



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	27.5.2019
Tekijä(t)	Jemina Santikko	Matrikkelinumero	510679
		Sivumäärä	86 s. + liitteet
Otsikko	Kouluttamalla vastuulliseksi? Koulutusten hyödyntäminen vastuullisuuden edistämises- ssä		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

Tiivistelmä

Kiinnostus yritysten liiketoiminnan vastuullisuudesta on kasvanut. Vuonna 2018 voimaan tullut EU-direktiivi velvoittaa isot ja yleisen edun kannalta olennaiset yritykset raportoimaan vuosittain liiketoimintansa ei-taloudellisista tekijöistä kuten henkilöstöstä. Tutkielman teoreettisena lähtökoh-
tana on Voegtlinin ja Greenwoodin (2016) artikkeli yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteydestä. Oletuksena on, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan edistää yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. Se, että yritys toimii vastuullisesti edellyttää, että sen henkilöstö toimii vastuullisesti. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset yritykset pyrkivät edistämään vastuullista liiketoimintaansa järjestämällä koulutuksia henkilöstölleen. Tutkielman tutkimuskysymys on Miten yritykset pyrkivät parantamaan henkilöstön tietoisuutta vastuullisuu-
desta ja edistämään henkilöstön vastuullista käyttäytymistä koulutuksilla.

Tutkielman aineistona ovat 25 Helsingin pörssin vaihdetuimman suomalaisen yrityksen laatimat yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomusten vastuullisuusosiot. Yhteiskuntavastuuraporttien ja vuosikertomusten vastuullisuusosioiden laatiminen on vapaamuotoista, mikä vaikuttaa siihen, että niissä tuodaan esiin positiivisia tekijöitä. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja ai-
neiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä. Tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että yritykset tun-
nistivat henkilöstön koulutusten tärkeän roolin yrityksen liiketoiminnassa. Yritykset järjestivät eri-
laisia vastuullisuuskoulutuksia, ja yrityksen toimiala vaikutti siihen, mitä osa-alueita koulutuksissa käsiteltiin. Vastuullisuuskoulutusten tarkoituksena oli parantaa henkilöstön tietoisuutta vastuulli-
suusasioista ja vaikuttaa käyttäytymisen vastuullisuuteen.

Yritykset ovat tunnistaneet henkilöstön koulutuksen tärkeyden liiketoiminnan vastuullisuuden edis-
tämässä. Se, että yritykset raportoivat laajasti järjestämistään vastuullisuuskoulutuksista viittaa
siihen, että yritykset pitävät vastuullisuutta tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Monet yritykset
raportoivat vastuullisuuskoulutusten olevan pakollisia henkilöstölle, ja monissa yrityksissä tavoit-
teena olikin, että koko henkilöstö osallistuu vastuullisuuskoulutuksiin vuoden aikana. Vain muu-
tamissa yrityksissä päästiin tavoitteeseen, mikä kertoo siitä, että vaikka yritykset raportoivat järjes-
tävänsä vastuullisuuskoulutuksia henkilöstölleen, ei henkilöstö välttämättä osallistu niihin.

Asiasanat	Yhteiskuntavastuu, vastuullinen liiketoiminta, koulutus ja kehitys
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

KOULUTTAMALLA VASTUULLISEKSI?

Koulutusten hyödyntäminen vastuullisuuden edistämässä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jemina Santikko

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

27.5.2019

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin.....	7
1.2	Tutkielman tarkoitus.....	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	YHTEISKUNTAVASTUU	14
2.1	Yhteiskuntavastuun määritelmä	14
2.2	Yhteiskuntavastuun kolme tukipilaria.....	18
2.2.1	Taloudellinen vastuu	18
2.2.2	Sosiaalinen vastuu	19
2.2.3	Ympäristövastuu.....	20
2.3	Yhteiskuntavastuuraportointi	21
3	YHTEISKUNTAVASTUU JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	25
3.1	Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteys.....	25
3.2	Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyden näkökulmat.....	26
3.2.1	Tausta	26
3.2.2	Instrumentaalinen näkökulma	27
3.2.3	Poliittinen näkökulma.....	28
3.2.4	Sosiaalisen integraation näkökulma	29
3.3	Henkilöstöjohtaminen yhteiskuntavastuun taustatekijänä.....	31
4	YHTEISKUNTAVASTUU JA HENKILÖSTÖN KOULUTUS	33
4.1	Koulutus ja kehitys	33
4.2	Koulutus sosiaalisena vastuuna	36
4.3	Vastuullisuuskoulutusten hyödyntäminen.....	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	42
5.1	Tutkielman metodologiset valinnat	42
5.2	Aineiston kerääminen	43
5.3	Aineiston analyysi	46
6	TULOKSET	53
6.1	Koulutuksista raportoiminen	53
6.2	Koulutusten hyödyntäminen.....	55
6.3	Tietoisuuden parantaminen	61
6.4	Käyttäytymiseen vaikuttaminen	66
7	LOPUKSI	73
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	73
7.2	Tutkielman luotettavuus	76
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	79

LÄHTEET	80
---------------	----

LIITTEET

LIITE 1 ENGLANNINKIELISET LAINAUKSET	87
LIITE 2 TIETOISUUDEN PARANTAMINEN	89
LIITE 3 VASTUULLINEN KÄYTTÄYTYMINEN	90

KUVIOT

Kuvio 1	Yhteiskuntavastuun kolmipilarimalli	17
Kuvio 2	Tietoisuuden parantaminen	51
Kuvio 3	Käyttäytymiseen vaikuttaminen	52

TAULUKOT

Taulukko 1	Koulutuksen hyödyt.....	34
Taulukko 2	Tutkielmassa hyödynnettävä aineisto	44
Taulukko 3	Analyysin kategoriat	48

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Yhteiskuntavastuun huomioiminen liiketoiminnassa on tärkeää, sillä yrityksiin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet voiton tuottamisesta kohti vastuullisempaa liiketoimintaa (Becker 2011, 19; Garavan & McGuire 2010, 488). Yritysten vastuullisuuteen on kiinnitetty huomiota ja yhteiskuntavastuuajattelu on vahvistanut paikkansa tutkijoiden, kuluttajien ja yritysten keskuudessa. Ajatus siitä, että yrityksillä on voiton tuottamisen sijaan muitakin velvollisuuksia yhteiskuntaa ja sidosryhmiä kohtaan on ollut olemassa vuosisatojen ajan, mutta kiinnostus yritysten vastuullisuuteen on viime vuosikymmenien aikana kasvanut. (Ks. esim. Carroll & Shabana 2010, 85; Wang, Tong, Takeuchi & George 2016, 534.) Taloudellisten tekijöiden lisäksi liiketoiminnan sosiaalisten ja ympäristöön vaikuttavien tekijöiden huomioiminen on viime vuosikymmenen aikana osoittanut merkkejä siitä, että yritykset omaksuvat yhteiskuntavastuun periaatteet ja kiinnittävät huomiota liiketoimintansa eettisyyteen (Kanji & Chopra 2010, 119).

Kasvavaa kiinnostusta yhteiskuntavastuusta osoittaa se, että yli 9 500 yritystä yli 160 maasta on allekirjoittanut YK:n Global Compactin. Global Compact on maailman suurin yhteiskuntavastuualoite, jonka päämääränä on edistää yhteiskunnallisia tavoitteita ja huomioida ihmisoikeuksiin, työllisyyteen, ympäristöön sekä korruption liittyvät ongelmat. (United Nations 2018a.) Yhä useampi yritys sitoutuu osallistumaan yhteiskunnallisten ongelmien selvittämiseen, ja monet suuryritykset ovat luoneet erillisen hallintoyksikön hoitamaan yrityksen vastuullisuusasioita. Kiinnostus vastuullisuudesta ja yritysten sitoutuminen yhteiskunnallisten ongelmien selvittämiseksi osoittavat, että osakkeenomistajien arvonluonti ei ole enää liiketoiminnan ainoa tavoite, vaan yritykset keskittyvät myös vastuullisuuden edistämiseen. (Wang ym. 2016, 534.) Yhteiskuntavastuu on globaali konsepti, johon vaikuttaa sidosryhmien yleinen mielipide siitä, mitä vastuullisuus on. Se, että yleinen mielipide vaikuttaa siihen, mitä yrityksiltä odotetaan voiton tuottamisen ja lainsäädännön noudattamisen lisäksi korostaa sidosryhmien tärkeyttä vastuullisen liiketoiminnan määrittelyssä. (Carroll 2015, 87.)

Kasvaneesta kiinnostuksesta ja tutkimuksista huolimatta yhteiskuntavastuu on pysynyt epämääräisenä käsitteenä, eikä sillä ole yhtä vakiintunutta määritelmää (ks. esim. Voegtlin & Greenwood 2016; Carroll & Shabana 2010). Carrollin (2015, 90) mukaan yhteiskuntavastuu on pitkään käsitetty viitekehyksenä, jonka avulla on selitetty yhteiskunnan ja yritysten välistä suhdetta. Käsitys yritysten yhteiskuntavastuusta on muokautunut vuosikymmenien ajan niin, että huomio voiton tuottamisesta on siirtynyt kohti yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamiseen ja liiketoiminnan negatiivisten tekijöiden, kuten saastumisen, välttämiseen. (Carroll 2015, 90.) Voegtlin ja Greenwood (2016, 182)

määrittelevät yhteiskuntavastuun yrityksen, hallituksen ja yhteiskunnallisten toimijoiden välisenä kilpailuna siitä, mikä on yritystoiminnan pohjimmainen tarkoitus. Se, että yhteiskuntavastuu käsitetään eri toimijoiden välisenä kilpailuna yrityksen tarkoituksesta, korostaa globaalin liiketoimintaympäristön, muuttuvien olosuhteiden ja sidosryhmien vaikutusta yhteiskuntavastuun määrittelyssä ja muodostuksessa (Voegtlin & Greenwood 2016, 182).

Yritykset tuovat esiin liiketoimintansa vastuulliseen liiketoimintaan vaikuttavat tekijät yhteiskuntavastuuraporteissaan (Sethi, Martell & Demir 2017, 789). Euroopan Unionin asettaman 2014/95/EU -direktiivin mukaan jäsenmaissa toimivien, suurten pörssiyritysten sekä muiden yleisen edun kannalta merkittävien yritysten on vuosittain raportoitava taloudellisten lukujensa lisäksi liiketoimintansa vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistä (Kauppalehti 2014). Direktiivi velvoittaa yritykset raportoimaan toimintalinjoistaan, jotka liittyvät ympäristöön, työntekijöihin, ihmisoikeuksiin ja muihin sosiaaliseen vastuun tekijöihin sekä miten ne ehkäisevät korruptiota ja lahjontaa. Direktiiviin perustuva kirjanpitolain muutos hyväksyttiin Suomessa joulukuussa 2016. Kyseisen kirjanpitolain muutoksen mukaan yritysten tulee laatia vastuullisuutta koskeva vapaamuotoinen raportti ensimmäistä kertaa vuonna 2018 koskien vuoden 2017 tilikautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Yritysten laatimien yhteiskuntavastuuraporttien merkitys on korostunut finanssikriisin jälkeen, sillä liiketoiminnan positiiviset vaikutukset muokkaavat yleistä mielipidettä. Yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla yritykset voivat osoittaa, että liiketoiminnasta aiheutuvat negatiiviset ulkoisvaikutukset pyritään minimoimaan, kun taas positiivisia vaikutuksia pyritään vahvistamaan. (Sethi ym. 2017, 787–789.) Vastuullisesta liiketoiminnasta on tullut yleinen ja näkyvä keino ohjata yleisen mielipiteen muodostumista. Yleisen mielipiteen lisäksi yhteiskuntavastuuraporteilla voidaan vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin yrityksen yhteiskunnallisesta roolista. (Wang ym. 2016, 534–535.)

Henkilöstö muodostaa yhden yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Vaikka asiakkaita on perinteisesti pidetty yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä ja yhteiskunnallisen toiminnan vaikuttajina, on yrityksen henkilöstö yhtä tärkeä, ellei tärkeämpi, vaikuttaja vastuullisuuden tavoitteiden asettamisessa sekä niiden saavuttamisessa. (Wang ym. 2016, 535.) Yrityksen henkilöstö koostuu ihmisistä, joiden toimintaa ohjaavat erilaiset motiivit. Henkilöstön erilaisuus korostaa henkilöstöjohtamisen roolin tärkeyttä vastuullisen liiketoiminnan mahdollistamiseksi, sillä henkilöstöjohtamisen avulla voidaan muokata henkilöstön käyttäytymistä tukemaan vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen yhtenäisyys yhteiskuntavastuun kanssa mahdollistaa sen, että henkilöstön päivittäinen toiminta yhdistetään vastuullisuuden tavoitteisiin. (Cavagnaro & Curiel 2012, 181, 187.) Sen lisäksi, että henkilöstö vaikuttaa olennaisesti yrityksen vastuulliseen toimintaan, sisältyvät henkilöstöasiat yrityksen sosiaaliseen vastuuseen (McDonald & Hite 2018, 352).

Kiinnostus yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteydestä toisiinsa on kasvanut, sillä henkilöstöjohtamista voidaan pitää vastuullisen liiketoiminnan taustavaikuttajana. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yhteiskuntavastuu ymmärretään yrityksen sisällä henkilöstön keskuudessa. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan siihen, miten yhteiskuntavastuuta kehitetään ja toteutetaan. Sen lisäksi, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen, vaikuttaa yrityksen näkemys yhteiskuntavastuusta puolestaan siihen, miten henkilöstöä kohdellaan yrityksessä. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen kautta voidaan tarkastella yrityksen ja henkilöstön välistä suhdetta ja sitä, käsitetäänkö henkilöstö yrityksen resurssina vai arvokkaana sidosryhmänä. (Voegtlin & Greenwood 2016, 181, 189.)

Vastuulliset yritykset huolehtivat nykyisten ja tulevien työntekijöidensä tarpeista ja huomioivat työn vaikutuksen yleiseen hyvinvointiin (Pless, Maak & Stahl 2012, 875). Vastuullisten yritysten odotetaan panostavan henkilöstöönsä pitkällä aikavälillä vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöön investoimisen tärkeys korostuu globaalissa taloudessa, sillä henkilöstö muodostaa yhden yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista, jonka avulla on mahdollista menestyä kilpailuilla markkinoilla. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla rekrytoidaan, kehitetään ja koulutetaan henkilöstöä niin, että se edistää vastuullista liiketoimintaa ja henkilöstön omaa kehitystä. (Becker 2011, 19–22.)

Henkilöstöjohtamisen hyödyntäminen vahvistaa yrityksen vastuullista liiketoimintaa, sillä sen avulla henkilöstö saadaan osallistumaan yhteiskuntavastuun mukaisiin käytäntöihin. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan kasvattaa henkilöstön tietoisuutta vastuullisuuden tekijöistä ja sen arvosta yhteiskunnassa, kehittää vastuullisia ja kestävästä kehitystä tukevia käytäntöjä, viestiä vastuullisuuden tavoitteista sekä seurata vastuullisuustavoitteiden implementointia ja toteutumista yrityksessä. (Sharma & Tewari 2017, 124.) Erityisesti henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen on esitetty vaikuttavan yrityksen vastuullisuuteen sekä taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen (Garavan & McGuire 2010, 488–489). Erilaisten koulutusten avulla henkilöstö saadaan tietoisiksi yhteiskuntavastuun osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä, mikä vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisen ja toiminnan vastuullisuuteen (Voegtlin & Greenwood 2016, 187). Henkilöstön koulutus hyödyttää henkilöstön ja yrityksen lisäksi ympäröivää yhteiskuntaa (Aguinis ja Kraiger 2009, 453).

Globalisaatio ja kansainvälisen kilpailun kiristyminen korostavat henkilöstön tärkeyttä yrityksen kilpailutekijänä. Henkilöstön vaikutus yrityksen menestykseen painottaa henkilöstön jatkuvan kehittämisen tärkeyttä, ja koulutusten avulla vaikutetaan henkilöstön osaamisen lisäksi motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Koulutusten avulla henkilöstö omaksuu uusia teknologioita ja mukautuu vallitsevaan kilpailutilanteeseen samalla, kun osaamisen kehittäminen vahvistaa henkilöstön ammattitaitoa ja urakehitystä. (Chatzamouratidis, Theotokas & Lagoudis 2012, 662.) Koulutuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja muokata sitä yrityksen arvojen mukaiseksi. Henkilöstön kou-

luttaminen vastuullisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä muokkaa käyttäytymistä vastuullisemmaksi, kun koulutuksissa opittuja tekijöitä hyödynnetään työssä. (Sukserm & Takahashi 2012, 9.) Henkilöstön rohkaiseminen avomielisyyteen, luovuuteen ja haluun kehittyä vahvistaa koulutuksia tukevaa työilmapiiriä (Sukserm & Takahashi 2011, 87).

1.2 Tutkielman tarkoitus

Kiinnostus yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteydestä on kasvanut, minkä takia tutkimukset niiden välisestä yhteydestä ovat lisääntyneet. EU:n asettaman direktiivin edellyttämä ei-taloudellisten tekijöiden raportointivelvollisuus suurille ja yleisen edun kannalta olennaisille yrityksille vaikuttaa siihen, että kyseisten yritysten tulee viimeistään vuonna 2018 raportoida henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä vuoden 2017 osalta. Kasvaneen akateemisen kiinnostuksen ja yritysten raportointivelvollisuuden myötä tutkielman aihe on ajankohtainen. Tutkielman aineistona käytetään vuoden 2017 yhteiskuntavastuuraportteja ja vuosikertomuksia.

Tutkielma tarkastelee yritysten yhteiskuntavastuuraportointia ja erityisesti sitä, mitä yritykset kertovat henkilöstön koulutuksesta ja miten ne hyödyntävät erilaisia koulutuksia vastuullisuuden vahvistamiseen. Tutkielma on rajattu koskemaan henkilöstön koulutukseen liittyvää materiaalia yritysten laatimissa yhteiskuntavastuuraporteissa. Koska raportointivelvollisuus koskee suuria ja yleisen edun kannalta olennaisia yrityksiä, eikä tarkoituksena ole tutkia tiettyä toimialaa, on tutkielman aineistoksi valittu Helsingin pörssin 25 vaihdetuimman yrityksen laatimat yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomusten vastuullisuusosiot, jotta aineistoa on pystytty rajaamaan. Mikäli yritys ei ole julkaissut erillistä yhteiskuntavastuuraporttia, on sen kohdalla hyödynnetty vuosikertomusta, josta hyödynnetään vastuullisuutta käsittelevät osuudet.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten suomalaiset yritykset hyödyntävät koulutuksia edistääkseen henkilöstönsä vastuullista toimintaa. Tämän tavoitteen pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostui

Miten yritykset pyrkivät parantamaan henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta ja edistämään henkilöstön vastuullista käyttäytymistä koulutuksilla?

Tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten vastuullisuuskoulutuksia hyödynnetään yrityksissä. Tämän tarkoituksen pohjalta tutkielman alatumuskysymyksiksi muodostuivat

Mitä yritykset raportoivat henkilöstön koulutuksista vastuullisuusraporteissaan?

Millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestävät henkilöstölleen?

Tutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten avulla selvitetään, miten yritykset hyödyntävät vastuullisuuskoulutuksia edistääkseen henkilöstönsä vastuullisuutta. Jotta saadaan selville, miten suomalaiset yritykset pyrkivät edistämään vastuullisuutta koulutusten avulla, tarkastellaan, millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestävät henkilöstölleen. Koska aineistona ovat yritysten laatimat raportit ja tutkimuskohde on, miten koulutuksen avulla voidaan vahvistaa yrityksen vastuullisuutta liiketoiminnassa, perustuu tutkielma yrityksen näkökulmaan.

Tutkielma noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita ja aineiston analyysissä hyödynnetään sisällönanalyysiä. Kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensä, tässäkin tutkielmassa tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157). Sisällönanalyysin avulla tutkielmassa hyödynnettäviä raportteja on mahdollista analysoida järjestelmällisesti ja objektiivisesti, kun tavoitteena on sanallisesti selittää yhteiskuntavastuuraporttien sisältöä liittyen henkilöstön koulutukseen ja vastuullisuuteen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda käsitys tutkittavasta aiheesta, eli henkilöstön koulutuksen hyödyntämisestä vastuullisuuden vahvistamisessa, aineiston pohjalta järjestämällä aineistosta olennainen tieto selkeästi ja yhtenäisesti niin, että siitä on mahdollista tehdä päteviä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Tutkielmassa käsiteltävä teoria muodostaa teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla analyysiä tuetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23, 117–122.) Tutkielman teoreettinen osuus on valittu tukemaan tutkielman empiiristä tutkimusta. Teorian tarkoituksena on luoda pohja tutkimukselle, jota vasten aineistoa tarkastellaan analyysivaiheessa. (Corley & Gioia 2011, 18; Eskola & Suoranta 2008, 81.)

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu laadulliselle tutkimukselle ja pro gradu -tutkielmalle tyypillisestä rakenteesta, eli johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta, tuloksista sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Johdannon jälkeen alkaa tutkielman teoreettinen osuus, jossa luodaan pohja tutkimukselle. Tarkoituksena on käydä kattavasti tutkielman kannalta olennaista teoriaa, jotta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys tutkielman aihepiiristä. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään yhteiskuntavastuuta. Toisen luvun tavoitteena on saada selvillä, mitä yhteiskuntavastuu on ja mitä se sisältää. Jotta yhteiskuntavastuusta saadaan mahdollisimman laaja käsitys, luvussa käsitellään yhteiskuntavastuun

eri määritelmiä ja tarkastellaan tarkemmin, mistä yhteiskuntavastuun osa-alueet koostuvat. Koska tutkielman aineisto koostuu yritysten yhteiskuntavastuuraporteista ja vuosikertomuksen vastuullisuusosioista, tarkastellaan luvun lopuksi yhteiskuntavastuuraporttien ominaispiirteitä ja sitä, mitä tekijöitä tulee huomioida, kun raporteja hyödynnetään aineistona.

Tutkielman kolmannessa luvussa keskitytään yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden teoreettiseen tarkasteluun. Tutkielman lähtökohtana on kasvanut kiinnostus yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisestä yhteydestä, joten on tärkeää, että kyseistä yhteyttä tarkastellaan tutkielmassa teoreettisesti. Lisäksi luvussa esitellään tutkielmassa käytettävä yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyden näkökulma ja sen ominaispiirteet. Näkökulman tarkastelussa tuodaan esiin tutkielman teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta koulutusten ja yhteiskuntavastuun yhteyttä tarkastellaan analyysissä. Henkilöstöjohtamisen roolin tarkastelu yhteiskuntavastuun edistämässä puolestaan mahdollistaa sen, että tutkielmassa voidaan tarkemmin tarkastella koulutusten teoreettista roolia yhteiskuntavastuun edistämässä.

Tutkielman neljännessä luvussa tarkastellaan tarkemmin henkilöstön koulutuksen ja yhteiskuntavastuun välistä yhteyttä. Luvun aluksi käsitellään henkilöstön koulutusta, jotta saadaan käsitys siitä, miksi henkilöstön koulutus on yrityksen kannalta tärkeä tekijä. Koulutuksen tarkastelun jälkeen käsitellään henkilöstön koulutusta yhteiskuntavastuun kontekstissa. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstön koulutus sisältyy yrityksen sosiaaliseen vastuuseen ja millainen rooli koulutuksella on osana yrityksen yhteiskuntavastuuta. Luvun lopuksi tarkastellaan henkilöstön koulutuksen vaikutusta yrityksen vastuullisuuteen aikaisempien tutkimusten perusteella. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten koulutusten avulla voidaan edistää liiketoiminnan vastuullisuutta. Teoriaosuuden tavoitteena on käsitellä tutkielman aihetta teoreettisesti, jotta saadaan käsitys siitä, mitä tutkielman empiirisessä osiossa on odotettavissa.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu luvuista viisi ja kuusi. Luvussa viisi käsitellään tutkielman toteuttamista. Luvussa tuodaan esiin tutkimuksen metodologiset valinnat ja se, miten kyseiset valinnat vaikuttavat tutkielman tekemiseen. Viidennessä luvussa esitellään tutkielmassa käytettävä aineisto ja kerrotaan aineistonkeruusta. Luvun lopussa esitetään analyysin toteuttaminen ja havainnollistetaan, miten saadut tulokset ovat muodostuneet. Tarkoituksena on kuvata analyysin eteneminen tarkasti, jotta voidaan vaivatta seurata tulosten muodostumista. Luvussa kuusi keskitytään tutkimustulosten esittelyyn. Tulokset esitetään esiin nousseiden kokonaisuuksien mukaisesti aiheittain, ja tulosten esittelyssä hyödynnetään aineiston suoria lainauksia lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Tulosten esittelyn jälkeen tutkielman viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta. Tarkoituksena on vastata tutkielman tutkimuskysymyksiin ja esittää syntyneet johtopäätökset. Yhteenvedon ja johtopäätöksien esittämisen jälkeen viimeisessä

luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan. Tutkielman luotettavuutta arvioidaan teoreettisen lähestymistavan kautta tuomalla esiin, miten luotettavuuteen vaikuttavat tekijät on huomioitu tutkielmassa. Luvun lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita on mahdollista tehdä tämän tutkielman pohjalta. Tutkielmassa hyödynnetyt lähteet ja liitteet löytyvät tutkielman lopusta.

2 YHTEISKUNTAVASTUU

2.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä

Yritysten yhteiskuntavastuu on ymmärretty viitekehyksenä, joka on helpottanut yhteiskunnan ja liiketoiminnan välisen suhteen tarkastelua. Yhteiskuntavastuu on ollut yleinen termi, joka on korostanut johtajien velvollisuutta huomioida liiketoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset, mikä on vaikuttanut siihen, että yhteiskuntavastuulle ei ole kehittynyt yhtä selkeää määritelmää. Globaalin kehityksen myötä yhteiskuntavastuu on ymmärretty johtajien ja yritysten toimina, jotka suojaavat ja kehittävät yhteiskuntaa liiketoiminnan ohella. Yritysten velvollisuutena on suojata yhteiskuntaa liiketoimintansa negatiivisilta ulkoisvaikutuksilta, kuten saastumiselta ja syrjinnältä, sekä kehittää yleistä hyvinvointia luomalla hyötyjä yhteiskunnalle. (Carroll 2015, 87, 90.) Nykyään yhteiskuntavastuu ymmärretään konseptina, jonka mukaan yritykset yhdistävät sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät huolet toimintaansa vapaaehtoisesti. Tarkoituksena on, että yritykset huolehtivat luotettavasti mahdollisista liiketoiminnan aiheuttamista ongelmista, vaikka lainsäädäntö tai erilliset säännökset eivät sitä erikseen vaadi. (Branco & Rodrigues 2006, 111.)

Carroll (1979, 500) määrittelee yhteiskuntavastuun yrityksen taloudellisiksi, oikeudellisiksi, eettisiksi ja harkinnanvaraisiksi yhteiskunnan odotuksiksi liiketoimintaa kohtaan. Yhteiskunnan odotusten jaottelun taustalla on ajatus siitä, että liiketoiminta edellyttää taloudellisia ja oikeudellisia velvollisuuksia, kun taas yrityksiltä odotetaan eettistä ja harkinnanvaraista toimintaa (Carroll 2015, 90). Yrityksen taloudellinen velvollisuus perustuu siihen, että liiketoiminta ja yritykset ovat yhteiskunnan perusta, mikä velvoittaa yrityksiä tuottamaan yhteiskunnalle tuotteita ja palveluita sekä myymään niitä niin, että se on tuottavaa. Liiketoiminnan mahdollistamisen myötä yhteiskunnassa on laadittu yleinen lainsäädäntö ja erilliset säännökset, joiden mukaan yritysten odotetaan toimivan. Oikeudelliset velvollisuudet luovat liiketoiminnalle ne kehykset, joiden mukaisesti yritykset toimivat. Vaikka taloudelliset ja oikeudelliset velvollisuudet muodostavat liiketoiminnan eettisen normiston, on niiden lisäksi muita käytäntöjä ja toimia, joita ei ole koottu edellisiin velvollisuuksiin, mutta joita yhteiskunnan jäsenet odottavat yritysten noudattavan. Eettisiä velvollisuuksia on vaikea määritellä, mikä vaikeuttaa niiden noudattamista. Eettisen toiminnan eräänlaisena suosituksena on pidetty yleistä keskustelua eettisyydestä ja eettisestä toiminnasta. Harkinnanvaraiset velvollisuudet ovat yritysten toimia, jotka eivät liity liiketoimintaan, mutta ovat yritysten itse valitsemia, vapaaehtoisia toimia, joiden avulla yritykset pyrkivät täyttämään yhteiskunnan odotukset yhteiskunnallisesta roolista. Näitä vapaaehtoisia toimia ohjaa ainoastaan yritysten oma halu osallistua ja kehittää yhteiskunnallisia epäkohtia. (Carroll 1979, 499–500.)

Kanji ja Chopra (2010, 120) määrittelevät yhteiskuntavastuun vastuullisena liiketoimintana, joka koostuu ympäristöllisestä, taloudellisesta, sosiaalisesta ja eettisestä toiminnasta. Määritelmän ympäristövastuu sisältää ympäristösuojelun ja kestävä kehityksen edistämisen. Taloudellinen vastuu puolestaan sisältää yleisen talouden kehittämisessä mukana olemisen. Sosiaalinen vastuu sisältää osallistumisen paikallisten yhteisöjen luomiseen sekä yhteydenpidon yhteisöjen kanssa liittyen yritysten tuotteiden ja toimintatapojen vaikutuksiin yhteiskunnalle. Odotuksena on lisäksi, että yritykset osallistuvat sosiaalisen infrastruktuurin investointeihin. Yritykset huomioivat eettisyyden kehittämällä olemassa olevia työpaikkojaan ja luomalla uusia työpaikkoja työttömille. Yhteiskuntavastuu on yrityksen vapaaehtoisen toiminnan keskeinen komponentti, jonka avulla yritys voi vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen. Kyseisen määritelmän mukaan yritykset maksimoivat yhteiskuntaan vaikuttavat positiiviset vaikutukset ja omat tulonsa. (Kanji & Chopra 2010, 120.)

Yhteiskuntavastuu yhdistetään usein kolmoistilinpäätöksen (engl. triple bottom line) käsitteeseen (Milne & Gray 2013, 14). Elkingtonin (1998, 37) luoma kolmoistilinpäätös perustuu käsitykseen siitä, että vastuullinen liiketoiminta koostuu yritystoiminnasta, joka huomioi taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristötekijät. Yritykset, jotka huomioivat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristötekijät harjoittavat liiketoimintaansa niin, että yrityksen lisäksi sidosryhmät hyötyvät. Toimiakseen mahdollisimman vastuullisesti, yhteistyön tärkeyden tunnistaminen ja tiedostaminen ovat tärkeitä, jotta asetetut taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet saavutetaan. (Elkington 1998, 37.) Branco ja Rodrigues (2006, 113) laajentavat kolmoistilinpäätöksen käsitettä ja yhdistävät sen kestävyysajatteluun. Kun talous, ympäristö ja sosiaalisuus käsitetään kestävyuden tukipilarina yritystasolla, yritysten kolmoistilinpäätös koostuu taloudellisesta kannattavuudesta, ympäristöä vahingoittavien tekijöiden minimoinnista ja sosiaalisten odotusten mukaisesta toiminnasta. Tällöin kestävyteen perustuva kolmoistilinpäätös sisältää varallisuuden luomisen tuotteiden ja palveluiden avulla, tehokkaan ympäristöjohtamisen ja –suojelun sekä yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamisen. (Branco & Rodrigues 2006, 113.)

