



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

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	06.05.2019
Tekijä(t)	Hilkka Kolin	Matrikkelinumero	516367
		Sivumäärä	90
Otsikko	Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen – Yritysvastuuraportoinnin muodostama mielikuva vastuullisuuden toteutumisesta		
Ohjaaja(t)	KTT Essi Saru		

#### Tiivistelmä

Yhteiskunta ja yrityksen sidosryhmät odottavat yritysten ottavan suurempaa roolia ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten ongelmien ratkaisemisessa. Samanaikaisesti yritykset pyrkivät parantamaan kannattavuuttaan yhä pienemmillä resursseilla, minkä vuoksi kasvavat vaatimukset ovat uhka henkilöstön terveydelle ja suorituskyvyille. Vastuullisen HRM:n ilmiö on tuore mutta sen uskotaan tuovan uusia näkökulmia henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä on vastuullinen HRM, mitkä ovat sen ominaispiirteet ja miten vastuullisuus toteutuu yritysten henkilöstökäytännöissä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös minkälaisia ovat henkilöstön sidosryhmäodotukset.

Käsitys vastuullisen HRM:n ilmiöstä muodostetaan yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluvan sosiaalisen vastuun, sidosryhmäteorian, HRM:n, strategisen HRM:n ja vastuullisen HRM:n viitekehyksessä. Tutkimuksen aineisto muodostuu kolmestakymmenestä yritysvastuuraportista, joissa tutkimuksen kohteena ovat henkilöstöosiot sekä muut henkilöstöön viittaavat kohdat. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata vastuullisen HRM:n ilmiötä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä rakennetaan tiivistetty ja yleistetty kuvaus. Induktiivisella tutkimusotteella aineistoa analysoidaan etenemällä ”yksittäisestä yleiseen”. Vastuullinen HRM on yrityksen vastuullisuuden kehittämistä vastuullisten henkilöstökäytäntöjen, pitkän aikavälin ja HR-tulosten merkityksen ymmärtämisen keinoin. Vastuullisen HRM:n ominaispiirteet erottavat sen perinteisistä HR-käytännöistä. Henkilöstön sidosryhmäodotukset liittyvät terveyteen ja turvallisuuteen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, oikeiden mukaiseen kohteluun, palkkaukseen, työsuhteturvaan sekä työnantajan vastuullisuuteen ja eettisyyteen. Vastuullisuuden toteutumisesta henkilöstökäytännöissä arvioidaan etsimällä vastuullisen HRM:n ominaisuuksia kahdeksasta henkilöstöön liittyvästä aihealueesta.

Tutkimuksessa havaittiin yritysten raportoimissa henkilöstökäytännöissä useita vastuullisen HRM:n ominaisuuksia: suuntautuminen pitkälle aikavälille, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, liiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen, ulkoisten kumppaneiden huomioiminen, joustavuus, lainsäädännön ylittävä toiminta, työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen ja oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen. Tutkimuksessa ei havaittu ympäristön hyvinvoinnista huolehtimisen ominaispiirrettä.

Asiasanat	Vastuullinen HRM, sosiaalinen vastuu, yritysvastuuraportointi, henkilöstökäytännöt,
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **VASTUULLINEN HENKILÖSTÖVOIMA- VAROJEN JOHTAMINEN –**

**Yritysvastuuraportoinnin muodostama mielikuva vastuullisuuden toteutumisesta**

Asiantuntijaorganisaation liiketoiminta-  
osaamisen maisteriohjelman  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Hilkka Kolin

Ohjaajat:  
KTT Essi Saru

6.5.2019  
Pori

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

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkielman tausta .....	9
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	11
1.3	Tutkielman rakenne .....	12
2	TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	13
2.1	Laadullinen tutkimus .....	13
2.2	Aineisto .....	13
2.3	Aineiston analysointi – sisällönanalyysi .....	16
3	VASTUULLISEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN TAUSTATEKIJÄT .....	18
3.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu .....	18
3.1.1	Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet .....	20
3.1.2	Henkilöstö yrityksen sosiaalisen vastuun kohteena .....	23
3.1.3	Yritysvastuuraportointi .....	24
3.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	27
3.2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen, roolit ja ominaispiirteet .....	27
3.2.2	Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävät .....	31
3.3	Henkilöstö yrityksen sidosryhmänä .....	33
4	VASTUULLINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN .....	39
4.1	Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen määritelmät .....	39
4.2	Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuudet .....	42
4.3	Vastuullisuus yritysten henkilöstökäytännöissä .....	46
4.3.1	Työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen .....	46
4.3.2	Koulutus ja jatkuva kehittäminen .....	52
4.3.3	Työsuhteiden hallinta .....	56
4.3.4	Viestintä, läpinäkyvyys ja yhteiskunnallinen keskustelu .....	58
4.3.5	Monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdollisuudet .....	61
4.3.6	Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja edut .....	64
4.3.7	Työterveys ja työturvallisuus .....	67
4.3.8	Työn ja perhe-elämän tasapaino .....	70
4.4	Vastuullisuuden edistäminen .....	73
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	75
5.1	Johtopäätökset .....	75

5.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	80
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	82
LÄHTEET.....	84

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Tulevaisuuden HR-roolit .....	28
Kuvio 2	Vastuullisen HRM:n määritelmien yhteneväisyydet .....	40

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Tutkielman aineiston yrityskuvaus .....	15
Taulukko 2	Analyysin pääluokat ja tekstipoimintojen määrät pääluokittain .....	17
Taulukko 3	GRI ohjeistuksen ja HRM ulottuvuuksien yhtäläisyydet .....	26
Taulukko 4	Havaitut vastuullisen HRM:n ominaisuudet yritysten raportoinnissa henkilöstökäytännöissä .....	78



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Yritysten toimintaympäristö muuttuu nopeasti, eikä muutos tapahdu aina liiketoiminnalle edulliseen suuntaan. Maailmanlaajuiset megatrendit globalisaatio, väestörakenteen muutos, digitalisaatio, arvojen muuttuminen, teknologinen kehitys ja kaupungistuminen ovat tehneet jatkuvasta muutoksesta pysyvää (Zink 2014, 38–39). Nykyisessä globaalissa epävakaaassa taloudessa toimivat yritykset pyrkivät parantamaan tuottavuuttaan yhä pienemmillä resursseilla, minkä vuoksi työntekijöiden tukeminen kasvavien vaatimusten saavuttamiseksi on välttämätöntä (Blake-Beard ym. 2010, 408). Yrityksen tuottavuutta ja yksilöiden suorituskykyä uhkaavat työntekijöiden työperäinen stressi, työuupumus, terveysongelmat tai vaikeudet työn ja yksityiselämän tasapainottamisessa ovat merkittäviä haasteita nykyorganisaatioille (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 2).

Työelämää koskevat maailmanlaajuiset muutokset heikentävät perinteistä kolmikan-taista työmarkkinajärjestelmää sekä aiheuttavat julkisen vallan ja ammattiliittojen vaikutusmahdollisuuksien kaventumista. Vastuu ja valta työelämän sopimuksista ja säännöistä on siirtymässä enenevässä määrin yrityksille muuan muassa paikallisen sopimisen ja uusien työnteon muotojen yleistyessä. Samaan aikaan yritykset kokevat aiempaa enemmän niiden yhteiskunnallisen käyttäytymisen tarkastelua ja arvostelua, kun sidosryhmät ja tiedostusvälineet seuraavat yrityksen toimia ja odottavat niiltä vastuullisempaa toimintaa. (Voegtlin & Greenwood 2016, 181–182.) Vähättelemättä yritysten keskeisintä tehtävää, taloudellisen kasvun ja kehityksen mahdollistavan vaurauden luomista, yritysten odotetaan ottamaan suurempaa roolia yhteiskunnallisissa ja ympäristöön liittyvissä asioissa (Hirsig ym. 2014, 128).

Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat kiinnostaneet liike-elämää 90-luvun lopulta alkaen, kun YK:n alainen Maailman ympäristö- ja kehityskomissio (WCED) julkaisi ”Yhteinen tulevaisuutemme”-raportin, joka käsitteli laajasti maailmanlaajuisia, pitkäjänteistä ja erilaiset sidosryhmät huomioivaa kestävästä kehitystä (Kramar 2014, 1070). Kolmoistilin-päätös -käsitteen (engl. triple bottom line) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu muodostuu ympäristövastuusta, taloudellisesta ja sosiaalisesta vastuusta (Harmaala & Jallinoja 2012, 18). Suuri osa kestävästä kehityksen tutkimuksesta ja diskurssista on keskittynyt yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnan fyysisiin ympäristövaikutuksiin, vaikka yritysten toiminnalla ja johtamiskäytännöillä on myös inhimillisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Ympäristövaikutukset ovat usein huomattavasti näkyvämpiä kuin työntekijän heikentynyt fyysinen ja psyykkinen terveys tai madaltunut elinajan odote. (Pfeffer 2010, 34, 41.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on merkittävä rooli siinä, miten yrityksessä ymmärretään, kehitetään ja toteutetaan yhteiskuntavastuuta. Se, miten yrityksessä käsitetään sosiaalinen vastuu, vaikuttaa tapaan kohdella työntekijöitä. HRM (engl. human resource management) ja yrityksen yhteiskuntavastuu ovat molemmat merkityksellisiä, kun halutaan ymmärtää yrityksen rooliin liittyviä odotuksia sekä työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta. (Voegtlin & Greenwood 2016, 181.) 1980-luvulla alkanut tehokkuus- ja kustannusnäkökulmiin ja organisaation muutosstrategioihin keskittynyt johtaminen on heikentänyt työelämän suhteita, jonka vuoksi maailmassa, jossa uskollisuutta ja sitoutumista ei enää palkita, markkinakelpoisuuttaan ja työllistettävyyttään kehittäneet asiantuntijat ovat ottaneet tulevaisuutensa omiin käsiin. Yritykset ovat joutuneet kohtaamaan uuden, ehdollisuuden ja tilapäisyyteen perustuvan työsopimuskulttuurin, mikä on vahvistanut ymmärrystä henkilöstön valmiuksien kehittämisen ja pitkäaikaisten työsuhteiden tärkeydestä. (Gollan 2005, 22.)

Näkemyks siitä, että työntekijät muodostavat yrityksen tärkeimmän voimavaran, jota tehokkaasti kehittämällä ja työllistämällä yritys saa selvästi erottuvan ja jäljittelemättömän kilpailuedun, on kasvattanut kiinnostusta henkilöstöressurssien tehokkaaseen hallintaan, ja lisännyt tutkimusta henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja yritysten suorituskyvyn välisestä yhteydestä (Guest 2002, 335). Todellisen yritysvastuun toteutumisen kannalta organisaation on tunnistettava, arvostettava ja edistettävä ihmisten kykyjä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen painopiste on viime vuosina siirtynyt ihmisten johtamisesta resurssien hallintaan, jossa yksilöiden tarpeiden, mahdollisuuksien ja toiveiden on oltava keskeisessä roolissa työpaikalla. Jos työnantajat eivät poista nykyistä kuilua retoriikan ja työpaikkojen todellisuuden väliltä, on todennäköistä, että älykkäät ja innostuneet työntekijät siirtyvät niihin organisaatioihin, jotka odotukset huomioivat. (Gollan 2000, 20–22.)

Henkilöjohtamisen vastuullisuus on yleistynyt 2000-luvulla johtamisen tutkimuksessa (Ehnert 2009, Järnlström & Vanhala 2014, 221 mukaan), ja vaikka vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on ilmiönä nuori, se koetaan merkittäväksi, ja sen uskotaan tuovan uusia näkökulmia keskusteluun henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta (Järnlström & Vanhala 2014, 220). Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkastelee sekä yrityksen ja ympäristön välistä suhdetta, että HRM:n osa-alueita yksilötasolla. Yritykset eivät voi jättäytyä pois yhteiskunnallisen vastuun keskustelusta, sillä vastuullisuus toteutuu yrityksen käytännöissä ja HRM:n avulla yritys voi edistää vastuullisuuttaan (Ehnert & Harry 2012, 223). Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen painottaa eettisesti hyväksyttäviä ja pitkän aikavälin tuloksellisuuden tähtääviä henkilöstöratkaisuja, joiden vuoksi henkilöstöjohtamisen rooli tulee korostumaan entisestään (Viitala ym. 2014, 6–7).

Resurssien tehokas käyttö on välttämätöntä, mutta se ei riitä varmistamaan yrityksen elinkelpoisuutta pitkällä aikavälillä. Yrityksen tulee miettiä uudelleen, miten se johtaa ja hyödyntää resurssejaan, mukaan lukien nykyistä henkilöstöä, mahdollisia tulevaisuuden

työntekijöitä sekä yrityksen yhteiskuntasuhteita. Yrityksen menestyminen edellyttää, että sen nykyisillä ja tulevaisuuden työntekijöillä on halua työskennellä yrityksessä, osaamista suoriutua tehtävistään, ja sen tarjoamat työskentelymahdollisuudet ovat terveyden, stressin sekä työn ja muun elämän tasapainon kannalta suotuisat. (Ehnert ym. 2014a, 5–7.)

Ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta kestävydestä näyttää muodostuvan yksi tämän vuosisadan suurimmista haasteista yrityksille. Organisaatioissa olevat ihmiset ovat heitä, jotka innovoivat ja toteuttavat uusia strategioita ja käytäntöjä haasteiden selvittämiseksi. Tämän vuoksi ihmisten johtaminen ja henkilöstöhallinto ovat avainasemassa yritysvastuun muutosprosessien johtamisessa. (Ehnert & Harry 2012, 231–232.)

## 1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä on vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen, mitkä ovat sen ominaispiirteet ja miten vastuullisuus toteutuu yritysten henkilöstökäytännöissä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, millaisia sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajaltaan. Teoriaa tarkastelemalla pyritään muodostamaan käsitys vastuullisen HRM:n ilmiöstä, ja yritysvastuuraportointia tutkimalla siitä, miten vastuullisuus näkyy yritysten henkilöstökäytännöissä. Tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaisia henkilöstöön liittyviä toimia, asioita ja henkilöstön odotuksia yritykset raportoivat yritysvastuuraporteissaan.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on

- Miten vastuullisuus näkyy yritysten vastuuraporttien henkilöstökäytännöissä?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastauksia tarkastelemalla vastuullisen HRM:n ilmiötä seuraavien avustavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä on vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen?
- Mitkä ovat vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuudet?
- Minkälaisia sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajalta?

