (2025). *Vuosiraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.finavia.fi/sites/default/files/documents/Finavia_2024_Vuosiraportti.pdf?navref=paragraph

Flamini, G. & Gnan, L. (2024). Sustainable HRM. Teoksessa A. Kuźniarska, K. Mania & M. Jedynak (toim.), *Organizing Sustainable Development* (s. 172–186). Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003379409

Freeman, R. E. (2016). A stakeholder theory of the modern corporation. Teoksessa M. Clarkson (toim.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings* (s. 125–138). University of Toronto Press. https://doi.org/10.3138/9781442673496-009

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

Global Reporting Initiative. (n.d.). *Standards.* Noudettu 30.5.2025 osoitteesta https://www.globalreporting.org/standards/

Gonçalves, T., Gaio, C. & Costa, E. (2020). Committed vs opportunistic corporate and social responsibility reporting. *Journal of Business Research, 115*, 417–427. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.008

Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). *Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyyden ja vaikuttavuuden?* Sitra. Noudettu 31.4.2025 osoitteesta https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management, 57*(3), 679–684. https://doi.org/10.1002/hrm.21916

Hörisch, J., Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment, 27*(4), 328–346. https://doi.org/10.1177/1086026614535786

Jerónimo, H. M., Lacerda, T. C. & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review, 17*(4), 871–884. https://doi.org/10.1111/emre.12402

Järlström, 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

Järlström, 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

Järlström, M., Saru, E., Viitasaari, M. & Akrivou, K. (2024). Integrating 'common good' authenticity for sustainable human resource management reporting. *German Journal of Human Resource Management, 38*(2), 159–182. https://doi.org/10.1177/23970022241229035

Kiilto. (2025). *Sustainability Report 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.kiilto.com/wp-content/uploads/2025/05/kiilto_sustainability_report_2024-3.pdf

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Finlex. Noudettu 3.6.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336

KPMG. (2024). *The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024.* Noudettu 29.5.2025 osoitteesta https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/dk-2024/november/dk-GM-TL-01672-SSR_2024-Report_V14_Web.pdf

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1069–1089. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863

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

Kutaula, S., Chowdhury, S., Gillani, A., Budhwar, P. S. & Dey, P. K. (2025). Linking HRM with sustainability performance through sustainability practices: Unlocking the black box. *British Journal of Management, 36*(2), 615–632. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12861

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.hrmr.2024.101060

Lindström Group. (2025). *Vastuullisuusraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://d2ris6qfzcz0wn.cloudfront.net/wp-

content/uploads/sites/8/2025/05/Lindstrom-Vastuullisuusraportti-2024_web.pdf

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management, 62*(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

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

Mariappanadar, S., Maurer, I., Kramar, R. & Muller-Camen, M. (2022). Is it a sententious claim? An examination of the quality of occupational health, safety and well-being disclosures in global reporting initiative reports across industries and countries. *International Business Review, 31*(2), 101922. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101922

Neuvoston direktiivi 2014/95/EU. Non-Financial Reporting Directive (NFRD). EUR-Lex. Noudettu 20.6.2025 osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj

Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). EUR-Lex. Noudettu 20.6.2025 osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

Niskala, M. & Palmuaro, S. (2023). *Uudet kestävyysraportointivaatimukset: Mitä ne tarkoittavat käytännössä?* Alma Talent.

Parsa, S., Roper, I., Muller-Camen, M. & Szigetvari, E. (2018). Have labour practices and human rights disclosures enhanced corporate accountability? The case of the GRI framework. *Accounting Forum, 42*(1), 47–64. https://doi.org/10.1016/j.accfor.2018.01.001

Paulig. (2025). *Annual Report 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.pauliggroup.com/serve/annual-report-2024

Pillai, R. & Sivathanu, B. (2022). Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International*

Journal of Productivity and Performance Management, 71(7), 3009–3029. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0509

Podgorodnichenko, N., Edgar, F. & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100685. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001

Poon, T. S. & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review, 32*(2), 100818. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818

Posti. (2025). *Vastuullisuusraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://assets.ctfassets.net/1v32pqxqm0al/4GNA3tWbRAlG31V6Xv1ijL/d2951bb4397fbb628342c4f4b5848f3e/Posti_Vastuullisuusraportti_2024_final.pdf

Prashar, A. (2023). Moderating effects on sustainability reporting and firm performance relationships: a meta-analytical review. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(4), 1154–1181. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0183

Qian, W., Tilt, C., Dissanayake, D. & Kuruppu, S. (2020). Motivations and impacts of sustainability reporting in the Indo-Pacific region: Normative and instrumental stakeholder approaches. *Business Strategy and the Environment, 29*(8), 3370 – 3384. https://doi.org/10.1002/bse.2577

Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D. & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management, 62*(3), 251–265. https://doi.org/10.1002/hrm.22169

Santana, M. & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(6), 1171–1183. https://doi.org/10.1002/csr.1765

Shahid, S., Kaur, K., Patel, P., Kumar, S. & Prikshat, V. (2025). Integrating sustainable development goals into HRM in emerging markets: an empirical investigation of

Indian and Chinese banks. *International Journal of Manpower, 46*(4), 792–815. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2024-0075

Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR Is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management, 42*(6), 1723–1746. https://doi.org/10.1177/0149206314522300

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100708. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708

Stankevičiūtė, Z. & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? *International Studies of Management & Organization, 49*(1), 79–98. https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095

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

Valio. (2025). *Vastuullisuusraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://cdn-wp.valio.fi/valio-fi/2025/04/Valio-Vastuullisuusraportti-2024.pdf

Veikkaus. (2025). *Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2024.* Noudettu 6.10.2025 osoitteesta https://www.veikkausgroup.com/sites/default/files/2025-04/Vuosi_ja_vastuullisuusraportti_2024_6_0.pdf

Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics, 114*(3), 443–456. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9

WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* Noudettu 20.5.2025 osoitteesta https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S. & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review, 30*(3), 100742. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205