Yritysten yhteiskuntavastuu yhdistetään kestävä kehityksen konseptiin (Searcy & Buslovich 2014, 150). Kestävä kehitys määritellään kehitykseksi, joka täyttää nykyiset tarpeet ilman, että se vaarantaa tulevien sukupolvien kykyä tyydyttää omat tarpeensa. Kestävä kehitys koostuu talouskasvusta, sosiaalisesta osallistumisesta ja ympäristön suojelemisesta, ja se edellyttää kyseisten tekijöiden harmonisoinnin. Talouskasvun, sosiaalisen osallistumisen ja ympäristösuojelun yhdistäminen on tärkeää, sillä ne vaikuttavat sekä toisiinsa että ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointiin. (United Nations 2018b.) Kestävä kehityksen edistämiseksi Yhdistyneet Kansakunnat ovat asettaneet kestävä kehityksen tavoitteet, joiden tavoitteena on tehdä maailmasta parempi paikka elää

(Suomen YK-liitto 2019). Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteita on 17, ja ne ovat:

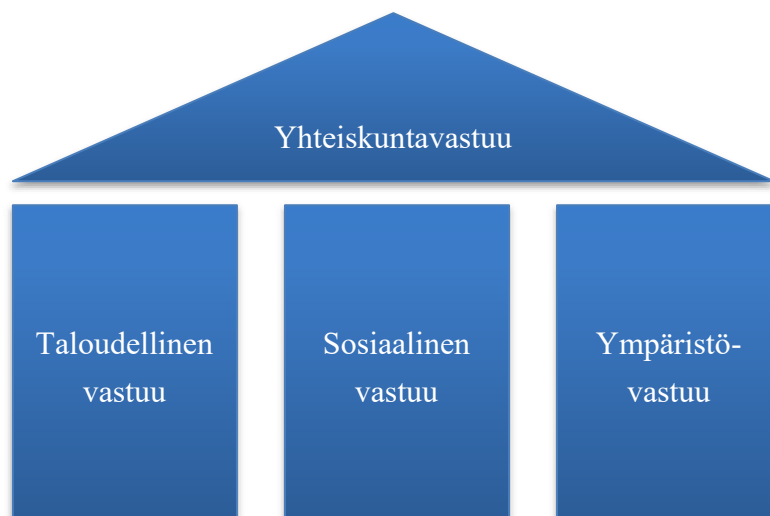
1. Ei köyhyyttä
2. Ei nälkää
3. Terveyttä ja hyvinvointia
4. Hyvä koulutus
5. Sukupuolten tasa-arvo
6. Puhdas vesi ja sanitaatio
7. Edullista ja puhdasta energiaa
8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua
9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja
10. Eriarvoisuuden vähentäminen
11. Kestävät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

Yrityksiä, jotka edistävät kestävää kehitystä ja sen tavoitteita liiketoimintansa ohella niin, että se vahvistaa taloudellista kasvua ja parantaa kilpailukykyään samalla kun se huomioi ympäristösuojelun ja sosiaalisen vastuunsa, pidetään yhteiskunnallisesti vastuullisina toimijoina (Branco & Rodrigues 2006, 113). Vastuullinen yritys vahvistaa liiketoiminnan positiivisia vaikutuksia ja pyrkii vähentämään negatiivisia vaikutuksia, kuten saastuttamista ja ihmisoikeuksien vahingoittamista. Tyypillisesti taloudellinen vastuu liittyy myönteisten vaikutusten luomiseen, kun taas sosiaalinen ja ympäristövastuu keskittyvät välttämään ja vähentämään liiketoiminnan negatiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Lankoski 2009, 58–60.)

Kuten edellä on esitetty, yhteiskuntavastuun määritelmät eroavat toisistaan. Carrollin (2015, 91) mukaan syynä yhteiskuntavastuun erilaisten määritelmiin on vaikuttanut erilaiset näkemykset siitä, mitä yritysten vastuulla on. Yhteiskuntavastuun määritelmän epämääräisyyteen vaikuttaa myös se, että yhteiskuntavastuu tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja eri yrityksille. Lisäksi alueelliset tekijät ja vallitseva kulttuuri vaikuttavat siihen, miten yhteiskuntavastuu ymmärretään ja määritellään eri paikoissa. (Voegtlin & Greenwood 2016, 182; Matten & Moon 2008, 405.) Erilaisista määritelmistä huolimatta yhteiskuntavastuun ydinajatuksena on, että yritysten yhteiskuntavastuu kuvastaa yhteiskunnallisesti tärkeitä tekijöitä ja liiketoiminnan aiheuttamia seurauksia yhteiskunnalle.

Yhteiskuntavastuu koostuu yritysten toimista ja käytänteistä, jotka kuvaavat yritysten käsitystä niiden vastuusta yhteisestä hyvästä. (Matten & Moon 2008, 405.)

Edellä on esitetty erilaisia määritelmiä yhteiskuntavastuulle ja syitä määritelmien erilaisuuteen. Tutkielman kannalta on tärkeää, että hyödynnetään sopivaa yhteiskuntavastuun määritelmää, joten tämä tutkielma perustuu Aguiniksen (2011) määritelmään. Aguinis (2011, 855) määrittelee yhteiskuntavastuun yritysten kontekstisidonnaisiksi toimiksi ja käytännöiksi, jotka huomioivat sidosryhmien taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät odotukset. Aguiniksen määritelmä on aiemmin esitettyjen määritelmien yhdistelmä, sillä se huomioi laajasti omaksutun yhteiskuntavastuun käsityksen taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristötekijöistä, yhteiskuntavastuun kontekstisidonnaisuuden sekä sidosryhmät. Näin saadaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä yritysten yhteiskuntavastuu sisältää ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkielmassa tarkasteltavat yhteiskuntavastuuraportit on tehty vastaamaan sidosryhmien odotuksiin, ja tutkielmassa tarkasteltava henkilöstö muodostaa yhden yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä, joten on tärkeää, että sidosryhmät on huomioitu määritelmässä. Kuviossa 1 on esitetty yleisesti hyödynnetty yhteiskuntavastuun kolmipilarimalli.



Kuvio 1 Yhteiskuntavastuun kolmipilarimalli (mukaiillen Litfin, Meeh-Bunse, Luer & Teckert 2017, 33)

Kuten kuvioista 1 nähdään, yhteiskuntavastuun käsitetään koostuvan Elkingtonin (1998) kolmipilarimallin mukaisesti taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Vastuualueet voidaan nähdä eräänlaisina tukipilareina, jotka kannattelevat yhteiskuntavastuun käsitettä. Kaikki vastuualueet ovat tärkeitä ja jokaisella on oma osuutensa yhteiskuntavastuun toteutumisessa. Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tulisi olla yhtä vahvasti mukana liiketoiminnassa, jotta yhteiskuntavastuun tasapaino pysyy.

Jotta saadaan käsitys siitä, mistä yhteiskuntavastuu ja siihen pohjautuvat raportit koostuvat, tarkastellaan seuraavaksi, mitä yrityksen taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu sisältävät.

2.2 Yhteiskuntavastuun kolme tukipilaria

2.2.1 Taloudellinen vastuu

Yritysten taloudellinen vastuu perustuu näkemykseen, jonka mukaan yritykset ovat yhteiskunnan perusta. Yritykset tuottavat yhteiskunnan haluamia tuotteita ja palveluja ja myyvät ne voitolla. (Carroll & Shabana 2010, 90.) Tuotteiden ja palveluiden tuottamisen lisäksi yritysten velvollisuutena on huolehtia liiketoiminnan taloudellisesta kestävydestä, korruption ehkäisemisestä sekä verojen maksamisesta. Yritykset ovat verovelvollisia, sillä ne hyödyntävät verovarojen avulla tuotettuja palveluita. Yrityksen verovelvollisuus on ensisijaisesti siihen valtioon, jossa yrityksen taloudellinen toiminta ja työ tapahtuvat. (Suomen YK-liitto 2018.)

Yrityksen taloudellinen vastuu sisältää liiketoiminnan lisäksi velvollisuuden varallisuuden jakamisesta. Yritykset jakavat varallisuutta työntekijöilleen maksamalla työstä palkkaa ja tavarantoimittajilleen käyttämällä heidän palveluitaan. Yhteiskunnalle yritys tuottaa tuloja maksamalla veroja ja osallistumalla hyväntekeväisyyteen. Näiden lisäksi yritykset ovat velvollisia tuottamaan voittoa omistajilleen osinkojen muodossa. (Lankoski 2009, 58.) Friedman (1970) vie ajatuksen yritysten taloudellisesta vastuusta ja voiton tuottamisesta vielä pidemmälle toteamalla, että yrityksen ainoa tehtävä yhteiskunnassa on tuottaa voittoa omistajilleen. Yhteiskuntavastuu koostuisi ainoastaan taloudellisesta vastuusta, joka rajoittuisi osakkeenomistajien osinkojen maksimoimiseen (Friedman 1970).

Taloudellisella vastuulla on monia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Taloudellisesti tuotava ja rajallisilla resursseilla pärjäävä yritys edustaa oletusta siitä, että kannattava liiketoiminta samoilla resursseilla on mahdollista, vaikka kysyntä kasvaisi. Lisäksi taloudellisesti kannattava yritys mahdollistaa liiketoiminnan jatkumisen ja yhteiskunnan haluamien tuotteiden ja palveluiden tuottamisen. Kannattava yritys lisäksi työllistää paikallisesti, mikä mahdollistaa edellä mainitun vaurauden jakamisen. Työllistäminen ja verojen maksaminen vaikuttavat yhteiskunnan tasolla lisäksi siihen, että yrityksen liiketoiminta vaikuttaa epäsuorasti yleisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Taloudellista liiketoimintaa on perinteisesti pidetty vapaaehtoisena ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä tekijänä. Liiketoiminnalla on kuitenkin taloudellisten vaikutusten lisäksi myös sosiaalisia ja

ympäristöllisiä vaikutuksia, jotka tulisi ottaa liiketoiminnan suunnittelussa huomioon. (Cavagnaro & Curiel 2012, 119, 138.)

2.2.2 *Sosiaalinen vastuu*

Yrityksen sosiaalisen vastuun tavoitteena on yhteiskunnan tulevaisuuden kehittäminen liiketoiminnan avulla. Sosiaalinen vastuu sisältää yrityksen sisäiset tekijät, kuten henkilöstön, ja ulkoiset tekijät, kuten yrityksen tavarantoimittajat ja paikalliset yhteisöt. Perustana sosiaalisessa vastuussa on oikeudenmukainen ja ihmisoikeuksia kunnioittava toiminta. Yritykset ovat vastuussa kuluttaja-asioista, kuten tuoteturvallisuudesta ja markkinoinnista, ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on olennaisessa osassa yrityksen sosiaalisessa vastuussa. (Suomen YK-liitto 2018; Litfin ym. 2017, 34.) Panostaminen henkilöstöön ja muihin yrityksen sidosryhmiin vaikuttaa niin paikalliseen kuin yleiseen hyvinvointiin (McDonald & Hite 2018, 352).

Yleisesti henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen sisältyvät yrityksen sosiaaliseen vastuuseen (McDonald & Hite 2018, 352). Henkilöstön hyvinvointi ja työturvallisuus yhdessä muiden työolojen kanssa sisältyvät olennaisesti vastuullisen yrityksen toimintaan (Lankoski 2009, 60). Vastuullinen yritys huolehtii henkilöstönsä fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvointi kuvastaa yrityksen ihmisyyden kestävyyttä, sillä monet yritysten päätökset vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin. Työterveyspalveluiden tarjoaminen, hyvinvointiohjelmien hyödyntäminen ja tasa-arvoisuus työelämässä vaikuttavat henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja kestävyteen. (Pfeffer 2010, 36, 40.) Kehittynyt työturvallisuus ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa yrityksen panostuksen koulutusten järjestämiseen ja yleisesti osaamisen kehittämiseen. Koulutusten järjestäminen sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollistamisen sisältyvät yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. (Jussila 2010, 100.)

Henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin lisäksi sosiaalinen vastuu sisältää työehtojen ja oikeuksien toteutumisen varmistaminen, jotta henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti yrityksessä. Henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu yrityksessä sisältyy olennaisesti kaikkeen henkilöstöön liittyvään toimintaan, ja henkilöstöä tulisi kohdella tasa-arvoisesti riippumatta esimerkiksi henkilön sukupuolesta tai iästä. Myös monimuotoisuutta tarkastellaan osana sosiaalista vastuuta, ja vastuullinen yritys työllistää vähemmistöryhmien edustajia. Tavoitteena on henkilöstön tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus, ja sosiaalista vastuuta tarkasteltaessa keskitytään tyypillisesti työtehtävien ja vastuiden mukaisia henkilöstöryhmittymiä. Esimerkiksi palkan tarkastelussa keskitytään henkilöstöryhmien keskipalkkoihin sekä johdon ja henkilöstön suhteelliseen oikeudenmukaisuuteen. Yrityksen toiminnan perustana on ihmisoikeuksia kunnioittava toiminta. Tarkastellessa ihmisoikeuskysymyksiä keskitytään yleensä henkilös-

tön lisäksi yrityksen asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden ja tavarantoimittajien toimintaan ja niiden henkilöstöihin. (Jussila 2010, 98–100, 105.)

Yrityksen sosiaalinen vastuu ulottuu henkilöstön lisäksi yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Sosiaalinen vastuu sisältää työllistämisen edistämisen suoraan ja välillisesti. Yhteiskunnan näkökulmasta yrityksen vastuu työllistamisestä ulottuu oman henkilöstön lisäksi yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien työllistamisestä huolehtimiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 20.) Yritykset ovat vastuussa oman liiketoimintansa lisäksi paikallisen hyvinvoinnin edistamisestä. Yleisellä hyvinvoinnilla viitataan paikallisten ihmisten psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä niitä tukevaan vapaa-ajan toimintaan. Yritysten tulisi olla tietoisia alueensa hyvinvoinnista sekä osallistua hyvinvointiin liittyvään keskusteluun ja hankkia tietoa siitä. (Jussila 2010, 119.)

2.2.3 *Ympäristövastuu*

Ympäristövastuu käsittelee kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan ympäristövaikutuksia. Olennaisessa osassa ympäristövastuuta on yrityksen ympäristöohjelma tai ympäristöpolitiikka, joka määrittelee ympäristöasioiden painopisteet. Ympäristötekijöiden painopisteiden määrittelyn lisäksi yritys kehittää omat seuranta- ja kehittämiskäytännöt toimintansa tueksi. Sen lisäksi, että ympäristövastuu tarkastelee yrityksen toimintaa, voidaan ympäristövastuu laajentaa oman toiminnan lisäksi sisältämään yhteistyökumppaneiden toiminta, tuotteiden elinkaari ja tuotteiden käytön vaikutukset ympäristöön. Ympäristövastuu on laaja ja monipuolinen käsite, joka sisältää yrityksen liiketoiminnan suorien ympäristövaikutusten lisäksi välilliset, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toiminnasta aiheutuvat vaikutukset. (Jussila 2010, 15, 78, 85.)

Yritysten ympäristövastuu sisältää yritysten käytännöt ympäristön suojelemiseksi. Ympäristövastuu koostuu liiketoiminnan vaikutuksista ympäristötekijöihin ja niiden tiedostamisesta sekä kyvystä mitata ja huomioida liiketoiminnan ympäristövaikutukset. Ympäristövastuu sisältää yrityksen strategiat uusiutumattomien luonnonvarojen käytön vähentämiseksi samalla, kun yritys pyrkii vahvistamaan uusiutuvien luonnonvarojen käyttöä. Näiden toimien avulla pyritään vahvistamaan kestävää kehitystä. Luonnonvarojen hyödyntäminen ja kasvihuonekaasujen vähentäminen ovat keskeisiä ympäristö vastuun tekijöitä. (Litfin ym. 2017, 34.)

Vastuullisilla yrityksillä ovat omat tavoitteensa ympäristön kuormittamisen vähentämiseksi. Yritykset arvioivat ja raportoivat liiketoimintansa ympäristövaikutuksista ja toimista niiden vähentämiseksi. Yritysten tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset sisältyvät ympäristövastuuseen, sillä yritys on vastuussa valmistamiensa tuotteiden ympäristövaikutuksista tuotteen tai palvelun elinkaaren ajan. Ympäristövastuuseen sisältyy lisäksi liiketoiminnan energiatehokkuus, ympäristöystävällisen teknologian hyö-

dyntäminen, luonnonvarojen säästeliäs käyttäminen, jätteiden käsittely ja kierrättäminen. Olennaista on myös ympäristölle haitallisten aineiden välttäminen. (Suomen YK-liitto 2018.) Kuten edellä on esitetty, yrityksen yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristötekijöistä, jotka suurempina kokonaisuuksina sisältävät erilaisia tekijöitä. Jotta sidosryhmät olisivat tietoisia liiketoiminnan vaikutuksista, esittävät yritykset liiketoimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset yhteiskuntavastuuraporteissaan.

2.3 Yhteiskuntavastuuraportointi

Yhteiskuntavastuuraporteissaan yritykset julkaisevat liiketoimintansa vaikutukset taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin (Sethi ym. 2017, 789). Raporttien avulla yritykset tuovat esiin sen, miten ne ymmärtävät ja haluaisivat ymmärtää vastuullisen liiketoiminnan (Milne & Gray 2013, 17). Yhteiskuntavastuuraportit perustuvat yritysten kehittämiin vastuullista liiketoimintaa tukeviin strategioihin, jotka määrittelevät vastuullisen liiketoiminnan tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Asetetut tavoitteet ja toimintaperiaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa sekä kestävyuden edistämistä että sitä tukevien käytäntöjen implementointia. Kyseiset käytännöt ja niiden vaikutukset julkaistaan yhteiskuntavastuuraporteissa. (Searcy & Buslovich 2014, 149.)

Yhteiskuntavastuuraporttien tarkoituksena on tuottaa tietoa sidosryhmille yrityksen liiketoiminnan vastuullisuudesta. Se, miten yritykset pyrkivät toiminnallaan täyttämään sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja osakkeenomistajien odotukset, vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yhteiskuntavastuuraportin sisältöön. Sidosryhmät hyödyntävät yritysten yhteiskuntavastuuraportteja erilaisissa päätöksentekotilanteissa, mikä vaikuttaa siihen, että raportteja hyödynnetään eri tavoin riippuen siitä, kuka niitä hyödyntää ja mihin käyttötarkoitukseen. Haasteena erilaisten hyödyntämistapojen ja odotusten täyttämiseksi on kaikkia osapuolia miellyttävä sisältö. Kun eri sidosryhmät hyödyntävät yhteiskuntavastuuraportteja eri tarkoituksiin, raportit harvoin sisältävät kaikkien mielestä riittävästi olennaisia tietoja. (Tschopp & Huefner 2015, 570.) Ulkoisten sidosryhmien lisäksi yhteiskuntavastuuraportteja hyödynnetään yritysten sisällä. Yhteiskuntavastuuraporttien avulla voidaan lisätä työntekijöiden tietoisuutta vastuullisesta liiketoiminnasta, ja tietoisuuden kasvaessa voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista vastuulliseen toimintaan ja sen kehittämiseen. (Searcy & Buslovich 2014, 167.)

Yhteiskuntavastuuraporttien laatiminen on ollut yrityksille vapaaehtoista, mutta EU-direktiivin 2014/95/EU mukaisesti yritysten tulee vuodesta 2018 alkaen raportoida taloudellisten tunnuslukujen lisäksi liiketoimintansa ei-taloudellisista tekijöistä (Litfin ym. 2017, 31). Direktiiviin perustuva raportointivelvollisuus koskee Suomessa yleisen edun kannalta merkittäviä yrityksiä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, jotka työllistä-

vät tilikauden aikana keskimäärin 500 henkilöä ja jonka liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa tai tase on 20 miljoonaa euroa. Raporteissa käsitellään toimintaperiaatteita, jotka liittyvät ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan. Näiden lisäksi raportissa kuvataan lyhyesti omaa liiketoimintaan ja kerrotaan toimintaan liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta. Raportit ovat vapaamuotoisia, jotta raportointi olisi mahdollisimman joustavaa. Raportoinnin joustavuuden tarkoituksena on tehdä raportoinnista eri toimialoille sopiva, sillä eri toimialojen yrityksiin kohdistuu erilaisia haasteita liittyen vastuulliseen liiketoimintaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Vaikka ei-taloudellisten tekijöiden raportoinnista tulee pakollista, yritykset saavat vapaasti päättää, miten raportoidaan. Yleisimmin yhteiskuntavastuuraportit ovat osana yrityksen toimintakertomusta tai erillisenä raporttina. Kun yhteiskuntavastuuraportti on osana toimintakertomusta, on siinä yleensä oma osio yhteiskuntavastuuraportille, jossa käsitellään vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä tekijöitä. (Litfin ym. 2017, 31.) Yhtenäinen raportti yksinkertaistaa yhteiskuntavastuuraportin laatimista yhdenmukaistamalla vastuullisuuteen liittyvien asioiden käsittelyä taloudellisten asioiden kanssa. Yhteiskuntavastuun oleminen toimintakertomuksen osa-alueena kuitenkin rajoittaa vastuullisuuteen liittyvien asioiden käsittelyä. Ulkoisten sidosryhmien tiedonsaanti liiketoiminnan vaikutuksista rajoittuu yrityksen toimintakertomukseen. (Sethi ym. 2017, 790.)

Yritykset voivat laatia toimintakertomuksesta erillisen yhteiskuntavastuuraportin. Erillisraportissa käsitellään yhtenäistä raporttia laajemmin yrityksen liiketoiminnan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen kestävyysliiketoimintaan liittyviä tekijöitä. (Litfin ym. 2017, 31.) Keskittyminen yrityksen vastuullisesta liiketoiminnasta raportointiin mahdollistaa määrällisten tietojen lisäksi laadullisten tietojen julkaisemisen. Yhteiskuntavastuuraportin tarkoituksena on käsitellä yrityksen liiketoiminnan kestävyysliiketoimintaan liittyviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tekijöitä mahdollisimman laajasti ja tuoda esiin sekä positiiviset että negatiiviset tekijät. Yhteiskuntavastuuraportit koostuvat niistä tiedoista, jotka yritys katsoo tarpeelliseksi tuoda esiin, mikä vaikuttaa yleiseen skeptisyyteen raportteja kohtaan. (Sethi ym. 2017, 790.) Yhteiskuntavastuuraporteissa esitetään laajasti liiketoiminnan myönteisiä vaikutuksia, mutta niistä ei kuitenkaan selviä, miten yritykset todellisuudessa ovat pyrkineet parantamaan liiketoimintansa vastuullisuutta. Se, mitä yritykset raportoivat, ei välttämättä vastaa todellisuutta. (Milne & Gray 2013, 17.)

Yhteiskuntavastuuraporttien vapaamuotoisuus mahdollistaa yhteiskuntavastuuraporttien erilaisuuden (Litfin ym. 2017, 31). Raporttien vapaamuotoisuuden lisäksi erilaiset käsitykset vastuullisuudesta vaikuttavat raporttien erilaisiin sisältöihin. Se, miten yritykset käsittävät vastuullisuuden, toimii perustana raportin sisällön laatimisessa. Vastuullisuuden erilaiset käsitykset vaikuttavat myös siihen, että yhteiskuntavastuuraportteihin viitataan eri nimityksillä, kuten kestävyysraportti ja vastuullisuusraportti, yrityksestä

riippuen. Erilaisista nimityksistä ja sisällöistä huolimatta olennaista on, että raportti sisältää sekä laadullisia että määrällisiä tietoja yrityksen keskeisimmistä kestävyttä edistävästä tekijöistä ja hankkeista. (Searcy & Buslovich 2014, 149, 167.) Myös se, että yritykset laativat raporttinsa vastaamaan eri sidosryhmien tarpeisiin, muokkaa raporttien sisältöä. Yhteiskuntavastuuraporttien erilaisuus on huomioitava, kun vertaillaan eri yritysten yhteiskuntavastuuraportteja keskenään. (Tschopp & Huefner 2015, 570, 574.)

Yhteiskuntavastuuraporttien vapaa sisältö ja muoto mahdollistavat yritysten oman harkinnan raportin sisällön suhteen. Yritykset voivat vapaasti tuoda liiketoimintansa positiiviset vaikutukset esiin haluamallaan tavalla. Keskittyminen liiketoiminnan positiivisiin puoliin vaikuttaa yhteiskuntavastuuraportin sisältöön ja siihen, että raportissa ei välttämättä tuoda esiin kaikkia olennaisia tietoja, joita sidosryhmät todella odottavat. Yritykset voivat hyödyntää yhteiskuntavastuuraportteja imagonsa parantamiseen korostamalla liiketoimintansa vastuullisuutta. (Sethi ym. 2017, 789–790.) Harkinnanvaraisuuden ja myönteisen imagon vaikutusten takia yritysten yhteiskuntavastuuraportit sisältävät tyypillisesti enemmän liiketoiminnan hyviä kuin huonoja puolia. Kuitenkin taipumus raportoida ainoastaan liiketoiminnan hyvistä puolista vaikuttaa negatiivisesti yhteiskuntavastuuraporttien luotettavuuteen. (Wang, Hsieh & Sarkis 2018, 67.)

Yritykset voivat yrittää parantaa mainettaan yhteiskuntavastuuraporttien avulla. Edellytyksenä maineen parantamiselle raportin avulla on, että sidosryhmät pitävät raporttia laadukkaana. Yhteiskuntavastuuraporttien laadukkuuden arvioimisen kohdalla niiden luotettavuus on olennaisessa osassa. Yritysten yhteiskuntavastuuraporttien luotettavuus vaikuttaa siihen, onko niillä vaikutusta yrityksen maineen parantumiseen. Yhteiskuntavastuuraporttien laatimiseen tarkoitetut vapaaehtoiset ohjeistukset, kuten Global Reporting Initiativen ohjeistukset, lisäävät raporttien objektiivisuutta, minkä on todettu parantavan raporttien luotettavuutta sidosryhmien näkökulmasta. Yritysten laatimia raportteja pidetään sekä luotettavina että laadukkaina, kun ulkopuolinen taho on auditoinut ja varmentanut ne. (Odriozola & Baraibar-Diez 2017, 129.) Vapaaehtoisista raportin laatimiseen tarkoitettujen ohjeistuksien hyödyntämisestä huolimatta vastuu yhteiskuntavastuuraporttien laadusta on yrityksillä (ks. esim. Sethi ym. 2017).

Yrityksillä on saatavilla ohjeita yhteiskuntavastuuraporttien sisällön laatimiseen (Litfin ym. 2017, 31). Global Reporting Initiative (GRI) on yleisimmin hyödynnetty ohjeistuksia yhteiskuntavastuuraportin tekemiseen (Searcy & Buslovich 2014, 151). GRI on kansainvälinen organisaatio, joka tavoitteena on edistää yhteiskuntavastuuraportointia. GRI:n raportointistandardit opastavat yrityksiä yhteiskuntavastuuseen liittyvissä tekijöissä. Tavoitteena on helpottaa yhteiskuntavastuuseen liittyvien tekijöiden, kuten ilmastonmuutokseen, ihmisoikeuksiin ja hyvinvointiin vaikuttavien toimien julkaisua. Tietoisuuden lisääminen ja opastaminen vastuullisuuteen liittyvissä tekijöissä auttavat yrityksiä toimimaan niin, että liiketoiminnan avulla voidaan luoda sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia hyötyjä kansallisella tasolla. GRI:n yhteiskuntavastuuraportoin-

nin standardit huomioivat laajasti eri sidosryhmät, ja ne perustuvat yleiseen kiinnostukseen vastuullisesta liiketoiminnasta. (GRI 2018.)

Tutkijat ovat hyödyntäneet yritysten laatimia yhteiskuntavastuuraportteja eri tavoin tutkimuksissaan (ks. esim. Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández 2017; Sethi ym. 2017; Wang ym. 2018). Barrena-Martínez ja kumppanit (2017) hyödynsivät yhteiskuntavastuuraportteja tutkimalla, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on ja mitä käytäntöjä se sisältää. Wang ja kumppanit (2018, 76) puolestaan tutkivat yhteiskuntavastuuraporttien luettavuutta ja luettavuuden vaikutusta raporttien hyödyntämiseen. Toimintaansa vastuullisina pitäneet yritykset käyttivät raporteissaan selkeää kieltä ja toivat saavutuksensa esiin, kun taas vähemmän vastuulliset yritykset käyttivät raporteissaan monimutkaisia sanoja ja lauserakenteita, jotka vaikeuttivat raportin luettavuutta. (Wang ym. 2018, 76.) Litfinin ja kumppaneiden (2017) yhteiskuntavastuuraportteihin kohdistuvassa tutkimuksessa huomattiin lauserakenteiden ja sanojen lisäksi visuaalisuuden vaikuttavan raporttien luettavuuteen. Yhteiskuntavastuuraporttien yleinen visuaalinen ilme, taulukot ja kuviot helpottavat raporttien luettavuutta. (Litfin ym. 2017, 40.) Kuten edellä on tuotu esiin, yritysten laatimat raportit eroavat toisistaan, sillä niiden laatimiselle ei ole määriteltyä muotoa toimialaerojen takia. Henkilöstö sisältyy olennaisena tekijänä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen, minkä takia henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä käsitellään yhteiskuntavastuuraporteissa.

3 YHTEISKUNTAVASTUU JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteys

Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde kiinnostaa tutkijoita (ks. esim. De Stefano, Bagdadi ja Camuffo 2018; Voegtlin & Greenwood 2016). Kiinnostukseen yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa se, että henkilöstö on yhteiskunnan ja liiketoiminnan risteyksessä, henkilöstö toimii eräänlaisena yhdistävänä linkkinä henkilöstöjohtamisen ja yhteiskunnan välillä. Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä työsuhteessa olevien henkilöiden johtamiseksi, mikä menee pidemmälle, kuin perinteinen työntekijän ja työnantajan suhde, ja joka on yksityisten ja julkisten toimijoiden vuorovaikutuksen muokkaama tulos. (Greenwood 2013, 356, 361.) Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, joka koostuu osaamisesta ja taidoista tukea henkilöstöä. Se huomioi henkilöstön vaikutuksen strategiaan ja yleiseen toimintaan, ja mahdollistaa tarvittavan muutoksen yrityksessä käytäntöjensä avulla. (Jamali, El Dirani & Hardwood 2015, 132.)

Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa kiinnostus on ollut siinä, miten ne vaikuttavat toisiinsa. Käsitys yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisestä yhteydestä on jakaantunut, ja yhteiskuntavastuu voidaan käsittää osana yrityksen henkilöstöjohtamisen käytäntöinä, henkilöstöjohtaminen osana yhteiskuntavastuuta tai toisistaan riippuvaisina tekijöinä. Kun yhteiskuntavastuu käsitetään henkilöstöjohtamisen osa-alueena, kiinnostus on henkilöstöjohtamisessa. Oletuksena on, että yhteiskuntavastuu mahdollistaa tehokkaan henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuu käsitetään strategisena keinona, jonka avulla saavutetaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet. (Voegtlin & Greenwood 2016, 186–187.) Yrityksissä, joissa yhteiskuntavastuu käsitetään henkilöstöjohtamisen osana, yhteiskuntavastuuseen liittyvät päätökset tehdään henkilöstöjohtamisen ammattilaisten johdolla. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat vastuussa yhteiskuntavastuun toteutumisesta ja sen yhdistämisestä yrityksen strategiaan. (Gond, Igalens, Swaen & El Akremi 2011, 122–123.)

Yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää päällekkäisinä ja toisistaan riippuvaisina tekijöinä. Yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen tukevat toisiaan muodostaen monimutkaisen, mutta mielenkiintoisen vuorovaikutuksen, ja huomio on niiden keskinäisessä vaikutuksessa. (Voegtlin & Greenwood 2016, 188.) Päällekkäisyyttä ja keskinäistä vuorovaikutusta korostaa se, että yhteiskuntavastuun tekijät voivat olla päällekkäisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa. Tällaiset yhteiskuntavastuun käytännöt, kuten miesten ja naisten tasavertaisuus ja monimuotoisuuden johtaminen, keskittyivät henkilöstöön henkilöstöjohtamisen tuella, mutta ne yhdistetään yhteiskuntavastuun strategiaan. Tämän lisäksi yhteiskuntavastuun käytännöt voivat edellyttää

henkilöstöjohtamista toteutuakseen. Tällaisia käytäntöjä ovat muun muassa osallistuminen paikallisiin yhteiskunnallisiin tekoihin ja ympäristön suojeluun liittyvät käytännöt, kuten ympäristötekijöiden sisällyttäminen päivittäiseen toimintaan ja julkisen liikenteen mahdollistaminen henkilöstölle. Käytännöt voivat keskittyä henkilöstön lisäksi yrityksen ulkopuolisiin sidostyymiin. (Gond ym. 2011, 124–125.)

Kun henkilöstöjohtaminen käsitetään yhteiskuntavastuun osana, huomio on yhteiskuntavastuussa ja siinä, miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vahvistaa yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamista (Voegtlin & Greenwood 2016, 186). Henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten rekrytointi, henkilöstön koulutus ja palkitsemisjärjestelmät, vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuun tavoitteisiin ja näiden käytäntöjen avulla on mahdollista yhtenäistää henkilöstön ja koko yrityksen toimintaa yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamiseksi (De Stefano ym. 2018, 552). Koska tutkielman kiinnostus on yritysten yhteiskuntavastuussa ja siinä, miten henkilöstön koulutus käsitetään osana vastuullista liiketoimintaa sekä siinä, miten henkilöstön koulutus vaikuttaa vastuullisuuteen, pohjautuu tutkielma teoreettisesti käsitykseen, että henkilöstöjohtaminen on osa yhteiskuntavastuuta.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistämistä yhteiskuntavastuuseen voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tehokkuuskriteerin näkökulmasta henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yhteiskuntavastuuseen liitettyjen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas vastuullisuuden näkökulmassa keskitytään henkilöstön mahdollisuuteen ilmaista itseään ja yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamiseen. (Voegtlin & Greenwood 2016, 186–187.) Voegtlin ja Greenwood (2016) ovat luoneet teoreettisen jaottelun yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteydelle perustuen henkilöstön ja yrityksen rooliin yhteiskunnassa. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä voidaan tarkastella instrumentaalisen, poliittisen ja sosiaalisen integraation näkökulmasta, joita tarkastellaan seuraavaksi.

3.2 Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyden näkökulmat

3.2.1 Tausta

Voegtlin ja Greenwood (2016) ovat kehittäneet teoreettisen jaottelun yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden tutkimuksille. Taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat yritysten toimintaan sosiaalisina järjestelminä ja yhteiskunnan jäseninä. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189.) Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen teoreettinen viitekehys perustuu Garrigan ja Melén (2004) jaotteluun yh-

teiskuntavastuun tutkimuksista. Parsonsin (1961) mukaan jokaisella sosiaalisella järjestelmällä, kuten yrityksellä, on tarpeita, jotka tulee tyydyttää toiminnan tasapainon säilyttämiseksi. Garrigan ja Melén (2004, 52) mukaan tarpeisiin vastaaminen vaikuttaa yrityksen yhteiskunnallisen roolin ja vastuun muodostumiseen. Yrityksen panostaminen taloudelliseen, poliittiseen tai sosiaaliseen toimintaan vaikuttaa siihen, mitkä tekijät priorisoidaan, kun jaetaan resursseja tai kohdataan haasteita. Yrityksen toiminnan painopisteeseen perustuen yhteiskuntavastuun teorit voidaan jakaa instrumentaalsiin, poliittisiin, eettisiin ja integroiviin teorioihin. (Garriga & Melé 2004, 52.)

Henkilöstöjohtaminen on olennaisessa osassa näiden roolien mukaisessa toiminnassa, sillä se vaikuttaa resurssien hyödyntämiseen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen sosiaalisten ja poliittisten vastuiden määrittelyyn ja eri sidosryhmien, kuten henkilöstön, perheiden ja yhteisön, tarpeiden yhdistämiseen. Sosiaalisten järjestelmien ja yhteiskuntavastuun tutkimusten perusteella yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen tutkimukset voidaan jakaa instrumentaaliin, poliittiseen ja sosiaalisen integraation näkökulmaan. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189.) Tarkastellaan seuraavaksi näkökulmien ominaispiirteitä ja suhtautumista yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliseen yhteyteen.

3.2.2 *Instrumentaalinen näkökulma*

Instrumentaalinen näkökulma perustuu yhteiskuntavastuun instrumentaaliseen käsitykseen ja kovaan henkilöstöjohtamiseen (Voegtlin & Greenwood 2016, 189). Instrumentaalisen näkökulman mukaan yrityksen ainoana vastuuna on vaurauden luominen yhteiskunnassa. Vaurauden luomisen ollessa yrityksen ainoa tehtävä, on kiinnostus liiketoiminnan taloudellisissa tuloksissa ja niiden vaikutuksissa yhteiskuntaan (vrt. Friedman 1970). Yritysten osallistuminen yhteiskunnallisten ongelmien ehkäisyyn ja korjaamiseen on hyväksyttävää, jos siitä on yritykselle taloudellista hyötyä. Yhteiskuntavastuu on yrityksen strateginen työkalu, jonka avulla saavutetaan taloudelliset tavoitteet, mikä lopulta johtaa vaurastumiseen. (Garriga & Melé 2004, 52–53.) Instrumentaalisen näkökulman lisäksi kova henkilöstöjohtaminen keskittyy taloudelliseen suoritukseen ja tuloksen luomiseen. Kova henkilöstöjohtaminen tunnistaa henkilöstön tärkeyden tuloksen taustatekijänä ja henkilöstöä pidetään yrityksen resurssina, jonka ainoa tarkoitus on olla tuottava. Henkilöstön motivointi keskittyy erilaisiin taloudellisiin kannustimiin, kuten työsuoritukseen perustuvaan palkkaukseen, jotta optimaalinen tulos saavutettaisiin. (Boselie, Brewster & Paauwe 2009, 463.)

Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen instrumentaalisessa näkökulmassa keskitytään siihen, miten henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun yhteyden avulla voidaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskyydyn. Näkökulman mukaan yritys on

passiivinen toimija yhteiskunnassa, minkä ainoana tarkoituksena on maksimoida omistajien voitot. Voittojen maksimoimisen takia yrityksen strategian lähtökohtana on liiketoiminnan taloudelliset vaikutukset. Tuloksellisuuden takia yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden tutkimukset keskittyvät henkilöstöön liittyviin käytäntöihin, joiden avulla on tarkoitus saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Henkilöstön tiedostetaan olevan tärkeä tekijä tuloksen saavuttamisessa, mutta osakkeenomistajien ja henkilöstön etujen ollessa ristiriidassa osakkeenomistajien edut voittavat, vaikka se tarkoittaisikin sitä, että henkilöstön asema heikkenisi. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189–190.)

Instrumentaalisessa näkökulmassa olennaista on henkilöstön osallistuminen taloudellisen tuloksen saavuttamisessa. Oletuksena on, että johtajat ja henkilöstö tekevät työtä saavuttaakseen yrityksen taloudelliset tavoitteet oikeudenmukaista palkkiota ja muita työsuhteen etuja vastaan. Yhdistämällä yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yritys voi parantaa suorituskykyään ja kasvattaa osakkeenomistajien voittoja panostamalla henkilöstöönsä. Yhteiskuntavastuuta voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytointikäytäntöjen kehittämisessä, jotta parhaimpien työnhakijoiden houkuttelu helpottuu. Henkilöstön koulutuksen avulla voidaan vahvistaa vastuullista toimintaa ja lisätä tietoisuutta vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistä. (Voegtlin & Greenwood 2016, 190.)

3.2.3 *Poliittinen näkökulma*

Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden poliittinen näkökulma perustuu yhteiskuntavastuun poliittiseen näkökulmaan ja kriittisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksiin (Voegtlin & Greenwood 2016 189). Yhteiskuntavastuun poliittinen näkökulma keskittyy yrityksen ja yhteiskunnan väliseen yhteyteen tarkastelemalla yrityksen asemaa ja vaikutusvaltaa yhteiskunnassa. Yhteiskunnan vaikutusvaltaisena jäsenenä yrityksellä on vastuu toiminnastaan, joka vaikuttaa yrityksen poliittisen roolin muodostumiseen. Hyväksymällä vastuunsa ja toimimalla yhteistyössä muiden jäsenten kanssa yritys säilyttää yhteiskunnallisen asemansa sekä vaikutusvaltansa. (Garriga & Melé 2004, 52, 55.) Myös kriittinen henkilöstöjohtamisen tunnistaa yrityksen roolin yhteiskunnan jäsenenä vallitsevien valtasuhteiden ja rakenteiden ylläpitäjänä. Henkilöstöjohtamisen käytännöt rakentavat ja vahvistavat yrityksen sisäisiä valtasuhteita. Vaikutuksensa takia henkilöstöjohtaminen käsitetään kokonaisuudessaan kontrollin välineenä yrityksen sisällä. (Greenwood 2013, 359.)

Huomio yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisessä yhteydessä on yrityksen poliittisessa roolissa. Poliittisen näkökulman mukaan yritykset ovat sekä taloudellisia että poliittisia toimijoita, joilla on yhteiskunnan jäsenenä voiton tuottamisen lisäksi myös poliittinen vastuu. Yrityksen poliittinen vastuu sisältää julkishyödykkeiden tuottamisen ja osallistumisen liiketoiminnan itsesäätelyn kehittämiseen. Yrityksen velvolli-

suutena on täyttää yhteiskunnalliset velvoitteet taloudellisina ja poliittisina toimijoina. Yleisten käytäntöjen ja käsitteiden kritisointi on olennainen osa poliittista näkökulmaa ja kriittisyyden avulla voidaan haastaa idealistiset ja yksinkertaiset käsitykset sekä yhteiskuntavastuusta että henkilöstöjohtamisesta ja niiden positiivisista vaikutuksista. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189, 192–194.)

Yrityksen sidosryhmien, kuten henkilöstön, oikeudet ja vastuut huomioidaan yrityksen toiminnassa vaurastumisen lisäksi. Sidosryhmien erilaisten intressien takia etujen ristiriitaisuus on väistämätöntä ja usein vaikea selvittää. Toisin kuin instrumentaalisessa näkökulmassa poliittisessa näkökulmassa henkilöstön edut saattavat mennä osakkeenomistajien voiton maksimoinnin edelle. Se, miten ristiriidat ratkaistaan, riippuu päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden moraalisisista arvoista, vastuista sidosryhmiä kohtaan ja päätöksentekijän vaikutusvallasta. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan tukea konfliktitilanteiden ratkaisemista ja kehittää henkilöstön kykyä selviytyä konfliktitilanteista. Henkilöstön katsotaan koostuvan kansalaisista, joilla on sekä yritystä että yhteiskuntaa koskevia velvollisuuksia. (Voegtlin & Greenwood 2016, 193.)

3.2.4 Sosiaalisen integraation näkökulma

Sosiaalisen integraation näkökulma yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliin yhteyteen perustuu yhteiskuntavastuun integraation näkökulmaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen (Voegtlin & Greenwood 2016, 189). Integraation näkökulma yhteiskuntavastuuseen keskittyy siihen, miten yritys yhdistää eri sidosryhmien vaatimukset, joiden ajatellaan olevan perustana yhteiskunnan ja yritysten väliselle yhteistyölle. Yrityksen ja yhteiskunnan yhteistyön perustuminen kyseisiin vaatimuksiin edellyttää vaatimusten huomiointia ja yhdistämistä liiketoimintaan niin, että ne toteutuvat. Oletuksena on, että yritysten olemassaolo, toiminta ja kasvu ovat mahdollista yhteiskunnan avulla, mikä luo yritykselle yhteiskunnallisia velvollisuuksia. (Garriga & Melé 2004, 57.) Pehmeä henkilöstöjohtaminen perustuu henkilöstön tarpeiden ja yrityksen tarkoituksen yhdistämiseen. Henkilöstö ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat yrityksen prioriteetteja, ja yritys tunnistaa toimintansa vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin lisäksi yhteiskunnan hyvinvointiin. (Boselie ym. 2009, 463.)

Sosiaalisen integraation näkökulma perustuu käsitykseen, että yrityksen tarkoitus yhteiskunnassa on arvon luominen sidosryhmille. Sidosryhmien edut huomioidaan päätöksenteossa, jotta liiketoiminnasta hyötyvät yrityksen lisäksi sen sidosryhmät ja koko yhteiskunta. Sosiaalisen integraation näkökulma on kiinnostunut hyötyjen ja tasa-arvon luomisesta. Näkökulman mukaan yrityksen tavoitteena ei ole voiton maksimoiminen, vaan yleisen hyvän luominen yhteiskunnassa. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189–191.) Yhteiskuntavastuun kontekstissa arvon luominen sidosryhmille ei rajoitu taloudellisten

hyötyjen luomiseen, vaan arvon luomisen perusteena on panostaminen kestävyyttä parantaviin tekijöihin. Kestävyyden huomiointi arvon luomisessa huomioi liiketoiminnasta aiheutuvien taloudellisten hyötyjen lisäksi sidosryhmien elämänlaadun parantamisen. (Hörisch, Freeman & Schaltegger 2014, 339.)

Sidosryhmien tasa-arvoisuus vaikuttaa siihen, että konfliktitilanteissa osakkeenomistajien etuja ei priorisoida henkilöstön tarpeisiin nähden, vaan tavoitteena on luoda kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Konflikteja pidetään epätoivottuina, ja niiltä on mahdollista välttyä yhdistämällä sidosryhmien edut kehittämällä kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Olennaista on, miten yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhdistämisen avulla yhtenäistetään eri sidosryhmät. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189–191.) Henkilöstöjohtamisen hyödyntäminen yhteiskuntavastuun toteutumisessa mahdollistaa lisäksi vastuullisten toimintatapojen luomisen, mikä hyödyttää sekä yritystä että sidosryhmiä (Jamali ym. 2015, 129).

Sosiaalisen integraation näkökulma sisältää henkilöstön osallistumisen vastuulliseen liiketoimintaan, mikä hyödyttää henkilöstöä huomioimalla sen mahdolliset tarpeet. Henkilöstöä pidetään sosiaalisen integraation näkökulmasta yrityksen tärkeänä sidosryhmänä. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtaminen yhtenäisyys mahdollistaa hyötyjen luomisen yritykselle ja sidosryhmille. Strategisten vaikutustensa ja operatiivisten käytäntöjensä avulla henkilöstöjohtaminen vaikuttaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä henkilöstön käsitykseen siitä, miten he ovat vastuussa sosiaalisesta ja ekologisesta kestävydestä. Sidosryhmien käsitykset yhteiskuntavastuusta vaikuttavat henkilöstöjohtamisen muokkaantumiseen. Henkilöstöjohtaminen toimii yhteiskuntavastuun taustatekijänä mahdollistaen vastuullisen liiketoiminnan. (Voegtlin & Greenwood 2016, 189–191.)

Sosiaalisen integraation näkökulma antaa perustan yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välisen suhteen tutkimukselle ja erityisesti siihen, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuuseen (Voegtlin & Greenwood 2016, 189). Tutkielmassa tarkasteltavan yhteiskuntavastuun ja henkilöstön koulutuksen välinen suhde pohjautuu sosiaalisen integraation näkökulmaan. Sosiaalisen integraation näkökulman hyödyntäminen mahdollistaa henkilöstön koulutuksen tarkastelun yhteiskuntavastuun osa-alueena sekä sen, miten koulutuksen avulla voidaan vahvistaa yrityksen vastuullisuutta niin, että se hyödyttää yrityksen ja henkilöstön lisäksi yhteiskuntaa. Jotta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys henkilöstöjohtamisen ja yhteiskuntavastuun välisestä suhteesta, tarkastellaan seuraavaksi, miten henkilöstöjohtaminen toimii yhteiskuntavastuun taustatekijänä.

3.3 Henkilöstöjohtaminen yhteiskuntavastuun taustatekijänä

Yritys, joka tuottavan liiketoimintansa ohella huomioi ympäristötekijät ja osallistuu tasa-arvoisuuden kehittämiseen, voidaan määritellä vastuulliseksi yritykseksi (Rimanoczy & Pearson 2010, 13). Yhdistämällä henkilöstöjohtamisen yhteiskuntavastuun mukaiseen toimintaan yritykset rekrytoivat, kehittävät ja johtavat henkilöstöään arvostaen heitä arvokkaana sidosryhmänä. Vastuulliset yritykset laajentavat käsitystään yhteiskunnallisesta roolistaan ja vastuustaan hyvinvoinnin edistäjänä ja yhdistävät taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristönäkökulman päivittäiseen toimintaansa. Käytännössä henkilöstöjohtamisen avulla yhteiskuntavastuun osa-alueet yhdistetään pitkän aikavälin tavoitteiksi, jotka on tarkoitus saavuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla. (Becker 2011, 19.)

Yhteiskuntavastuun sosiaalinen osa-alue sisältää henkilöstöön liittyvät käytännöt. Henkilöstöjohtamista, joka huomioi yhteiskuntavastuun periaatteet ja tavoitteet ja joka edistää käytännöllään kyseisten periaatteiden ja tavoitteiden saavuttamista, kutsutaan vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi henkilöstönsä tarpeet laajemmin perinteisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin verrattuna tarjoamalla henkilöstölle keskimääräistä parempaa palkkaa, parantuneita työoloja ja vastuullisuuteen liittyvää koulutusta. Tavoitteena on huomioida henkilöstön sosiaaliset tarpeet ja ratkaista ilmaantuvat epäkohdat. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on olennainen osa yhteiskuntavastuuta, mutta myös tärkeä tekijä vastuullisuuden implementoinnissa yrityksen toimintaan. (Shen & Benson 2016, 1724.)

Yhteiskuntavastuusta on viime vuosien aikana tullut yleinen normi liiketoiminnassa, mikä korostaa vastuullisen liiketoiminnan käytäntöjen omaksumista ja implementointia jokapäiväiseen toimintaan (Shen & Benson 2016, 1739). Yhteiskuntavastuun sisällyttäminen yrityksen toimintaan ja käytäntöihin on haasteellista. Keskeisenä haasteena on ollut yhteiskuntavastuun muuttaminen sanoista teoiksi. Kirjalliset tavoitteet yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta eivät riitä, vaan yhteiskuntavastuun mukaisen toiminnan toteutuminen edellyttää tavoitteita tukevien käytäntöjen implementointia henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa hallinnollisen viitekehyksen, joka tukee yrityksen tavoitetta muuttaa viralliset yhteiskuntavastuun tavoitteet osaksi päivittäistä toimintaa. (Jamali ym. 2015, 125–126.)

Sen lisäksi, että henkilöstö toimii yrityksen, yhteiskunnan ja liiketoiminnan yhdistävänä tekijänä, toimii henkilöstöjohtaminen yhdistävänä tekijänä yrityksen yhteiskuntavastuun tavoitteiden ja henkilöstön välillä (Lam & Khare 2010, 4). Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja niiden vaikutukset yrityksen strategian muodostumiseen ja yleiseen toimintaan helpottavat yhteiskuntavastuun tavoitteiden ja periaatteiden yhdistämistä yrityksen kulttuuriin (Jamali ym. 2015, 126). Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen sisäisiin sidosryhmiin käytäntöjensä kautta, minkä takia se muokkaa henkilöstön käyt-

täytymistä ja sitoutumista yhteiskuntavastuuta tukevan ilmapiirin luomiseen. Yhteiskuntavastuuta tukeva ilmapiiri mahdollistaa yhteiskuntavastuun sisällyttämisen henkilöstön päivittäiseen toimintaan. (Gond ym. 2011, 117.)

Henkilöstöjohtamisen rooli yhteiskuntavastuun toteutumisessa tulee selkeimmin esiin, kun henkilöstöjohtamista tarkastellaan sen prosessien kautta. Keskittyminen henkilöstöjohtamisen prosesseihin korostaa sen teknistä roolia asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen prosessien yhdistäminen yhteiskuntavastuun sisäiseen ulottuvuuteen mahdollistaa sen, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan laatia yrityksen vastuullisuutta vahvistavia strategioita ja tukea yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamista. Ulottuvuuksien yhdistäminen varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavaa osaamista, tietoa ja motivaatiota toimia toivotulla tavalla. (De Stefano ym. 2018, 551–556.) Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen välinen yhteys tulee hyvin esiin Gondin ja kumppaneiden (2011, 124) tutkimuksessa, jonka mukaan perinteiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten henkilöstön koulutus, työhyvinvointi ja työturvallisuus, raportoitiin yhteiskuntavastuun alaisina käytäntöinä. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen käsitteleminen yhteiskuntavastuun käytäntöinä korostaa yhteiskuntavastuun strategiaa ja sen hyödyntämistä henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehityksessä.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarkoituksena on huolehtia tarvittavista henkilöresursseista ja liiketoiminnan edellyttämästä osaamisesta. Henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten rekrytointi, arviointi, palkitseminen ja koulutus, vahvistavat henkilöstön yhteiskuntavastuun omaksumista, mikä vahvistaa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Rekrytoinnin avulla voidaan valita yrityksen yhteiskuntavastuun tavoitteisiin sopivia henkilöitä, jotka samaistuvat tavoitteisiin, ja arvioida henkilön sopivuutta yleisesti yritykseen ja sen vastuullisuuden arvoihin. Suoritusten arvioinnilla ja motivaatiotekijöillä on mahdollista parantaa henkilöstön sitoutumista yhteiskuntavastuun käytäntöihin ja arvoihin, edistää näitä arvoja ja luoda kestävyteen perustuvan yrityskulttuuri. Suorituksen arviointi koostuisi perinteisten taloudellisten tekijöiden lisäksi ei-taloudellisista tekijöistä. Palkitsemisen avulla henkilöstöä kannustetaan toimimaan yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamiseksi ja osallistumaan vapaaehtoistoimintaan tai kestävästä kehityksestä edistävien innovaatioiden suunnitteluun. Henkilöstön koulutuksen avulla puolestaan voidaan kehittää henkilöstön sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa sekä lisätä henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta. (Jamali ym. 2015, 136; Voegtlin & Greenwood 2016, 187.)

Kuten edellä on esitetty, vastuullinen liiketoiminta edellyttää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä toteutuakseen. Koulutustarpeiden tunnistaminen ja koulutusten järjestäminen ovat henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Koulutusten avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä liiketoiminnan edellyttämän osaamisen hankkimiseen. Henkilöstön koulutukset ovat olennaisessa osassa, kun halutaan vaikuttaa henkilöstön vastuullisuuteen.

4 YHTEISKUNTAVASTUU JA HENKILÖSTÖN KOULUTUS

4.1 Koulutus ja kehitys

Henkilöstön koulutus ja kehitys sisältyvät henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja ne ovat tehokkaita keinoja vaikuttaa henkilöstön osaamiseen (Sitzmann & Weinhardt 2018, 732–733). Henkilöstön koulutus voidaan määritellä järjestelmälliseksi keinoksi, joiden tarkoituksena on kehittää henkilöstön osaamista, tietoa ja asenteita niin, että ne vaikuttavat myönteisesti tehokkuuteen. Henkilöstön kehittäminen puolestaan määritellään systemaattisiksi keinoiksi parantaa henkilöstön osaamista ja tietoa. Henkilöstön kehityksen tavoitteena on henkilökohtainen kasvu, joka toteutuu, kun yritys antaa henkilöstölle mahdollisuuden uuden tiedon ja osaamisen hankkimiseen. (Aguinis & Krager 2009, 452.) Koulutuksen ja kehittämisen erottaminen on hankalaa, joten tutkielmassa viitataan koulutuksen ja kehittämisen käytäntöihin yhteisesti koulutus -termillä.

Koulutuksen ja kehittämisen tarkoituksena on luoda pysyviä kognitiivisia ja käytöseen liittyviä muutoksia. Muuttuneen käytöksen ja tietoisuuden kasvamisen avulla yritys voi saavuttaa liiketoiminnan edellyttämää kriittistä osaamista. (Grossman & Salas 2011, 104.) Koulutusten huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta koulutus sopii yrityksen ja henkilöstön tarpeisiin (Chatzimouratidis ym. 2012, 662). Suunnitellulla ja tavoitteellisella koulutuksella kehitetään henkilöstön osaamista, tietoa ja asenteita, joilla tuetaan ammatillista kehitystä. Parhaimmillaan koulutus on jatkuvaa, mikä mahdollistaa henkilöstön jatkuvan kehittymisen yrityksessä. (Garavan, McGuire & Lee 2015, 366.) Vaikka ammatillinen koulutus yhdistetään virallisiin koulutustilaisuuksiin, henkilöstön kehittyminen ei rajoitu virallisiin koulutustilaisuuksiin. Henkilöstön osaaminen kehittyy päivittäin työssään epävirallisen oppimisen, työssäoppimisen, mentoroinnin ja erilaisten ohjeistusten avulla. Ihmiset ovat taipuvaisia hankkimaan ja kehittämään osaamista, mikä korostaa epävirallisen kehityksen tärkeyttä. (Sitzmann & Weinhardt 2018, 749.) Henkilöstön kehittyminen voi tapahtua yksin tai vuorovaikutuksessa tapahtuvassa oppimisessa joko suunnitellusti tai suunnittelemattomasti (Garavan ym. 2015, 360). Chatzimouratidisin ja kumppaneiden (2014, 665–666) mukaan tärkeimpiä koulutusmuotoja ovat

- Työssäoppiminen
- Mentorointi
- Harjoittelu
- Simulaatiokoulutus
- E-koulutus
- Ohjattu koulutustilaisuus
- Ohjattu itseoppiminen

- Case-tehtävät
- Työnkierto.

Henkilöstön koulutus on monipuolinen keino parantaa ja tehostaa henkilöstön tuottavuutta ja suoritusta. Koulutuksen tehokkuutta voidaan tarkastella sen perusteella, kuinka hyvin koulutus on toteutunut suhteessa toivottuun ja tarkoitettuun tulokseen. Koulutuksen voidaan todeta olevan tehokasta, kun henkilöstö on tyytyväinen järjestettyyn koulutukseen, ja se on kasvattanut henkilöstön motivaatiota sekä parantanut henkilöstön osaamista ja tietoa. Lisääntyneen osaamisen tuloksena työsuoritukset parantuvat ja henkilöstön ammattitaito paranee. Lisääntynyt osaaminen ja ammattitaito hyödyttävät henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi yritystä, kun osaamista hyödynnetään yrityksen suorituskyvyn parantamiseen. (Sitzmann & Weinhardt 2018, 733–734.) Suorituskyvyn parantuminen kannustaa yrityksiä panostamaan edelleen henkilöstön koulutukseen (Grossman & Salas 2011, 104). Taulukkoon 1 on kerätty Grossmanin ja Salasin (2011) sekä Aguiniksen ja Kraigerin (2009) esittämiä koulutuksista saatavia hyötyjä.

Taulukko 1 Koulutuksen hyödyt (mukaihen Grossman & Salas 2011, 104; Aguinis & Kraiger 2009, 453–459)

Yksilö	Yritys
Tuottavuuden kasvu	Tuottavuuden kasvu
Työnlaadun parantuminen	Tehokkuuden parantuminen
Motivaation parantuminen	Kannattavuuden parantuminen
Sitoutuminen yritykseen	Henkilöstön sitoutumisen kasvu
Virheiden vähentyminen	Tehottomuuden kulujen vähentyminen
Asiantuntijuuden kehittyminen	Hiljaisen tiedon jakaminen
Itsensä johtamisen kehittyminen	Vaihtuvuuden vähentyminen
Osaamisen kehittyminen	Inhimillisen pääoman kehittyminen
Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen	Työtyytyväisyyden parantuminen

Kuten taulukosta 1 huomataan, yksilötasolla koulutuksista syntyvät hyödyt ovat monipuolisia ja vaikuttavat henkilöstön työhön suoraan ja epäsuorasti. Tuottavuuden kasvaminen ja osaamisen kehittyminen vaikuttavat suoraan yksilön työhön, kun taas vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen yrityksen sisällä vaikuttavat epäsuorasti henkilöstön työsuoritukseen. Yritystasolla puolestaan henkilöstön koulutuksista on sekä suoria että epäsuoria hyötyjä yrityksen liiketoiminnalle. Tuottavuuden kasvu, tehokkuuden ja kannattavuuden parantuminen ja tehottomuudesta aiheutuneiden kulujen vähentyminen vaikuttavat suoraan yrityksen suoritukseen parantaen sitä. Muut taulukossa esitetyt hyödyt, kuten inhimillisen pääoman kehittyminen ja työtyytyväisyyden parantuminen, vaikuttavat epäsuorasti parantamalla yrityksen suoritusta. Lisäksi taulukosta 1 huomataan, että koulutukset vaikuttavat sekä yksilö- että yritystasolla tuottavuuden kasvuun ja sitoutumisen kasvamiseen, mikä tuo esiin sen, miten koulutuksilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kautta yrityksen suoritukseen. Hyvä esimerkki tästä on se, että koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa yksilön osaamisen kehittymiseen, mikä yritystasolla tarkasteltuna kehittää yrityksen inhimillistä pääomaa.

Sitzmann ja Weinhardt (2018, 733) kehittämän koulutukseen sitoutumisen teorian (engl. training engagement theory) mukaan koulutuksen tavoite vaikuttaa koulutuksen tehokkuuteen. Se, millainen vaikutus koulutuksilla on henkilöstöön, ja sen kautta yritykseen, edellyttää koulutukseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua yrityksen eri tasoilla. Koulutuksen tavoitteen asettaminen, sen korostaminen ja ylläpitäminen mahdollistavat koulutuksen jatkuvuuden lisäksi tehokkuuden parantamisen, sillä näiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa koulutuksen tehokkuuteen. Koulutukseen sitoutuminen on prosessi, joka vaatii toimiakseen tietoista omistautumista ja aikaa. Koulutukseen sitoutuminen alkaa tavoitteen asettamisesta eli koulutuksen tarkoituksen määrittelystä, mikä vaikuttaa henkilöstön motivaatioon osallistua ja siihen, kuinka paljon he panostavat koulutukseen yksilöinä. Tavoitteen korostaminen vaikuttaa henkilöstön mielikuvaan koulutuksen tärkeydestä ja vaikutuksesta päivittäiseen toimintaan. Yritys voi tietoisesti korostaa koulutuksen tavoitetta sitä tukevan ilmapiirin ja kulttuurin luomisella, jotta arvostus koulutuksia kohtaan kasvaisi. Kun henkilöstö tiedostaa koulutuksen tärkeyden, osallistuu henkilöstö siihen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys voi halutessaan kannustaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteita erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla. (Sitzmann & Weinhardt 2018, 733–735.)