Tässä tutkimuksessa yrityksen yhteiskuntavastuun tarkastelu rajataan yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. Yrityksen sosiaalista vastuuta sekä sidosryhmäteoriaa tarkastellaan pääsääntöisesti henkilöstöön liittyviltä osilta. Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla vaikuttavista asioista on rajattu pois organisaatiokulttuurin, vastuullisen johtamisen, johtamisen etiikan sekä yrityksen arvojen käsittely.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstövoimavarojen johtamisen, yrityksen yhteiskuntavastuun, sidosryhmäteorian sekä vastuullisen HRM:n tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena.

Tutkielma muodostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeinen toinen pääluke käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Sisällönanalyysia käyttäen yritysraporteista analysoidaan ensisijaisesti henkilöstöosiot sekä muut henkilöstöön liittyvät kohdat induktiivisen päättelyyn logiikkaa hyödyntäen.

Tutkielman kolmannessa pääluvussa käsitellään yrityksen yhteiskuntavastuun historiallista taustaa ja tilaa nyky-yhteiskunnassa tarkastelemalla yrityksen yhteiskuntavastuuta sekä sen osa-alueita. Yrityksen sosiaalista vastuuta tarkastellaan yrityksen henkilöstön näkökulmasta työvoimareservin, yrityksen toiminnan ja käytäntöjen henkilöstövaikutusten sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Tutkimuksen aineiston muodostuessa yritysten yhteiskuntavastuuraporteista on perusteltua tutustua yritysraportoinnin periaatteisiin, käytäntöihin ja standardeihin. Luvussa käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamista, sen rooleja, ominaispiirteitä ja tehtäviä. HRM:n tehtävänä on auttaa organisaatioita hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti henkilöresurssejaan, joten HRM:n ymmärtäminen on vastuullisen HRM:n taustatekijänä on oleellista. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkee organisaation henkilöstöpolitiikan ja henkilöstökäytännöt yrityksen tavoitteiden, erityisesti taloudellisen tavoitteiden saavuttamiseen. Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään strategisen henkilöjohtamisen jatkeena. Luvussa lopussa tarkastellaan sidosryhmäteorian avulla henkilöstöä ja henkilöstön odotuksia yrityksen sidosryhmänä sekä käsitellään tämän pro gradu -tutkielman tulokset henkilöstön sidosryhmäodotuksien osalta.

Neljännessä pääluvussa tarkastellaan vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista, sen määritelmiä ja ominaispiirteitä sekä keinoja, joiden avulla yrityksissä voidaan edistää henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuullisuutta. Luvussa käsitellään tämän pro gradu -tutkielman tulokset siitä, miten vastuullisuus näkyy yritysten kuvaamissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä.

Viimeisessä pääluvussa, luvussa viisi, esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun ja tutkielman päättää osio, joka esittelee jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 TUTKIMUSMETODOLOGIA

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai ymmärtämään valittua toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullinen tutkimus on kuvailevaa, ja tutkimuksessa merkityksiä ja ilmiötä pyritään ymmärtämään analysoimalla sanoja, tekstejä ja kuvia (Kananen 2017, 36). Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja ymmärtää vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ilmiötä ja muodostaa käsitys, miten vastuullisuus toteutuu yritysten henkilöstökäytännöissä. Näkemys muodostetaan tutkimalla, mitä toimenpiteitä valitut kohdeyritykset ovat raportoineet vastuuraportoinnissaan. Vastuullinen HRM on ilmiönä tuore ja sen käsite vielä vakiintumaton. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun halutaan saada ilmiöstä syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus (Kananen 2017, 33).

Laadulliselle menetelmälle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edetessä. Tutkija tulkitsee aineistoa koko tutkimusprosessin ajan, ja tulkinta kietoo laadullisen tutkimuksen vaiheet yhteen. Tutkijan lisääntynyt ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä saattaa johtaa tutkimusongelman tarkasteluun ja uudelleenasetteluun, sekä palautusta alkuperäiseen aineistoon. Laadullinen tutkimus on hypoteesitonta, eikä tutkimukselle aseteta ennakko-olettamuksia tuloksista tai tutkittavista kohteista. Tutkimuksen edetessä tavoitellaan uuden oppimista, joka edellyttää tutkijalta omien ennakko-olettamuksiensa tunnistamista. (Eskola & Suoranta 2000, 15–20.)

### 2.2 Aineisto

Erilaisista dokumenteista koottu tieto on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä kirjallisia aineistoja ovat esimerkiksi tilastot ja raportit. Kirjallista aineistoa voidaan käyttää tutkimuskohteena, kun tutkimus käsittelee dokumentaatiota toiminnasta tai tapaa, jolla yrityksen keskeisiä prosesseja suoritetaan. (Koskinen ym. 2005, 130–131; 151.)

Aineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimuksessa suurta merkitystä, tärkeämpää on aineiston syvyys ja laatu, jotta tutkija pystyy sen avulla muodostamaan näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000, 60). Aineiston riittävyyden ratkaisee saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiossa samanlaiset asiat tutkimusaineistossa alkavat toistua, eikä tutkija löydä aineistosta tutkimusongelman kannalta uutta informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu 30 yritysvastuuraportista vuodelta 2017. Yritysvastuuraporteissa tutkimuksen kohteena ovat henkilöstöosiot sekä muut henkilöstöön liittyvät kohdat sosiaalisen vastuun, sidosryhmäsuhteiden ja muiden yritysvastuuraporttien osioissa sekä GRI-tilastoissa (engl. Global Reporting Initiative). Alkuperäisen aineiston keräämiseen osallistui neljä henkilöä, joista kolme pro gradu -tutkielmaa tekevää opiskelijaa sekä heidän ohjaajansa. Aineiston kerääminen aloitettiin määrittelemällä pörssi-yhtiöt, joiden osakkeet kuuluivat ”top-listaan” eli 20–30 vaihdetuimpaan osakkeisiin Suomen, Ruotsin, Norjan, Tanskan ja Saksan pörseissä syksyllä 2018.

Valikoituneiden yritysten internetsivuilta noudettiin vuoden 2017 yritysvastuuraportti tai integroitu vuosikertomus sähköisessä muodossa, mikäli erillistä yritysvastuuraporttia ei ollut saatavilla. Aineistonkeruun yhteydessä kerättiin yrityksistä maakohtaisesti seuraavat tiedot: toimiala, sijointus top-listalla, yhteystiedot, internetosoite, globaali henkilöstömäärä, tulos raportointivuonna, perustamisvuosi, raportin noutopäivä ja raportin noutanut henkilö. Kerätyt raportit ja tiedonkeruulomakkeet tallennettiin tiedostojen synkronointisovellukseen.

Ryhmän yhdessä kokoamasta aineistoista rajattiin tämän tutkielman tutkimusaineisto valitsemalla ensin aineistosta suomalaiset, ruotsalaiset ja saksalaiset yritykset, sillä tutkimuksessa haluttiin tarkastella henkilöstökäytäntöjen mahdollisia eroavaisuuksia eri maissa. Tämän jälkeen näistä kolmesta maasta valittiin yritykset, jotka olivat julkaisseet erillisen yritysvastuuraportin sekä käyttivät raportoinnissaan GRI-standardeja. Nämä kaksi rajausta tehtiin, jotta aineistot olisivat vertailukelpoisia keskenään. Kaikkien aineistorajausten jälkeen tarvittavaksi aineiston määräksi arvioitiin 30 vastuuraporttia, jotka valittiin henkilöstömääriltään kymmenestä suurimmasta yrityksestä jokaisesta kolmesta maasta. Rajausten jälkeen tämän tutkimuksen aineisto muodostuu 30 yrityksen (taulukko 1) yritysvastuuraportista. Taulukkoon on merkitty yrityksen yritysvastuuraportissa käyttämä nimi, kotipaikka, toimiala ja globaali henkilöstömäärä.

Taulukko 1 Tutkielman aineiston yrityskuvaus

Yritys	Maa	Toimiala	Henkilöstö- määrä
Nokia Group	Suomi	Tietoliikenne	103 000
Kone	Suomi	Metalliteollisuus	55 000
Stora Enso	Suomi	Metsäteollisuus	24 960
Huhtamäki	Suomi	Kuluttajapakkaukset	17 417
Metsä Group	Suomi	Metsäteollisuus	9 100
Fortum	Suomi	Energia	8 507
Sampo Group	Suomi	Vakuutus	6 452
Elisa	Suomi	Tietoliikenne	5 152
Outotec	Suomi	Teknologia, koneet ja prosessit	4 146
Orion Group	Suomi	Lääketeollisuus	3 464
Securitas AB	Ruotsi	Turvallisuus	295 000
H&M Group	Ruotsi	Vaatteiden vähittäiskauppa	171 000
ABB	Ruotsi	Automaatio- ja sähkövoimatekniikka	147 000
Autoliv	Ruotsi	Autoteollisuus	66 193
AstraZeneca	Ruotsi	Lääketeollisuus	61 100
Electrolux	Ruotsi	Kodinkoneiden valmistus	54 972
ASSA ABLOY	Ruotsi	Lukkojen valmistus	48 070
Nordea	Ruotsi	Rahoitus	29 271
Hexagon	Ruotsi	Teknologia	19 276
Alfa Laval	Ruotsi	Teollisuustuotteet- ja palvelut	16 698
Volkswagen Group	Saksa	Autoteollisuus	642 292
Siemens	Saksa	Monialayritys	372 000
Daimler	Saksa	Autoteollisuus	289 000
Fresenius Group	Saksa	Terveystuotteet	273 249
Continental	Saksa	Renkaat ja autojen osat	223 500
Allianz Group	Saksa	Rahoitus	140 000
Lufthansa Group	Saksa	Lehtoyhtiö	129 424
BMW Group	Saksa	Autoteollisuus	115 490
Deutsche Bank	Saksa	Rahoitus	97 535
RWE AG	Saksa	Energia	59 547

Aineistoon kuuluvien yritysten henkilöstömäärissä on suuria maakohtaisia eroja, saksalaiset yritykset ovat henkilöstömäärältään moninkertaisia verrattuna tutkimuksen muihin yrityksiin. Myös ruotsalaisten yritysten henkilöstömäärät ovat selvästi suomalaisia yrityksiä suurempia.

### 2.3 Aineiston analysointi – sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleistetty kuvaus. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa lähes kaikenlaista tekstimuotoista aineistoa voidaan tarkastella systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysissa tutkija etsii tekstistä merkityksiä tavoitteenaan järjestää aineisto johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysissa aineiston sisältöä kuvataan sanallisesti. Sen apuna voidaan käyttää sisällön erittelyn piiriin kuuluvaa kvantifiointia, jolloin sanallisesti kuvatun aineiston analyysia jatketaan määrällisten tulosten saamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Analysointi aloitetaan koodausvaiheella, jossa etsitään aineistoista tutkittavaan ilmiöön liittyviä tekstejä. Tekstiosuudet tiivistetään koodaamalla, eli antamalla tekstin asia-sisältöä kuvaava ilmaisu. (Kananen 2017, 132.) Koodausrunko saattaa muodostua useammasta kuin yhdestä koodauskerrasta, kun koodit muuttuvat ja tarkentuvat tutkijan ymmärryksen lisääntyessä (Eskola & Suoranta 2000, 157). Koodausvaiheen jälkeen aineisto luokitellaan sisältönsä perusteella ryhmiin, ja nimetään syntyneet luokat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti (Kananen 2017, 132).

Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, jolloin tulkinta syntyy aineistosta, tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, jolloin aineistoa tutkitaan teorian avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jolloin tutkimuksessa edetään aineistolähtöisesti ”yksittäisestä yleiseen”. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä perehdytään aineiston sisältöön ja etsitään pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistäminen eli redusointi tarkoittaa epäolennaisten asioiden karsimista tiivistämällä tai pilkkomalla. Pelkistetyt ilmaukset kerätään listaksi, joka muodostaa pohjan ryhmittelylle eli klusteroinnille. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, minkä jälkeen ne ryhmitellään alaluokiksi, joista yhdistelemällä muodostuu yläluokkia. Käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa olennainen tieto erotetaan yhdistämällä yläluokkia pääluokiksi ja muodostamalla kokoavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen ohjelmistoa Nvivoa analysoinnin apuna. Sähköisessä muodossa olevat yritysraportit tallennettiin NVivo-ohjelmaan, jossa aineisto järjestettiin, tiivistettiin, ryhmiteltiin ja luokiteltiin. Tietokonepohjaiset ohjelmistot helpottavat aineiston käsittelyä ja analysointia, mutta eivät analysoi eivätkä tulkitse – ne ovat tutkijan tehtäviä (Kananen 2017, 157). Tietokonepohjaisen ohjelman käyttö helpottaa tutkijan rutiinotoimintoja, minkä johdosta analyysiohjelman käytön tulisi näkyä laadukkaampana tutkimuksena (Eskola & Suoranta 2000, 207).

Tässä tutkimuksessa yritysraporteista etsittiin henkilöstöön liittyviä tekstiviittauksia. Vastuuraporteista löytyneet tekstiviittaukset koodattiin tekstiviittauksen perusteella ja tutkimuksen koodisto syntyi koodaamisen yhteydessä. Koodausvaiheessa yritysraporteista kertyi 1447 kpl poimittua tekstiviittauksia. Tekstiviittaukset sisälsivät

tietoa yritysten sidosryhmäsuhteista, siltä osin, kun ne liittyivät ja viittasivat henkilöstöön, sekä yritysten raportoimista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä, tilastoista ja käytännöistä. Koodausvaiheen jälkeen tekstiviittaukset pelkistettiin ja ryhmiteltiin alaluokkiin, jotka vielä ryhmiteltiin yhdeksään pääluokkaan (taulukko 2).

Taulukko 2 Analyysin pääluokat ja tekstipoimintojen määrät pääluokittain

Pääluokka	Tekstipoimintojen määrä (kpl)
Työterveys ja turvallisuus	335
Työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen	284
Monimuotoisuus ja tasa-arvo	231
Koulutus ja jatkuva kehittäminen	230
Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja edut	132
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	78
Viestintä, läpinäkyvyys ja yhteiskunnallinen keskustelu	39
Työsuhteiden hallinta	24
Henkilöstö sidosryhmänä	94

Pääluokista kahdeksan muodostui yritysten raportoimista henkilöstökäytännöistä ja yksi henkilöstöstä yrityksen sidosryhmänä. Eniten tekstiviittauksia löytyi yritysraportteissa useimmin käsitellyistä aiheista, jotka olivat työterveys ja turvallisuus sekä työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen. Vähiten yritysraportteissa käsiteltiin työsuhteiden hallinta -luokkaan tai viestintä, läpinäkyvyys ja yhteiskunnallinen keskustelu -luokkaan kuuluvia aiheita.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan mitä sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajaltaan. Henkilöstöä yrityksen sidosryhmänä sekä tässä tutkimuksessa tehdyt tulokset henkilöstön sidosryhmäodotuksista käsitellään tutkielman luvussa 3.3.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten vastuullisuus toteutuu yritysten henkilöstökäytännöissä. Tutkimuksessa yritysten vastuuraportteissa kuvaamista henkilöstökäytännöistä etsitään vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuuksia. Vastuullisen HRM:n ominaisuudet esitellään 4.2 luvussa. Yritysten raportoimia henkilöstökäytäntöjä sekä tämän tutkimuksen tuloksia käsitellään pääluokittain luvun 4.3 alaluvuissa. Seuraavaksi tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysten yhteiskuntavastuuta, henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstöä yrityksen sidosryhmänä.