Koulutuksen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin henkilöstö omaksuu osaamisen päivittäiseen toimintaansa. Uuden osaamisen omaksumiseen vaikuttaa se, miten sitä sovelletaan ja ylläpidetään työssä. Henkilöstön ominaispiirteet, koulutuksen suunnittelu ja työympäristö vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka hyvin kehitettyä osaamista hyödynnetään yrityksessä. Henkilöstön ominaispiirteistä kognitiivinen kyky, itseluottamus, motivaatio ja käsitys koulutuksen hyödyllisyydestä vaikuttavat siihen, kuinka paljon henkilöstö panostaa kehittymiseen ja miten opittua hyödynnetään käytännössä. Koulu-

tuksen suunnittelu puolestaan vaikuttaa henkilöstön kehittymiseen ja siihen, miten koulutuksessa opittuja taitoja hyödynnetään yrityksessä. Käyttäytymismallien avulla yritys voi vahvistaa käyttäytymistä, joka tukee kehitystä ja uuden osaamisen ylläpitämistä. Käyttäytymismallien lisäksi virreehallinnan käsittely parantaa henkilöstön ongelmanratkaisukykyä virheiden sattuessa. (Grossman & Salas 2011, 111–116.)

Koulutukseen panostamisesta huolimatta koulutus ei välttämättä tuota toivottua tulosta. Koulutuksen tavoitteen täytyminen riippuu paljon henkilöstön kyvystä omaksua uutta osaamista ja yleisestä suhtautumisesta koulutukseen. Koulutusta tukevan työympäristön avulla voidaan tukea koulutuksen hyödyntämistä. Koulutusympäristön tulisi muistuttaa mahdollisimman paljon todellista työympäristöä. Samankaltaisuus on käytännön kannalta tärkeää, jotta osaaminen olisi mahdollista ja tehokasta siirtää päivittäiseen työhön. Koulutusta tukeva ilmapiiri, esimiesten tuki, mahdollisuus hyödyntää uutta osaamista ja jatkuva kehittyminen vahvistavat henkilöstön käsitystä koulutuksen tärkeydestä. Ne kannustavat osallistumista koulutukseen ja uuden osaamisen ylläpitämistä. (Grossman & Salas 2011, 111–116.)

Yrityksen tietoinen ja jatkuva panostus henkilöstön kouluttamiseen vaikuttaa siihen, kuinka paljon koulutuksesta on hyötyä. Henkilöstön näkökulmasta yrityksen järjestämän koulutukseen sitoutuminen ja hyödyntäminen ovat eduksi sekä yksilölle että yritykselle. Aguiniksen ja Kraigerin (2009, 453) mukaan henkilöstön koulutus hyödyttää henkilöstön ja yrityksen lisäksi yhteiskuntaa kehittyneen osaamisen takia. Yhteiskuntavastuu sisältää henkilöstön koulutuksen sosiaalisena vastuuna, mikä korostaa yrityksen vastuuta henkilöstön ammatillisesta kehittämisestä. Yrityksen vastuu koulutuksista mahdollistaa sen, että henkilöstön koulutusta voidaan tarkastella sosiaalisen vastuun näkökulmasta.

4.2 Koulutus sosiaalisena vastuuna

Yhteiskuntavastuun mukaisesti yrityksen tarkoituksena on yhteiskunnallisten ja inhimillisten epäkohtien huomiointi ja liiketoiminnasta sidosryhmille aiheutuvien hyötyjen maksimointi. Henkilöstön ollessa yrityksen tärkein sisäinen sidosryhmä on tärkeää, että yritykset huomioivat henkilöstön edut liiketoiminnassaan ja huolehtivat siitä, että liiketoiminnasta syntyy hyötyjä henkilöstölle. Henkilöstön etujen huomioiminen ja hyödyn tuottaminen liiketoiminnan ohella on mahdollista, kun yritys omaksuu yhteiskuntavastuun ideologian ja sisällyttää ne osaksi yhteiskuntavastuustrategiaansa. (Barrena-Martínez ym. 2017, 55.) Henkilöstön koulutus kannattaa, sillä sen avulla luodaan arvoa sekä yritykselle että henkilöstölle, kun henkilöstön osaaminen ja tietoisuus lisääntyvät (Jamali ym. 2015, 128–129).

Koulutuksen ja kehityksen sisällymistä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen vahvistaa se, että henkilöstön koulutus ja kehitys sisältyvät GRI:n yhteiskuntavastuuraportoinnin standardeihin ja muodostavat oman kohdan raportointistandardeissa (ks. esim. Barrena-Martínez ym. 2017; Lam & Khare 2010). Henkilöstön koulutus liitetään vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, joten sen tarkoituksena on kehittää sitä osaamista ja taitoa, jotka ovat kannattavan liiketoiminnan ja työstä suoriutumisen kannalta olennaisia. Tukeakseen henkilöstön koulutusta, tavoitteena on luoda työympäristö, joka kannustaa oppimista, henkilöstön autonomiaa ja kiinnostusta jatkuvasta oppimisesta. Tuen lisäksi säännöllinen koulutustarpeen kartoittaminen, uusien oppimiskeinojen ja ammatillisen kehittymisen seuraaminen ovat keinoja, joilla yritys voi vahvistaa koulutusta tukevaa työilmapiiriä. Henkilöstön vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen mahdollistavat epävirallista oppimista, joka on virallisen oppimisen lisäksi tärkeää yrityksessä. (Barrena-Martínez ym. 2017, 59).

Henkilöstön koulutukseen tulisi panostaa pitkällä aikavälillä vallitsevien toimintatapojen muuttamiseksi. Ilman pitkän aikavälin tarkoitusta, yritysten yhteiskuntavastuu on ainoastaan keino parantaa imagoa. Koulutuksessa hyödynnettävien käytäntöjen joustavuus helpottaa tiedon jakamista ja mahdollistaa jatkuvaa oppimista yrityksessä. Jatkuvat kehittämis- ja koulutusohjelmat mahdollistavat henkilöstön osaamisen laajentamisen työkuvan ulkopuolelle. (Becker 2011, 20–22.) Yrityksen vastuulla on asettaa koulutuksen tavoitteet ja keinot, joita hyödynnetään tavoitteiden ylläpitämiseksi. Tavoitteiden asettamisen ja ylläpitämisen lisäksi henkilöstön velvollisuus osallistua koulutukseen on tärkeää tuoda esiin, jotta järjestettyihin koulutuksiin osallistutaan. (Kuchinke 2010, 576.)

Henkilöstön koulutuksesta on yrityksen ja yksilön lisäksi hyötyä myös yhteiskunnalle. Yhteiskunnallisesti henkilöstön koulutus kehittää kansallista inhimillistä pääomaa, joka mahdollisesti parantaa tulevaisuuden hyvinvointia ja taloutta. (Aguinis & Kraiger 2009, 460.) Kun henkilöstön tietoisuus vastuullisuudesta kasvaa, vaikuttaa se yksilöiden päivittäiseen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Koulutuksella voidaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin ongelma-kohtiin, kun tietoisuus niistä kasvaa. (Sukserm & Takahashi 2011, 88.) Henkilöstön koulutuksen tärkeyttä kestäväyyden ja yhteiskuntavastuun toteutumisessa korostaa se, että yhteiskunnallinen kestävyys on riippuvainen kestävästä yrityksistä ja niiden henkilöstöstä, mikä edellyttää kestävästä henkilöstöjohtamista (Ardichvili 2012, 875). Yleinen inhimillinen kehitys muokkaa henkilöstön koulutusten sisältöä ja käytäntöjä tuomalla esiin yleiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Panostaminen henkilöstön tietoisuuden parantamiseen vaikuttaa henkilöstön lisäksi ympäröiviin ihmisiin ja yhteisöihin yleisen vuorovaikutuksen tuloksena. (Kuchinke 2010, 576.)

Yhteiskunnallisesti henkilöstön koulutusta voidaan tarkastella yrityksen ja sen ulkopuolisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena (Baek & Kim 2014, 504).

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tulee huomioida liiketoimintansa vaikutukset sen eri sidosryhmille ja yhdistää vaatimukset niin, että siitä syntyy hyötyjä sidosryhmille. Samoin yhteiskuntavastuu perustuu yrityksen ja yhteiskunnan vuorovaikutukseen, jonka tavoitteena on kestävän kehityksen edistäminen. Hyödyntämällä sidosryhmäteorian ja yhteiskuntavastuun yhteneväisyyksiä voidaan tarkastella yrityksen toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Hörisch ym. 2014, 331.) Sidosryhmien huomiointi liiketoiminnassa vaikuttaa henkilöstön koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen (Baek & Kim 2014, 504).

Sidosryhmien huomiointi henkilöstön koulutuksessa mahdollistaa henkilöstön koulutuksen vaikutusten tarkastelun yhteiskunnan tasolla sen monimuotoisuuden, legitimitietin ja vuorovaikutuksen avulla. Henkilöstön koulutuksen monimuotoisuus huomioi eri sidosryhmien edut liiketoiminnassa ja legitimitietti vahvistaa yrityksen toiminnan oikeutta toimia yhteiskunnassa sidosryhmien näkökulmasta, kun taas keskinäinen vuorovaikutus kyseenalaistaa perinteisen kahtiajaon tarkastellen yhteiskunnan ja henkilöstön koulutuksen vuorovaikutusta. Sidosryhmäteorian mukainen etujen yhdistäminen laajentaa koulutuksen tarkoituksen sisältämään suorituksen parantamisen lisäksi yhteiskunnan muiden toimijoiden tavoitteiden, kuten yleisen hyvän luomisen, täyttymisen. (Baek & Kim 2014, 504–505.)

Baekin ja Kimin (2014) sidosryhmät huomioiva henkilöstön kehittämisen teoria (engl. stakeholder-based HRD) perustuu yhteiskunnan ja henkilöstön kehittämisen välisen yhteyden monimuotoisuuden, legitimitietin ja vuorovaikutuksen päällekkäisyyteen. Kyseisten päällekkäisyyksien avulla voidaan tarkastella, millaisia vaikutuksia henkilöstön koulutuksella on sidosryhmille. Eri sidosryhmien välisten valtasuhteiden monimuotoisuuden ja legitimitietin päällekkäisyys perustuu siihen, että epätasainen valta muokkaa sidosryhmien välisiä suhteita niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolella. Vallitsevien valtasuhteiden avulla yritys hankkii legitimitiettiä sidosryhmien keskuudessa oikeuttamalla toimintaansa. Monipuolisuuden ja riippuvuuden päällekkäisyydessä koulutus sisältää henkilöstön kehittämisen lisäksi yrityksen ulkopuolisten ihmisten kehittämisen. Tämän päällekkäisyyden avulla koulutuksen tarkoitusta voidaan laajentaa yrityksen intresseistä yhteiskunnan intresseihin. Vuorovaikutuksen ja legitimitietin päällekkäisyys puolestaan muokkaa henkilöstön koulutuksen tarkoitusta ja sen toteutumista. Henkilöstön kehittämisen tavoitteita muokataan, jotta yritys vahvistaa legitimitiettiään sidosryhmien keskuudessa samalla, kun se laajentaa koulutuksen tarkoitusta taloudellisista tekijöistä ei-taloudellisiin. (Baek & Kim 2014, 504–507.) Sen lisäksi, että henkilöstön koulutus sisältyy yrityksen yhteiskuntavastuuseen, toimii se myös keinona edistää yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamista. Koulutusten avulla voidaan vahvistaa henkilöstön vastuullisuuden mukaista toimintaa yrityksessä.

4.3 Vastuullisuuskoulutusten hyödyntäminen

Kuten luvussa 3 tuotiin esiin, henkilöstöjohtaminen voi toimia yhteiskuntavastuun taustatekijänä. Henkilöstön koulutus on olennainen osa henkilöstöjohtamista, joten se osaltaan vaikuttaa yrityksen vastuullisuuteen. Henkilöstön koulutuksen on lisäksi esitetty olevan olennaisessa osassa yhteiskuntavastuullisen toiminnan taustatekijänä sen ominaispiirteidensä ja vaikutustensa takia. (Ks. esim. Garavan & Mcguire 2010; Voegtlin & Greenwood 2016.) Kun henkilöstön koulutuksen tavoitteena on lisätä tietoisuutta vastuullisuudesta, kasvaa henkilöstön ymmärrys aiheesta ja mahdollisesti myös käyttäytymisen muuttuu (Ardichvili 2012, 881). Kun koulutuksen tarkoituksena on edistää vastuullista liiketoimintaa, sen suurimpana tehtävänä on vaikuttaa henkilöstön arvoihin, osaamiseen ja kykyihin niin, että henkilöstö voi toiminnallaan edistää liiketoiminnan vastuullisuutta (Rimanoczy & Pearson 2010). Lopulta henkilöstön koulutus kestävyyyteen liittyvistä tekijöistä vaikuttaa siihen, miten henkilöstö toimii ja tekee päätöksiä niin arjessa kuin työelämässä (Ardichvili 2012, 878).

Vastuullinen liiketoiminta edellyttää, että yrityksen koko henkilöstö on sitoutunut vastuulliseen toimintaan. Yritys on vastuussa henkilöstön osaamisen ja tietoisuuden kehittämisestä sekä henkilöstön osallistamisesta vastuulliseen liiketoimintaan. Jotta yritys voi osallistaa henkilöstönsä vastuulliseen liiketoimintaan, edellyttää se, että henkilöstö on tietoinen oman yrityksen vastuullisuusperiaatteista ja toimintatavoista. Lisäksi käsitys siitä, miten vastuullisuus ymmärretään yrityksessä, vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Vaikuttaakseen henkilöstön vastuullisuuteen sitoutumiseen, koulutuksen tulisi perustua yrityksen keskeisimpiin yhteiskuntavastuun tekijöihin. Henkilöstön osallistuminen edellyttää, että henkilöstö on tietoinen yrityksen yhteiskuntavastuun periaatteista, jotta henkilöstö tietää miten työ tehdään mahdollisimman tehokkaasti ja vastuullisella tavalla. Henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta voidaan lisätä erilaisten koulutusmateriaalien, virallisten koulutusten ja tehtävien avulla. Lisäksi yrityksen vastuullisuutta korostava työilmapiiri tukee yhteiskuntavastuun tavoitteita ja niiden vaatiman osaamisen kehittämistä. Vastuullisuuden epämääräisyys korostaa vastuullisuuden kokonaisuuden ymmärtämisen tärkeyttä, jotta toiminnan vaikutuksia voidaan tarkastella mahdollisimman kattavasti. (Lam & Khare 2010, 6–7.)

Henkilöstöjohtamista hyödynnetään vahvistamaan yhteiskuntavastuun periaatteita ja tavoitteiden saavuttamista. Ymmärryksen ja tietoisuuden lisääminen yrityksen yhteiskuntavastuun tavoitteista ja periaatteista on tärkeää, sillä tietoisuuden lisääntyessä henkilöstö omaksuu periaatteet paremmin ja toimii niiden mukaisesti. (Jamali ym. 2015, 136–138.) Koulutusten avulla henkilöstöä opetetaan vastuullisesta liiketoiminnasta. Koulutuksissa lisätään henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta, miten vastuullisuus vaikuttaa yrityksen eri toiminnoissa ja korostetaan vastuullisuuden tärkeyttä liiketoiminnassa. Ymmärrys kestävyydestä ja yrityksen vastuullisuuden tavoitteista vaikuttaa

henkilöstön käsitykseen siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Rimanoczy & Pearson 2010, 15.)

Yritys voi strategisesti korostaa liiketoiminnan vastuullisuutta henkilöstön koulutuksen avulla. Koulutusten hyödyntäminen edellyttää, että kestävyysajattelu ja yhteiskuntavastuu ovat yhtenäisiä yrityksen strategian kanssa. Henkilöstön koulutuksen strateginen rooli vaikuttaa sitoutumiseen yhteiskuntavastuullisiin toimintoihin. Strategisen roolin avulla yhteiskunnalliset epäkohdat yhdistetään henkilöstön koulutuksen visioon, missioon ja toimintatapoihin. Näiden lisäksi henkilöstön koulutuksen avulla voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista vastuullisuuteen ja rohkaista vastuullista työntekoa. Kun henkilöstön koulutus on suunniteltu vahvistamaan vastuullisuutta, voidaan sen avulla saavuttaa tasapaino yrityksen taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien tekijöiden välillä. (Garavan & McGuire 2010, 495, 500.) Koulutuksen strateginen rooli mahdollistaa myös sen, että vastuullisesti koulutetun henkilöstön avulla voidaan vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan (Kuchinke 2010, 576).

Henkilöstön koulutuskäytäntöjä voidaan käyttää yhteiskuntavastuun omaksumiseen osaksi yrityksen toimintaan. Yrityksen henkilöstön kehittämiseen liittyvät käytännöt mahdollistavat yhteiskunnallisesti tietoisin kulttuurin luomisen ja keskittyvät henkilöstön tietoisuuden, osaamisen ja asenteiden kehittämiseen. Lisäksi henkilöstö oppii hyödyntämään koulutuksissa hankittua osaamista käytännössä ja tekemään työnsä vastuullisella tavalla. Koulutusten avulla voidaan kehittää henkilöstön vuorovaikutustaitoja sidosryhmien kanssa ja tuoda esiin, miten vuorovaikutus sidosryhmien kanssa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja laajemmin yhteiskuntaan. (Garavan & McGuire 2010, 500–501.) Tärkeää on, että yritys kehittää henkilöstöään niin, että se luo vastuullisen liiketoiminnan edellyttämää osaamista, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Investoimalla henkilöstöön yritys laajentaa inhimillistä pääomaansa. (Lam & Khare 2010, 7.)

Yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta edellyttää, että henkilöstö toimii vastuullisesti ja hyväksyy yrityksen yhteiskuntavastuustrategian. Suksermin ja Takahashi (2011) tutkivat, miten yksilölliset ominaispiirteet vaikuttavat vastuullisuudesta oppimiseen suhteessa työntekijän osaamiseen, taitoon ja asenteeseen. Työkokemuksella todettiin olevan vaikutusta työntekijän kehittämiseen, sillä työkokemus kannusti heitä kehittämään työn edellyttämää osaamista ja omaksumaan opitun osaksi sekä työ- että yksityiselämää. Työntekijät, joilla ei ollut pitkää työhistoriaa takana, tarvitsivat enemmän esimiesten ja kollegojen kannustusta osallistua koulutukseen saavuttaakseen työnsä tavoitteet. Työkokemuksen lisäksi iällä oli vaikutusta, sillä nuoremmat työntekijät olivat avoimia kehittämään osaamistaan verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Sukupuolella tai koulutuksella puolestaan ei ollut vaikutusta yksilön oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Suksermin & Takahashi 2011, 95–96.)

Koulutusten avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, käyttäytymiseen ja tietoisuuteen vastuullisuusasioista. Rottigin, Koufferosin ja Umphressin (2011, 194)

mukaan toistuvat koulutukset eivät itsessään riitä, vaan koulutusten lisäksi yritysten tulisi kertoa henkilöstölle liiketoiminnan eettisistä toimintaohjeista, jotta henkilöstö olisi tietoinen niistä. Yritysten laatimat toimintaohjeet ovat koulutusten tukena, sillä niissä määritellään eettisesti hyväksyttävä tapa käyttäytyä kyseenalaisissa tilanteissa. Eettisten toimintaohjeiden käsitteleminen yrityksessä ja niistä kertominen lisäävät henkilöstön tietoisuutta eettisyydestä ja parantavat eettisten epäkohtien tunnistamista. (Rottig ym. 2011, 167–168.)

Edellisissä luvuissa käsitellyn teorian tarkoituksena on ollut antaa pohja tutkielmalle, eli sille, miten henkilöstön koulutuksilla voidaan edistää yrityksen liiketoiminnan vastuullisuutta. On tärkeää ymmärtää, mitä yhteiskuntavastuu on ja miten se yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa voi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja sen vastuullisuuteen, jotta voidaan syvemmin tutkia koulutusten vaikutuksia henkilöstön vastuullisuuteen. Oletuksena on sosiaalisen integraation näkökulman mukaisesti se, että henkilöstön koulutuksista syntyy hyötyjä yrityksen lisäksi henkilöstölle ja laajemmin yhteiskunnalle. On ollut tärkeää tarkastella teoreettisesti sitä, miten vastuullisuuskoulutuksien avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja tietoisuuteen. Kuten tässä luvussa on tuotu esiin, aiempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että vastuullisuuskoulutuksia hyödyntämällä on mahdollista vaikuttaa henkilöstön vastuullisuustietoisuuteen ja käyttäytymisen vastuullisuuteen. Tulosten esittelyn yhteydessä tarkoituksena on verrata tässä tutkielmassa saatujen tulosten yhtenäisyyttä aiempiin tutkimuksiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkielman metodologiset valinnat

Tutkielma noudattaa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavana olevan ilmiön kokonaisvaltainen tulkinta ja ymmärtäminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 2). Tässä tutkielmassa tarkoituksena on selvittää, miten yritykset edistävät vastuullisuuttaan henkilöstön koulutusten avulla. Tavoitteena on selvittää, millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestävät henkilöstölleen. Tarkoituksena ei ole tuottaa määrällistä informaatiota tai tilastoja, vaan tulkita aineistosta saatavaa tietoa. Koska tutkielman kiinnostus on ymmärtää vastuullisuuskoulutuksien hyödyntämistä kokonaisvaltaisesti, noudattaa tutkielma laadullisen tutkimuksen periaatteita.

Yksi laadullisen tutkimuksen tavoitteista on selkeyden luominen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tutkielman tarkoituksena on saada selkeä käsitys siitä, miten yritykset hyödyntävät vastuullisuuskoulutuksia edistääkseen henkilöstön vastuullisuutta. Laadullinen tutkimus tarkastelee tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti omassa kontekstissaan ja laadullinen tutkimus on kiinnostunut osallistujien mielipiteistä ja näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä (Flick 2007, 2). Tässä tutkielmassa kiinnostus on yritysten henkilöstön koulutuksissa ja siinä, miten yritykset raportoivat niistä vastuullisuusraporteissaan.

Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia monimutkaisia ilmiöitä niiden omassa kontekstissaan, mikä mahdollistaa uudenlaisen tiedon muodostamisen. Tämä mahdollistaa sen, että laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää, miksi tutkittava asia toimii tietyllä tavalla tietyssä kontekstissa. Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus on hyvä huomioida tutkimuksessa, sillä se vaikuttaa tutkimustulosten kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3–4.) Kontekstisidonnaisuus huomioidaan tässä tutkielmassa, sillä tutkielma perustuu yrityksen näkemykseen vastuullisuuskoulutusten järjestämisestä. Yrityksen näkemys ei aina vastaa henkilöstön näkemystä samasta asiasta tai todellisuudesta.

Oleennaista laadullisessa tutkimuksessa ovat empiria ja empiirinen aineisto (Flick 2007, 2). Koska tutkielmassa kiinnostus on yrityksen näkökulmassa ja henkilöstölle järjestetyissä vastuullisuuskoulutuksissa, on tutkielman aineistoksi valittu yritysten vastuullisuusraportit. Laadullisen tutkimuksen empiirinen osuus perustuu hyödynnettävään aineistoon, joten seuraavaksi tarkastellaan, miten tutkielman aineisto on valittu ja kerätty analyysiä varten.

5.2 Aineiston kerääminen

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, missä hyödynnettävä aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä (Hirsijärvi ym. 2009, 160). Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu yleensä teksteistä, joita pyritään tulkitsemaan (Flick 2007, 2). Erilaisten tekstien hyödyntäminen tutkimuksessa perustuu tutkimuksen luotettavuuteen, sillä oletuksena on, että tutkimuksessa hyödynnettävät tekstit edustavat tutkittavaa aihetta totuudenmukaisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 90). Tutkielmassa hyödynnettävät yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomusten vastuullisuusosiot edustavat yritysten käsitystä siitä, miten liiketoiminnan vastuullisuus on huomioitu edellisenä vuonna. Koska kyseisten raporttien tarkoituksena on tuoda esiin toteutunut toiminta, kuvastavat ne todellisuutta yrityksen näkökulmasta. Oletuksena tutkielmassa on, että yritykset kuvaavat toimintaansa totuudenmukaisesti raporteissaan.

Vuonna 2018 voimaan tullut ei-taloudellisten tekijöiden raportointivelvollisuus koskee osakeyhtiöitä ja muita yhteisen edun kannalta olennaisia yrityksiä. Raportointivelvollisuuden koskeminen vain tietyntyyppisiä yrityksiä vaikutti tutkielmassa hyödynnettävien yritysten valintaan. Tutkielmassa päätettiin hyödyntää Helsingin pörssissä noteeratujen yritysten julkaisemia vuosikertomuksia ja yhteiskuntavastuuraportteja. Tutkielman aineiston rajaamiseksi tutkielmaan on valittu Helsingin pörssin 25 vaihdetuinta yritystä. Tutkielmassa hyödynnettävien yritysten valinta on tehty syyskuussa 2018 listauksen mukaisesti. Tarkoituksena ei ole päivittää tutkielmassa hyödynnettäviä yrityksiä listauksen muuttuessa, sillä tutkielman tarkoituksena ei ole tutkia tiettyjen yritysten vastuullisuusraportointia, vaan saada yleinen käsitys siitä, miten yritykset yleisesti hyödyntävät henkilöstön koulutuksia vastuullisuuden vahvistamiseksi.

Ei-taloudellisten tekijöiden raportointimuoto on vapaa, joten yritykset voivat laatia erillisen yhteiskuntavastuuraportin tai sisällyttää yhteiskuntavastuun teemat vuosikertomukseensa (Litfin ym. 2017, 31). Tutkielman tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, miten suomalaiset yritykset hyödyntävät henkilöstön koulutusta vastuullisuuden vahvistamiseksi, joten tutkielmassa hyödynnetään sekä erillisiä yhteiskuntavastuuraportteja että vuosikertomusten vastuullisuusosioita. Taulukkoon 2 on koottu tutkielmassa hyödynnettävät yritykset, niiden toimiala ja henkilöstön määrä. Lisäksi taulukkoon on merkitty, onko yritykseltä ollut saatavilla vuosikertomuksesta erillinen yhteiskuntavastuuraportti vai onko vastuullisuusraportti ollut yhtenäinen vuosikertomuksen kanssa.

Taulukko 2 Tutkielmassa hyödynnettävä aineisto

Yritys	Toimiala	Raportti	Henkilöstö
Metsä Board Oyj	Metsäteollisuus	Erillinen	2 350
Valmet Oyj	Teollisuustuotteet ja –palvelut	Yhtenäinen	12 268
Sampo Oyj	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Erillinen	9 487
Fortum Oyj	Energian tuotanto	Erillinen	8 785
Elisa Oyj	Informaatio ja Viestintä	Erillinen	4 700
Nokian Renkaat Oyj	Renkaiden valmistus	Erillinen	4 513
KONE Oyj	Metalliteollisuus	Erillinen	55 000
Neste Oyj	Öljytuotteiden Valmistus	Yhtenäinen	5 297
Metso Corp.	Teollisuus	Erillinen	12 000
Telia Company AB	Informaatio ja Viestintä	Yhtenäinen	20 000
Wärtsilä Oyj	Teknologia	Yhtenäinen	19 231
Kesko Oyj	Vähittäiskauppa	Yhtenäinen	42 000
DNA Oyj	Informaatio ja Viestintä	Yhtenäinen	1 600
Huhtamäki Oyj	Kuluttajapakkaukset	Erillinen	17 400
UPM-Kymmene Oyj	Paperiteollisuus	Yhtenäinen	19 100
Konecranes Oyj	Metalliteollisuus	Yhtenäinen	16 743
Orion Oyj	Lääketeollisuus	Erillinen	3 464
Outokumpu Oyj	Metalliteollisuus	Yhtenäinen	10 141
Nokia Corp.	Televiestintä	Erillinen	101 731
Stora Enso Oyj	Paperiteollisuus	Erillinen	26 000
Cargotec Corp.	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus	Yhtenäinen	11 251
Amer Sports Corp.	Urheilu- ja ulkoiluvälineet	Erillinen	8 607
Nordea Bank AB	Rahoitus- ja vakuutustoiminta	Erillinen	30 399
Outotec Oyj	Kone- ja prosessisuunnittelu	Erillinen	4 146
YIT Oyj	Rakentaminen	Yhtenäinen	5 533

Taulukosta 2 nähdään, että tutkielmaan valitut yritykset ovat laatineet sekä erillisiä että yhtenäisiä vastuuraportteja. Jako yhteiskuntavastuuraportteihin ja vuosikertomuksiin on tasainen, vuosikertomuksesta erillisiä yhteiskuntavastuuraportteja on 14 ja vuosikertomuksen kanssa yhtenäisiä raportteja on 11. Raporttien tasainen jakautuminen on tutkielman kannalta hyvä, sillä tutkielman aineisto ei selkeästi painotu yhteiskuntavastuuraportteihin tai vuosikertomuksiin. Lisäksi yritysten toimialat eroavat toisistaan ja yritysten henkilöstömäärät vaihtelevat muutamasta tuhannesta sataan tuhanteen työntekijään. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkielmassa on mahdollista saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, miten vastuullisuuskoulutuksia hyödynnetään Suomessa, kun yrityksiä ei ole rajattu aineistosta pois perustuen sen toimialaan tai henkilöstömäärään.

Tutkielmassa hyödynnettävät raportit ovat yritysten laatimia julkisia asiakirjoja. Koska raportit ovat yritysten laatimia, perustuu tutkielma yrityksen näkökulmaan. Raportit edustavat yrityksen käsitystä asioista, mikä usein eroaa henkilöstön ja muiden sidosryhmien näkökulmista. Yhteiskuntavastuuraporttien ja vuosikertomuksien tarkoituksena on informoida sidosryhmiä omasta liiketoiminnastaan ja sen vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön, joten oletuksena on, että yritykset kuvaavat toimintansa vaikutuksia todenmukaisesti. On muistettava, että yritykset päättävät, mitä tietoja ne tuovat esiin ja miten, joten tyypillisesti raporteissa tuodaan enemmän esiin liiketoiminnan positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia (Ks. esim. Sethi ym. 2017, 790). Se, että raportit ovat valmiita asiakirjoja vaikuttaa analyysin kannalta siihen, että aineiston keräämisessä tai analyysissä ei ole mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä.

Yritysten yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomukset ovat sidosryhmille suunnattuja julkisia asiakirjoja, jotka yritykset julkaisevat omilla kotisivuillaan. Raportit sijaitsevat yrityksestä riippuen eri paikoissa ja toiset raportit ovat helpommin löydettävissä kuin toiset. Raporttien etsintää haastaa lisäksi se, että ennen raporttien hankkimista ei ollut tiedossa, millä yrityksillä on saatavilla erillinen yhteiskuntavastuuraportti, joten lähtökohtana oli, että jokaisen yrityksen kohdalla etsitään yhteiskuntavastuuraporttia. Yhteiskuntavastuuraporttien kohdalla raporttien nimet vaihtelevat, ja niissä käytetään yhteiskuntavastuuraportin lisäksi otsikkoja ”yritysvastuuraportti”, ”kestävä kehitys” ja ”ihmiset & planeetta”. Yleisesti yhteiskuntavastuuraportit sijaitsevat yrityksen vastuullisuus- tai kestävä kehitys -osion alla, kun taas vuosikertomukset löytyvät tyypillisesti sijoittajille -kohdasta. Niiltä yrityksiltä, joilta oli löydettävissä yhteiskuntavastuuraportti, käytettiin sitä. Yrityksiltä, joilla ei ole erillistä raporttia, käytettiin vuosikertomusta. Raporttien hankkimisen yhteydessä selvitetään lisäksi toimiala ja henkilöstömäärä yrityksen taustatiedoiksi.

Tutkielman yritykset koostuvat suomalaisista yrityksistä, joista monet toimivat kansainvälisesti. Koska kyse on suomalaisista yrityksistä ja tutkielma tehdään suomeksi, on tutkielmassa käytetty yritysten suomenkielisiä raportteja. Hyödyntämällä suomenkielisiä raportteja minimoidaan mahdolliset käännöksistä aiheutuvat merkityserot. Kaikkien

yritysten kohdalla ei ole saatavilla suomenkielisiä raportteja. Näiden yritysten kohdalla käytettiin englanninkielistä raporttia. Suomenkielinen raportti on saatavilla 15 yritykseltä ja 10 yrityksellä englanninkielinen raportti. Englanninkieliset lainaukset käännetään suomeksi tutkimustulosten esittelyä varten. Jotta tutkimus on mahdollisimman läpinäkyvä, on englanninkielisistä raporteista hyödynnetyt lainaukset tutkielman lopussa erillisessä liitteessä.

Raporttien hankkimisen jälkeen aineiston analyysia varten ladattiin laadullisen tutkimuksen ohjelmisto Nvivo. Nvivoa hyödynnetään laadullisten tutkimusten aineistojen, usein erilaisten tekstien, analyysiin ja sen avulla voidaan organisoida ja järjestää tekstejä teemoittain. Tämän tutkielman kohdalla Nvivoa on tarkoitus hyödyntää aineiston läpikäymisessä. Tavoitteena on, että Nvivon avulla aineistosta poimitaan tutkimuksen kannalta olennaiset kohdat tarkempaa analyysia varten. Tutkielman kannalta olennaisten asioiden tallentamisessa hyödynnetään Nvivon mahdollistamaa jaottelua, ja tutkielman kannalta olennaiset asiat jaotellaan Nvivossa aihepiireittäin. Nvivon avulla aineiston analyysi on johdonmukaista ja aineiston jaottelu selkeää. Ohjelmiston lataamisen jälkeen aiemmin tallennetut yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomukset siirretään kokonaisuudessaan Nvivoon analyysia varten.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on muodostaa käsitys tutkittavasta aiheesta vallitsevassa todellisessa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Tutkimuksen tarkoitukseen sopivan tutkimusmetodin löytäminen ja sen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja mahdollisista syy-yhteyksistä (Flick 2007, 2). Koska tutkielman tavoitteena on saada syvälinen käsitys vastuullisuutta käsittelevistä henkilöstön koulutuksista raporttien perusteella, hyödynnetään tutkielmassa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen metodeista, ja sen tarkoituksena on analysoida valmista tekstiä. Sisällönanalyysin avulla muodostetaan tiivis ja selkeä käsitys tutkittavasta ilmiöstä ilman, että aineiston sisältämä informaatio häviää. Tarkoituksena on kuvata tarkasteltava aineisto sanallisesti, jotta lukija saa käsityksen tutkittavasta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122.)

Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan, loogiseen päättelyyn ja johtopäätöksiin. Analyysin alussa aineisto jaetaan osiin teemoittain, käsitteellistetään löydökset ja kootaan ne uudelleen yhtenäiseksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi perustuu sekä tulkintaan että päättelyyn, sillä tavoitteena on edetä aineistosta käsitteiden kautta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen selkeys on tärkeää, ja se mahdollistaa johtopäätösten tekemisen aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 127.) Kuten edellä on esitetty,

onnistuneen sisällönanalyysin kannalta on tärkeää, että aineistoon perehdytään kokonaisvaltaisesti, jotta pitäviä johtopäätöksiä voidaan tehdä. Tämän takia analyysi alkoi aineiston läpikäymisellä. Aineisto luettiin ensimmäisellä kerralla kokonaan, jotta saatiin käsitys siitä, mitä raporteissa yleisesti käsitellään ja millä tavalla. Tarkoituksena oli saada yleinen käsitys raporteista, sillä kuten Eskola ja Suoranta (2008, 151) huomauttavat, aineiston tunteminen analyysin kannalta on tärkeää. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, tässäkin tutkielmassa tavoitteena on kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta kohteesta eli vastuullisuutta korostavista henkilöstön koulutuksista. Kuten Hirsijärvi ja kumppanit (2009, 160) tuovat esiin, laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, joten on tärkeää, että tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto on käyty läpi huolellisesti.

Tutkielmassa hyödynnettävät yhteiskuntavastuuraportit ja vuosikertomukset ovat yritysten laatimia julkisia asiakirjoja. Kun tutkimuksessa hyödynnetään valmiita aineistoja, voidaan niitä joutua rajaamaan sopimaan tutkielman tarkoitukseen (Hirsijärvi ym. 2009, 181; Eskola & Suoranta 2008, 64). Koska tutkielman kiinnostuksena on yrityksen vastuullisuuteen vaikuttavat koulutukset, oli aineiston rajaaminen tarpeellista. Aineiston läpikäymisen jälkeen yhteiskuntavastuuraporteista rajattiin pois taloutta ja ympäristöä käsittelevät osuudet. Vuosikertomusten kohdalla analyysiin sisällytettiin ainoastaan vastuullisuutta käsittelevät osiot. Samoin kuin yhteiskuntavastuuraporttien kohdalla vuosikertomusten vastuullisuutta käsittelevästä osiosta rajattiin pois taloutta ja ympäristöä koskevat kohdat. Rajauksen jälkeen tarkempaan analyysiin jäivät vastuullisuutta, henkilöstöä ja koulutuksia käsittelevät kohdat. Lisäksi, koska kiinnostus on toteutuneissa koulutuksissa, rajattiin tarkastelusta pois tulevien vuosien tavoitteet ja tulevaisuuden toimenpiteet. Tämän lisäksi aineistosta rajattiin pois esimiehille ja johtajille suunnatut koulutukset, koska kiinnostuksena on yleisesti henkilöstölle järjestetyt koulutukset. Koulutusten kohdalla tutkielman kiinnostus on vastuullisuutta käsittelevissä koulutuksissa, joten henkilöstön koulutukset, joiden tarkoituksena oli selkeästi henkilöstön strateginen kehittäminen kannattavuuden parantamiseksi, rajattiin pois.

Raporttien vapaamuotoinen rakenne vaikuttaa siihen, että henkilöstön koulutuksia käsiteltiin muissakin kuin henkilöstöä käsittelevässä osuudessa. Tyypillisesti raporteissa käsitellään yhteiskuntavastuun tekijöitä osa-alueittain, joiden alla kerrotaan niihin liittyviä koulutuksia. Esimerkiksi ympäristökoulutuksia käsitellään ympäristövastuun osiossa, kun taas työturvallisuuskoulutuksista kerrotaan turvallisuutta käsittelevissä osioissa. Koulutuksien käsittely eri osioissa korostaa aineiston huolellista läpikäyntiä, jotta aineistosta löydetään kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset asiat.

Aineiston rajaamisen jälkeen jäljelle jäänyt aineisto käytiin uudelleen läpi. Aineistoa läpi käydessä aineistosta poimittiin vastuullisuutta koskevat henkilöstön koulutukset ja niitä käsittelevät kohdat. Aineisto luettiin Nvivo:n avulla, jotta samalla pystyttiin jaottelemaan aineistosta poimittavat kohdat niitä kuvaaviin kategorioihin. Kategoriat muodos-

tuivat koulutusten aihepiireittäin. Nivoon luodut kategoriat muodostuivat aineiston pohjalta samalla, kun aineistoa käytiin läpi. Uusien teemojen ja aiheiden ilmaantuessa luotiin poimintoja kuvaavia kategorioita. Kategorioiden luominen analyysin edetessä mahdollistaa sen, että jokainen poiminta on mahdollista siirtää sitä parhaiten kuvaavan kategorian alle ja kaikki tutkielman kannalta olennaiset asiat ovat mukana analyysissä.

Tekstistä poimittujen pätkien jaottelu kuvaaviin kategorioihin mahdollistaa sen, että jäljelle jääneen aineiston läpikäyminen on tehokasta ja järjestelmällistä. Kategorioihin jakaminen aihealueittain helpottaa mahdollisten samankaltaisuuksien löytämistä. (Gioia ym. 2014, 20.) Lopulta aineiston läpikäynnin jälkeen kategorioita muodostui 17 ja poimintoja 271. Kategoriat ovat muodostuneet aineiston pohjalta. Kategorian nimikkeet kuvaavat tietyn kategorian lainauksia yhdistävää tekijää. Esimerkiksi korruptiota käsittelevät koulutukset on kerätty korruptiokoulutus -kategorian alle, ja koulutuksia yleisesti käsittelevät kohdat on kerätty yleisesti koulutuksista -kategorian alle. Aineistosta nousseet kategoriat on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Analyysin kategoriat

Kategoria	Poimintoja
Ammatillinen kehittyminen	49
Eettisyyskoulutus	13
Ihmisoikeuskoulutus	12
Korruptiokoulutus	14
Koulutusten yhteiskunnalliset vaikutukset	6
Lainsäädäntöä tukevat koulutukset	2
Mentorointi ja coaching	4
Omat koulutus- ja kehitysohjelmat	27
Tavoite- ja kehityskeskustelu	19
Terveyttä ja hyvinvointia edistävät koulutukset	5
Tietosuojakoulutus	7
Tietoturvakoulutus	7
Toimintaohjekoulutus	32
Turvallisuuskoulutus	21
Vastuullisuuskoulutus	11
Yleisesti koulutuksista	36
Ympäristökoulutus	6

Taulukossa 3 tuodaan esiin aineistosta nousseet kategoriat ja niiden sisältämien poimintojen lukumäärät. Kuten taulukosta huomataan, jakauma eri kategorioiden välillä on epätasainen. Henkilöstön koulutusta ja kehitystä käsiteltiin raporteissa vaihtelevasti,

vaikka se on yksi GRI:n raportointikohteista. Yleisesti raporteissa käsiteltiin laajasti henkilöstön koulutusta ja kehitystä, sekä tuotiin esiin vuoden aikana järjestettyjä koulutuksia. Eräissä raporteissa puolestaan henkilöstön koulutusten käsittely rajoittui lähinnä taulukkoihin tai kuvioihin. Tällaisissa tapauksissa ei tuotu esiin millaisia koulutuksia oli järjestetty henkilöstölle. Koulutusten käsittelyn laajuuden lisäksi aineistossa oli huomattavissa vastuullisuuskoulutusten päällekkäisyys. Esimerkiksi ympäristöä, terveyttä ja työturvallisuutta käsiteltiin yhteisissä koulutuksissa, eettisyyttä sekä ihmisoikeuksia käsiteltiin osana toimintaperiaatekoulutuksia ja toisissa yrityksissä järjestettiin yleisiä vastuullisuuskoulutuksia. Monia eri vastuullisuuden osa-alueita käsittelevien koulutusten lisäksi yritykset järjestivät myös erillisiä koulutuksia, kuten tietosuoja-, korruptio- ja ympäristökoulutuksia. Vastuullisuusasioiden päällekkäisyys vaikutti siihen, että raporteista poimitut lainaukset saattoivat sopia useampaan kategoriaan, joten absoluuttista erottelua lainauksien kesken ei ollut mahdollista tehdä. Tekstistä poimittu lainaus sijoitettiin sitä eniten kuvaavaan kategoriaan.

Raportteja analysoitaessa oli huomattavissa, että yritykset järjestivät henkilöstölleen laajasti erilaisia vastuullisuuskoulutuksia. Yrityksillä oli yleisiä vastuullisuuskoulutuksia, jotka käsittelivät yleisesti vastuullisuuden osa-alueita yhteisessä koulutuksessa. Yleisten vastuullisuuskoulutusten lisäksi yritykset järjestivät erillisiä, yksittäisiä vastuullisuusaiheita käsitteleviä koulutuksia. Se, mitä koulutuksia yritys järjesti henkilöstölleen, oli vahvasti sidonnainen yrityksen toimialaan ja yleiseen toimintaan. Yhteiskuntavastuuraporteista ja vuosikertomuksista oli yleisten vastuullisuuskoulutusten lisäksi löydettävissä ympäristö-, työturvallisuus-, tietosuoja-, tietoturva-, ihmisoikeus- ja korruptiokoulutuksia sekä henkilöstön hyvinvointia tukevia koulutuksia. Sen lisäksi, että osa yrityksistä järjesti erillisiä koulutuksia, toisissa yrityksissä järjestettiin koulutuksia, joissa yhdistettiin useampaa yhteiskuntavastuun osa-aluetta, esimerkiksi koulutukset, jotka käsittelivät ympäristöä, terveyttä ja turvallisuutta. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yritykset järjestivät henkilöstölleen koulutuksia yhteiskuntavastuun taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristötekijöistä.

Laadullista tutkimusta on kritisoitu sen luotettavuudesta ja tulosten oikeellisuudesta. Skeptisyys laadullista tutkimusta kohtaan johtuu määrällisen aineiston ja määrällisten tutkimustulosten puutteesta. Laadullisten tutkimusten luotettavuusongelmaa on pyritty ratkaisemaan asteittain rakentuvan analyysin avulla. Analyysin tarkoituksena on edetä aineistosta löytyvien kategorioiden kautta teemoihin ja lopulta yleisempiin kokonaisuuksiin. Aineiston järjestelmällinen tarkastelu mahdollistaa luotettavien tulosten esittelyn ja korostaa analyysin läpinäkyvyyttä. Lisäksi tutkimuksen etenemisen ja toteutumisen seuraaminen on helppoa, kun tutkimuksen tekeminen esitetään tarkasti. Samalla tulee selkeästi esiin, miten esitetyt tulokset on saatu aineistosta. Aineiston linkittäminen tutkimuksen tekemiseen lisää tutkimuksen ja aineiston välistä vuoropuhelua. (Gioia ym. 2012, 18–20.) Aineistosta tehtävien päätelmien muodostuminen esitetään tässä tutki-

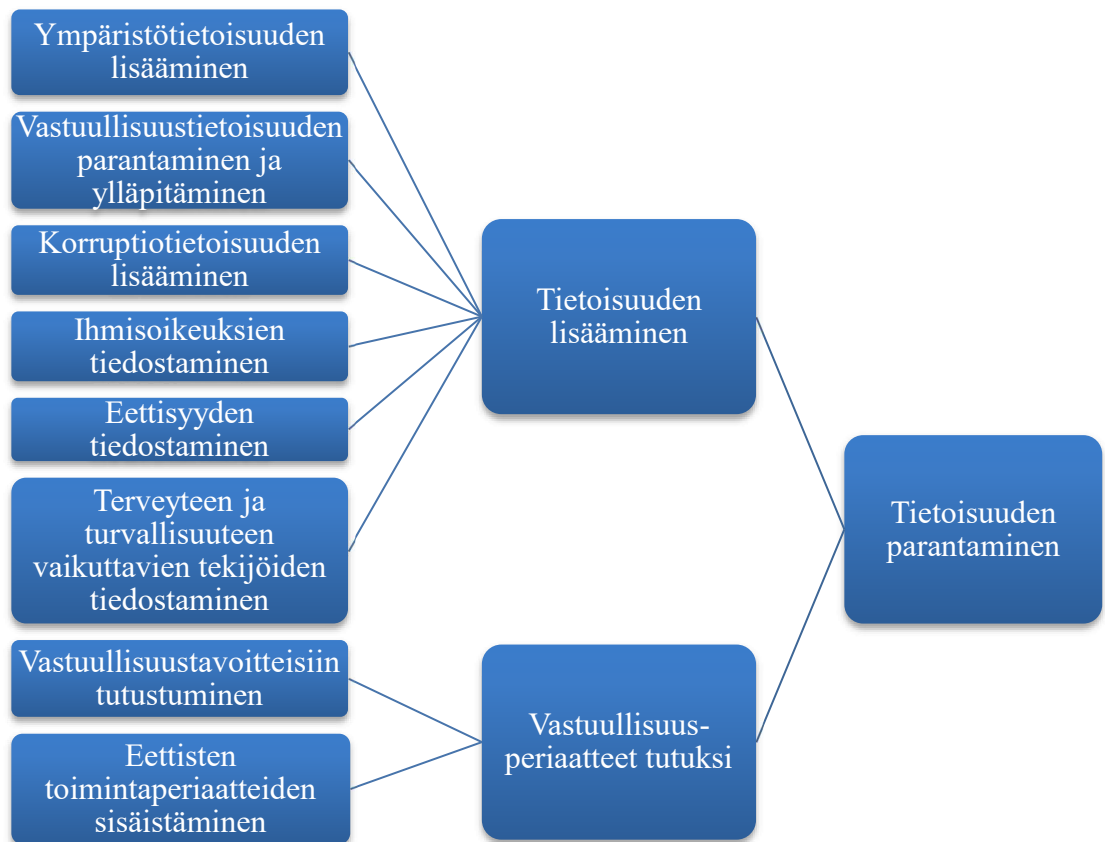
muksessa kuvioiden avulla, jotta analyysin etenemistä kategorioista teemoihin ja lopulta kokonaisuuksiin on mahdollisimman helppo seurata. Kuvioiden lisäksi analyysin eteneminen kuvataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta analyysi on mahdollisimman läpinäkyvä.

Seuraten Gioian ja kumppaneiden (2014) esimerkkiä, analyysin lähtökohtana oli aineiston järjestäminen kategorioihin. Aineistosta löytyvien kategorioiden tavoitteena on pysyä uskollisena aineistossa käytettyjä termejä kohtaan. Tarkoituksena ei ole erotella kategorioita toisistaan, vaan kerätä aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset tekijät. (Gioia ym. 2014, 20.) Nvivoon kerättyjen poimintojen jaottelu koulutusten aihepiireittäin toimi eräänlaisena pohjana kategorioiden löytämisessä. Aineisto luettiin uudelleen läpi Nvivoon luodun jaottelun mukaisesti, ja aineistoa luettaessa poimittiin koulutuksia kuvaavia termejä. Aineistosta löydetty termit muodostavat analyysissä käytettävät kategoriat. Kategoriat muodostuivat aineiston pohjalta sen perusteella, mitä koulutuksia raporteissa käsiteltiin. Kategorioiden luomisessa ei siten ole hyödynnetty aiempia tutkimustuloksia, vaan niiden muodostaminen perustuu koulutuksen aiheeseen ja sen tarkoitukseen. Kategorioiden muodostuminen perustuu siten aineiston pohjalta tehtävään tulkintaan.

Kategorioiden muodostumisen jälkeen etsitään niistä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia teemojen löytämiseksi. Kategorioiden järjestäminen teemoittain vähentää niiden lukumäärää ja antaa niille kuvaavat nimet. Teemojen muodostamisessa voidaan hyödyntää teoreettista viitekehystä ja selvitetään, voidaanko esiintyviä teemoja selittää teorian avulla. Aineiston teemojen muodostumisen jälkeen tarkastellaan vielä teemoittain, voidaanko löydettyjä teemoja tiivistää toisen asteen kokonaisuusdimensioihin. (Gioia ym. 2014, 20.) Muodostuneiden kategorioiden samankaltaisuuksien löytämiseksi termit ja niiden muodostuksessa hyödynnetyt lainaukset luettiin uudelleen läpi. Kategorioista oli löydettävissä erilaisia teemoja siitä, miksi yritykset järjestivät koulutuksia. Kategorioiden jaottelu teemoihin ja lopulta kokonaisuuksiin pohjautuu aineistosta tehtyyn tulkintaan. Kategorioiden, teemojen ja kokonaisuuksien syntymisessä olennaista oli vastuullisuuskoulutusten tarkoitus eli se, miksi vastuullisuuskoulutuksia järjestettiin.

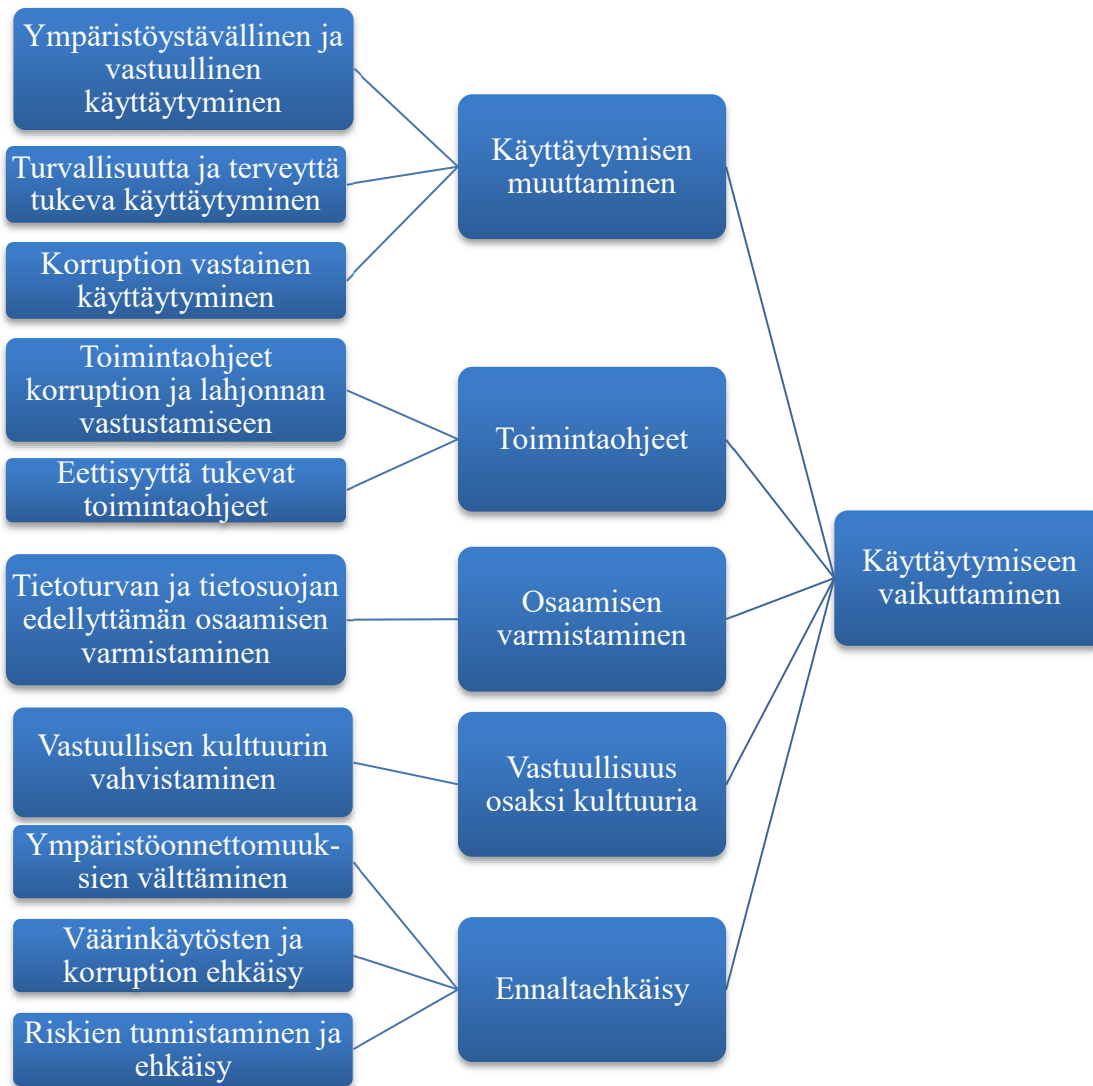
Muodostuneiden teemojen tarkastelussa oli huomattavissa, että yritykset hyödyntävät yhteiskuntavastuun osa-alueita käsitteleviä koulutuksia parantaakseen henkilöstön tietoisuutta vastuullisuusasioissa ja henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen vaikuttamisessa. Tietoisuuden parantaminen ja käyttäytymiseen vaikuttaminen muodostavat siten analyysin kokonaisuudet, joihin vastuullisuuskoulutuksilla pyritään. Analyysissä löytyneet kategoriat, teemat ja kokonaisuudet on koottu kuvioihin 2 ja 3 havainnollistamaan aineiston pohjalta tehdyn päättelyn etenemistä. Analyysin etenemisen havainnollistaminen kuvioiden avulla helpottaa ymmärrystä siitä, miten tutkimus on edennyt aineistosta kategorioihin, teemoihin ja lopulta kokonaisuuksiin analyysin edetessä (Gioia ym. 2014, 20). Kuvioissa 2 ja 3 on esitetty pelkistetyt versiot analyysin etenemi-

sestä kategorioista teemoihin ja teemoista kokonaisuuteen. Kuviossa 2 on esitetty eteneminen aineistosta tietoisuuden parantamisen kokonaisuuteen.



Kuvio 2 Tietoisuuden parantaminen

Kuvio 2 havainnollistaa analyysin etenemistä aineistosta löytyneistä kategorioista kokonaisuuteen. Kuten kuviossa 2 nähdään henkilöstön vastuullisuustietoisuuden parantamiseen liittyviä koulutuksia löytyi useita. Vastuullisuuskoulutusten tarkoituksena oli lisätä henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta ja yrityksen vastuullisuusperiaatteista. Näihin tavoitteisiin pyrittiin pääsemään erilaisten koulutusten avulla lisäämällä henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta, vastuullisuustavoitteisiin tutustumisella ja vastuullisuutta tukevien toimintaperiaatteiden sisäistämällä. Vaikka monet koulutukset esiintyivät useaan kertaan eri raporteissa, on kuvioon merkitty ne vain kerran. Kuvioon on merkitty pelkistetyt kategoriat, jotka nousivat esiin aineistosta, ja yksityiskohtaisempi kuvio analyysin etenemisestä tietoisuuden parantamiseen on liitteessä 2. Liitteen kuviossa on tuotu esiin tekstien lainauksia, joiden pohjalta esitetyt kategoriat ovat muodostuneet. Tietoisuuden parantamisen lisäksi vastuullisuuskoulutusten tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen vastuullisuuteen. Kuvio 3 havainnollistaa analyysin etenemisen kategorioista teemoihin ja lopulta käyttäytymiseen vaikuttamisen kokonaisuuteen.



Kuvio 3 Käyttäytymiseen vaikuttaminen

Kuten kuvioista 3 huomataan, vastuullista käyttäytymistä pyrittiin edistämään erilaisien koulutustavoitteiden avulla. Henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen pyrittiin vaikuttamaan muuttamalla käyttäytymismalleja, antamalla toimintaohjeita, varmistamalla vastuullisen toiminnan osaaminen, ottamalla vastuullisuus osaksi yrityksen kulttuuria ja korostamalla käyttäytymisen ennaltaehkäisevää roolia koulutuksissa. Samoin kuin kuviossa 2, kuviossa 3 on esitetty pelkistetty versio analyysin etenemisestä. Analyysin etenemistä havainnollistava kuvio kokonaisuudessaan ja lainauksineen löytyy liitteestä 3. Kuten kuvioista huomataan, vastuullisuuskoulutusten tavoitteena oli parantaa henkilöstön tietoisuutta ja vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi miten yritykset raportoivat järjestämistään koulutuksistaan vastuullisuusraporteissaan ja tarkastellaan, miksi yritykset hyödyntävät koulutuksia. Lisäksi luvussa tuodaan esiin, miten ja miksi yritykset hyödynsivät koulutuksia parantaakseen henkilöstönsä tietoisuutta vastuullisuusasioista ja vaikuttaakseen henkilöstön vastuulliseen käyttäytymiseen edellä esitettyjen kuvioiden mukaisesti.

6 TULOKSET

6.1 Koulutuksista raportointi

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten yritykset hyödyntävät koulutuksia liiketoiminnan vastuullisuuden vahvistamiseksi. Viitattaessa koulutuksiin tarkoitetaan yleensä yritysten järjestämiä, kaikille yhteisiä tilaisuuksiin tai verkkokoulutuksia, joiden tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tässä tutkielmassa käsitellään yrityksen järjestämiä virallisia, fyysisiä koulutuksia, virtuaalikoulutuksia sekä pelien ja erilaisten simulaatiotilanteiden kautta tapahtuvaa koulutusta, jotka käsittelevät yleisesti vastuullisuutta tai tiettyjä vastuullisuuden osa-alueita. Koska kiinnostus ei ole siinä, miten eri muodossa toteutettavat koulutukset vaikuttavat vastuullisuuteen vaan siinä, miten koulutuksilla vaikutetaan henkilöstön vastuulliseen toimintaan, viitataan niihin yleisesti termillä koulutukset. Lisäksi tutkielman kannalta ei ole olennaista eritellä eri yhteiskuntavastuun osatekijöitä koskevia koulutuksia, joten kaikkiin vastuullisuuden osa-alueita käsitteleviin koulutuksiin viitataan vastuullisuuskoulutuksilla. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yrityksen toimiala vaikutti olennaisesti siihen, millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestivät henkilöstölleen.

Tarkastellessa yleisesti tuloksia voidaan todeta, että yritykset ovat tunnistaneet koulutusten tärkeyden vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi. Kuten luvussa 5.3 tuli esiin, vastuullisuuskoulutuksia hyödynnettiin parantamaan henkilöstön tietoisuutta vastuullisuustekijöistä ja edistämään vastuullista käyttäytymistä. Vastuullista käyttäytymistä käsittelevien koulutuksien painotus oli suurempi verrattuna tietoisuutta parantaviin koulutuksiin, joka johtui mahdollisesti siitä, että yrityksen vastuullinen liiketoiminta edellyttää henkilöstön vastuullista käyttäytymistä. Lisäksi voi olla, että kyseisissä koulutuksissa käsiteltiin vastuullisuutta yleisesti lisäämällä tietoisuutta, vaikka koulutusten painotus oli käyttäytymisessä. Yritysten toimialat vaikuttivat olennaisesti siihen, millaisia koulutuksia ne järjestivät henkilöstölleen.

Vaikka liiketoiminnan ei-taloudellisten tekijöiden raportointi on nykyisin pakollista suurille ja yleisen edun kannalta olennaisille yrityksille, vaihtelivat raporttien sisällöt ja esitettyjen asioiden käsittelyn syvyydet laajasti. Aineiston läpikäynnissä korostui raporttien vapaamuotoisuus ja erilaisuus keskenään. Kuten luvussa 2.3 tuotiin esiin, liiketoiminnan ei-taloudellisten tekijöiden raportointimuoto on vapaa. Raporttien vapaamuotoisuus mahdollistaa sen, että yritykset voivat raportoida omalle toimialalleen sopivalla tavalla. Toimiala vaikutti siihen, mitä raporteissa käsiteltiin ja millaisia vastuullisuuskoulutuksia henkilöstölle järjestettiin. Raporttien vapaamuotoisuus ja sisältöjen erilaisuus tuli hyvin esiin eri toimialojen vastuullisuusraporteissa, sillä sisältöjen painopisteet vaihtelivat toimialan mukaan. Toimialan vaikutus korostui erityisesti niiden yritysten

kohdalla, joiden liiketoiminta vaikutti olennaisesti ympäristöön. Kyseisten yritysten raporteissa käsiteltiin ympäristövaikutuksia keskimääräistä enemmän, kun taas esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusalan yritysten raporteissa käsiteltiin ympäristön sijaan tietosuojaa ja muita sosiaalisen vastuun tekijöitä.