### 3 VASTUULLISEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN TAUSTATEKIJÄT

#### 3.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Teollistuvan yhteiskunnan rakenteet alkoivat muuttua 1800-luvun loppupuolella suurten ihmismäärien muuttaessa maaseudulta kaupunkiin ja teollisuuspaikkakunnille. Nopea kaupungistuminen aiheutti monenlaisia sosiaalisia haasteita, ja työväestön ongelmat olivat uhka teollisuusyritysten toimintakyvylle ja tuottavuudelle. Omistajilta odotettiin ratkaisuja työntekijöiden sosiaalisiin ongelmiin, ja tavaksi muodostuikin, että tehtaanomistajat huolehtivat työväestään vapaaehtoisella hyväntekeväisyydellä yhteiskunnallisen vakauden saavuttamiseksi. 1940- ja 50-luvuilla hyvinvointiyhteiskunnan kehityksen myötä julkinen valta vahvistui, ja sosiaalinen vastuu siirtyi yrityksistä yhteiskunnalle. Kasvavan teollisuuden ympäristövaikutukset tulivat näkyviksi, ja ympäristönäkökulmiin alettiin kiinnittää huomioita. Ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöt alkoivat peräänkuuluttaa yritysten vastuuta ympäristöä kohtaan. Sosiaalisen vastuun näkökulmat ovat nousseet ympäristövastuun rinnalle globalisaation (Harmaala & Jallinoja 2012, 24–27.) sekä hyvinvointivaltion tietynasteisen kriisiytymisen ja epäeettisen liiketoiminnan myötä (Lovio 2006, 108).

Nykyaikainen yritysvastuu pohjautuu liiketoimintaetiikasta, yrityksen ja julkisen vallan välisestä työnjaosta sekä kestävästä kehityksestä (Harmaala & Jallinoja 2012, 13–14). Kestävän kehityksen käsitteen teki tunnetuksi norjalaisen Gro Harlem Brundtlandin johtama YK:n komissio vuonna 1987 (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Brundtlandin komitean mukaan "kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa" (Ympäristöministeriö.fi). Brundtlandin komitean tavoitteena oli luoda globaaliin muutokseen ja ihmiskunnan yhteiseen tulevaisuuteen suunnitelma, miten yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä edistetään vaarantamatta ihmiskunnan luonnollisia elinoloja (Ehnert & Harry 2012, 222). Keskeisenä ajatuksena oli yritystoiminnan pitkän aikavälin vaikutusten huomiointi sekä kestävä kehityksen periaatteiden ja tavoitteiden laatiminen yritysmaailman tarpeisiin (Jussila 2010, 7).

Talouden jatkuva kasvu on mahdollistanut maailmanlaajuisen hyvinvoinnin lisääntymisen (Harmaala & Jallinoja 2012, 33). Elkingtonin (1998, 37, 42) mukaan tehokkaat pitkäaikaiset kumppanuudet ovat ratkaisevan tärkeitä kestäväan kehitykseen siirryttäessä, yritykset tarvitsevat uudentyyppejä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä kumppaneita kansalaisjärjestöistä saavuttaakseen erinomaisen kolmoistilinpäätöksen. Pitkäaikaisen kilpailijoiden on menestyäkseen siirryttävä keskinäisestä kilpailusta uusiin yhteis-

työn muotoihin. Esimerkiksi maailman suurimpana pidetty kalatuotteiden jalostaja Unilever on kehittänyt yhteistyössä WWF:n (World Wildlife Fund) kanssa suunnitelman kansainvälisestä, kestävän kalatuotannon merkintäjärjestelmästä. Syntynyt kumppanuus on auttanut toteuttamaan perinteisiä tehtäviä entistä tehokkaammin, samalla muodostaen alustoja, joiden kautta yksin mahdottomalta tuntuvat tavoitteet ovat saavutettavissa.

Yhteiskuntavastuun termeissä on eroja perustuen siihen, minkälaisena yritys näkee oman roolinsa suhteessa vastuullisuuteen. Kestävä kehitys on yhteiskuntavastuun yläkäsite. Kestävä kehitys -termiä käyttävä yritys huomioi vastuullisuuden toiminnassaan hyvin laajasti ja viestii toiminnallaan olevan merkittäviä yhteiskunnallisia ja globaaleja vaikutuksia. Yrityksen yhteiskuntavastuu painottaa yritystoiminnan mahdollisuuksia huomioida kestävä kehitys omassa toiminnassaan sekä toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yritysvastuu -termissä korostuu yrityksen oma toiminta vastuullisuuden näkökulmasta. (Jussila 2010, 13.) Yritysvastuu-termi korostaa myös yritysten vapaaehtoisuutta sidosryhmien odotusten täyttämässä (Harmaala & Jallinoja 2012, 16).

Yrityksen yhteiskuntavastuu perustuu vapaaehtoisuuteen ja itsesääteilyyn (Yk-liitto.fi/Yrityksen yhteiskuntavastuu). Lainsäädännön ja sitä täydentävien säädösten, vapaaehtoisten kestävä kehitystä koskevien yleisten sitoumusten ja alakohtaisten sopimusten noudattamista pidetään yhteiskuntavastuun lähtökohtana, mutta yhteiskuntavastuullinen toiminta edellyttää myös sidosryhmäodotusten huomioimista ylitse lainsäädännön ja sopimusten asettamien minimirajojen. Kehittyneemmällä yhteiskuntavastuun tasoilla yritys pyrkii ennakoimaan sidosryhmiensä tarpeita, toimimaan oman toimialansa edelläkävijänä sekä hyödyntämään yhteiskuntavastuullista imagoaan yrityskuvassaan ja kilpailussa. (Jussila 2010, 56–57.)

Taloudelliset näkökulmat vaikuttavat merkittävästi siihen minkälaisia päätöksiä yritys tekee suhteessa vastuullisuuteen. Muita yrityksen yhteiskuntavastuuseen vaikuttavia tekijöitä ovat yritysmuoto, toimiala ja markkina-alue (Jussila 2010, 25), lainsäädäntö, verotukselliset sanktiot ja kannustimet, sidosryhmien odotukset, yrityksen arvot ja eettiset näkökulmat (Harmaala & Jallinoja 2012, 58). Yritysvastuun ja taloudellisen suorituskyvyn välistä yhteyttä on tutkittu paljon, mutta yleistävää yhteyttä ei ole onnistuttu löytämään. Käytännön toimenpiteet ovat kuitenkin osoittaneet, että panostaminen vastuullisuuden hyödyttää yrityksiä taloudellisesti, esimerkiksi syntyneinä kustannussäästöinä, kasvaneena kysyntänä tai tuottavuuden kasvuna. Työturvallisuuden parantaminen tuo kustannussäästöjä, pitkäaikaiset investoinnit osaamisen kehittämiseen lisäävät yrityksen kilpailukykyä ja työhyvinvointiin panostaminen lisää tuottavuutta ja innovatiivisuutta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 59.)

Yritysten yhteiskuntavastuu jaotellaan kolmoistilinpäätöksen, – tai kolmen pilarin ajattelun – mukaisesti yritysten ympäristövastuuseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Käytännössä yritysvastuun osa-alueiden erottaminen on haasteellista johtuen niiden keskinäisistä riippuvuussuhteista; yleensä tehdyillä toimenpiteillä on vaikutuksia

kaikkiin osa-alueisiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin yrityksen yhteiskuntavastuun kolmea osa-aluetta.

### *3.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet*

#### *Ympäristövastuu*

Ympäristövastuu on yksi kolmesta yritys vastuun osa-alueesta. Se tarkastelee yrityksen toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Vastuullinen yritys kartoittaa yritystoimintansa aiheuttamat vaikutukset ja pyrkii kehittämään toimintaansa ja prosessejaan ympäristön kannalta edullisimmiksi. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.) Ympäristövastuiden tarkastelukenttä on laaja, sillä yrityksen vastuu kattaa yrityksen tuotteiden koko elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset, minkä vuoksi yrityksen oman toiminnan lisäksi kohteena ovat myös yhteistyökumppanit ja asiakkaat (Jussila 2010, 78). Yrityksillä on välitön vastuu aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista, mutta myös ulkoistamisen ja verkottumisen vuoksi välillinen vastuu sen yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutuksista. Käytännössä tämä tarkoittaa ympäristönäkökulmien huomioimista tuotantoprosessien suunnittelussa koko tuotantoketjun osalta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Ympäristövastuussa tarkastelun kohteena ovat maa, vesistöt, luonnonvarat, päästöt ja ilmasto (Jussila 2010, 78). Ympäristövastuullisuuden kuuluvia kokonaisuuksia ovat ympäristön – vesistöjen, ilman ja maaperän – suojeleminen, ilmastonmuutoksen torjunta, resurssien – energian, materiaalien ja luonnonvarojen – tehokas käyttö, jätemäärän vähentäminen, kierrätys, kemikaaliriskien hallinta (Harmaala & Jallinoja 2012, 22), sekä ympäristöystävällisten ratkaisujen tuottaminen asiakkaille (Elinkeinoelämän keskusliitto/Vastuullisuus). Yritysten tulisi käyttää resursseja, esimerkiksi raaka-aineita, energiaa ja vettä, niin, että vastaavat resurssit ovat jatkossakin käytettävissä (Jussila 2010, 82).

Ympäristöohjelmassa yritys määrittelee ympäristövastuun keskeiset osa-alueet, ympäristövaikutusten seurantamittarit ja tavoitetasot. Ympäristövastuun johtamisen tukena voidaan käyttää standardi- ja johtamisjärjestelmiä kuten ISO 14001 Ympäristöjärjestelmä, EMAS-ympäristöjärjestelmä tai WWF Green Office -ohjelma. (Jussila 2010, 88–87.)

Ympäristöasiat kiinnostavat nykyään ihmisiä laajasti; näin ollen ympäristövastuussa on huomioitava kaikki yrityksen sidosryhmät. Ympäristöjärjestöillä on keskeinen rooli, joten niiden asiantuntijuutta kannattaa hyödyntää yrityksen ympäristöohjelman laatimisessa, tarkastamisessa sekä ympäristöasioiden viestinnässä. Asiantuntevaa apua saa myös muilta tahoilta kuten ympäristökonsulteilta ja ympäristötoimittajilta. (Jussila 2010, 89–90.)

### *Taloudellinen vastuu*

Yritysvastuun toinen osa-alue on taloudellinen vastuu, jossa tarkastellaan yrityksen pitkän aikavälin taloudellisia toimintaedellytyksiä sekä yritystoiminnan kautta syntyvän tuloksen jakamista (Jussila 2010, 15). Talouden vakaus on tärkeää jokaiselle yritykselle, koska yrityksen kyky selviytyä taloudellisista vaateista on edellytys sen elinvoimaisuudelle ja yritystoiminnan jatkumiselle (Bush 2018, 2). Taloudellinen vastuu on yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn varmistamista, jotta yrityksellä olisi edellytykset tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia sosiaalisesta vastuusta tai ympäristövuusta huolehtimalla. Yrityksen taloudellisella vastuulla on laajat yhteiskunnalliset vaikutukset, sillä yritystoiminta luo taloudellista hyvinvointia liiketoimintaympäristöönsä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18–19.) Perinteisestä talousjohtamisesta taloudellinen vastuu eroaa lähinnä voiton ja voitonjaon kohtuullisuudessa (Jussila 2010, 60).

Yritysten verosuunnittelu on yksi taloudellisen vastuun osa-alueista. Yritysten verotaminen perustuu ajatukseen, että yritykset hyödyntävät toiminnassaan yhteisillä verovaroilla tuotettuja palveluita, resursseja sekä luonnonvaroja. Ensisijaisesti yrityksen tulee maksaa veronsa valtion, jonka alueella tulos on syntynyt. Vastuullinen veronmaksu on verosopimusten ja -lakien mukaista. Aggressiivinen verosuunnittelu ja verovälttely on laillisen ja laittoman välisellä alueella tapahtuvaa veronmaksun minimointia tai välttelyä esimerkiksi konsernilainojen tai voittojensiirtelyn avulla tai veroetuvaltioita hyödyntämällä. (Finnwatch.fi.)

Laaja näkökulma taloudellisesta vastuusta tarkastelee yrityksen toiminnan taloudellisia vaikutuksia yrityksen sidosryhmien näkökulmasta (EK.fi/Vastuullisuus). Yrityksen toiminnasta syntyvän taloudellisen hyödyn, esimerkiksi palkkojen, osinkojen tai verojen, tulisi hyödyttää yrityksen eri sidosryhmiä mahdollisimman tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Hyötyjen vertailu synnyttää usein vastakkainasettelua, kun osakkeenomistajien osinkoja, yrityksen maksamia yhteisöveroja, johdon bonuksia tai henkilöstön palkkoja vertaillaan. (Jussila 2010, 60–65.)

Hyväntekeväisyys ja sponsorointi ovat molemmat taloudellisen vastuun osa-alueita. Niiden välinen keskeisin ero on hyväntekeväisyyden pyyteettömyys verrattuna sponsoroinnilla tavoiteltuun taloudelliseen ja imagolliseen hyötyyn. Hyväntekeväisyyteenkin on alkanut liittyä markkinointiviestintää ja yrityskuvan rakentamista, joten se ja sponsorointi ovat alkaneet muistuttamaan toisiaan. Myös yrityksen muut lahjoitukset, kuten henkilöstöresurssien, tilojen tai laitteiden lainaaminen yleishyödyllisten tahojen käyttöön, laskeaan taloudellisen vastuun piiriin kuuluvaksi. (Jussila 2010, 62–63.)