Osa tutkielman yrityksistä raportoi ensimmäistä kertaa liiketoimintansa ei-taloudellisista tekijöistä, kun taas toiset yritykset olivat laatineet raportteja aiemminkin. Aineistosta ei ollut löydettävissä yhtenäistä rakennetta, vaikkakin yhteiskuntavastuuraporttien ja vuosikertomusten vastuullisuusosioiden sisältö voidaan karkeasti jakaa kolmipilarimallin mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöosuuteen. Yritykset hyödynsivät lähes poikkeuksetta GRI:n raportointistandardeja ohjaamaan raporttien laatimista. Vaikka henkilöstön koulutus ja kehitys ovat GRI:n raportointistandardeja, vaihteli sen käsittelyn laajuus yritysten välillä. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yritykset toivat kattavasti esiin, millaisia vastuullisuuskoulutuksia ne järjestivät henkilöstölleen ja miksi. Muutaman yrityksen kohdalla oli kuitenkin huomattavissa, että henkilöstön koulutusta ja kehitystä käsiteltiin ainoastaan osana yleistä taulukkoa tai tuotiin esiin keskimääräiset koulutustunnit henkilöä kohden kuluneen vuoden ajalta. Raportointistandardien hyödyntämisen lisäksi useat yritykset olivat hyödyntäneet GRI:n olennaisuusanalyysejä helpottamaan oman liiketoiminnan kannalta olennaisten yhteiskuntavastuuteemojen tunnistamista. Vastuullisuusraporttien sisällöt perustuivat toimialan kannalta olennaisiin tekijöihin.

Yritysten yhteiskuntavastuuraportit sekä vuosikertomukset ovat yritysten laatimia ja niiden tarkoituksena on kertoa yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista sidosryhmille. Raporteissa tuodaan tyypillisesti esiin asiat, jotka yritys käsittää olennaiseksi tiedoksi. Myös se, että raportteja hyödynnetään yrityksen imagon parantamiseksi, vaikuttaa siihen, että raporteissa tuodaan tyypillisesti esiin liiketoiminnan kannalta positiiviset puolet selkeästi esiin, kun taas negatiivisia tekijöitä ei välttämättä mainita. Vaikka aineistossa tuotiin selkeästi esiin se, että yritykset pitävät henkilöstön koulutuksia tärkeinä liiketoiminnan kannalta ja niihin panostetaan, on muistettava, että sanat eivät aina vastaa tekoja, joten raporttien sisältöä ei voida pitää absoluuttisena totuutena. Lisäksi raportit edustavat yrityksen näkökulmaa koulutuksista ja niiden toteutumisesta ja tavoitteista. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkielmassa selvitetään, minkälaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestävät henkilöstölleen ja miksi. Koska raportit ovat yritysten laatimia ja niiden tarkoituksena on tiedonanto sidosryhmille, tutkielmassa ei ole mahdollista selvittää miten koulutukset ovat todellisuudessa vaikuttaneet henkilöstön tietoisuuden parantamiseen tai vastuulliseen käyttäytymiseen. Kuten luvussa 4.1 todettiin, koulutuksen järjestäminen ei automaattisesti tarkoita, että sillä olisi vaikutusta henkilöstön osaamiseen, tietoisuuteen tai käyttäytymiseen.

Tulosten esittely perustuu siihen, miten raporteissa käsiteltiin henkilöstön koulutusta ja sen vaikutusta liiketoiminnan vastuullisuuteen. Tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka

tärkeänä tekijänä henkilöstön koulutusta pidetään yrityksessä. Henkilöstön koulutukset tunnistettiin yrityksen sosiaalisena vastuuna sekä menestystekijänä. Lisäksi muutamassa raportissa tuotiin esiin koulutusten yhteiskunnallinen vaikutus. Koulutusten tärkeyden lisäksi raporteista tuli ilmi se, että yritykset järjestävät laajasti vastuullisuuden tekijöihin liittyviä koulutuksia. Näiden koulutusten tarkoituksena on parantaa henkilöstön tietoisuutta vastuullisuuden tekijöistä sekä muokata henkilöstön käyttäytymistä ja toimintatapoja vastuullisemmiksi. Kuten aiemmin on todettu, vastuullisuuskoulutukset painottuivat vahvasti henkilöstön toiminnan vastuullisuuteen.

Yritykset pyrkivät vaikuttamaan henkilöstönsä vastuulliseen käyttäytymiseen monin tavoin. Yritykset järjestivät henkilöstölleen koulutuksia, joissa tarkoituksena oli käydä läpi vastuullisia toimintatapoja, joiden mukaan toimia. Tämän lisäksi koulutuksien tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstön vastuullisen käyttäytymisen vahvistumiseen, onnettomuuksien ennaltaehkäisemiseen, riskien tunnistamiseen ja vastuullisen toiminnan edellyttämän osaamisen varmistamiseksi. Näiden lisäksi eräät yritykset järjestivät vastuullisuuskoulutuksia helpottamaan vastuullisuuden omaksumista osaksi yrityksen kultuuria. Henkilöstön toiminnan vastuullisuuden vahvistamisen lisäksi henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta pyrittiin vahvistamaan. Henkilöstön tietoisuutta vastuullisuustekijöistä pyrittiin vahvistamaan yleisillä vastuullisuuskoulutuksilla sekä aiheiltaan rajatumilla koulutuksilla, kuten korruptiokoulutuksilla. Lisäksi yritykset paransivat henkilöstönsä tietoisuutta koulutuksilla, joiden tarkoituksena oli tutustuttaa henkilöstö yrityksen vastuullisen toiminnan periaatteisiin.

6.2 Koulutusten hyödyntäminen

Tarkasteltaessa yleisesti sitä, miten henkilöstön koulutuksia käsiteltiin yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa ja vuosikertomuksissa, tuli niissä vahvasti esiin koulutusten tärkeä rooli yritysten liiketoiminnan kannalta. Yritykset hyödynsivät laajasti erilaisia koulutuksia tarkoituksenaan henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Yrityksissä tunnistettiin henkilöstön ja erityisesti henkilöstön osaamisen strateginen rooli menestyksen mahdollistajana. Raporteissa tuotiin usein esille henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeys, sillä erilaisten koulutusten ja osaamisen kehittämisen avulla pystytään vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin. Monet yritykset tukivat henkilöstön osaamisen kehittämistä omien koulutusohjelmien avulla. Sen lisäksi, että yritykset panostivat omiin koulutusohjelmiinsa, panostivat ne myös koulutusten monipuolisuuteen. Perinteisten luokkahuonekoulutusten lisäksi yrityksillä oli erilaisia virtuaalikoulutuksia, kuten verkkokoulutuksia ja simulaatiokoulutuksia. Henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi myös liiketoiminnan vastuullisuutta käsitteleviä koulutuksia

järjestettiin henkilöstölle. Vaikka koulutusten aiheet ja toteutustavat vaihtelivat, oli koulutusten tarkoituksena kehittää henkilöstöä ja heidän osaamistaan.

Menestyksemme perustuu ammattitaitoiseen henkilöstöön ja osaamisen kehittämiseen. (YIT)

Menestyksemme riippuu kyvystämme työllistää ja rekrytoida oikeanlaisia ammattilaisia ... ja kyvystä tukea taitojen kehittämistä ja koulutusta. (Orion)

Kuten esimerkeistä huomataan, yritykset yhdistivät henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen edellytyksenä yrityksen menestymiselle. Yrityksen liiketoiminta on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä, joten on loogista, että se myös tunnustetaan edellytyksenä menestyvälle liiketoiminnalle. Olemassa oleva osaaminen ei ainoastaan riitä, vaan osaamisen kehittäminen koulutusten avulla on olennaisessa osassa yritysten toimintaa. Kuten jälkimmäisessä esimerkissä tulee esiin, oikeanlaisen henkilöstön rekrytoinnin lisäksi yrityksen menestys on riippuvainen kyvystä tukea taitojen kehittämistä.

Yritykset toivat raporteissaan esiin sen, että henkilöstön osaamista arvostetaan ja henkilökohtaista kehitystä pyritään tukemaan yrityksen sisällä. Monissa raporteissa mainittiin kehityskeskustelut keinona tukea henkilöstön kehittämistä. Se, että yritykset tunnustavat osaamisen tärkeyden ja tukevat sen kehittämistä, vahvistaa oletusta, että henkilöstön koulutuksilla on olennainen rooli yrityksissä. Myös oppimisen sisällyttäminen päivittäiseen toimintaan tuli monesti esiin ja erityisesti työssä tapahtuvaa oppimista korostettiin. Raporteissa nousi esiin oppimista tukevan työilmapiirin tärkeys. Työilmapiiri yhdistettiin henkilöstön mahdollisuuksiin ja haluun kehittää osaamistaan.

Sampo-konsernissa arvostetaan henkilöstön osaamista ja tarjotaan mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. (Sampo)

Uskomme, että paras tapa kehittyä ja kehittää työtapoja on sisäistää oppiminen olennaiseksi osaksi päivittäistä työtä. (Metso)

Tavoitteenamme on luoda ympäristö henkilöstöllemme, jossa he voivat kehittyä, menestyä ja löytää työiloon. (Outotec)

Edelliset lainaukset havainnollistavat henkilöstön osaamisen arvostamista ja sitä, että osaamista pyritään kehittämään entisestään. Kuten toisessa lainauksessa tulee esiin, oppiminen pyritään integroimaan osaksi päivittäistä toimintaa. Oppimisen yhdistämistä päivittäiseen työhön tukevat myös Grossman ja Salas (2011, 111), joiden mukaan kou-

lutuksen onnistumiseen vaikuttaa se, miten henkilöstö omaksuu opitun osaamisen päivittäiseen työhönsä. Osaamisen omaksumiseen vaikuttaa yleinen ilmapiiri ja suhtautuminen koulutuksiin. Kuten kolmannessa lainauksessa tulee esiin, työympäristön tunnistettiin edistävän henkilöstön kehittymistä. Yritykset huomioivat raporteissaan yleisen ilmapiirin vaikutuksen henkilöstön haluun kehittää osaamistaan ja pyrkimystä oppimista tukevan ilmapiirin vahvistamiseksi. Tämä on yhtenäistä sen kanssa, mitä tutkijat ovat tuoneet esiin koulutuksen vaikutuksesta henkilöstön käyttäytymiseen (ks. esim. Barrena-Martínez ym. 2017, 59; Grossman & Salas 2011, 111-116).

Yritykset järjestivät aiheiltaan erilaisia koulutuksia ja hyödynsivät niissä erilaisia koulutusmuotoja. Yhteiskuntavastuuraporteista ja vuosikertomusten vastuullisuusosioista oli löydettävissä monia erilaisia koulutusmuotoja, joita hyödynnettiin laajasti yritysten sisällä. Perinteisten fyysisten koulutustilaisuuksien lisäksi yritykset hyödynsivät verkkokoulutuksia ja erilaisilla virtuaalialustoilla tapahtuvia simulaatiokoulutuksia. Virallisten koulutusten lisäksi henkilöstön oppimista ja kehitystä tuettiin kehityskeskustelujen ja mentoroinnin avulla. Näiden lisäksi raporteissa korostettiin työssä oppimisen ja työnkierron tärkeyttä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tyypillistä oli, että yritykset olivat laatineet omia koulutusohjelmiaan, kuten KONElearning ja K-Academy, tukemaan henkilöstön kehittymistä yrityksen sisällä. Yrityskohtaiset koulutusohjelmat keskittyivät liiketoiminnan kannalta olennaiseen koulutukseen. Koulutusohjelmat olivat tyypillisesti verkkokoulutuksia, mikä mahdollisti sen, että henkilöstö sai halutessaan suorittaa haluamansa verkkokoulutuksen milloin ja missä tahansa.

Sen lisäksi, että koulutusten avulla vaikutettiin osaamisen kehittämiseen, koulutusten järjestäminen yhdistettiin usein henkilöstön motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen. Se, että yritykset liittävät ammatillisen kehittymisen ja koulutukset henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, vaikuttaa mahdollisesti osaltaan siihen, miksi yritykset panostavat osaamisen kehittämiseen koulutusten avulla. Tämä on yhtenäistä Sitzmannin ja Weinhardtin (2018, 734) tutkimuksen kanssa, jossa he yhdistävät koulutusten vaikutukset henkilöstön motivaatioon. Tutkimukset koulutusten vaikutuksista tukevat oletusta koulutusten vaikuttamista henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kasvamiseen sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta (ks. esim. Aguinis & Kraiger 2009; Grossman & Salas 2011). Henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttamisessa olennaista oli osaamisen kehittäminen uran jokaisessa vaiheessa. Jotta koulutuksilla olisi vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, edellyttää se, että koulutukset ovat jatkuvia eivätkä kertaluontoisia. Kuten Garavan ja kumppanit (2015, 366) huomauttavat, jatkuva koulutus mahdollistaa henkilöstön kehittymisen koko työuran ajan.

Meidän on myös jatkettava panostuksiamme henkilöstömme kehitykseen ja koulutukseen. Näin varmistamme tarvittavan osaamisen ja motivaation saavuttaa johtoasema... (Cargotec)

Amer Sports on sitoutunut tarjoamaan kaikille työntekijöilleen mahdollisuudet jatkuvaan ammatilliseen kehittämiseen ja oppimiseen, sillä työstään kiinnostuneet ja osaavat henkilöt saavat aikaan erinomaisia tuloksia. (Amer Sports)

Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on avain menestykseen. Siksi pyrimme kehittämään henkilöstöämme ja tuemme heitä uran jokaisessa vaiheessa. (Metsä)

Edellisiä lainauksia yhdistää yritysten osaamisen kehittämisen tärkeyden tunnistaminen ja siihen sitoutuminen. Lainauksissa korostuu osaamisen lisäksi henkilöstön motivaation, kiinnostuksen ja sitoutuneisuuden merkitys liiketoiminnassa. Kuten edellä todettiin ja kuten lainauksista tulee hyvin esiin, henkilöstön osaamisen kehittäminen nostettiin esiin tekijänä, joka vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Henkilöstön koulutuksella voidaan siten todeta olevan strateginen rooli yrityksessä, jonka avulla pyritään varmistamaan osaaminen ja kehittämään sitä edelleen vastaamaan muuttuvan liiketoiminnan vaatimuksia. Keskimmaisessa lainauksessa tunnistettiin osaamisen lisäksi kiinnostuneen henkilöstön tärkeys. Kuten kyseisen lainauksen kohdalla huomataan, ammatillinen kehittyminen tunnistettiin osaan ja kiinnostuneen henkilöstön edellytyksenä. Viimeisessä lainauksessa puolestaan tulee hyvin esiin henkilöstön kehittämisen jatkuvuus uran jokaisessa vaiheessa. Panostus henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen kuvastaa sitä, että yritys huomioi henkilöstönsä osaamisen ja on halukas kehittämään sitä entisestään. Jatkuva kehittäminen myös liitetään viimeisessä lainauksessa motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön taustatekijänä.

Koulutusten järjestäminen liitettiin raporteissa usein henkilöstön yleiseen hyvinvointiin. Kuten Pfeffer (2010, 36) korostaa ja kuten tässä tutkielmassakin tuli esiin, hyvinvoiva henkilöstö on edellytys kestäväälle liiketoiminnalle. Raporteissa hyvinvoiva henkilöstö käsitettiin edellytyksenä kestäväälle liiketoiminnalle. Yritykset mainitsivat koulutukset ja ammatillisen kehittämisen keinona parantaa henkilöstön hyvinvointia. Koulutusten ja hyvinvoinnin yhteyttä tukevat myös McDonald ja Hite (2018, 360), joiden mukaan kestävä työllistäminen sisältää henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä huolehtimisen. Sen lisäksi, että henkilöstön koulutus liitettiin raporteissa kestävään työllistämiseen ja hyvinvointiin, yhdistettiin se lisäksi vastuulliseen työnantajakuvaan. Yleinen käsitys oli, että henkilöstön koulutuksiin panostaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. Kuten Orionin katkelma havainnollistaa, henkilöstön kehittäminen linkittyy vastuullisuuteen ja yrityksen työnantajakuvaan.

Haluamme olla erinomainen työpaikka sekä vastuullinen ja kiinnostava työnantaja, joka huolehtii henkilöstönsä jatkuvasta kehittämisestä ja hyvinvoinnista. (Orion)

Muuttuvassa ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä henkilöstön kykyjen ja hyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää sekä liiketoiminnan menestyksen kuin kestävän työllistämisen kannalta. (UPM)

Edellisissä katkelmissa tulee selkeästi esiin henkilöstön koulutuksen yhteys heidän hyvinvointiinsa. Koulutus käsitettiin monissa yrityksissä henkilöstön hyvinvoinnin edellytyksenä ja keinona parantaa hyvinvointia. Lisäksi, kuten UPM:n katkelmassa tulee esiin, henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi yhdistettiin kestäväan työllistämiseen. Kuten UPM:n katkelma hyvin kuvastaa ja kuten myös Newman (2011, 140) tuo esiin, jatkuva oppiminen on kestäväan työllistämisen keskeinen tekijä. Sen lisäksi, että koulutus vaikuttaa kestäväan työllisyyteen ja vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, vaikuttaa se yrityksen liiketoimintaan ja siihen, millaisen kuvan yritys antaa itsestään sidosryhmille.

Henkilöstön koulutukset linkittyivät yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa ja vuosiraporttien vastuullisuusosioissa vahvasti sosiaalisen vastuun osa-alueeseen. Tämä oli odotettavissa, sillä luvussa 2.2.2 tuotiin esiin, että henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältyvät yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Henkilöstön sisältyminen sosiaaliseen vastuuseen korostaa koulutusten järjestämisen tunnistamista osana vastuullista liiketoimintaa. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, miten raporteissa käsiteltiin järjestettyjä koulutuksia, niiden sisältöjä ja tarkoituksia. Luvussa 4.1 todettiin, että koulutukset ovat tehokas keino vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, mikä välittyi myös raporteista. Koulutukset, erityisesti ammatilliseen kehittymiseen tarkoitettut, käsitettiin tärkeänä keinona vastata muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin, sillä koulutusten avulla voidaan muokata osaamista liiketoiminnan tarpeisiin.

Wärtsilän sosiaalisen vastuun ja henkilöstöstrategian tavoitteena on muuttaa liiketoimintastrategia teoiksi kehittämällä ... osaamista muuttuvien liiketoimintatarpeiden täyttämiseksi. (Wärtsilä)

Wärtsilän esimerkistä on huomattavissa, että henkilöstön kehittäminen sisällytetään yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Esiin tulee hyvin se, että henkilöstöstrategia toimii olennaisessa osassa henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisen yhtenäisyys sosiaalisen vastuun kanssa mahdollistaa tehokkaan vaikuttamisen henkilöstön osaamiseen. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöstrategian yhtenäisyyttä tukevat Garavan ja McGuire (2010, 495) jotka huomauttavat, että koulutusten hyödyntäminen erityisesti vastuullisuuskoulutusten kohdalla edellyttää, että yrityksen yhteiskuntavastuu on yhtenäinen

yrittäjien yleisen strategian kanssa. Näin ollen yhteiskuntavastuuajattelun tulisi olla yhtenäinen myös henkilöstöstrategian kanssa, jotta synergiaetuja syntyisi. Lisäksi Wärtsilän esimerkki havainnollistaa sosiaalisen vastuun ja henkilöstöstrategian vuorovaikutusta. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen vuorovaikutus ja yhtenäisyys mahdollistavat liiketoiminnan edellyttämän osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen.

Sen lisäksi, että henkilöstön koulutus tunnistettiin raporteissa yrityksen sosiaalisena vastuuna, tunnistettiin niissä henkilöstön koulutusten yhteiskunnalliset vaikutukset. Yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen sosiaalisen integraation näkökulman mukaisesti henkilöstön koulutuksesta syntyy hyötyjä sekä henkilöstölle, yritykselle että yhteiskunnalle. Yritys luonnollisesti hyötyy henkilöstön koulutuksesta osaamisen kasvaessa. Osaamisen kasvaminen mahdollistaa ammatillisesti kehittyneen henkilöstön, joka toimii yrityksen kilpailutekijänä muuttuvassa työympäristössä. Osaamisen kehittämistä yritykselle aiheutuvien hyötyjen lisäksi henkilöstö hyötyy koulutuksista, sillä tietoisuuden ja osaamisen kasvaessa henkilöstön ammattitaito ja kilpailukyky työmarkkinoilla vahvistuu. Yhteiskunta hyötyy koulutuksista kansallisen inhimillisen pääoman kasvaessa. (vrt. Aguinis & Kraiger 2009.) Tällöin sosiaalisen integraation tavoite siitä, että yrityksen lisäksi kaikki sidosryhmät hyötävät, täyttyy. Henkilöstön koulutukset arvioitiin monissa yrityksissä erittäin tärkeiksi sekä yhteiskunnan, sidosryhmien että yrityksen näkökulmista.

Koulutusten yrityksen liiketoimintaa tukevien hyötyjen lisäksi raporteissa tuotiin esiin ammatillisen kehittymisen ja osaamisen kasvamisen vaikutus henkilöstön henkisen pääoman kasvuun. Koulutusten vaikutusta henkilöstön inhimilliseen pääomaan tukee tutkijoiden esittämät koulutuksista syntyvät hyödyt (ks. esim. Aguinis & Kraiger 2009; Grossman & Salas 2011). Henkilöstön aineettoman pääoman kasvaminen hyödyttää yritystä, sillä henkilöstön aineettoman pääoman kasvaessa myös yrityksen aineeton pääoma kasvaa. Esimerkiksi Sampo ja Neste tunnistivat koulutusten roolin henkilöstön aineettoman pääoman kasvussa.

Sampo-konsernissa uskotaan, että aineeton omaisuus lisääntyy, kun työntekijät ovat todella sitoutuneita ja heitä kannustetaan ammatilliseen kehitykseen. (Sampo)

Henkilöstömme kehittäminen ... lisää heidän henkistä pääomaansa ja kasvattaa heidän kilpailukykyään työmarkkinoilla. (Neste)

Sammon ja Nesteen lainaukset kuvaavat hyvin henkisen pääoman kasvua koulutuksen sivutuotteena. Sammon lainauksessa korostuu ammatillisen kehittämisen tärkeys aineettoman omaisuuden lisäämisessä. Se, että aineeton omaisuus lisääntyy koulutusten avulla, korostaa koulutusten hyötyjen monimuotoisuutta. Nesteen lainauksessa tulee

vielä paremmin esiin se, että koulutusten avulla lisätään erityisesti henkilöstön henkistä pääomaa, jolloin koulutuksesta hyötyy yrityksen lisäksi henkilöstö. Henkilöstön henkisen pääoman kasvaminen vaikuttaa henkilöstön kilpailukykyyn työmarkkinoilla, kuten Nesteen lainauksessa hyvin tulee esiin. Tällöin henkilöstö hyötyy nykyisen osaamisen kehittämisen lisäksi tulevaisuuden työhaussa parantaessaan mahdollisuuksiaan kilpaila työpaikoista muiden hakijoiden kanssa.

Henkilöstö esitettiin lähes poikkeuksetta yhtenä yritysten tärkeimpänä sidosryhmänä. Monet yritykset toivat raporteissaan esiin sidosryhmien odotuksia yritystä kohtaan. Henkilöstön odotuksena oli koulutusten järjestäminen ja ammattitaidon kehittäminen. Henkilöstön koulutuksilla on olennainen rooli yrityksessä, sillä koulutuksilla vaikutetaan henkilöstön osaamisen lisäksi tietoisuuteen ja käyttäytymiseen, jotka lopulta vaikuttavat yrityksen toimintaan. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan raporttien lainausten avulla tarkemmin, miten yritykset hyödyntävät vastuullisuuskoulutuksia henkilöstön tietoisuuden parantamiseksi ja käyttäytymisen muokkaamiseksi.

6.3 Tietoisuuden parantaminen

Yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa ja vuosikertomusten vastuullisuusosioissa korostui koulutusten tarkoituksena henkilöstön yleisen tietoisuuden parantaminen vastuullisuusosioissa. Se, että yritykset vaikuttavat henkilöstönsä käytökseen edellyttää tietoisuutta vastuullisesta liiketoiminnasta. Kuten Sukserm ja Takahashi (2011) huomauttavat, vastuullinen toiminta edellyttää tietoisuutta siitä, mitä vastuullisuus on. Henkilöstön tietoisuutta pyrittiin parantamaan yleisillä vastuullisuuskoulutuksilla ja aiheiltaan tarkemmin rajatuilla koulutuksilla. Tarkoituksena oli henkilöstön tietoisuuden parantaminen ja yritysten vastuullisuusperiaatteiden ja tavoitteiden esittäminen sekä jalkauttaminen. Se, että yrityksissä järjestetään koulutuksia, joissa käsitellään vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita osoittaa, että yhteiskuntavastuu on omaksuttu osaksi yrityksen liiketoimintaa. Koulutusten järjestäminen osoittaa, että vastuullisuuskoulutuksiin panostaminen on olennaista liiketoiminnan kannalta, ja yritykset pyrkivät edistämään henkilöstönsä tietoisuutta vastuullisesta toiminnasta.

Koulutukset ovat osa meidän aktiivista EHS kulttuuriamme. Ylläpidämme ja edistämme henkilöstömme tietoisuutta ympäristöön, terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Orion)

Orionin katkelma korostaa hyvin sitä, että koulutusten tarkoituksena on tietoisuuden parantamisen lisäksi tietoisuuden ylläpitäminen. Monissa raporteissa tuotiin esiin, että vastuullisuuskoulutuksia järjestetään vuosittain, joka toinen vuosi tai tarpeen tullen.

Koulutusten toistuvuus korostaa tietoisuuden ylläpitämistä. Tietoisuuden ylläpitämistä ja koulutusten jatkuvuutta tukee Becker (2011, 22), jonka mukaan koulutuksiin panostaminen tulisi olla jatkuvaa, sillä jatkuvat koulutukset mahdollistavat osaamisen ja tietoisuuden ylläpitämisen, joka mahdollistaa osaamisen laajentamisen työnkuvan ulkopuolelle. Näin ollen henkilöstön koulutukset yhteiskuntavastuun osa-alueista voivat parhaimmillaan vaikuttaa henkilöstön tietoisuuden parantumisen ansiosta työn vastuullisen hoitamisen lisäksi siihen, miten henkilöstö toimii vapaa-ajalla.

Yritysten toimiala vaikutti järjestettävien koulutusten aiheisiin. Ympäristökoulutuksia järjestivät tyypillisesti yritykset, joiden liiketoiminnalla oli ympäristövaikutuksia. Ympäristökoulutusten tavoitteena oli parantaa henkilöstön tietoisuutta ympäristötekijöistä ja yrityksen liiketoiminnasta aiheutuvista ympäristövaikutuksista. Esimerkiksi Nokian Renkaan yritysraportissa tuotiin esiin, että henkilöstön ympäristötietoisuutta pyritään lisäämään säännöllisten koulutusten avulla. Ympäristökoulutusten järjestäminen osaltaan selittyy toimialalla, mutta myös yleisestä kiinnostuksesta liiketoiminnan ympäristövaikutuksista ja ilmastonmuutoksen hidastamisesta.

Vuonna 2017 lisäsimme ympäristötietoisuuttamme laatimalla erityisaineistoa ympäristökoulutukseen... (Neste)

If vähentää toimintansa ympäristövaikutuksia esimerkiksi... antamalla aiheeseen liittyvää tietoa ja koulutusta ... (Sampo)

Lainaukset kuvastavat hyvin sitä, että yritykset parantavat henkilöstönsä ympäristötietoisuutta järjestämällä erillisiä ympäristökoulutuksia. Ensimmäinen lainaus kuvastaa sitä, miten tärkeässä roolissa ympäristökoulutukset ovat henkilöstön ympäristötietoisuuden parantamisessa. Lainauksesta tulee esiin se, että yritykset laativat erityisaineistoa ympäristökoulutuksiinsa. Yritykset, jotka järjestivät henkilöstölleen ympäristökoulutuksia, järjestivät niitä aiheeltaan siten, että ne tukivat yrityksen toimintaa ja yrityksen vaikutusta ympäristötekijöihin. Kuten jälkimmäisestä lainauksesta huomataan, myös rahoitus- ja finanssialalla järjestettiin henkilöstölle ympäristökoulutuksia. Poiketen edellisestä, jälkimmäisen lainauksen kohdalla henkilöstölle järjestettiin yleistä koulutusta ympäristövaikutuksista. Jälkimmäinen lainaus korostaa hyvin sitä, kuinka tärkeässä roolissa tiedon antaminen ja koulutusten järjestäminen ovat, kun tavoitteena on ympäristövaikutuksiin vaikuttaminen.

Ympäristökoulutusten lisäksi yritykset järjestivät erillisiä korruptio- ja ihmisoikeuskoulutuksia henkilöstölleen. Kyseisten koulutusten kohdalla ei ollut löydettävissä toimialaa, jossa koulutusten järjestäminen olisi ollut yleisempää, sillä korruptiota ja ihmisoikeuskysymyksiä käsitteleviä koulutuksia järjestettiin yleisesti ottaen melkein jokaisessa yrityksessä joko erillisinä koulutuksina tai yhdistettyinä eettisten toimintaohjeiden

koulutuksiin. Korruptio- ja ihmisoikeuskoulutusten yleisyys yrityksissä kuvastaa nykyisen liiketoiminnan ulkoisvaikutuksia ja ongelmia, joihin yritykset yrittävät puuttua ja vähentää. Korruptio ja ihmisoikeudet löytyvät YK:n kestävän kehityksen tavoitteista, mikä osaltaan vaikuttaa niiden käsittelyn yleisyyteen koulutuksissa. Monissa raporteissa hyödynnettiin kyseisiä tavoitteita havainnollistamaan, miten yritykset pyrkivät liiketoiminnassaan saavuttamaan kestävän kehityksen tavoitteet. Yrityksillä oli eettisyyttä ja vastuullisuutta korostavia toimintaohjeita, jotka sisälsivät liiketoiminnan kannalta olennaisia vastuullisuustekijöitä ja ohjeet vastuulliseen toimintaan. Toimintaohjeet yhdistettiin monissa yrityksissä vastuullisen liiketoiminnan perustaksi, mikä vaikutti siihen, että yritykset järjestivät toimintaohjekoulutuksia henkilöstölleen.

... Metsä yhtymän toimintaohjeeseen, jonka tarkoituksena on tunnistaa keskeiset fokusalueet ja kehittää henkilöstön tietoisuutta eettisistä kysymyksistä. ... Tavoitteemme on, että 100% henkilöstöstämme on koulutettu toimintaohjeisiin. (Metsä)

Metso kouluttaa henkilöstöään vaatimusten noudattamiseen ja korruptiovastaista koulutusta tarjotaan säännöllisesti... (Metso)

On tärkeää parantaa henkilöstömme tietoisuutta ihmisoikeuskysymyksiin liittyen, ja siksi se on sisällytetty toimintaohjekoulutukseemme, joka on pakollinen henkilöstöllemme... (Nordea)

Kuten edellisistä esimerkeistä huomataan, toimintaohjekoulutuksissa käsiteltiin liiketoiminnan eettisyyttä ja ihmisoikeuskysymyksiä ja korruptiota. Kuten aiemmin on todettu, yrityksen toimiala vaikutti olennaisesti siihen, mitä toimintaohjekoulutuksissa käsiteltiin. Metsän esimerkki havainnollistaa hyvin sitä, että yritykset pyrkivät tunnistamaan liiketoimintansa kannalta olennaiset tekijät ja sisällyttivät ne toimintaohjeisiinsa. Nokia esimerkiksi kertoi raportissaan nimittäneensä korruption ehkäisyyn toimielimen, jonka tarkoituksena on parantaa henkilöstön tietoisuutta korruptiosta koulutusten avulla. Yrityksissä, joissa ei järjestetty erillisiä, tarkemmin rajattuja vastuullisuuskoulutuksia, hyödynnettiin yleisempiä toimintaohjekoulutuksia ja eettistä liiketoimintaa käsitteleviä koulutuksia.

Edellisten lisäksi henkilöstön työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät koulutukset korostuivat raporteissa. Työturvallisuutta käsittelevät koulutukset olivat yleisiä toimialoilla, joilla suuri osa henkilöstöstä tekee fyysistä työtä. Työturvallisuus tunnistettiin kyseisissä yrityksissä tärkeänä tekijänä vastuullisen liiketoiminnan kannalta. Työn turvallisuuden olennaisuus vaikutti osaltaan siihen, että kyseisten yritysten raporteissa käsiteltiin turvallisuutta laajemmin kuin sellaisten yritysten raporteissa, missä työ ei ole

fyysistä. Työturvallisuuteen liitettiin usein terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ja joissakin yrityksissä järjestettiin henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta käsitteleviä koulutuksia.

KONEen työntekijöille järjestetään työterveys- ja turvallisuuskoulutusta... Koulutuksia järjestetään monessa eri muodossa luokkahuoneopetuksesta verkko-oppimiseen ja työssä oppimiseen. (KONE)

Toteutimme pilottihankkeena turvallisuusjohtamista ja tietoisuutta käsittelevän koulutusohjelman ”I act safe”. (Neste)

SafeStart –ohjelmassa keskitytään käyttäytymisen vaikutusten tiedostamiseen turvallisuuteen liittyen... (Outokumpu)

KONEen lainauksessa tulee hyvin esiin työterveyden ja turvallisuuden yhteys. Terveys käsitettiin usein yhtenä turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä, joten on luonnollista, että terveyttä käsiteltiin osana turvallisuuskoulutuksia. KONEen lainaus kuvastaa myös sitä, miten koulutuksia järjestettiin erilaisissa muodoissa. Nesteen ja Outokummun lainaukset puolestaan kuvaavat henkilöstön käyttäytymisen vaikutusten tunnistamista turvallisuuteen liittyen. Lainauksissa tulee esiin se, miten henkilöstön käyttäytyminen vaikuttaa omaan turvallisuuteen, joten oman käyttäytymisen vaikutusten tunnistaminen on olennaisessa osassa turvallisuuskoulutuksia. Tyypillistä oli lisäksi se, kuten lainauksista huomataan, että yrityksillä olivat omat turvallisuusohjelmansa, jotka keskittyivät yrityksen liiketoiminnan edellyttämän turvallisuuden ylläpitämiseen. Koulutukset tunnistettiin näissäkin tapauksissa tehokkaina keinoina vaikuttaa henkilöstön turvallisuuteen ja sitä tukevaan käyttäytymiseen.

Sen lisäksi, että koulutusten avulla pyrittiin parantamaan henkilöstön tietoisuutta vastuullisuustekijöistä, koulutuksia järjestettiin henkilöstölle yritysten vastuullisuusperiaatteista ja toimintaohjeista. Eräät yritykset järjestivät henkilöstölleen koulutuksia omista vastuullisuusperiaatteistaan, jotta henkilöstö olisi niistä tietoinen. Koulutusten avulla pyrittiin saamaan vastuullisuusperiaatteet tutuiksi ja osaksi yrityksen toimintaa. Yrityksen vastuullisuusperiaatteita käsittelevien koulutusten järjestämistä tukevat myös Lam ja Khare (2010, 6), jotka huomauttavat, että henkilöstön vastuullinen toiminta edellyttää henkilöstön tietoisuutta yrityksen vastuullisuuden periaatteista ja toimintatavoista. Järjestetyissä koulutuksissa esitettiin periaatteiden lisäksi yritysten vastuullisuustavoitteita. Koulutukset nähtiin mielekkäänä ja tehokkaana keinona kertoa henkilöstölle yrityksen vastuullisuuden periaatteista ja tavoitteista.

Lisäksi DNA:n vastuullisuustavoitteet tehtiin tutuiksi DNA Kauppojen myymälähenkilökunnalle vastuullisuuskoulutusten avulla. (DNA)

DNA havainnollistaa hyvin sitä, miten yrityksissä hyödynnettiin koulutuksia tuomaan esiin vastuullisuustavoitteet. Vastuullisuustavoitteiden esittäminen henkilöstölle on tärkeää, sillä henkilöstön tulee tietää tavoitteet, jotta ne voidaan saavuttaa. Vaikka yritykset olivat sisällyttäneet omat vastuullisuustavoitteensa usein erillisiin asiakirjoihin ja niistä kerrottiin eri tavoin henkilöstölle, hyödynnettiin koulutuksia tavoitteiden esittämiseksi. Koulutukset tunnistettiin tärkeänä keinona kertoa tavoitteista, sillä koulutuksiin osallistuminen mahdollistaa sen, että henkilöstö on jollain tasolla tietoinen tavoitteista, kun taas esimerkiksi tiedotteet vastuullisuustavoitteista voivat helposti jäädä huomiotta. DNA:n lainaus tuo hyvin esiin sen, että vastuullisuustavoitteet tuodaan esiin yrityksen koko henkilökunnalle, myös asiakasrajapinnassa toimiville myyjille.

Kuten edellä on tullut esiin, koulutuksilla pyrittiin tutustuttamaan henkilöstö yrityksen vastuullisuusperiaatteisiin ja tavoitteisiin. Yritysten vastuullisuusraporteissa painotettiin vahvasti myös liiketoiminnan eettisyyttä. Yritykset järjestivät henkilöstölleen vastuullisuuskoulutuksista erillisiä eettisyyskoulutuksia, joissa painotus oli liiketoiminnan eettisyydessä. Eettisyys yhdistettiin monissa yrityksissä vastuulliseen liiketoimintaan. Useissa henkilöstölle suunnatuissa eettisyyskoulutuksissa käsiteltiin eri yhteiskuntavastuun osa-alueita, kuten ihmisoikeuksia ja korruption ehkäisyä. Eettisyyskoulutusten tavoitteena oli lisätä henkilöstön tietoisuutta yrityksen eettisyydestä ja eettisistä toimintatavoista. Monissa yrityksissä liiketoiminnan eettisyyttä käsittelevät koulutukset olivat pakollisia henkilöstölle, ja joissain yrityksissä, kuten esimerkiksi Nordeassa, kyseisten koulutusten suorittaminen oli edellytys työnteolle. Yritykset mainitsivat usein vastuullisuus- tai eettisyyskoulutukset vuositavoitteissaan. Tavoitteena oli, että 100 % henkilöstöstä on suorittanut yrityksen järjestämän liiketoiminnan eettisyyttä tai vastuullisuutta käsittelevän koulutuksen. Vaikka kyseiset koulutukset olivat monissa yrityksissä henkilöstölle pakollisia ja niiden suorittaminen oli vuositavoitteissa, ei yrityksissä päästy tavoitteeseen vuoden 2017 aikana.

Vastuullisuuskoulutuksia hyödynnettiin monissa yrityksissä eettisten toimintaperiaatteiden jalkauttamiseksi. Koulutukset käsiteltiin tehokkaana keinona toimintaperiaatteiden esittämiseen ja niiden omaksumisen helpottamiseksi henkilöstön keskuudessa. Koulutusten hyödyntämistä vastuullisuuden omaksumisen helpottamisessa tukevat Garavan ja McGuire (2010, 500), joiden mukaan koulutusten avulla voidaan omaksua vastuullisuus osaksi yrityksen toimintaa. Garavan ja McGuire (2010, 500) huomauttavat, että koulutusten strategisen luonteensa takia koulutukset vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen vastuulliseen toimintaan. Se, että toimintaperiaatteet ja liiketoiminnan eettisyys ovat vastuullisen liiketoiminnan perustana, vaikuttaa siihen, että niiden tulee olla pohjana henkilöstön käyttäytymiselle. Jotta henkilöstö käyttäytyisi vastuullisesti, tulisi

heidän olla tietoinen siitä, mitä vastuullinen toiminta on ja omaksua vastuullisuus päivittäiseen toimintaansa. Kuten Rottig ja kumppanitkin (2011, 167) esittävät, eettisten toimintaperiaatteiden käsittely parantaa henkilöstön kykyä tunnistaa ja tiedostaa toimintansa eettisiä vaikutuksia.

Eettiset toimintaperiaatteet muodostavat peruslähtökohdan vastuullisille liiketoimintakäytännöille. Periaatteet on jalkautettu sisäisesti koko henkilöstölle ja koulutus toteutettu sähköisen oppimisalustan kautta. (Konecranes)

Kesko on tehnyt henkilöstölleen eLearning-koulutuksen helpottamaan K Code of Conductin sisäistämistä. (Kesko)

Konecranesin ja Keskon lainaukset kuvastavat sitä, että yritykset hyödyntävät koulutuksia helpottamaan yrityksen toimintaohjeiden jalkauttamista ja sisäistämistä. Kuten Konecranesin lainauksesta tulee esiin, eettiset toimintaperiaatteet tunnistettiin usein vastuullisen liiketoiminnan perustana, mikä korosti niitä käsittelevien koulutusten tärkeyttä. Sen lisäksi, että toimintaperiaatteiden käsittely koulutuksissa oli yleistä, koulutukset tunnistettiin mielekkäänä keinona jalkauttaa yrityksen toimintaperiaatteet henkilöstölle. Jalkauttamisen lisäksi koulutuksia hyödynnettiin toimintaohjeiden sisäistämisessä, kuten Keskon lainauksessa tulee esiin. Koulutukset, erityisesti verkkokoulutukset, nähtiin tehokkaana keinona kouluttaa henkilöstö yrityksen toimintaohjeista. Keskon lisäksi Wärtsilä mainitsi raportissaan hyödyntävänsä toimintaperiaatekoulutuksia henkilöstön sitouttamiseen liiketoiminnan eettisyyteen. Toimintaohjeet käsitettiin monissa yrityksissä vastuullisen liiketoiminnan perustana. Se, että yritysten laatimat toimintaohjeet yhdistettiin raporteissa liiketoiminnan vastuullisuuteen, korostaa sitä, että yritykset jollain tasolla miettivät liiketoimintansa vastuullisuutta. Koska yritykset järjestävät koulutuksia ja monissa yrityksissä toimintaohjekoulutukset ovat pakollisia henkilöstölle, yritykset pyrkivät vaikuttamaan henkilöstönsä tietoisuuteen vastuullisen liiketoiminnan edellyttämistä toimintatavoista. Ardichivili (2012, 881) huomauttaa, että henkilöstön vastuullisuustietoisuuden parantuminen voi vaikuttaa henkilöstön päivittäiseen käyttäytymiseen.

6.4 Käyttäytymiseen vaikuttaminen

Yritysten järjestämien vastuullisuuskoulutusten yksi tavoite oli vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen. Kuten alaluvussa 4.3 todettiin, yrityksen vastuullinen toiminta edellyttää, että yrityksen henkilöstö toimii vastuullisesti. Se, että henkilöstö

toimisi vastuullisesti puolestaan edellyttää, että henkilöstö on tietoinen yrityksen vastuullisuusperiaatteista ja tavoitteista. Yritykset järjestävät koulutuksia eri vastuullisuuden osa-alueista parantaakseen henkilöstön tietoisuutta vastuullisesta toiminnasta. Sen lisäksi, että yritykset parantavat henkilöstön tietoisuutta, järjestivät ne koulutuksia, joissa pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen. Koulutukset käsitettiin yleisenä ja tehokkaana keinona vaikuttaa henkilöstön toiminnan vastuullisuuteen. Koulutuksia järjestettiin monista aiheista. Kuten tietoisuuden parantamisen kohdalla, myös käyttäytymiseen vaikuttamisessa koulutuksia järjestettiin yleisesti vastuullisesta toiminnasta ja sisällöltään rajatummista aiheista. Tyypillistä oli, että koulutukset, joiden tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, olivat käytännönläheisiä ja käsittelivät päivittäistä toimintaa.

Voimalaitoksen energiatehokkuutta voidaan lisätä ... kouluttamalla henkilöstöä voimalaitoksen optimaalisessa käytössä ja käyttötalouden seurannassa. (Fortum)

Konecranes antaa käytännön ohjeita asianmukaisesta käyttäytymisestä korruption torjumiseksi ja kouluttaa henkilöstöään säännöllisesti korruptio ja petosasioissa. (Konecranes)

Nordean toimintaohjeet ja yrityksen arvot ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä Nordeassa, ja henkilöstöä koulutetaan säännöllisesti aiheesta. (Nordea)

Kuten lainauksista huomataan, henkilöstön käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan koulutusten avulla. Ensimmäinen lainaus kuvaa hyvin sitä, miten koulutusten avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön toiminnan kautta koko yrityksen toimintaan ja siten yrityksen aiheuttamiin ympäristövaikutuksiin. Sen lisäksi, että yritykset panostavat suoraan tietynlaisen käyttäytymisen vahvistamiseen, yritykset toivat raporteissaan esiin, että ne antavat henkilöstölleen ohjeita, miten käyttäytyä tietyissä tilanteissa, kuten kohdatessa korruptiota tai lahjontaa. Keskimäinen lainaus kuvaa hyvin sitä, miten yritykset laativat ohjeita siitä, miten henkilöstön tulee käyttäytyä kohdatessaan epäeettisiä tilanteita ja sitä, että yritykset tunnistivat koulutukset tehokkaana keinona vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen kyseisissä aiheissa. Yritysten toimintaohjeiden ja arvojen tunnistettiin vaikuttavan henkilöstön käyttäytymiseen, minkä takia henkilöstöä koulutetaan niihin liittyen. Sen lisäksi, että yritykset järjestivät edellisen kaltaisia aiheiltaan rajatumpia koulutuksia, toiset yritykset järjestivät yleisempiä vastuullisuuskoulutuksia, joiden tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstön vastuulliseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi DNA toi raportissaan esiin, että vastuullisuuskoulutuksissa korostetaan henkilöstön vastuuta oman työn vastuullisessa hoitamisessa.

Yksi keino, miten yritykset pyrkivät vaikuttamaan henkilöstönsä vastuulliseen käyttäytymiseen, oli toimintaohjeita käsittelevät koulutukset. Yritykset olivat laatineet vastuullista toimintaa käsitteleviä toimintaohjeita, joiden tarkoituksena oli ohjata henkilöstön käyttäytymistä yrityksen periaatteiden mukaisesti. Eettisyyteen perustuvat toimintaohjeet käsitettiin vastuullisen liiketoiminnan perustana, mikä korosti toimintaohjekoulutusten järjestämisen tärkeyttä. Yritykset järjestivät henkilöstölleen koulutuksia toimintaperiaatteistaan eli siitä, miten henkilöstön tulisi toimia, jotta toiminta olisi vastuullista. Yleinen käsitys oli, että toimintaohjeiden avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön vastuulliseen toimintaan ja siten yrityksen liiketoiminnan vastuullisuuteen. Eettisten toimintaohjeiden hyödyntämistä tukevat Rottig ja kumppanit (2011, 168) toteamalla, että kyseiset toimintaohjeet tuovat esiin yrityksen käsityksen eettisyydestä ja antavat eräänlaisen ohjenuoran eettiselle toiminnalle.

Yritykset järjestivät yleisiä toimintaohjekoulutuksia, joissa käsiteltiin yleisesti vastuullisen liiketoiminnan mukaista toimintaa ja vastuullisuuden eri osa-alueita. Yleisiin toimintaohjeisiin sisältyi korruption, ihmisoikeuskysymysten ja vastuullisen hankinnan käsittely sekä yleisesti yrityksen vastuullisuustavoitteiden läpikäyminen. Monissa yrityksissä toimintaperiaatteiden koulutukset olivat pakollisia henkilöstölle. Yleisten toimintaohjekoulutusten lisäksi yritykset järjestivät aiheiltaan tarkempia koulutuksia, kuten korruptio- ja lahjontakoulutuksia, joissa käsiteltiin, miten henkilöstön tulee toimia kohdatessaan mahdollista lahjontaa. Osalla yrityksistä toimintaohjekoulutukset toistuivat tarvittaessa tai toimintaohjeiden muuttumisen jälkeen, kun taas toisissa yrityksissä toimintaohjekoulutukset toistuivat säännöllisin väliajoin.

Eettiset toimintaohjeet toistuvat koko henkilökunnan lähi- tai verkkokoulutuksissa. (Cargotec)

Wärtsilä järjestää henkilökunnalleen laajalti ja jatkuvasti koulutusta lahjontaan vastaisista periaatteista ja lainsäädännöstä sekä yhtiön niitä koskevista politiikoista ja toimintatavoista. (Wärtsilä)

Ensimmäinen esimerkki kuvastaa hyvin sitä, että yrityksen toimintaohjeet liitettiin yleisesti liiketoiminnan eettisyyteen. Eettisyys käsitettiin monissa yrityksissä vastuullisuuden perustana, ja eettisyyskoulutuksissa käsiteltiin useita vastuullisuuden osa-alueita. Sen lisäksi, että eettisyys liitettiin yrityksen toimintaohjeisiin, ensimmäinen esimerkki havainnollistaa toimintaohjeita käsittelevien koulutusten toistuvuutta. Monet yritykset tunnistivat toistuvien koulutusten tärkeyden, jotta henkilöstön käyttäytymiseen pystyttiin vaikuttamaan. Jälkimmäinen esimerkki puolestaan kuvastaa aiheiltaan rajatumpaa koulutusta, jossa käsitellään yrityksen toimintatapoja lahjontaan liittyen. Monilla yrityksillä oli erityiset korruption ja lahjontaan liittyvät toimintaohjeet henkilöstölle.

Jälkimmäisestä esimerkistä ilmenee koulutusten jatkuvuus. Esimerkit tuovat hyvin esiin sen, miten yritykset raportoivat panostuksesta toimintaohjeisiin ja henkilöstön koulutamisesta niiden noudattamiseksi.

Erityisesti rahoitus- ja finanssialan sekä informaatio- ja viestintäalan yrityksissä korostuivat tietoturva- ja tietosuojakoulutukset. Näiden koulutusten tavoitteena oli varmistaa lainsäädännön edellyttämä henkilöstön osaaminen tietoturva- ja tietosuoja-asioissa. Tietosuoja- ja tietoturvakoulutuksiin panostamiseen kyseisillä toimialoilla vaikuttaa mahdollisesti se, että asiakkaiden yksityiset tiedot, niiden suojaaminen ja turvaaminen vaikuttavat olennaisesti yritysten liiketoimintaan ja vastuullisuuteen. Tietosuojasta ja tietoturvasta järjestettiin yleisiä koulutuksia, joissa käsiteltiin niiden sisältöjä ja toimenpiteitä niiden turvaamiseksi. Lisäksi koulutuksissa pyrittiin varmistamaan henkilöstön osaaminen liittyen tietosuojaan ja tietoturvaan. Koulutusten järjestämiseen ja niiden yleisyyteen on voinut vaikuttaa vuonna 2016 hyväksytty EU:n uusi tietosuoja-asetus.

Jokainen Sampo-konsernin työntekijä on vastuussa siitä, että hän toimii oikein tietosuojaan liittyvissä asioissa. Siksi henkilöstön asianmukainen kouluttaminen on olennainen osa tietosuojan hallintaa. (Sampo)

Kohdennetussa koulutuksessa työntekijöitä koulutettiin simuloitujen riskitilanteiden avulla toimimaan oikein tietoturvauhka- tai tietojen kalasteluyritystilanteissa. (Elisa)

Ensimmäinen katkelma kuvastaa henkilöstön vastuuta tietosuojan hallinnassa. Se, että yrityksen vastuulla on henkilöstön kouluttaminen liiketoiminnan vastuullisuuden varmistamiseksi, on henkilöstön toiminnalla olennainen osa vastuullisuuden toteutumisessa. Henkilöstön kouluttaminen tunnistettiin edellytyksenä oikeanlaiselle käyttäytymiselle. Yleisten tietoturva- ja tietosuojakoulutusten lisäksi yritykset järjestivät henkilöstölleen koulutuksia, joiden tarkoituksena oli harjoitella tietosuojan ja tietoturvan edellyttämää toimintaa. Kuten jälkimmäinen katkelma esittää, olennaista oli riskitilanteiden harjoittelu virtuaaliympäristössä, jotta henkilöstö osaa toimia oikein kohdatessaan tietoturvaan liittyviä riskitilanteita. Riskitilanteita harjoittelemalla henkilöstö osaa toimia oikein kohdatessaan yrityksen tietoturvaa tai tietosuojaa uhkaavia tilanteita.

Vastuullisuutta tukeva yrityskulttuuri tunnistettiin raporteissa tärkeänä vastuullisen liiketoiminnan taustatekijänä. Yritykset järjestivät vastuullisuuskoulutuksia henkilöstölleen tarkoituksenaan sisällyttää vastuullisuusajattelu osaksi yrityksen kulttuuria. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten henkilöstö toimii, joten on ymmärrettävää, että yritykset yrittävät sisäistää vastuullisuusajattelun osaksi omaa kulttuuriaan. Yritykset tunnistivat vastuullisuuden tärkeyden yrityksen kulttuurissa, sillä yrityksen kulttuuri on olennaisessa osassa oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa yrityksen sisällä ja vastuul-

lisuuden omaksumisessa. Kulttuurin vaikutuksen yrityksen vastuullisuuteen ovat todeneet myös Lam ja Khare (2010, 7) omassa tutkimuksessaan. Se, että yrityksen kulttuuri tukee vastuullisuusajattelua, vaikuttaa siihen, että mahdollisesti henkilöstö omaksuu vastuullisuusajattelun ja toimii sen mukaisesti. Garavan ja McGuire (2010, 500) toivat esiin, että koulutusten avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön tietoisuuteen vastuullisuudesta ja siten vastuullisuutta tukevan kulttuurin luomiseen.

Veimme vastuullisuusajattelua tiiviimmäksi osaksi yrityskulttuuria. 55 % henkilöstöstämme suoritti vastuullisuusverkkokurssin. (Nokian renkaat)

Wärtsilällä on käytössä arvo- ja toimintaperiaateohjelma, joka sisältää erilaisia yhtiön eettisen kulttuurin vahvistamiseen tähtäviä toimenpiteitä. Ohjelmaan sisältyvät ... verkkokoulutusohjelma ... (Wärtsilä)

Nokian renkaiden lainaus kuvastaa sitä, että yritykset käyttävät vastuullisuuskoulutuksia vastuullisuuden ottamiseksi osaksi yrityksen kulttuuria. Koska koulutukset vaikuttavat henkilöstön ymmärrykseen ja siten henkilöstön toimintaan, ovat koulutukset tehokas keino yhdistää vastuullisuus osaksi yrityksen kulttuuria. Kuten Wärtsilän lainauksesta näkyy, koulutusten hyödyntäminen on yksi osa eettisen kulttuurin vahvistamiseen tarkoitettuista toimenpiteistä. Edellä esitettyjen yritysten lisäksi myös YIT mainitsi raportissaan hyödyntäneensä toimintaohjekoulutusta vastuullisuuden liittämistä osaksi päivittäistä toimintaa. Kun yrityksen kulttuuri korostaa vastuullisuuden merkitystä yrityksessä, henkilöstö mahdollisesti hyödyntää koulutuksissa oppimaansa käytännössä ja heidän toimintansa muuttuu aiempaa vastuullisemmaksi.

Koulutusten vaikutusta henkilöstön käyttäytymiseen korosti koulutusten ennaltaehkäisevä rooli. Erityisesti ympäristö-, korruptio- ja turvallisuuskoulutuksia järjestettiin, jotta henkilöstö voi toiminnallaan vaikuttaa erilaisten riskien ja onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn. Monissa raporteissa mainittiin, että koulutukset ovat tärkeä osa yrityksen ennaltaehkäisevää kulttuuria. Kuten tietosuoja- ja tietoturvan sekä muiden osa-alueiden kohdalla, koulutukset nähtiin mahdollisuutena harjoitella riskitilanteita. Uhkatilanteiden harjoittelu tunnistettiin yhtenä tärkeänä keinona välttää onnettomuuksia ja riskitilanteita. Ehkäisevät koulutukset olivat tyypillisesti aiheiltaan rajattuja ja sidoksissa yrityksen toimialaan.

Lähestymistapamme turvallisuuteen on ehkäisevä. ... Koulutus on tärkein tekijä onnettomuuksien ehkäisemiseksi. (Metsä)

Lisäksi DNA:n yritys vastuupäällikkö ja Fraud Manager kouluttavat henkilöstöä korruptioon ja sen ehkäisemiseen liittyvistä konsernin toimintatavoista... (DNA)

Ympäristöonnettomuuksien välttämiseksi ... globaali ympäristökoulutusohjelma toteutettiin verkko-oppimispakettina vuonna 2017. (Metso)

Ehkäiseviä koulutuksia järjestettiin monista aiheista. Yleisimpiä koulutusten aiheita olivat työturvallisuuden vahvistaminen, korruption ehkäisy ja ympäristöonnettomuuksien välttäminen. Vaikka ennaltaehkäiseviä koulutuksia järjestettiin eri aiheista, yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että koulutus käsitettiin tehokkaana keinona välttää tulevia onnettomuuksia ja uhkatilanteita. Lainauksista huomataan, että ennaltaehkäisevissä koulutuksissa tyypillisesti keskityttiin tiettyyn aiheeseen, eikä yleisesti vastuullisuuteen, kuten muiden koulutusten kohdalla. Kun tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen ennaltaehkäisevästi, on tärkeää, että aihe käsitellään mahdollisimman tarkasti, jotta henkilöstö saa käsityksen siitä, miten oma toiminta voi vaikuttaa mahdollisiin tapahtumiin. Se, että yritykset järjestävät ennaltaehkäiseviä koulutuksia osoittaa, että yritykset ovat varautuneet mahdollisiin onnettomuuksiin ja uhkatilanteisiin ja pyrkivät minimoimaan liiketoiminnasta aiheutuvat ulkoisvaikutukset. Kuten luvussa 2.1 todettiin, yrityksen yhteiskuntavastuuseen sisältyy olennaisesti negatiivisten ulkoisvaikutusten ehkäisy ja minimointi.

Ennaltaehkäisevissä koulutuksissa, erityisesti turvallisuuskoulutuksissa, korostui uhkatilanteiden harjoittelu virtuaalipelien avulla. Virtuaalipelit ja simulaatiokoulutukset nähtiin tehokkaana keinona välttää onnettomuuksia ja harjoitella mahdollisia uhkatilanteita varten. Virtuaalipelien avulla oli mahdollista harjoitella tilanteita, joiden tapahtuminen todellisuudessa on harvinaista, mutta mahdollista. Vaikka kyseiset tilanteet ovat harvinaisia, oli yrityksille tärkeää, että henkilöstö on koulutettu toimimaan oikein kyseisissä tilanteissa. Tarkoituksena monissa yrityksissä oli turvallisuuden parantaminen ja mahdollisten onnettomuuksien välttäminen. Henkilöstön käyttäytyminen tunnistettiin tärkeänä tekijänä onnettomuuksien välttämässä, mikä korosti uhkatilanteiden harjoittelun tärkeyttä onnettomuuksien ehkäisemiseksi.

Yksi keino parantaa työturvallisuutta ja välttää onnettomuuksia on simulaatiokoulutus. ... Virtuaalikoulutus on sopiva keino harvinaisten tilanteiden harjoitteluun. (Outotec)

Työntekijöidemme kouluttaminen riskien ja vaarallisen käyttäytymisen tunnistamiseen on osa Outokummun ennaltaehkäisevää turvallisuutta. (Outokumpu)

Ensimmäinen esimerkki kuvastaa hyvin simulaatio- ja virtuaalikoulutusten hyödyntämistä harvinaisten tilanteiden harjoittelemista varten. Erilaiset simulaatiot mahdollistivat erilaisten harvinaisten vaaratilanteiden harjoittamisen. Osana koulutusten ennaltaehkäisevän luonnetta oli lisäksi riskien tunnistaminen, mikä tulee hyvin esiin jälkimmäisessä esimerkissä. Riskien tunnistaminen korostui turvallisuuskoulutuksissa ja korruptiota käsittelevissä koulutuksissa. Riskien tunnistus mainittiin usein osana ennaltaehkäisevää yrityskulttuuria. Ennaltaehkäisevän kulttuurin tavoitteena oli monissa yrityksissä minimoida vastuuton käyttäytyminen tulevaisuudessa, ja koulutukset tunnistettiin tärkeänä osana sitä. Turvallisuusriskien ehkäisyn lisäksi tietoturvakoulutuksia hyödynnettiin riskitilanteiden harjoittelua varten.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaiset yritykset hyödyntävät vastuullisuuskoulutuksia edistääkseen henkilöstönsä vastuullista toimintaa. Tämän tarkoituksen pohjalta tutkielman tutkimuskysymyksiksi muodostuivat *Miten yritykset pyrkivät parantamaan henkilöstön tietoisuutta vastuullisuudesta ja edistämään henkilöstön vastuullista käyttäytymistä koulutuksilla*. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan alatutkimuskysymysten avulla, joita olivat *Mitä yritykset raportoivat henkilöstön koulutuksista vastuullisuusraporteissaan ja Millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestävät henkilöstölleen*. Tutkielman tulokset perustuvat yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa ja vuosikertomusten vastuullisuusosioissa esiin tuotuihin tietoihin.

Henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön koulutusten on esitetty vaikuttavan yrityksen yhteiskuntavastuuseen (ks. esim. Garavan & McGuire 2010; Voegtlin & Greenwood 2016). Koulutusten tarkoituksena on kasvattaa henkilöstön tietoisuutta ja muuttaa käyttäytymistä niin, että yritys saa liiketoimintansa kannalta kriittistä osaamista (Grossman & Salas 2011, 104). Yhteiskuntavastuun kontekstissa koulutuksia hyödynnetään vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi parantamalla henkilöstön tietoisuutta liiketoiminnan vastuullisuudesta ja yrityksen vastuullisuusperiaatteista (Rimanoczy & Pearson 2010, 15). Vastuullisuuskoulutusten tulisi perustua liiketoiminnan kannalta olennaisten tekijöiden käsittelyyn, jotta koulutuksissa käsitellyt asiat olisi mahdollista siirtää päivittäiseen toimintaan (Lam & Khare 2010, 6). Vastuullisuuskoulutuksia hyödyntämällä voidaan omaksua yhteiskuntavastuu osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja vahvistaa vastuullisen yrityskulttuurin muodostumista. Koulutuksissa henkilöstö oppii hyödyntämään hankittua osaamistaan työssään ja toimimaan vastuullisesti. (Garavan & McGuire 2010, 500.)