## *Sosiaalinen vastuu*

Sosiaalinen vastuu on yritysvastuun kolmas osa-alue. Sosiaalinen vastuu perustuu ajatukseen, että yritykset ja yhteiskunta ovat ennemminkin toisiinsa sidoksissa olevia kuin itsenäisiä kokonaisuuksia, minkä vuoksi yhteiskunnalla on odotuksia yritysten asianmukaisen käyttäytymisen ja liiketoiminnan tulosten suhteen (Wood 1991, 695). Sosiaalinen vastuu käsittelee yrityksen toiminnan vaikutuspiirissä olevien ihmisten hyvinvointia sekä sen edellytyksiä (Jussila 2010, 16), ensisijaisena kohteenaan henkilöstö (Harmaala & Jallinoja 2012, 20). Sosiaalisen vastuun ainesosia ovat taloudellisuus, laillisuus, eettisyys ja harkinnanvaraisuus (Clarkson 1995, 95). Sosiaalisen vastuun osa-alueet ovat työhyvinvointi, ihmisoikeudet, lähialue ja tuotevastuu (Jussila 2010, 16).

Henkilöstövastuun näkökulmasta tarkastellaan henkilöstön työhyvinvointia ja sen tekijöitä. Henkilöstövastuuseen katsotaan sisältyvän työntekijöiden jakautumiseen, työehtoihin ja työntekijöiden oikeuksiin, palkkaukseen, työterveyteen ja -turvallisuuteen, koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon liittyvät asiat (Jussila 2010, 98; Harmaala & Jallinoja 2012, 20).

Ihmisoikeuksilla halutaan korostaa maailmanlaajuisia tasa-arvoisuutta. Yhteiskunta-vastuulliset yritykset noudattavat kattavasti ihmisoikeuksia toiminnassaan suhteessa omiin työntekijöihin ja asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden ja tarvantoimittajien työntekijöihin. Ihmisoikeuksien osalta erityisessä asemassa ovat syrjinnän ehkäisy, yhdistymisvapauden turvaaminen, ammattiyhdistystoiminnan mahdollistaminen, lapsityövoiman käytön kieltäminen, pakkotyön torjuminen, työturvallisuuden parantaminen sekä alkuperäisväestöjen oikeuksien turvaaminen. (Jussila 2010, 16, 105–106.)

Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen lähialueella olevien ihmisten hyvinvointi. Lähialue kattaa ainakin yrityksen kaikkien toimipaikkojen kotipaikat, mutta mahdollisesti myös sen asiakkaiden elinpiirit. Toimialueen hyvinvointiin kuuluu yrityksen tietoisuus lähialueen hyvinvoinnista ja sen haasteista. Yhteisöt odottavat yrityksiltä aitoa läsnäoloa, osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä asiantuntemusta lähialueen hyvinvoinnista. Tässä yhteydessä lähialueen hyvinvoinnin ajatellaan muodostuvan ihmisten fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä sekä hyvinvointia tukevasta vapaa-ajan toiminnasta. Toiminnallisia toimenpiteitä ovat yrityksen osaamisen ja resurssien käyttäminen hyvinvoinnin edistämiseen, esimerkiksi mahdollistamalla henkilöstön osallistuminen työajalla tai toimitilojen käyttäminen yleishyödylliseen toimintaan. (Jussila 2010, 119.)

Tuotteiden ja palveluiden vastuullisuusnäkökulmat kuuluvat myös sosiaaliseen vastuun piiriin. Tarkasteltavia asioita ovat tuotevastuu, tuoteturvallisuus, kuluttajansuoja ja vastuullinen markkinointiviestintä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 21.) Tuotevastuussa tar-

kastellaan yrityksen palveluiden ja tuotteiden käytön vaikutuksia asiakkaille. Tuoteturvallisuuden tavoitteena on parantaa tuotteiden käyttöturvallisuutta kehittämällä tuotteen ominaisuuksia, tuotteen käyttöopastusta sekä tuoteviestintää, niin ettei tuotteen käytöstä aiheudu terveydellisiä haittoja. Vastuullinen markkinointiviestintä on oikeellista, asiallista ja eettistä. (Jussila 2010, 112–113.) Yrityksen sosiaalista vastuuta tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin henkilöstön osalta.

### **3.1.2 Henkilöstö yrityksen sosiaalisen vastuun kohteena**

Länsimaissa globalisaatio on lisännyt työmarkkinoiden epävarmuutta ja rakenteellista työttömyyttä. Töiden siirtäminen halvempien kustannusten maihin on tyhjentänyt kokonaisia tehtaita ja lisännyt työttömyyttä tehdaspaikkakunnilla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 48.) Euroopan väestön ikääntyminen aiheuttaa työvoiman supistumista sekä ikäjohtamisen haasteita. Teknologia ja lyhyen aikavälin ajattelu ovat lisänneet vaatimuksia työtehokkuudesta, joustavuudesta sekä sopeutumiskyvystä lisäten samanaikaisesti epävarmuutta työn jatkumisesta. Nyt meneillään oleva rakennemuutos on ymmärrettävä pysyväksi ja tiedostettava, että se on uhka työntekijöiden fyysiselle ja psykososiaaliselle terveydelle. Nähtävissä on myös arvojen muuttumista: esimerkiksi nuoret ja korkeasti koulutetut arvostavat työn ja perhe-elämän tasapainoa aiempaa enemmän. (Zink 2011, 567, 570.)

Yritykset toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja yhteisöjen kanssa hyödyntäessään työvoimareserviä. Yhteiskunta tuottaa resursseja yhteisöjen työvoimareserviin, joista yritykset rekrytoivat niiden tavoitteisiin sopivia työntekijöitä ja tarjoavat ihmisille mahdollisuuden mielekkääseen työhön. Yhteiskunta kuluttaa tulonsa kansalaisten fyysisen, sosiaalisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin edistämiseen, jotta kansalaiset voivat nauttia työstä ja vapaa-ajasta. Yhteiskunta käyttää varojaan odottaen, että se saa tulevaisuudessa suurempia tuloja tarjoamalla yhteisöissä toimiville ihmisille osaamista. (Mariappanadar 2003, 913.)

Sosiaalinen vastuullisuus on lain vaatimukset ylittävää toimintaa ja panostamista inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Sosiaalisesti vastuullinen työnantaja käy vilpittömästi kahdensuuntaista dialogia henkilöstönsä kanssa, tunnustaa työntekijöiden oikeudet, lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, varmistaa henkilöstön yhteistyömahdollisuudet ja osallistaa heidät organisaation taloudellisesta elinkelpoisuudesta huolehtimiseen ja palauttamiseen. (Euroopan komissio 2001, Lis 2012, 281 mukaan.)

Sosiaalisesti vastuullisessa liiketoiminnassa ymmärretään yritysten päätösten ja johtamiskäytäntöjen suorat ja epäsuorat vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstön

terveydentila kuvastaa yrityksen vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin tilaa. Yritysten päätökset sairausvakuutusten ja terveydenhuollon organisoinnista, irtisanomisista ja lomautuksista, työpäivän pituuden seurannasta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemisesta, työntekijän vaikutusmahdollisuuksista oman työn suunnitteluun ja toimet eriarvoisuuden vähentämiseksi vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen sekä eliniän ennusteeseen. (Pfeffer 2010, 36–40.)

Yritysten sosiaalisen vastuun sisällyttäminen osaksi henkilöstöjohtamista voi olla keino edistää työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla (Celma ym. 2018, 83). Yritysten sosiaalinen suorituskyky (engl. corporate social performance,) muodostuu yrityksen yhteiskuntavastuun periaatteista, yrityksen yhteiskunnallisesta reagoitakyvystä sekä syntyvistä yhteiskunnallisista seurauksista. Esimerkiksi tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen perustuva palkkaus lisää työtyytyväisyyttä ja rakentaa luottamusta johtoa kohtaan (Wood 1991, 693.)

Terve organisaatio saavuttaa liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista, jos työntekijät voivat samaistua organisaation tavoitteisiin ja siitä syystä työskentelevät tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Zink 2011, 571.) Tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta kuuluvat yritysvastuun johtamiseen. Sosiaalista vastuuta henkilöstön näkökulmasta voidaan arvioida esimerkiksi mittaamalla työntekijävaihtuvuutta, sairauspoissaoloja, henkilöstön kehittämiskuluja sekä erityisryhmien osuutta koko henkilöstöstä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93.)

Yritykset eivät ole vastuussa kaikkien sosiaalisten ongelmien ratkaisemisesta. Ne ovat kuitenkin vastuussa aiheuttamiensa ongelmien ratkaisemisesta, ja niillä on myös velvollisuus osallistua ratkomaan niiden liiketoimintaan liittyviä ongelmia ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Sosiaalisen vastuun tulisi olla merkityksellistä yrityksen etujen, toimintojen ja toimien kannalta. (Wood 1991, 697–698.) Seuraavaksi tässä tutkielmassa tutustutaan yritysvastuuraportointiin.

### ***3.1.3 Yritysvastuuraportointi***

Vastuuraporttien julkaisemisen merkitys on kasvanut erityisesti suuren finanssikriisin aiheuttaman, suurimpiin finanssiyrityksiin kohdistuneen julkisen paheksunnan takia. Yritysten on toteutettava kaikki mahdolliset tavat, joilla ne parantavat toimintaansa ja vastaavat yleisön huolenaiheisiin luottamusta herättävällä tavalla. Yritysvastuuraportin avulla yrityksellä on mahdollisuus vahvistaa yleisön luottamusta ja parantaa yrityskuvaansa. Vastuuraportointi suo yrityksille kaksi etua: ensinnäkin se antaa yrityksille mahdollisuuden esitellä yrityksen vastuullisuustoimintaa sille edullisella tavalla, toiseksi, kun

yrityksen toimilla on kielteisiä julkisia vaikutuksia, yritys voi vastuuraportoinnissaan kertoa oman näkemyksensä sille suotuisassa ja tasapainoisessa asiayhteydessä. (Sethi ym. 2017, 787–788.)

Yritysvastuuraportointi on pitkään perustunut yritysten vapaaehtoisuuteen. EU-direktiivi muutti vapaaehtoisuuden velvoittavaksi raportoinniksi vuoden 2017 alusta lähtien yrityksille, jotka katsotaan yleisen edun kannalta merkittäviksi. Merkittävänä yrityksinä pidetään pörssiyhtiöitä sekä pankki- ja vakuutusyhtiöitä, joilla on yli 500 työntekijää sekä tase yli 20 miljoonaa tai liikevaihto yli 40 miljoonaan euroa. (Tilisanomat.fi.) Yritysten yhteiskuntavastuuraporteissa on kaksi suuntausta: erillisen vastuuraportin laatiminen tai vastuuraportoinnin integroiminen osaksi yhtiön vuosikertomusraporttia (Sethi ym.2017, 790).

Vastuullisuusraportoinnin ensimmäiset ohjeistukset syntyivät YK:n ympäristöohjelman UNEP:n toimesta vuonna 1999. Vastuullisen liiketoiminnan kansainvälinen raportointisuositus GRI ei ole pelkästään raportointiohjeistus, vaan se myös määrittelee ja edistää vastuullisuutta. (Jussila 2010, 7–8.) GRI laati ensimmäiset ohjeistukset, jotka eivät ainoastaan mahdollistaneet yritysten raportointikäytäntöjen maailmanlaajuisia vertailua, vaan myös haastoi yritykset luopumaan huonoista raportointitavoista luomalla selkeän ohjeistuksen. Nykyään GRI-ohjeistusta pidetään vastuullisuusraportoinnin standardina. (Ehnert ym. 2016, 91.) GRI luo suuntaviivat, joiden avulla yritykset raportoivat niiden liiketoiminnan taloudellisista, ympäristöön liittyvistä ja sosiaalista vaikutuksista. GRI säättää joukon suoritusmittareita, joiden tulokset se suosittelee yritysten julkaisevan. (Fisher ym. 2013, 276–277.)

Yhteiskuntavastuu ISO 26000 ei määrittele yritysvastuun raportointia koskevia suuntaviivoja, vaan pikemminkin ohjeistaa yrityksiä niiden ympäristö-, yhteiskunnallisen ja taloudellisen toiminnan järjestämisessä. Ohjeistuksen tavoitteena on luoda järjestelmä, jota voidaan seurata, mitata ja raportoida ja joista saadaan laadittua selkeä kokonaiskuva raportoivan organisaation yhteiskuntavastuusta sen sidosryhmien tarpeisiin. (Sethi ym. 2017, 790.)

Yleisen käsityksen mukaan GRI ja ISO 26000 ohjeistusten noudattaminen lisää yritysten vastuuraportoinnin uskottavuutta. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei järjestelmillä ole mekanismeja seurata tai arvioida, missä määrin yritykset ohjeistusta noudattavat, eikä näin ollen GRI tai ISO 26000 -ohjeistuksen käyttäminen takaa vastuuraportteihin sisältyvien tietojen yhtenäistä laatua tai tietojen ulkoista todennusta, vaan tietojen oikeellisuus on täysin riippuvainen yrityksen sitoutumisesta laatia raportti noudattaen ISO 26000 tai GRI-ohjeita. (Sethi ym. 2017, 790.)

GRI-ohjeistus sisältää kuusi luokkaa yritysvastuun raportointiohjeita. Luokista kaksi – työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ -kategoria sekä ihmisoikeudet-kategoria – liittyvät vastuulliseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ -

katteoria kuvaa työn laatua ja työympäristöä. Luokan suoritusmittarit perustuvat Kansainvälisen työjärjestön ihmisarvoisen työn toimintaohjelman neljään tekijään: työllisyyteen, vuoropuheluun, oikeuksiin ja suojeluun. Ihmisoikeudet -katteoria raportoi syrjimättömyydestä ja pakkotyön estämisestä. (Ehnert ym. 2016, 91.)

Vaikka HRM:n painopiste on enemmän yrityksen sisäisessä toiminnassa kuin yhteiskuntavastuun, on toiminnoissa paljon päällekkäisyyksiä erityisesti sosiaalisen vastuun keskeisiltä osin. HRM-toiminnoilla on hyvin kehittyneet, yritys vastuussakin tarvittavat valmiudet, tiedot ja taidot henkilöstön sitouttamiseen, organisatoriseen oppimiseen ja kulttuurin muutokseen. Yhtäläisyydet ovat nähtävissä yhteiskuntavastuun raportointistandardeissa, jotka suoraan viittaavat HRM:n osa-alueisiin (taulukko 3). (Jamali ym. 2015, 131–132.)

Taulukko 3 GRI ohjeistuksen ja HRM ulottuvuuksien yhtäläisyydet (Jamali ym. 2015, 132)

GRI ohjeistus	HRM ulottuvuus
Työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ -toimintaindikaattorit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työllistäminen</li> <li>• Työntekijän ja johdon väliset suhteet</li> <li>• Työterveys ja työturvallisuus</li> <li>• Kehittäminen ja koulutus</li> <li>• Monimuotoisuus ja tasa-arvo</li> </ul>
Ihmisoikeudet -toimintaindikaattori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investointi- ja hankintakäytännöt</li> <li>• Syrjimättömyys</li> <li>• Yhdistysvapaus ja työehtosopimusneuvottelut</li> <li>• Lapsityövoiman kieltäminen</li> <li>• Pakkotyön ehkäisy</li> <li>• Palautekäytännöt</li> <li>• Turvallisuuskäytännöt</li> <li>• Alkuperäiskansojen oikeudet</li> </ul>
Yhteiskunta -toimintaindikaattorit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisö</li> <li>• Compliance -ohjeistus</li> </ul>

Yritysten vastuuraportoinneissa korostuu se, että yritykset keskittyvät enemmän sisäiseen sosiaaliseen vastuullisuuteen, sillä yritykset raportoivat useimmin työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ -luokan kuin ihmisoikeudet -luokkaan kuuluvista toimenpiteistä (Ehnert ym. 2016, 100–101). Työntekijöihin liittyen yritykset raportoivat henkilöstöstä, työskentelyolosuhteista sekä ihmisoikeuksista. Tyypillisesti vastuuraporttien keskeiset

tunnusluvut sisältävät yleiskuvauksia henkilöstöstä, tapaturmataajuuden, henkilöstötyytyväisyyden ja koulutuksen. (Vastuullisuusraportti.fi.) Yrityksen vastuuraportointi on osoittautunut merkittäväksi ja hyödyllisesti viestintävälineeksi kuvaamaan yrityksen yhteiskuntavastuuta, erityisesti sosiaalista vastuuta, potentiaalisille työnhakijoille (Lis 2012, 290).

Yrityksen koolla ei ole merkitystä yhteiskuntavastuuraporttien yleiseen laatuun (Sethi ym. 2017, 787), mutta suuret yritykset noudattavat kansainvälisiä standardeja vastuuraportoinneissaan pieniä yrityksiä useammin. Pörssiyritykset raportoivat vastuullisuudesta kansainvälisten standardien mukaan, kun taas perheyriyten vastuullisuusraportointi on luonteeltaan vapaamuotoisempaa. Isojen yritysten vastuuraportoinnissa on enemmän raportoitua tietoa henkilöstöstä kuin perheyriyten vastuuraporteissa. (Campopiano & Massis 2015, 520–521.)

Monikansallisissa yrityksissä emoyhtiöt vaikuttavat ulkomaisten tytäryhtiöiden henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Emoyhtiön rooli on todennäköisesti entistä ratkaisevampi vastuuraporttien sisällöissä, sillä vastuuraportit laaditaan yritysten pääkonttoreissa. Näin ollen raportit heijastavat niitä institutionaalisia ympäristöjä, joissa raportit on laadittu ja esitetty. (Ehnert ym. 2016, 91.) Lainsäädännölliset tekijät ja yhteiskuntavastuuympäristö vaikuttavat yhteiskuntavastuuraportoinnin laatuun. Maat, joissa noudatetaan korkeampia yhteiskuntavastuuta koskevia normeja, toimintaperiaatteita ja määräyksiä, tuottavat myös huomattavasti laadukkaampia yritys vastuuraportteja. (Sethi ym. 2017, 787.) Yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnissa merkitsevää on, kuinka organisaatiot kykenevät muuttamaan yhteiskunnalliset periaatteensa tehokkaaksi toiminnaksi ja käytännöiksi (Jamali ym. 2015, 126). Seuraavaksi tässä tutkielmassa käsitellään henkilöstövoimavarojen johtamista, sen rooleja ja ominaispiirteitä sekä HRM:n tehtäväkenttää.

## **3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

### ***3.2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, roolit ja ominaispiirteet***

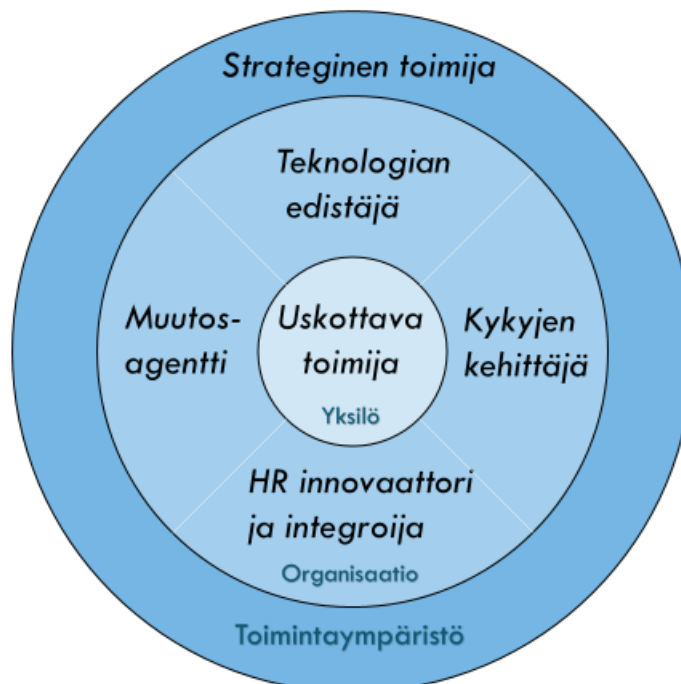
Henkilöstö on yksi yritysten tärkeimmistä resursseista – ehkä jopa kaikista tärkein (Ehnert ym. 2014a, 16). Henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa jokaisen yrityksen toimintaa, sillä ihmiset ja ihmisen toiminta mahdollistavat yritysten liiketoiminnan. Henkilöstöjohtaminen muodostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, johtajuudesta ja työelämän suhteiden hoitamisesta. (Viitala 2012, 12.)

Henkilöstövoimavarat ovat organisaation ihmisten osaamisen, taitojen, luovuuden, lahjakkuuksien, kykyjen sekä heidän arvojensa, asenteidensa ja uskomusten muodostama

kokonaisuus (Subba 2008, 1). Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää kaikki henkilöstön johtamisessa tarvittavat toimenpiteet (Viitala 2012, 14). HRM on selkeästi erottuva lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jonka avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua edistäen henkilökunnan sitoutumista ja osaamisen kehittymistä sekä strategista sijoittumista organisaatioon hyödyntäen erilaisia kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoita (Storey 2007, 7). Henkilöstövoimavarojen johtaminen koostuu organisaatiossa tehtävistä toimista, joissa keskitytään organisaation työntekijöiden rekrytointiin, hallintaan ja ohjaukseen (Dessler 2011, 30). HRM-kokonaisuus muodostuu henkilöstön ja organisaation välisiin suhteisiin vaikuttavista johdon päätöksistä ja toimista (Schmidt & Vanhala 2010, 8). HRM on laaja termi, joka viittaa organisaatioiden työtä tekevien henkilöiden johtamiseen liittyviin toimiin (Kramar 2014, 1072). Huolimatta HRM:n ihmiskeskeisyydestä, työntekijät nähdään suorittavina resursseina ja monet HRM:n toimet tähtäävät tuottavuuden parantamiseen ja yrityksen kilpailukykyyn kasvattamiseen (Wilkinson ym. 2010, 4).

HR-käytännöt suunnitellaan luomaan arvoa ja tuottamaan tuloksia. Ne ovat organisatorisia prosesseja, jotka parantavat yksilöiden valmiuksia ja organisaation kyvykkyyksiä. Yrityksellä on parhaat menestymismahdollisuudet, kun sen HR-käytännöt vastaavat sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita. Kilpailukykyisessä yrityksessä henkilöstöjohtaminen keskittyy arvon luomiseen ja tulosten saavuttamiseen. (Ulrich 1997, 24–25.)

Ulrich ym. (2013, 462–468) ovat selvittäneet henkilöstöammattilaisten näkemyksiä tulevaisuudessa tarvittavista henkilöstöjohtamisen rooleista ja osaamisesta, jotka lisäävät henkilöstöjohtamisen tehokkuutta ja parantavat organisaation suorituskykyä (kuvio 1).



Kuvio 1 Tulevaisuuden HR-roolit (Ulrich ym. 2013, 464)

Tulosten perusteella he esittelevät kuusi roolia, jotka toimivat kolmella eri tasolla: yrityksen toimintaympäristö-, organisaatio- ja yksilötasolla. Toimintaympäristötasolla HR-ammattilaiset auttavat määrittämään organisaation strategisen aseman. Organisaatiotasolla HR-ammattilaiset rakentavat kyvykkyksiä, johtavat muutosta, innovoivat ja integroivat HR-käytäntöjä ja edistävät teknologia-aloitteita. Yksilötasolla HR-ammattilaiset huolehtivat työntekijöistä. (Ulrich ym. 2013, 464.)

Strateginen toimija ymmärtää liiketoiminnan kieltä, osallistuu organisaation strategian luomiseen, tunnistaa organisaation asiakastarpeet ja tietää miten niihin vastataan. Hän ymmärtää sosiaalisten, teknologisten, taloudellisten, poliittisten, ympäristöllisten ja demografisten trendien vaikutukset liiketoiminnalle. (Ulrich ym. 2013, 463.)

Organisaation kyvykkyys kuvastaa sitä, missä organisaatio on hyvä ja mistä se tuntee. Kykyjen kehittäjä yhdistää yksilöiden taidot osaksi organisaation kyvykkyyttä. Muutosagenttina HR-ammattilaiset auttavat organisaatio-, asia- ja yksilötasojen muutoksen läpiviennissä. Muutosagentilla on kaksi roolia. Ensinnäkin hän aloittaa muutokset perustelemalla sen merkityksen, taltuttamalla muutosvastarinnan, osallistamalla keskeiset henkilöt ja ilmaisemalla selkeästi päätökset. Toiseksi hän ylläpitää muutosta varmistamalla resurssit, suunnittelemalla organisaatorakenteita, helpottamalla muutosviestintää ja organisoimalla jatkuvaa oppimista. (Ulrich ym. 2013, 463.)

HR innovaattori ja integroija on HR-tutkimukseen perehtynyt asiantuntija, jonka osaamista tarvitaan tulevaisuuden liiketoimintaongelmien ratkaisemisessa. Hänellä on kattava tietous keskeisistä HR-käytännöistä, ja kyky muuttaa HR-käytännöt integroiduiksi ratkaisuiksi. Innovatiivisilla ja integroiduilla pitkän tähtäimen HR-käytännöillä on suuri merkitys liiketoiminnan tulokseen. Teknologialla on yhä tärkeämpi rooli viestinnän parantamisessa, hallinnollisen työn tehostamisessa, yhteydenpidossa asiakkaisiin ja organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa. Teknologian edistäjä luo entistä parempaa organisaatiodentiteettiä sekä parantaa sosiaalisia suhteita yrityksen sisällä. (Ulrich ym. 2013, 463–464.)

Uskottavalla toimijalla on yksilökeskeinen henkilöstöön keskittyvä näkökulma (Jolkonen & Järnlström, 29). Hän rakentaa uskottavuuttaan liiketoimintaosaamisen kautta. Hän pitää lupauksensa ja luo henkilökohtaisen ja luottamuksellisen suhdeverkoston. Uskottavan toimijan viestintä on johdonmukaista ja vaikuttavaa. Hänellä on näkemystä henkilöstötoiminnan lisäksi liiketoiminnan vaatimuksista. (Ulrich ym. 2013, 463.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaispiirteisiin kuuluu kiinnostuneisuus organisaation yksilöiden ja ryhmien suoriutumisesta, henkilöstön käyttäytymisestä, emotionaalista ja sosiaalisesta näkökulmasta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. HRM:n tavoitteena on inhimillisten voimavarojen kehittäminen työntekijöiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja työtyytyväisyyden parantamiseksi. HRM:n kohteena ovat organi-

saation kaikki ihmiset jokaisella organisaation tasolla työtehtävästä tai koulutuksesta riippumatta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeytymätön ja loppumaton prosessi, ja sen yhtenä tehtävänä on organisaatioiden, yksilöiden ja yhteiskunnan tavoitteiden yhteensovittaminen. Organisaatio voi tavoitella selviytymistä, kasvua, kehitystä ja kannattavuutta tuottavuuden, innovoinnin ja huippuosaamisen lisäksi. Työntekijöiden tavoitteita ovat työtyytyväisyys, työturvallisuus, korkeat ansiot, houkuttelevat luontoisedut, haastava työ, ylpeys, status, tunnustus sekä kehittymismahdollisuudet. Yhteiskunnan tavoitteena tasa-arvoiset työllistymismahdollisuudet, heikommassa asemassa olevien väestöosien ja fyysisesti vammautuneiden suojeleminen, eriarvoisuuden vähentäminen tulojen jakautumisessa kaventamalla palkkaeroja sekä yhteiskunnan yleinen kehittäminen järjestämällä kehittymismahdollisuuksia. (Subba 2008, 2–3.)

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen luonnetta kuvaavat sen kaksi eri muotoa, kova ja pehmeä HRM (Storey 2007, 11; Truss ym. 1997, 54). Ne perustuvat vastakkaisiin käsityksiin ihmisluonteesta ja johdon valvonnasta. Pehmeän näkökulman mukaan ihminen on koulutuksen ja kehittämisen arvoinen resurssi, kun taas kovan näkökulman mukaan kustannus, joka on minimoitava. (Truss ym. 1997, 56–60.)

Kovassa mallissa henkilöstöön suhtaudutaan samalla rationaalisuudella kuin muihin tuotannontekijöihin. Malli korostaa liiketoimintastrategiaa, joka määrittelee resurssien tarvittavan määrän, laadun ja suoritusasovaatimukset. (Brewster 2004, 366.) Malli korostaa osakkeenomistajien tuottotavoitetta ja -odotuksia (Beer ym. 2015, 429–430). Tuotannontekijöitä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, kunnes heidän resurssiaan ei enää tarvita tai kun heidän työpanoksensa ei enää hyödytä yritystä tavoitteiden saavuttamisessa (Ehnert ym. 2014a, 17).