Koulutukset tunnistettiin yrityksissä tärkeänä tekijänä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö tunnistettiin edellytyksenä menestyvälle liiketoiminnalle, mikä korostui osaamisen kehittämisen arvostamisessa ja sen tukemisessa. Osa yrityksistä pyrki yhdistämään oppimisen päivittäiseen toimintaan, mikä edellytti oppimista tukevan työympäristön luomista. Koulutuksia tukevan ilmapiirin tärkeys on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Sitzmann & Weinhardt 2018, 735), sillä työilmapiiri vaikuttaa olennaisesti siihen, miten henkilöstö suhtautuu koulutuksiin. Sen lisäksi, että koulutusten tunnistettiin vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen yritykseen, tunnistettiin sitoutunut henkilöstö vastaavasti yrityksen menestystekijäksi. Koulutuksen ja sitoutumisen yhteyttä tukevat Grossmann ja Salas (2011, 104), joiden mukaan sekä yksilö että yritys hyötyvät koulutuksista sitoutumisen kasvaessa. Vastuullisuusra-

porteissa koulutukset kuvattiin tärkeänä tekijänä yrityksen liiketoiminnan kannalta ja muutamassa raportissa tunnistettiin lisäksi koulutusten vaikutus henkilöstön inhimilliseen pääomaan. Osaamisen kasvamisella sekä henkilöstö että yhteiskunta hyötyvät yritysten järjestämistä koulutuksista, kuten Aguinis ja Kraiger (2009, 452) ovat tuoneet esiin. Se, että yritysten vastuullisuusraporteissa tunnistetaan koulutusten hyödyt yritykselle, sen henkilöstölle ja yhteiskunnalle, tukee sosiaalisen integraation oletusta siitä, että koulutuksista voivat hyötyä yrityksen lisäksi sen sidosryhmät. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutukset käsitettiin mieluisana keinona vaikuttaa henkilöstön tietoisuuteen vastuullisuusasioissa ja heidän käyttäytymisensä vastuullisuuteen.

Vastuuraporteista selvisi, että yritykset järjestävät vastuullisuuskoulutuksia monista aiheista erilaisilla toteutustavoilla. Voidaan todeta, että yritykset järjestivät yleisiä, monia eri vastuullisuustekijöitä käsitteleviä koulutuksia tai aiheiltaan rajatumpia koulutuksia. Yleisille vastuullisuuskoulutuksille tyypillistä oli, että niissä käsiteltiin useita eri yhteiskuntavastuun osa-alueita, kuten korruptiota ja ihmisoikeuksia. Vastuullisuuskoulutuksissa erityisesti eettisyys tuli vahvasti esiin, ja osa yrityksistä järjesti henkilöstölleen liiketoiminnan eettisyyttä käsitteleviä koulutuksia. Liiketoiminnan eettisyys ja vastuullisuus ovat olleet osa yleistä keskustelua viime vuosien aikana, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa niiden käsittelyn laajuuteen raporteissa. Yleisten koulutusten lisäksi yritykset järjestivät aiheiltaan rajatumpia koulutuksia. Yritykset järjestivät koulutuksia ympäristöön, korruption ja lahjonnan ehkäisemiseen, ihmisoikeuskysymyksiin, turvallisuuteen ja yleiseen hyvinvointiin liittyen. Voidaan todeta, että yritykset järjestivät koulutuksia yhteiskuntavastuun taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijöistä. Yrityksen toimiala vaikutti siihen, mitä aiheita koulutuksissa käsiteltiin. Toimialan vaikutusta tukevat Lam ja Khare (2010, 6), jotka huomauttavat, että vastuullisuuskoulutusten tulisi perustua liiketoiminnan kannalta olennaisiin tekijöihin, jotta niillä olisi vaikutuksia henkilöstön tietoisuuteen ja käyttäytymiseen.

Yritysten vastuullisuuskoulutusten tavoitteena oli henkilöstön tietoisuuden parantaminen vastuullisuustekijöistä. Kuten raporteista tuli esiin, ja kuten Lam ja Khare (2010, 6) korostavat, vastuullinen käyttäytyminen edellyttää tietoisuutta vastuullisuudesta. Sen lisäksi, että vastuullisuuskoulutusten tarkoituksena oli parantaa henkilöstön tietoisuutta, oli niiden tarkoituksena ylläpitää olemassa olevaa tietoisuutta toistuvien koulutusten avulla. Koulutusten jatkuvuuden tunnistaminen on yhtenäinen Beckerin (2011, 22) näkemyksen kanssa siitä, että koulutusten toistuvuus mahdollistaa tietoisuuden ja osaamisen kasvattamisen ja ylläpitämisen. Koulutusten tarkoituksena oli parantaa henkilöstön tietoisuutta yritysten vastuullisuusperiaatteista ja tavoitteista. Kuten Jamali ja kumppanit (2015, 136–138) huomauttavat, tietoisuuden parantaminen vastuullisuusasioissa mahdollistaa sen, että henkilöstö omaksuu vastuullisuusperiaatteet ja toimivat niiden mukaisesti. Koulutukset tunnistettiin raporteissa keinona tutustuttaa henkilöstö vastuullisuus-

periaatteisiin ja jalkauttaa ne osaksi päivittäistä toimintaa. Huomion arvioista on kuitenkin, että vaikka yritykset mainitsivat usein vastuullisuuskoulutukset pakollisina henkilöstölle ja esittivät koulutuksiin osallistumisen osana vuositavoitteissaan, ei useimmissa yrityksissä päästy 100 %:n tavoitteisiin. Se, että yritykset järjestävät vastuullisuuskoulutuksia, ei siis tarkoita sitä, että henkilöstö välttämättä osallistuisi niihin.

Tietoisuuden parantamisen lisäksi vastuullisuuskoulutuksilla pyrittiin vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen. Yritykset tunnistivat koulutukset raporteissaan tärkeänä keinona vaikuttaa henkilöstön toiminnan vastuullisuuteen. Tyypillisesti käyttäytymisen vastuullisuutta käsittelevissä koulutuksissa käytiin läpi vastuullisuutta tukevia toimintaohjeita. Toimintaohjekoulutuksissa olennaista oli, että vastuullisuustekijöitä käsiteltiin yleisesti, minkä lisäksi niissä annettiin henkilöstölle ohjeita, miten toimia vastuullisesti eri tilanteissa. Myös osaamisen varmistaminen erityisesti tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen korostui rahoitus- ja finanssialan sekä informaatio ja viestintä-alan yrityksissä. Osaaminen tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen tunnistettiin yhtenä vastuullisen liiketoiminnan osa-alueena. Yrityskulttuurin muokkaaminen vastuullisemmaksi tunnistettiin yhdeksi keinoksi vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisen vastuullisuuteen. Tarkoituksena oli sisällyttää vastuullisuusajattelu osaksi yrityskulttuuria. Garavan ja McGuire (2010, 500) tukevat yrityskulttuurin vaikutusta vastuulliseen käyttäytymiseen ja koulutusten vaikutusta vastuullisen kulttuurin luomisessa. Edellisten lisäksi koulutukset tunnistettiin keinona ehkäistä tulevia onnettomuuksia ja uhkatilanteita. Kyseisten koulutusten tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen niin, että uhkatilanteiden tullessa henkilöstö osaisi käyttäytyä oikein, jotta uhkatilanteita ei aiheutuisi. Se, että yritykset kouluttavat henkilöstöään vastuullisuustekijöistä ja antavat ohjeita, miten toimia, ei kuitenkaan takaa sitä, että henkilöstö käyttäytyisi vastuullisesti, sillä yksilö on vastuussa omasta käyttäytymisestään (vrt. Rottig ym. 2011).

Vaikka monissa yrityksissä tuotiin laajasti esille henkilöstölle järjestettäviä koulutuksia ja niiden sisältöjä, oli aineiston joukossa sellaisia raportteja, joissa ei käsitelty henkilöstön koulutuksia yksittäisten mainintojen tai taulukoiden lisäksi. Se, että vastuullisuusraporteissa ei tuotu esiin järjestettyjä koulutuksia kertoo siitä, että koulutuksia ei välttämättä ole järjestetty tai niitä ei pidetä olennaisena tekijänä liiketoiminnan kannalta. Vastuuraporttien tarkoituksena on tuottaa tietoa liiketoiminnasta sidosryhmille, joten on yrityksen päätettävissä, mitä ne haluavat raportoida. Vastuuraporttien laajuuksien ja sisältöjen erilaisuuden selittyvät osaltaan raporttien vapaamuotoisen rakenteen ja eri toimialojen takia. Kuten Sethi ja kumppanit (2017, 789) huomauttivat, raporttien vapaamuotoisuus vaikeuttaa niiden keskinäistä vertailua.

7.2 Tutkielman luotettavuus

Oleellinen osa laadullista tutkimusta on tutkimuksen luotettavuus, jota tulisi arvioida tutkimuksen luonteeseen sopivalla tavalla (Hirsijärvi ym. 2009, 232). Tutkielman luotettavuuden arvioinnin avulla on mahdollista tuoda esiin tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset sekä kasvattaa tutkielman läpinäkyvyyttä. Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida tutkimuksen luonne, jotta sen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavalla tavalla. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida sen luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja vahvistettavuus perusteella. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290, 294.)

Tutkimuksen luotettavuus viittaa sen läpinäkyvyyteen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten tutkimusprosessin eteneminen on avattu lukijalle ja kuinka looginen ja jäljitettävissä oleva tutkimus on ja miten tehdyt päätelmät on vahvistettu aineiston avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tutkielman läpinäkyvyyttä on pyritty vahvistamaan kuvaamalla tutkimusprosessin etenemistä mahdollisimman tarkasti analyysiluvussa. Tutkimusprosessi on esitetty etenemisjärjestyksen mukaan aineiston keräämisestä analyysin tuloksiin, jotta lukija pystyy seuraamaan, miten aineistosta on päädytty saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen loogisuutta ja järjestelmällisyyttä pyrittiin vahvistamaan hyödyntämällä Gioian ja kumppaneiden (2012) laadulliselle tutkimukselle tyypillistä aineiston analyysitapaa. Kyseisen analyysitavan hyödyntäminen on mahdollistanut järjestelmällisen etenemisen aineistosta kategorioihin, teemoihin ja lopulta kokonaisuuksiin. Eteneminen aineistosta kokonaisuuksiin on havainnollistettu kuvioiden avulla, jotta lukija pystyy helposti seuraamaan päätelmien muodostumista. Aineistosta tehdyt päätelmät on vahvistettu lainausten avulla, jotta tutkimus olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Lainauksia hyödyntämällä lukijalle on mahdollisimman selvää, miten päätelmät ovat muodostuneet.

Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidessa kiinnitetään huomiota tehdyn tutkimuksen ja sen osien samankaltaisuuksien vertaamista aiempiin tutkimuksiin. Samankaltaisuuksien esittäminen mahdollistaa yhteyden tutkimuksen ja aiempien tutkimustulosten välille. Siirrettävyys ei kuitenkaan tarkoita tuloksien toistavuutta, vaan enemmän tutkimustulosten samankaltaisuuksien löytämistä eri konteksteissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tutustuttaessa tutkielman aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, ei ollut löydettävissä tutkimuksia, joissa olisi tutkittu henkilöstön koulutusten vaikutusta vastuullisuuteen, jotka perustuivat yritysten vastuullisuusraportteihin. Tutkimuksia, jotka perustuivat yritysten vastuullisuusraportteihin, on tehty aiemmin eri aiheista (ks. esim. Barrera-Martínez ym. 2017; Wang ym. 2018), mutta henkilöstön koulutukseen liittyen sellaisia ei ollut löydettävissä. Yhteiskuntavastuuta ja koulutuksia on tutkittu erikseen paljon, mutta molempia käsitteitä käsitteleviä tutkimuksia on huomattavasti vähemmän. Koska tutkielman siirrettävyys ei edellytä identtisiä tutkimuksia vaan samankaltaisuuksien löy-

tämistä, voidaankin todeta, että tutkielma on yhtenäinen aiempien tutkimusten kanssa, sillä tuloksista oli löydettävissä yhteneväisyyksiä muiden tutkimusten kanssa. Tulosten samankaltaisuuksia oli löydettävissä henkilöstön koulutusten ja vastuullisuuden välisen yhteyden tutkimuksissa. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Garavan ym. 2015; Garavan & McGuire 2010) on todettu, koulutusten avulla on mahdollista vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja tietoisuuden parantamiseen yhteiskuntavastuun kontekstissa. Erona tämän tutkielman ja aiempien tutkimusten kohdalla on se, että tämä tutkielman aineistona oli yritysten yhteiskuntavastuuraportit, kun taas aiemmat tutkimukset ovat lähinnä olleet teoreettisia ja perustuneet hypoteeseihin (ks. esim. Garavan & McGuire 2010). Myös muita samankaltaisuuksia tämän tutkielman ja aiempien tutkimusten välillä on tuotu esiin tulosten esittelyn yhteydessä.

Tutkimuksen uskottavuus viittaa aineiston riittävyden, aiheen tuntemuksen, havaintojen ja luokittelujen yhtenäisyyden sekä aineistosta tehtyjen tulkintojen perusteltavuuden arviointiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tutkielman tekeminen alkoi aiheen päättämisen jälkeen perusteellisella aiempiin tutkimuksiin tutustumisella, jotta aiheesta olisi mahdollisimman hyvä käsitys ennen varsinaista teoriaosuuden kirjoittamista. Ennen varsinaisen kirjoitusprosessin aloittamista perehdyttiin tutkielmassa hyödynnettyjen lähteiden lisäksi sellaisiin artikkeleihin, joita ei hyödynnetty tutkielman kirjoittamisessa. Vaikka kyseisiä artikkeleita ei hyödynnetty tutkielmassa, koettiin ne tärkeinä, sillä laaja perehtyminen yhteiskuntavastuun, henkilöstöjohtamisen ja koulutusten tutkimuksiin mahdollisti hyvän aiheen tuntemuksen ja sen, että tutkielmaan on sisällytetty ainoastaan tutkielman kannalta olennainen teoria. Koska yhteiskuntavastuu on tutkielman kiinnostuksen kohteena, päädyttiin aineistona hyödyntämään yritysten laatimia vastuullisuusraportteja. Tarkoituksena oli saada yleinen käsitys siitä, millaisia vastuullisuuskoulutuksia yritykset järjestivät henkilöstölleen ja miksi, joten tutkimuksessa hyödynnettiin eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Aineisto koostui 25 raportista, mikä todettiin riittäväksi, sillä aineistosta löydetyt teemat alkoivat toistua loppua kohden. Uskottavuutta parantaa se, että tulosten esittelyn yhteydessä on pyritty hyödyntämään eri yritysten raporteista otettuja lainauksia. Eri yritysten hyödyntäminen tulosten esittelyssä korostaa sitä, että tutkimuksessa ei ole painottunut mikään yritys muita enemmän. Aineiston läpikäymisessä hyödynnettiin Nvivoa, joka mahdollisti aineiston järjestelmällisen läpikäynnin ja aineiston rajaamisen ja jaottelun aihepiireittäin. Aineistosta tehdyt tulkinnat on pyritty perustelemaan tarkasti, ja perusteluissa on hyödynnetty lainauksia aineistosta. Lisäksi luvussa 5.3 tuotiin esiin analyysissä esiin nousseita tekijöitä, jotka vaikuttivat tulkintojen muodostumiseen.

Vahvistettavuus viittaa aineiston ja tulkintojen yhtenäisyyteen ja todistettavuuteen. Vahvistettavuus tarkoittaa havaintojen ja tulkintojen liittämistä aineistoon helposti ymmärrettävällä tavalla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tutkielman tulosten yhdenmukaisuutta aineiston kanssa on pyritty tuomaan mahdollisimman kattavasti esiin ana-

lyysin ja tutkimustulosten esittelyssä. Analyysissä aineistosta tehdyt havainnot on vahvistettu kuvioden avulla. Kuvioden tarkoituksena on tuoda esiin se, miten aineistosta on edetty kategorioiden kautta teemoihin ja niistä kokonaisuuksiin. Havainnollistamisen avulla lukijan on helppo seurata, miten tulokset ovat muodostuneet. Yhdenmukaisuutta aineiston ja tulosten välillä on pyritty tuomaan selkeästi esiin tulosten esittelyssä hyödyntämällä aineistosta poimittuja lainauksia. Lainaukset on otettu aineistosta sellaisenaan muokkaamatta, ja niiden tarkoituksena on ollut havainnollistaa aineistosta löytyneet tulokset. Pitkiä lainauksia on lyhennetty pisteiden avulla, jotta tutkimuksen kannalta olennainen tieto on saatu mahdollisimman selkeästi esiin. Koska tutkielman aineistona on ollut sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lähteitä, on englanninkieliset lainaukset koottu tutkielman liitteeseen. Liitteeseen on koottu hyödynnetyt lainaukset alkuperäisessä muodossaan ennen kuin ne on käännetty suomeksi.

Tutkielman luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja vahvistettavuuden perusteella voidaan todeta, että tätä tutkielmaa voidaan pitää luotettavana. Vaikka tutkielmaa voidaan pitää luotettavana, on siinä omat rajoitteensa. Yhtenä tutkielman rajoitteena voidaan pitää siinä hyödynnettyä aineistoa eli yritysten laatimia vastuullisuusraportteja. Valmiiden raporttien hyödyntäminen rajoitti tutkimuksen tekemistä siinä, että analyysin edetessä ei ollut mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, eikä tutkimuksen tekijällä ollut mahdollista saada rakenteeltaan yhteneväistä aineistoa. Vastuullisuusraporttien vapaamuotoisuus vaikutti raporttien rakenteisiin ja sisältöihin, mikä vaikutti niiden vertailuun (ks. esim. Sethi ym. 2017, 789). Vastuullisuusraporttien vapaamuotoisuus vaikutti tämän tutkielman kohdalla siihen, että henkilöstölle suunnattuja vastuullisuuskoulutuksia käsiteltiin laajuudeltaan eri tavoin eri raporteissa. Lisäksi, tutkielma perustuu niihin tietoihin, jotka yritykset ovat julkaisseet omasta tahdostaan. Vastuullisuusraportteja on yleisesti kritisoitu siitä, että niissä tuodaan esiin asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Vaikka vastuullisuusraporteissa on tuotu esiin, että yritykset järjestävät henkilöstölleen vastuullisuuskoulutuksia, on eri asia, miten asia todellisuudessa on. Toinen rajoite on tutkielmassa hyödynnetyt yritykset. Aineistossa hyödynnetyt yritykset edustavat suuria ja yleisen edun kannalta olennaisia yrityksiä, jotka ovat kirjanpitolain muutoksen jälkeen velvollisia raporttimaan liiketoiminnan ei-taloudellisista tekijöistä. Tämä tulee huomioida, sillä tutkielman tuloksia ei voida pitää yleistettävänä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tämän tutkielman rajoitteet kuitenkin mahdollistavat jatkotutkimukset aiheesta, ja tutkielman seuraavassa alaluvussa pohditaan rajoitteiden pohjalta mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassa selvitettiin, miten yritykset pyrkivät vaikuttamaan henkilöstönsä vastuullisuuteen koulutusten avulla. Tutkielmassa hyödynnetty aineisto perustuu yritysten laatimiin vastuullisuusraportteihin, mikä tarkoittaa sitä, että tutkielmassa on pystytty tutkimaan henkilöstön koulutusten vaikutuksia vastuullisuuteen yrityksen näkökulmasta. Tutkielmassa ei siten ollut mahdollista sisällyttää henkilöstön näkökulmaa aiheeseen. Lisäksi vastuullisuusraporteissa tuotiin esiin se, millaisia koulutuksia yritykset ovat järjestäneet henkilöstölleen ja miksi, mutta sitä miten koulutukset todellisuudessa ovat vaikuttaneet henkilöstön vastuullisuuteen, ei ollut mahdollista selvittää raporteista.

Tutkielman pohjalta jatkotutkimusmahdollisuutena nähdään se, miten koulutukset ovat todellisuudessa vaikuttaneet henkilöstön käyttäytymiseen ja tietoisuuteen vastuullisuusasioissa. Vastuullisuusraportteja on kritisoitu yleisesti siitä, että niissä tuodaan esiin enemmän positiivisia kuin negatiivisia tekijöitä. Tämä tulee muistaa tarkasteltaessa henkilöstön koulutuksia, sillä vaikka yritykset kertovat järjestäneensä vastuullisuuskoulutuksia, raporteista ei kuitenkaan selviä onko henkilöstö osallistunut koulutuksiin tai ovatko koulutukset todellisuudessa vaikuttaneet henkilöstön käyttäytymiseen tai tietoisuuteen. Tämä tutkielma antaa pohjan tutkimukselle, jonka tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuuskoulutukset ovat todellisuudessa vaikuttaneet käyttäytymiseen ja tietoisuuteen. Kyseinen tutkimus perustuisi siten henkilöstön näkökulmaan, mikä antaisi tärkeän vastinparin tälle tutkielmalle.

Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena nähdään mahdollisuus syventää tämän tutkielman tuloksia yrityksen näkökulmasta. Tämä tutkielma perustui yritysten julkaisemiin vastuullisuusraportteihin, mikä vaikutti tutkielmaan siinä, että hyödynnetty aineisto oli niukka ja eri yritykset raportoivat asiasta eri tavoin ja eri laajuudella. Koulutusten vaikutusta henkilöstön vastuullisuuteen tulisi tutkia syvemmin mahdollisesti haastattelujen avulla. Haastattelujen avulla olisi mahdollista saada syvempi ymmärrys siitä, miksi yritykset kouluttavat henkilöstöään vastuullisuustekijöistä. Haastattelujen avulla olisi mahdollista saada syvällisempi ymmärrys yritysten motiiveista järjestää vastuullisuuskoulutuksia, sillä toisin kuin valmiista aineistosta, haastattelun aikana olisi mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä.

LÄHTEET

- Aguinis, H. (2011) Organizational responsibility: Doing good and doing well. Teoksessa: *APA handbook of industrial and organizational psychology*, toim. Sheldon Zedeck, 855–879. American Psychological Association, Washington.
- Aguinis, H. – Kraiger, K. (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *The Annual Review of Psychology*, Vol. 60 (1), 451–474.
- Ardichvili, A. (2012) Sustainability or limitless expansion: paradigm shift in HRD practice and teaching. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (9), 873–887.
- Baek, P. – Kim, N. (2014) Exploring a theoretical foundation for HRD in society: toward a model of stakeholder-based HRD. *Human Resource Development International*, Vol. 17 (5), 499–513.
- Barrena-Martínez, J. – López-Fernández, M. – Romero-Fernández, P. M. (2017) Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23 (1), 55–61.
- Becker, W. (2011) Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, Vol. 34 (1), 18–23.
- Boselie, P. – Brewster, C. – Paauwe, J. (2009) In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, Vol. 38 (5), 461–471.
- Branco, M. C. – Rodrigues, L. L. (2006) Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69 (2), 111–132.
- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), 497–505.
- Carroll, A. B. (2015) Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, Vol. 44 (2), 87–96.

- Carroll, A. B. – Shabana, K. M. (2010) The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 (1), 85–105.
- Cavagnaro, E. – Curiel, G. (2012) *The three levels of sustainability*. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield.
- Chatzimouratidis, A. – Theotokas, I. – Lagoudis, I. N. (2012) Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (4), 662–693.
- Corley, K. G. – Gioia, D. A. (2011) Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution. *Academy of Management Review*, Vol. 36 (1), 12–32.
- De Stefano, F. – Bagdadli, S. – Camuffo, A. (2018) The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, Vol. 57 (2), 549–566.
- Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The tripple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, Vol. 8 (1), 37–51.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Flick, U. (2007) *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications, London.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Garavan, T. N. – McGuire, D. (2010) Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 (5), 487–507.

- Garavan, T. N. – McGuire, D. – Lee, M. (2015) Reclaiming the "D" in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Human Resource Development Review*, Vol. 14 (4), 359–388.
- Garriga, E. – Melé, D. (2004) Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 (1), 51–71.
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Gond, J-P. – Igalens, J. – Swaen, V. – El Akremi, A. (2011) The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 (1), 115–132.
- Greenwood, M. (2013) Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 (2), 355–366.
- GRI (2018) About GRI. <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>>, haettu 4.11.2018.
- Grossman, R. – Salas, E. (2011) The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, Vol. 15 (2), 103–120.
- Harmaala, M. – Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hörisch, J. – Freeman, R. E. – Schaltegger, S. (2014) Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, Vol. 27 (4), 328–346.
- Jamali, D. R. – El Dirani, A. M. – Hardwood, I. A. (2015) Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24 (2), 125–143.

- Jussila, M. (2010) *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor Oy, Vantaa.
- Kanji, G. K. – Chopra, P. K. (2010) Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, Vol. 21 (2), 119–143.
- Kauppalehti (2014) Yhteiskuntavastuuraportit pakollisiksi suuryhtiöille. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yhteiskuntavastuuraportit-pakollisiksi-suuryhtiöille/hv2wJFEed>>, haettu 19.9.2018.
- Kuchinke, K. P. (2010) Human development as a central goal for human resource development. *Human Resource Development International*, Vol. 13 (5), 575–585.
- Lam, H. – Khare, A. (2010) HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3 (2), 3–15.
- Lankoski, L. (2009) Cost and revenue impacts of corporate responsibility: Comparisons across sustainability dimensions and product chain stages. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25 (), 57–67.
- Litfin, T. – Meeh-Bunse, G. – Luer, K. – Teckert, Ö. (2017) Corporate social responsibility reporting – a stakeholder's perspective approach. *Business System Research*, Vol. 8 (1), 30–42.
- McDonald, K. S. – Hite, L. M. (2018) Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, Vol. 17 (4), 349–372.
- Matten, D. – Moon, J. (2008) "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 404–424.
- Milne, M. J. – Gray, R. (2013) W(h)ither ecology? The tripple bottom line, the global reporting initiative, and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (1), 13–29.
- Newman, K. L. (2011) Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, Vol. 40 (2), 136–143.

- Odriozola, M. D. – Baraibar-Diez, E. (2017) Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24, (2), 121–132.
- Parsons, T. (1961) An outline of the social systems. Teoksessa: *Theories of society*, toim. Parsons, T. – Shils, E. A. – Naegle, K. D. – Pitts, J. R. Free Press, New York.
- Pfeffer, J. (2010) Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 24 (1), 34-45.
- Pless, N. M. – Maak, T. – Stahl, G. K. (2012) Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, Vol. 51 (1), 873–903.
- Rimanoczy, I. – Pearson, T. (2010) Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 (1), 11–17.
- Rottig, D. – Koufteros, X. – Umphress, E. (2011) Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management. *Decision Sciences*, Vol. 42 (1), 163–204.
- Searcy, C. – Buslovich, R. (2014) Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, Vol. 121 (2), 149–169.
- Sethi, S.P. – Martell, T.F. – Demir, M. (2017) An evaluation of the quality of corporate social responsibility reports by some of the world's largest financial institutions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 (4), 787–805.
- Sharma, E. – Tewari, R. (2017) Engaging employee perception for effective corporate social responsibility: Role of human resource professionals. *Global Business Review*, Vol. 19 (1), 111–130.
- Shen, J. – Benson, J. (2016) When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behaviour. *Journal of Management*, Vol. 42 (6), 1723–1746.

- Sitzmann, T. – Weinhardt, J. M. (2018) Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, Vol. 44 (2), 732–756.
- Sukserm, T. – Takahashi, Y. (2012) Self-efficacy as a mediator of the relationships between learning and ethical behavior from human resource development in corporate social responsibility activity. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 4 (2), 8–22.
- Sukserm, T. – Takahashi, Y. (2011) Effect of individual characteristics on learning through human resource development (HRD) in corporate social responsibility (CSR) activity. *International Journal of Business and Society*, Vol. 12 (2), 87–100.
- Suomen YK-liitto (2019) Kestävän kehityksen tavoitteet – Agenda 2030, <<https://www.ykliitto.fi/yk70v/yk/kehitys/post-2015>>, haettu 22.3.2019.
- Suomen YK-liitto (2018) Yritysten yhteiskuntavastuu, <<https://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>>, haettu 6.11.2018.
- Tschopp, D. – Huefner, R. J. (2015) Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127 (3), 565–577.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2018) Vastuullisuusraportointi, <<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>>, haettu 20.9.2018.
- United Nations (2018a) Global Compact, <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>>, haettu 27.9.2018.
- United Nations (2018b) The sustainable development agenda, <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>>, haettu 5.11.2018.

- Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 26 (1), 181–197.
- Wang, H. – Tong, L. – Takeuchi, R. – George, G. (2016) Corporate social responsibility: an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 (2), 534–544.
- Wang, Z. – Hsieh, T. –Sarkis, J. (2018) CSR performance and the readability of CSR reports: Too good to be true? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25 (1), 66–79.

LIITE 1**ENGLANNINKIELISET LAINAUKSET**

Koulutusten hyödyntäminen

Sivu 56: "Our success depends on our ability to employ and recruit the correct kind of professional people ... and support them to develop and train their skills."

Sivu 56: " We believe that the best way to develop ourselves and our ways of working is to make learning an integral part of daily work."

Sivu 56: "We are working to create an environment for our people to develop, succeed and find joy in their work."

Sivu 58: "Motivated and committed personnel are key to success. This is why we strive to develop and support our personnel at every stage of their career."

Sivu 58: "In the changing and complex business environment, ensuring employee's capabilities and wellbeing is important for both business success and sustained employability."

Sivu 59: "We want to be an excellent workplace and a responsible and attractive employer which takes care of the continuous development of the wellbeing and skills of our staff."

Tietoisuus

Sivu 61: "Training is part of our active EHS culture and plays an important role. We maintain and promote our staff's awareness of environmental, health and safety affairs ..."

Sivu 63: "In 2017, we initiated the assessment process regarding the need to renew Metsä Group's Code of Conduct with the aim to identify the key focus areas and to develop further our personnel's awareness on ethical issues."

Sivu 63: "It is important to raise awareness among our employees regarding human rights issues and it is therefore included in our Code of Conduct training that is mandatory for all employees as part of the Licence to Work training."

Sivu 64: "In the SafeStart program, focusing on behavioral safety awareness..."

Käyttäytyminen

Sivu 67: "Nordea's Code of Conduct and corporate values guide individual behavior at Nordea, and all staff are regularly trained on this topic."

Sivu 70: "Our approach to safety is preventive. ... Training is the most important factor for preventing accidents."

Sivu 71: "To avoid environmental accidents because of a lack of knowledge, a global environmental training program, which was originally created in 2015, was rolled out as an e-learning package in 2017."

Sivu 71: "Another way to increase to increase work safety and avoid accidents is simulation training... Virtual training is well suited for practicing scenarios that happen rarely in real life."

Sivu 71: "Training our employees to recognize risks and potentially hazardous behaviors is a fundamental part of preventive safety work at Outokumpu."

LIITE 2

TIETOISUUDEN PARANTAMINEN



LIITE 3

VASTUULLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