Pehmeä malli on työntekijä- ja kehityssuuntautunutta. Mallissa painotetaan sekä lyhyen aikavälin tavoitteita, kuten suorituskykyä, että pitkän aikavälin tavoitteita, esimerkiksi yksilön hyvinvointia ja toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia (Järlström ym. 2018, 705) sekä työntekijän sitoutumista (Mc Gregor 1987, 326–329). Pehmeä malli korostaa henkilöstön ymmärryksen ja sitoutumisen tärkeyttä riippumattomina yrityksen strategiasta, näin ollen liiketoimintastrategian katsotaan olevan riippuvainen HR-strategiasta (Brewster 2004, 366). Mallissa korostuvat useiden sidosryhmien odotukset. Yrityksen tehtävänä on luoda tehokkaalla toiminnallaan taloudellista arvoa, edistää työntekijän hyvinvointia, kuten tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta, motivaatiota, onnellisuutta, oikeudenmukaisuutta, luottamusta, terveyttä, sekä pitkän aikavälin hyötyjä yhteiskunnalle. (Beer ym. 2015, 429–430.)

Huolimatta siitä, että henkilöstöä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta, kulueränä tai inhimillisenä ja sosiaalisena pääomana, henkilöstö on kuitenkin ainoa voimavara, joka pystyy aikaansaamaan arvoa muista käytettävissä olevista resursseista taloudellisen tuloksen synnyttämiseksi (Beer ym. 2015, 428–429). Yritykset, joilla on laa-

jemmat ja kattavammat HR-järjestelmät ja käytännöt, onnistuvat todennäköisemmin rekrytoimaan työntekijät, jotka ovat osaavia, motivoituneita, sitoutuneita, osallistuvia, innovatiivisia ja joustavia (Fey ym. 2004, 79).

Henkilöstöhallinnon käytännöillä kuten tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä, on todettu olevan myönteinen vaikutus organisaation taloudelliseen suorituskykyyn, mutta myös vaikutuksia henkilöstön hyvinvoinnille. Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ydin on henkilöstön osallistaminen työhön liittyvien päätöksien tekemiseen sekä tiedon välittäminen yrityksen strategioista, tavoitteista, periaatteista ja toimintamalleista (Mariappanadar & Kramar 2014, 206–208). HR-käytännöt vaikuttavat työntekijöiden ja organisaation tuloksiin, ja henkilöstöhallinnon ja suorituskyvyn välinen suhde on ainakin osittain työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen aikaansaamaa (Guest 2002, 343). Seuraavaksi tutkielmassa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäviä tarkemmin.

### ***3.2.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävät***

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttä muodostuu liikkeenjohdollisista ja operatiivisista tehtävistä. Liikkeenjohdolliset tehtävät sisältävät suunnittelun, organisoinnin, johtamisen ja valvonnan. Operatiiviset tehtävät liittyvät tiettyihin henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuten henkilöstöhankintaan, henkilöstön kehittämiseen, palkitsemisjärjestelmiin, ihmissuhde- ja organisaatiotaitojen kehittämiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen (Subba 2008, 10.), suorituksen johtamiseen, työhyvinvoinnin kehittämiseen, työsuhteen päättymiseen ja uudelleen sijoittumiseen (Viitala 2012, 22).

Henkilöstösuunnittelu keskittyy henkilöstöstrategioiden laatimiseen ja muutoksiin varautumiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmallisuus liittyy henkilöstöresurssien määriin ja osaamisvaatimuksiin, rekrytointiin ja valintaan, kouluttamiseen ja kehittämiseen. Suunnittelulla pyritään ennustamaan henkilöstötarpeita, muuttuvia arvoja, asenteita ja henkilöstön käyttäytymistä sekä näiden kokonaisvaikutusta organisaatiolle. (Subba 2008, 10.) Henkilöstösuunnittelussa myös arvioidaan ja säädellään henkilöstökustannusten määrää (Viitala 2012, 50). Organisoinnin avulla työt järjestellään siten, että organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa ennalta määrättyjen toimintamallien ja -tapojen mukaan. (Subba 2008, 10.)

Johtamisen perustehtävänä on motivoida, johtaa ja aktivoida henkilöstöä. Henkilöstön innostus tehokkaaseen yhteistyöhön on saavutettavissa hyvällä johtamisella. Työntekijöiden voimavarojen maksimaalinen hyödyntäminen on mahdollista oikealla motivoinnilla sekä tasapainoisella haastamisella ja kannustamisella. Suoritusta on tarkasteltava, jotta varmistutaan että henkilöstötehtävät on suoritettu organisaation suunnitelmien, suunnan ja tavoitteiden mukaisesti. Toiminta sovitetaan ennalta määriteltyihin suunnitelmiin ja

standardeihin valvonnan avulla. Koulutusohjelmien tarkastus, työntekijävaihtuvuustietojen analysointi, henkilöstökyselyiden toteuttaminen ja erillisten haastatteluiden tekeminen ovat keinoja henkilöstövoimavarojen johtamisen valvomiseksi ja kehittämiseksi. (Subba 2008, 10.)

Johtajien tulee sitoutua menestymiseen, ja kannustaa sekä auttaa henkilöstöä onnistumaan siinä. Menestyvät organisaatiot ovat kilpailijoitaan oppivampia, ketterämpiä, joustavampia ja nopeampia. Organisaation kykyjä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, kun HR-käytännöt nähdään kilpailuedun lähteenä. Johtajien on tunnistettava liiketoiminnan menestyksen kannalta kriittiset kyvykkyudet, suunnitella ja toteuttaa sellaista henkilöstövoimavarojen johtamista, joka luo mahdollisuuksia menestystä edistävien syntymiselle. (Ulrich 1997, 16–17.)

Henkilöstöhankinta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa tarvittavat henkilöstöresurssit saadaan rekrytoitua yritykseen. Rekrytoinnin kokonaisuus muodostuu rekrytointitarpeen määrittelystä, työtehtävän analysoinnista ja valintakriteerien määrittelystä, rekrytointiprosessista, valinnasta, työsopimuksen tekemisestä ja työhön sijoittamisesta sekä perehdyttämisestä. (Viitala 2012, 100–119.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä parannetaan, muovataan ja muutetaan taitoja, osaamista, luovuutta, kykyjä, asenteita, arvoja, sitoutumista nykyisten ja tulevien työ- ja organisaatiovaatimusten pohjalta. Kehittäminen muodostuu suorituksen arvioinnista, koulutuksesta, esimiesvalmennuksesta, henkilöstön sisäisistä siirroista ja ylennyksistä, säilyttämissuunnittelusta parhaimpien työntekijöiden sitouttamiseksi sekä muutoksen ja organisaation kehittämisen edistämiseksi. (Subba 2008, 11–13.)

Palkitsemisjärjestelmien avulla pyritään takaamaan riittävä, kohtuullinen ja oikeudenmukainen korvaus tehdystä työstä. Keskeisiä tehtäviä palkkoihin ja palkitsemiseen liittyen ovat tehtävän työn arviointi, palkkahallinnointi, kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät, luontoisedut sekä muut työsuhde-edut. Organisaation sisäisten ja ulkoisten ihmissuhteiden vuorovaikutusta edistetään kehittämällä henkilöstön työyhteisö- ja viestintätaitoja. Työelämän suhteiden hoitamiseen liittyvät monimuotoisten vuorovaikutussuhteiden hoitaminen johdon ja työntekijöiden välillä, henkilöstön kesken sekä johdon ja ammattiliittojen välillä. Työelämän ihmissuhteiden johtamisen tavoitteena on yksilöiden oppimistaitojen kehittäminen, motivointi, henkilöstön moraalien kohottaminen, vuorovaikutustaitojen parantaminen, johtamistaitojen kehittäminen, epäkohtien parantaminen, kurinpito- toimista huolehtiminen, työilmapiirin ja työympäristön kehittäminen, työturvallisuuden parantaminen ja työn mielekkyyden lisääminen. Työelämän suhteiden hoitaminen on johdon, henkilöstön, ammattiliittojen ja yhteiskunnan välisten suhteiden hoitoa. (Subba 2008, 14–15.)

Boston Consulting Group toteutti vuonna 2011 eurooppalaisille johtajille suunnatun kyselytutkimuksen, jonka vastausten perusteella HRM:n neljä kaikkien kriittisintä tehtävää nyt ja tulevaisuudessa ovat lahjakkuuksien rekrytointi, kehittäminen ja säilyttäminen,

johtajuuden kehittäminen, henkilöstöhallinnon osallistaminen strategian laatimiseen sekä strateginen työvoiman suunnittelu. Tutkimukseen vastanneet johtajat uskovat, että näiden tehtävien hoitamisen viisi tärkeintä valmiutta ovat HR:n muuttaminen strategiseksi kumppaniksi, HR-prosessien hallinta, rekrytoinneissa onnistuminen, organisaatorakenteen uudistaminen ja johtajuuden kehittäminen. Vastauksissa korostui myös teknologian ja sosiaalisen median merkitys. (Ulrich ym. 2013, 461.) Seuraavaksi tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstöä yrityksen sidosryhmänä, sekä esitellään tämän tutkimuksen tulokset henkilöstön sidosryhmäodotuksien osalta.

### 3.3 Henkilöstö yrityksen sidosryhmänä

Sidosryhmäteoria on saanut huomattavaa kiinnostusta osakseen erityisesti liike-elämän etiikkaa ja yritysten yhteiskuntavastuuta tutkivien tutkijoiden keskuudessa (Jamali 2008, 213; Hatch & Cunliffe 2013, 82). Sen suosio saattaa perustua siihen, että yrityksen sidosryhmävastuut ovat helposti tunnistettavia yrityksissä (Jamali 2008, 229) tai johtopäätökseen, että organisaatiot, jotka ottavat huomioon kaikki sidosryhmänsä menestyvät muita organisaatioita paremmin. Yksi keskeisistä ajatuksista on, että etiikka velvoittaa organisaatiot ottamaan toimintansa vaikutukset huomioon laajemmassa sosiaalisessa ja fyysisessä ympäristössä kuin pelkästään siitä mistä ne resurssinsa hankkivat. (Hatch & Cunliffe 2013, 82.)

Sidosryhmäteorian mukaan jokaista organisaatiota ympäröi joukko määriteltävissä olevia ryhmiä, jotka ovat kiinnostuneita kyseisen organisaation toiminnasta jonkun intressin, hyödyn, panoksen, vaatimuksen tai muun sidoksen vuoksi. Sidosryhmät muodostuvat toimijoista, joihin organisaation toiminta vaikuttaa, joiden toiminnalla on vaikutusta organisaatioon tai joiden hyvinvointi on sidoksissa organisaation toimintaan, sekä joilla on jokin legitimizeetti organisaatiota kohtaan. (Fisher ym. 2013, 18–19.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysraporttien avulla henkilöstöä yrityksen sidosryhmänä ja tutkitaan mitä sidosryhmäodotuksia tutkimukseen kuuluvien yritysten henkilöstöllä on. Tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että lähes kaikissa yritysraporteissa yhtä lukuun ottamatta, oli yrityksen sidosryhmäsuhteita käsittelevä osio. Suurin osa yrityksistä kertoi sidosryhmäsuhteistaan perusteellisesti, mutta vain muutamassa yritysraportissa kerrottiin, miten yritys oli sidosryhmänsä määritellyt.

*Sidosryhmämme muodostavat yksilöt ja organisaatiot, joilla on laillisia, taloudellisia, eettisiä tai ekologisia odotuksia Daimlerin suhteen. (Daimler)*

Alkuperäisen sidosryhmäteorian kehittäneen Freemanin (1984) mukaan sidosryhmät muodostuvat omistajista, henkilöstöstä, asiakkaista, alihankkijoista, tavarantoimittajista, rahoittajista ja yhteiskunnasta (Fisher ym. 2013, 18–19). Clarksonin (1995, 106–107) mukaan sidosryhmä muodostuu samankaltaiset intressit, vaatimukset tai oikeudet omaavista toimijoista. Hän jaottelee sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin sen perusteella, onko yrityksen toiminnan jatkuvuus riippuvainen tai riippumaton sidosryhmästä. Avainsidosryhmien lisäksi yhteiskuntavastuu on lisännyt muiden tahojen, kuten yhteisöjen, kansalaisjärjestöjen ja tiedotusvälineiden mielenkiintoa organisaatioiden toimintaa ja niiden vaikutuksia kohtaan (Joutsenvirta ym. 2011, 15).

Tässä tutkimuksessa todettiin, että jokainen sidosryhmistään raportoinut yritys nimesi sidosryhmänsä vastuuraportissa. Ne muodostuvat laajasta määrästä erilaisia toimijoita, yleisimmin sidosryhmät muodostuvat työntekijöistä, asiakkaista, omistajista, tavarantoimittajista, yhteistyökumppaneista ja yhteiskunnasta.

*Sidosryhmiemme kirjo vaihtelee asiakkaista ja työntekijöistä, sijoittajista ja tavarantoimittajista poliitikkoihin, kuntiin, naapureihin, kansalaisjärjestöihin ja tiedeyhteisöihin. (Lufthansa Group)*

Moni tämän tutkimuksen yrityksistä oli määritellyt ja raportoi tärkeimmät sidosryhmänsä. Yritysvastuuraporteissa tärkeimmistä sidosryhmistä yleisimmin käytettiin nimitystä avainsidosryhmä. Muita yritysten käyttämiä sidosryhmiä kuvaavia nimityksiä olivat pääsidosryhmä, ensi- ja toissijainen sidosryhmä, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.

*Olemme määritelleet avainsidosryhmämme: asiakkaat, työntekijät, akateeminen yhteisö, sijoittajat ja rahoittajat, toimittajat, kansalaisjärjestöt, tiedotusvälineet. (Outotec)*

*Ensisijaiset sidosryhmät ovat työntekijät, asiakkaat, rahoittajat, osakkeenomistajat ja tavarantoimittajat. (Daimler)*

Sidosryhmien tärkeys voidaan määritellä kolmen ominaisuuden – vallan, oikeutuksen ja vaatimuksen kiireellisyyden – perusteella. Mitä enemmän ominaisuuksia sidosryhmällä on, sitä tärkeämpi se yritykselle on. Valta on kykyä saada aikaan haluamiaan tuloksia. Oikeutus, legitimitetti, tarkoittaa yleistä käsitystä tai olettamusta, että sidosryhmän toiminta on toivottavaa, asianmukaista tai tarkoituksenmukaista jonkin sosiaalisen normi-, arvo- tai uskomusjärjestelmän perusteella. Kiireellisyys määräytyy sen mukaan, missä määrin sidosryhmien vaatimukset vaativat välitöntä huomiota. (Mitchell ym. 1997, 854, 873.) Eräs tämän tutkimuksen yrityksistä perustelee miten he tunnistavat ja määrittelevät sidosryhmiensä tärkeyden seuraavanlaisesti:

*Yksi kriteereistä sidosryhmien tunnistamiseksi ja painottamiseksi on se, missä määrin päätöksemme vaikuttavat henkilöön tai ryhmään, tai päinvastoin, missä määrin ne voivat vaikuttaa päätöksiimme. (Daimler)*

Eräs toinen tutkimuksen yrityksistä kertoo määrittelevänsä tärkeimmät sidosryhmänsä toimijoiden vaikutusvallan sekä päivittäisen vuorovaikutuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot yrityksen kuvaamista tärkeimpien sidosryhmien ominaisuuksista ovat yhdenmukaisia Mitchellin (1997, 854, 873) kuvaamien tärkeimpien sidosryhmien ominaisuuksien kanssa.

Yritysten taloudellinen ja yhteiskunnallinen tarkoitus on varallisuuden ja arvonnäkökulman luominen ja niiden tasapuolinen jakaminen kaikille tärkeimmille sidosryhmille, suosimatta yhtä sidosryhmää toisen kustannuksella. Johdon vastuulla on täyttää yrityksen vastuut tärkeimmille sidosryhmille. Sen tehtävä on ratkaista väistämättömät ristiriidat siitä, miten yrityksen lisääntynyt varallisuus ja arvo jaetaan tärkeimpien sidosryhmien kesken. Tuloksen jakamisessa on huomioitava oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, sillä jos jokin sidosryhmistä kokee tulonsa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, on vaarana, että yritys menettää itselleen elintärkeän sidosryhmän. (Clarkson 1995, 112.) Erään tähän tutkimukseen kuuluvan yrityksen mukaan sidosryhmien tasapuolinen huomioiminen on osa yrityksen vastuullisuutta.

*Vastuullisten toimintatapojemme mukaan työskentelemme jatkuvasti tunnistaksemme sidosryhmien näkemykset ja löytäksemme tasapainon eri sidosryhmien odotusten välillä. (Fortum)*

Henkilöstö on välttämätön osa yrityksen menestystä ja usein myös suhteellisen niukka resurssi, joten työntekijöiden lisäksi myös potentiaalisilla työntekijöillä katsotaan olevan jonkin verran valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä. Yrityksen sosiaalinen toiminta viestii yrityksen arvoista ja käyttäytymisestä, jotka työnhakija havainnoi yrityksen työskentelyolosuhteista ja muodostaa työnantajamielikuvan. (Greening & Turban 2000, 257.) Henkilöstön nimeäminen tärkeimmäksi sidosryhmäksi on vahva viesti potentiaalisille työntekijöille henkilöstön asemasta yrityksessä kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

*Sidosryhmiemme keskiössä ovat asiakkaamme ja työntekijät. (Volkswagen Group)*

*Työntekijämme ovat meille keskeisin sidosryhmä. (Continental)*

Tässä tutkimuksessa tehdyn sidosryhmäanalyysin perusteella voidaan todeta, että jokainen tutkimuksen yritys oli nimennyt henkilöstön yhdeksi yrityksen sidosryhmistä. Henkilöstö nimettiin myös tärkeimmäksi sidosryhmäksi kaikissa niissä tutkimuksen yrityksissä, jotka olivat määritelleet sidosryhmien tärkeyden. Työntekijöitä on jo pitkään pidetty ensisijaisena sidosryhmänä useissa organisaatioissa (Clarkson 1995, 106; Barrena-Martinez ym. 2017, 55). Tässäkin tutkimuksessa tehdyt havainnot siitä, että työntekijät muodostavat yhden yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä, ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa.

Erään näkökulman mukaan ylin yritysjohto ja johtajat tulisi erottaa henkilöstöstä omaksi sidosryhmäkseen eriävien vaatimuksien ja sidoksiensa vuoksi (Fisher ym. 2013, 18–19). Tätä näkemystä tukee erään tähän tutkimukseen kuuluvan yrityksen sidosryhmämääritelmä, joka jakaa yrityksen sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, ja joissa sisäiset sidosryhmät muodostuvat eri organisaatiotason henkilöistä:

*Työntekijät, johto ja hallitus tunnustetaan ensisijaisiksi sisäisiksi sidosryhmiksi. (Nordea)*

Yhteiskuntavastuun ytimen muodostaa yrityksen ja sen sidosryhmien välinen vuorovaikutus. Sidosryhmävuorovaikutuksessa korostuu usein liiketoimintaan, esimerkiksi tuotteisiin ja palveluihin liittyvät asiat, mutta yhteiskuntavastuun kehittämisen kannalta merkittävämpää on odotusten ja toiveiden selvittäminen. Yrityksiltä odotetaan tietoa siitä, mitkä asiat ovat sen vaikutuspiiriin kuuluvia ja mihin asioihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa, mitkä ovat sen toimenpide- ja aikataulusuunnitelmat ja arviot sen toiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista. On tärkeää huomioida myös lähialueen asukkaat ja kansalaisjärjestöt sekä muut sidosryhmät, joiden kanssa vuorovaikutus jää vähäiseksi muissa yritystoiminnan yhteyksissä. (Jussila 2010, 125–130.)

*Avoin vuoropuhelu tärkeimpien sidosryhmiemme kanssa on ratkaisevan tärkeää, jos haluamme onnistuneesti tunnistaa sidosryhmiemme huolenaiheet, maailmanlaajuiset trendit ja markkinoiden odotukset. Sidosryhmäviestintämme perustuu sekä ohjattuun että satunnaiseen vuorovaikutukseen, ja tutkimuksiin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä ja sijoittajien odotuksista. (Stora Enso)*

Kaksisuuntainen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa vaikuttaa myönteisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen, ja tämä vaikutus on merkittävämpi kuin vuorovaikutus minäkään muun ensisijaisena pidetyn yksittäisen sidosryhmän kanssa. Työntekijöistä huolehtiminen vaikuttaa myönteisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen, tämä vaikutus on suurempi kuin muiden yhteiskuntavastuun osatekijöiden. (De Bussy & Suprawan 2012, 284–

286.) Tässä tutkimuksessa havaittiin erään yrityksen vastuuraportissa De Bussyn ja Suprawanin tutkimustulosten kanssa yhtenäinen näkemys sidosryhmäviestinnän, myönteisten tulosten ja työntekijöiden välisestä yhteydestä:

*Uskomme, että työntekijät, jotka työskentelevät ja sitoutuvat työhönsä, tuottavat pitkän aikavälin arvoa liiketoiminnallemme. Tämän vuoksi olemme jatkuvasti kiinnostuneita heidän näkemyksistään ja pyrimme vastaamaan heidän ajatuksiinsa ja huolenaiheisiinsa. (Allianz Group)*

Tämän tutkimuksen yrityksissä sidosryhmäviestintä henkilöstön kanssa tapahtuu monin tavoin: päivittäisen toiminnan kautta, kahdenkeskisissä keskusteluissa, koulutuksissa, henkilöstön kokouksissa sekä henkilöstölehtien ja intranetin välityksillä. Vastuuraporteissa yritykset kuvaavat vuorovaikutustaan henkilöstön kanssa avoimeksi, jatkuvaksi, luottamukselliseksi ja rehelliseksi.

*Tavoitteenamme on rakentaa luottamusta avoimen vuoropuhelun avulla. (Alfa Laval)*

*Meillä on avoimien ovien politiikka, joka kannustaa jatkuvaan palautteeseen. (H&M Group)*

Tähän tutkimukseen kuuluvien yritysten henkilöstön kanssa käydyn sidosryhmäviestinnän keskeisimpiä aiheita olivat työntekijöiden tarpeet ja odotukset, työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, terveys ja turvallisuus sekä yrityksen päätöksenteko, strategia, johtaminen, rakenneuudistukset, liiketoiminnan kehitys, menettely- ja eettiset ohjeet, vastuullisuus ja tiedonkulku. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yritykset selvittävät henkilöstönsä odotuksia pääsääntöisesti henkilöstötutkimusten ja -kyselyiden avulla. Yleisimmin yritykset toteuttavat henkilöstötutkimuksia vuosittain tai joka toinen vuosi, muutamat yritykset puolivuositainen tai joka kolmas vuosi. Suurin osa henkilöstökyselyistä toteutetaan koskemaan koko henkilöstöä maailmanlaajuisesti.

Vastuullisella HRM:llä on velvollisuuksia sidosryhmiään kohtaan, sekä velvollisuus tyydyttää avainsidosryhmiensä odotukset (Järnlström ym. 2018, 704). Sidosryhmillä on odotuksia yritysten sosiaalisen käyttäytymisen ja arvon luomisessa käytettävien välineiden suhteen. Henkilöstön odotukset liittyvät terveyteen ja työturvallisuuteen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, yhteiskunnalliseen oikeudenmukaisuuteen ja syrjimättömyyteen. (Longo ym. 2005, 30–31.) Tässäkin tutkimuksessa tehdyt havainnot henkilöstön odotuksista ovat yhdenmukaisia aiemman tutkimuksen tulosten kanssa.

*Henkilöstön sidosryhmäodotukset: tasa-arvoinen kohtelu ja avoin vuorovaikutus, työsuhdeturva ja kannustava palkkaus, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen, työturvallisuus ja työhyvinvointi. (Fortum)*

Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, minkälaisia sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajalta. Tutkimuksessa todettiin, että yritysten vastuuraporttien mukaan henkilöstön sidosryhmäodotukset yleisimmin koskevat asianmukaisia työoloja, turvallista työympäristöä, osaamista, ammatillista kehittymistä, ansiotasoa, työsuhdeturvaa, yrityksen vakautta ja pitkäjänteisyyttä, vuorovaikutuksen läpinäkyvyyttä, työpaikan syrjimättömyyttä ja monimuotoisuutta, yhdenvertaisia mahdollisuuksia, sekä työnantajan vastuullisuutta ja eettisyyttä. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käsitellään vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista, sen määritelmiä ja ominaisuuksia, sekä tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia, miten vastuullisuus näkyy yritysten raportoimissa henkilöstökäytännöissä.

## 4 VASTUULLINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

### 4.1 Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen määritelmät

Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (engl. sustainable HRM) käsite on vaikiintumaton, sillä sen rakenne on vielä kehittymässä (Ehnert & Wes 2012, 224), sillä sen tutkimus on vielä aluillaan (Järnlström & Vanhala 2014, 222), ja tutkijat ymmärtävät sen hieman eri tavoin (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 7). Vastuullisen HRM:n merkitys vaihtelee myös riippuen käsiteltävästä viitekehystä, myös siihen liittyvä kirjallisuus on hajanaista, monimuotoista ja täynnä virheellisyyksiä (Kramar 2014, 1070, 1075).

Yritys- ja henkilöstöhallinnon tasolla käytävä vastuullisuuskeskustelu käsittelee käytäntöjä ja strategioita, joilla on merkittävä vaikutus yritysten resursseihin ja ympäristöihin, jotka vastavuoroisesti vaikuttavat organisaation tuleviin johtamisolosuhteisiin ja liiketoimintaympäristöön. HRM:n vastuullisuuden tärkeyttä tukevat kaksi eri näkökulmaa. Makrotason näkökulma tarkastelee yrityksen ja toimintaympäristön välistä suhdetta, ja liittyy pääasiassa sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen liittyvään keskusteluun. Sen mukaan HRM ei voi jättäytyä pois yhteiskunnallisen vastuun diskurssista, koska vastuu toteutuu käytännöissä ja HRM voi omalta osaltaan merkittävästi edistää yritysten vastuullisuutta. Toinen, meso- ja mikrotason näkökulma tarkastelee HRM:n osa-alueita ja suhteita, ja liittyy vastuullisuuskeskusteluun yksilö- ja HRM-tasoilla. Tämän näkökulman mukaan vastuullisten johtamiskäytäntöjen edistäminen on selviytymisstrategia henkilöstövoimavaroista riippuvaisille organisaatioille inhimillisten resurssien vähentyessä työvoiman ikääntyessä ja työperäisten terveysongelmien lisääntyessä. (Ehnert & Harry 2012, 222–223.)

Vastuullisen HRM:n käsitettä on käytetty yrityksen pitkän aikavälin jatkumista edistävästä sosiaalisista ja inhimillisistä tuloksista, myönteisiä ympäristövaikutuksia edistävästä HR-aktiiviteeteista sekä yleisesti myönteisistä yhteiskunnallisista ja inhimillisistä tuloksista ilman kytköstä taloudelliseen tavoitteisiin tai strategioihin (Kramar 2014, 1075). Vastuullinen HR-strategia huomioi yrityksen ja yhteisön toimien keskinäiset riippuvuudet omiin etuihin keskittymisen sijaan. Vastuullinen HRM pyrkii maksimoimaan yritysten henkilöstötoimien tehokkuuden, sekä huomioimaan toiminnan kestävämmät sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset yhteisölle ja yhteiskunnalle. (Mariappanadar 2003, 908.)

Ehnertin ym. (2016, 90) mukaan vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on sellaista HRM-strategioiden ja -käytäntöjen omaksumista, jotka mahdollistavat yrityksen taloudellisten, yhteiskunnallisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen, ja jotka pitkällä aikavälillä vaikuttavat yrityksen sisä- ja ulkopuolella huomioiden toiminnasta aiheutuvat tahattomat sivuvaikutukset sekä kielteisen palautteen. Kramarin (2014, 1084)

määritelmän mukaan vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on suunniteltuja ja kehittyviä HRM-strategioita ja -käytäntöjä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttaminen samanaikaisesti uudistaen pitkän aikavälin henkilöstöjohtamisen perustaa. Freitasin ym. (2011, 226) mukaan vastuullisessa HRM:ssä on kyse organisaation vastuullisuuden saavuttamisesta kehittämällä HR-politiikkoja, strategioita ja käytäntöjä, jotka samalla tukevat taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä ulottuvuuksia. Mariappanadarin (2003, 910) mukaan vastuullinen HRM on yrityksen ja yhteisön nykyisten henkilöstötarpeiden tyydyttämistä tavalla, joka ei uhkaa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista.

Käsitteen vakiintumattomuudesta huolimatta yhteistä määritelmille on, että niissä tunnustetaan HR-tulosten merkitys yrityksen jatkuvuuden ja menestymisen kannalta (Kramar 2014, 1075). Useimmat vastuullisen HRM:n määritelmät sisältävät ymmärryksen pitkän aikavälin merkityksestä yrityksen menestymisessä ja elinkelpoisuudessa, sillä tulevaisuussuuntautuneisuus on yksi tärkeimmistä kestävä kehityksen yhteyksistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Ehnert & Harry 2012, 226). Nämä vastuullisen HRM:n määritelmien yhteneväisyydet (kuvio 2) muodostavat vastuullisen HRM:n kokonaisuuden, jonka tavoitteena on edistää yritysten vastuullisuutta ja vastuullisia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä.



Kuvio 2 Vastuullisen HRM:n määritelmien yhteneväisyydet

Oleennaista vastuulliselle HRM:lle on HR-tulosten merkityksen ymmärtäminen yrityksen tulokselle ja toiminnan jatkuvuudelle, sekä suuntautuminen pitkälle tulevaisuuteen.

Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen pyrkii kehittämään organisaatioiden vastuullisuutta sekä luomaan niihin vastuulliset henkilöstöjohtamisen järjestelmät (Ehnert ym. 2016, 89; Järnlström ym. 2018, 704). Vastuullinen HRM keskittyy kolmeen toisiinsa liittyvään asiaan: tulevaisuuden pätevän ja motivoituneen työvoiman varmistamiseen, työn ei-toivottujen vaikutusten estämiseen ja siitä kenen vastuulle nämä tehtävät kuuluvat (Ehnert 2009, Zinkin 2011, 578 mukaan).

Vastuullisuus henkilöstöresurssien johtamisessa tarkoittaa organisaation sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistämistä pitkällä aikavälillä henkilöstöpolitiikkojen ja inhimillisen pääoman käytäntöjen avulla. Keskeistä vastuullisessa henkilöjohtamisessa on ajatus, että motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät lisäävät yrityksen suorituskkyä. Hyvin suoriutuvat työntekijät muodostavat organisaation henkisen pääoman, josta syntyy lisäarvoa yritykselle. (Becker 2011, 19.)

Vastuullisen HRM:n hyödyt yritykselle ovat parantunut kilpailukyky, tehokkuus, säästöt ja imago (Järnlström & Vanhala 2014, 221), kasvanut markkinaosuus, parantunut työtyytyväisyys, paremmat suhteet työntekijöiden ja paikallisyhteisön kanssa (Longo ym. 2005, 37), kasvaneet voitot, lisääntynyt organisaatiositoutuminen, työntekijöiden kehittyminen ja vahvistunut oikeudenmukaisuus (Gollan & Xu 2014, 235). Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen seurauksia ovat eettisyyden kehittyminen ja työntekijöiden lisääntynyt luottamus organisaatioita kohtaan (Jamali ym. 2015, 138).

Sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöpolitiikat parantavat työntekijöiden eettisiä, sosiaalisia ja inhimillisiä työskentelyolosuhteita, edistävät työtyytyväisyyttä sekä kehittymistä työssä, joiden seurauksena työntekijän suorituskky paranee ja synnyttää lisäarvoa työnantajalle (Barrena-Martínez ym. 2017, 56). Sosiaalisesti vastuullisen yrityksen tavoitteena on tyydyttää kumppaniensa odotukset omaksumalla vapaaehtoisesti monenlaisia käyttäytymismalleja ja välineitä, jotka lisäävät yrityksen yhteiskunnallista arvoa (Longo ym. 2005, 40).

Vastuullisen HRM:n kirjallisuus jakautuu kolmeen kategoriaan, joissa kaikissa vastuullisuudella tarkoitetaan pitkän aikavälin kestäviä seurauksia. Vastuullisen HRM:n kirjallisuus korostaa inhimillisiä seurauksia, joko organisaation menestymisen näkökulmasta tai pelkästään inhimillisten seurausten esille tuomiseksi. Yksi näkökulma korostaa taloudellisia tuloksia ja kestäväen kilpailuedun luomista keskittyen henkilöstöpolitiikkojen sisäisiin vaikutuksiin. Tämän näkökulman kannattajille vastuullinen HRM edustaa uutta kokonaisvaltaista lähestymistapaa ihmisten johtamisessa, laajentunutta strategista henkilöstöjohtamista. Tässä näkökulmassa pitkän aikavälin taloudellisia tuloksia ja yritysten kestävä kehitystä edistetään käyttämällä HRM-käytäntöjä, joilla on myönteisiä inhimillisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Toinen näkökulma korostaa ulkoisia tuloksia, kuten toiminnasta aiheutuvia laajempia ekologisia, yhteiskunnallisia ja inhimillisiä seurauksia. Se keskittyy tunnistamaan tapoja, joilla yhteiskunnalliset, inhimilliset ja ekologiset seuraukset edistävät taloudellisia tavoitteita. Kolmas näkökulma tutkii johtamiskäytäntöjen

ja organisaation tuloksen – myös ympäristöllisten ja sosiaalisten tulosten – välisiä yhteyksiä. Tämän näkökulman kirjallisuudelle luonteenomaista on tutkia vastuullisesti toimivien organisaatioiden moraalia. (Kramar 2014, 1076–1078, 1083.)

Käytännössä vastuullisen työvoiman hallinnoinnin toiminta-alue on määritelty eri kansainvälisten ja kansallisten järjestöjen ja yritysten yhteiskuntavastuuta edistävien organisaatioiden laatimien yleissopimusten, periaatteiden, määräysten, direktiivien ja suositusten avulla, mutta mitkään näistä asiakirjoista ei sisällä valmista listaa sosiaalisesti vastuullisista henkilöstöhallinnon käytännöistä (Celma ym. 2018, 83). Vastuullisuus kuuluu kaikkiin yritysten henkilöjohtamiseen liittyviin prosesseihin, joita ovat rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis- ja uudelleensijoittumisprosessit (Viitala 2012, 22), palkkaus, koulutus, sisäinen tiedotus ja viestintä, työterveys ja -turvallisuus, tasa-arvoiset mahdollisuudet ja syrjimättömyys sekä työ- ja perhe-elämän tasapaino (Celma ym. 2018, 83).

Kansainvälistymisellä ja globalisaatiolla on merkittävä ja kasvava rooli kestävän henkilöstövoimavarojen johtamisessa, HR-käytännöissä ja tutkimuksessa. Maailman yhdenytymisestä huolimatta yhteiskunnat eri maanosissa kehittyvät omaa tahtiaan, eivätkä vastuullisuuteen vahvasti liittyvät arvot ja oletukset ole maailmanlaajuisesti yhtenäisiä. (Ehnert & Harry 2012, 233.) Maan historia, kulttuuri, sosioekonomiset tekijät ja lainsäädäntö vaikuttavat yritysten yhteiskuntavastuuseen. Pohjoismaisen kattavan sosiaaliturvan vuoksi yritysten hyväntekeväisyyden rooli pohjoismaissa vähäisempi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa julkiset sosiaali- ja terveystalvet ovat suppeampia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 15.)

Lainsäädännön ja työelämän sopimusten noudattaminen määrittelevät toimenpiteiden vähimmäistason, mutta mikä tekee henkilöprosesseista vastuullisia? Erityisesti rekrytointien, irtisanomisten ja eläköitymisen hetket punnitsevat yrityksen vastuullisuuden kun se kohtaa henkilöitä, joiden kanssa sillä ei vielä tai ei enää ole työsuhdetta (Aaltonen ym. 2004, 64). Sosiaalisesti vastuullinen HRM luo tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, riippumattomuuteen ja kunnioitukseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät, varmistaa työturvallisuuden tapaturmien estämiseksi ja työntekijöiden terveyttä kunnioittaen, kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti, läpinäkyvästi, rehellisesti ja pitkäjänteisesti sekä työntekijän yksityisyyttä kunnioittaen (Greenwood 2002, Jabbour & Santos 2008, 2141 mukaan). Seuraavaksi tässä tutkielmassa tarkastellaan tarkemmin vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuuksia.

## **4.2 Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuudet**

Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ovat sisällöltään samanlaisia kuin perinteiset HR-käytännöt, mutta näiden painotuksissa on merkittävä eroavaisuus.

Siinä missä HR-käytännöt yleensä keskittyvät yrityksen strategiaan tavoitteisiin, vastuullisessa HRM:ssä keskitytään työntekijän työuran pitkäjänteiseen edistämiseen yrityksessä tai muiden organisaatioiden palveluksessa. (Ybema ym. 2017, 2.)

Työelämän laatuun kuuluu työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, varmuus työpaikan säilyvyydestä, työntekemiseen riittävät voimavarat sekä kannustavuus, innostavuus ja luottamus (Schmidt & Vanhala 2010, 6). Vastuullinen johtajuus korostaa oikeudenmukaisuutta ja reilua, työturvallisuutta, osaamista ja kehittämistä, motivaatiota ja ihmisoikeuksia (Bärlund & Perko 2013, 117). Vaasan yliopiston ja Henkilöstöjohtamisen ryhmän HENRY ry:n vuonna 2013 toteuttaman Henkilöstöbarometrin mukaan ylimmän johdon näkemysten perusteella henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuullisuus muodostuu oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, läpinäkyvistä HR-käytännöistä, kannattavuudesta ja työhyvinvoinnista sekä lainmukaisuuden ja eettisyyden, johtamisen, yhteiskunnallisuuden sekä talouden vastuualueista (Järlström ym. 2018, 703). Ylimmän johdon näkemysten lisäksi henkilöstöjohtamisen ja luottamushenkilöstön mukaan hyvä esimiestyö on keskeinen vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue (Järlström & Vanhala 2014, 229).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet kuvaavat sitä, miltä ominaisuuksia henkilöstöjohtamisessa tulee olla, jotta sitä voidaan sanoa vastuulliseksi. Vastuulliselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle tunnusomaisia ominaispiirteitä ovat pitkän aikavälin suuntautuminen, työntekijöistä ja ympäristöstä huolehtiminen, kannattavuus, työntekijöiden osallistaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu, henkilöstön kehittäminen, ulkoinen kumppanuus, joustavuus, lainsäädännön ylittävä toiminta, työntekijöiden yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 7–8.)

Pitkän aikavälin suuntautumisen merkitys vastuullisen HRM:n ominaisuutena on hyvin tunnistettu. Se tarkoittaa henkilöstöressurssien saatavuuden tunnistamista pitkälle tulevaisuuteen, tulevaisuuden työntekijöiden tarpeiden tunnistamista sekä lyhytkestoisia tarpeita täyttävien työsuhteiden välttämistä. (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 8–9.) Suuntautumalla pitkälle aikavälille haetaan ratkaisuja, jotka parhaiten sopivat yrityksen tuleviin tarpeisiin, esimerkiksi pyrkimällä rekrytoinneissa löytämään ne työnhakijat, joilla on annettavaa yrityksen menestymiselle pitkällä aikavälillä (Harry 2014, 411–412).

Työntekijöistä huolehtimisen keskiössä on henkilöstön työterveys, työturvallisuus ja työhyvinvointi, sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työntekijöiden hyvinvointi ei merkitse ainoastaan terveyden ja hyvinvointiin liittyviä asioita, vaan se sisältää kaikenlaisen huolehtimisen, kuten fyysisten ja psyykkisten tarpeiden täyttämisen sekä työyhteisön suhteiden turvaamisen (Järlström ym. 2018, 712). Suomalaisen Henkilöstöbarometrin mukaan työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti motivaatioon, sitoutumiseen ja tuottavuuteen (Järlström & Vanhala 2014, 233).

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työtyytyväisyys, luottamus johtamiseen ja työperäinen stressi. Työtyytyväisyys muodostuu työntekijän subjektiivisista onnellisuuteen vaikuttavista kokemuksista työssä, työstressi työn aiheuttamista terveysvaikutuksista ihmisen hyvinvoinnille ja luottamus johtoon työntekijöiden ja työnantajan välisestä suhteen laadusta. Työtyytyväisyyttä eniten lisääviä henkilöstökäytäntöjä ovat työsuhdeturvan muuttaminen määräaikaisesta työsopimuksesta pysyviin sopimukseen, tiimityöskentely, perhevapaat, työelämän syrjimättömyys ja työturvallisuutta ja työympäristöä parantavat toimenpiteet. Merkittäviksi koetaan myös sosiaaliset etuudet, koulutus, sisäinen viestintä, osa-aikatyö ja joustavuus lomien ja vapaiden sopimisessa. Syrjimättömyys, työturvallisuusriskejä vähentävät ja työskentelyolosuhteita parantavat toimenpiteet lisäävät henkilöstön luottamusta johtoa kohtaan. Palkkataso ei lisää työtyytyväisyyttä, mutta korkeammat palkkatasot korreloivat työstressin kokemisen kanssa. (Celma ym. 2018, 84–87.)

Ympäristöstä huolehtiminen mielletään enemmän vihreän HRM:n (engl. Green HRM) kuin vastuullisen HRM:n huolenaiheeksi, mutta myös vastuullisen HRM:n tavoitteena on vähentää organisaatioiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ympäristölle (Kramar 2014, 1084). Vastuullinen HRM voi edistää ympäristöstä huolehtimista rakentamalla ympäristökriteeristön mukaiset suorituksenarviointi- ja palkitsemisjärjestelmät sekä kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöään (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 10–11).

Voiton tavoittelu on ollut aina yritystoiminnassa etualalla, mutta yhä useammat yritykset sitoutuvat myös toimimaan vastuullisesti. Sitoutuminen ja eettisyys eivät kuitenkaan pitkällä tähtäimellä riitä, sillä ilman vastuullisen toiminnan kannattavuutta ei kestävä kehityksen ohjelmalla ole tulevaisuutta. (Kiron ym. 2012, 69, 72.) Organisaation pitkäaikainen selviytyminen riippuu sen taloudellisesta vahvuudesta ja kilpailukyvyistä, eikä vastuullisuuden ole tarkoitus romuttaa yritysten luonnollisia pyrkimyksiä taloudelliseen tehokkuuteen (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 11).

Kahdensuuntainen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää, sillä johtaminen tapahtuu työpaikan sosiaalisissa tilanteissa. Osallistamista edistetään avoimella, luottamusta rakentavalla vuorovaikutuksella ja osoittamalla arvostusta. Henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöhön, päätöksentekoon, tavoitteiden asettamiseen ja muihin organisaatioon liittyviin asioihin on tärkeää työntekijöiden osallistamiseksi. (Järlström & Vanhala 2014, 229–230.) Osallistaminen parantaa työntekijän suhdetta organisaatioon, sillä osallistaminen on väline, jolla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta organisaatioon. Osallistaminen myös edistää työntekijöiden henkistä kasvua ja tyydyttää sosiaalisia tarpeita. (Joensson 2008, 594.) Työntekijöiden osallistaminen luo edellytykset tulokselliselle työmarkkinaosapuolten vuoropuhelulle työnantajan, työntekijöiden ja ammattiliittojen välillä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 12).

Henkilöstön kehittäminen ja elinikäinen oppiminen ovat vastuullisen HRM:n ytimessä (Järlström & Vanhala 2014, 232). Osaamisen kehittäminen organisaation nykyiset ja tu-

levat tarpeet huomioiden parantavat työntekijöiden suorituskykyä, urakehitystä sekä työllistymistä (Järnlström ym. 2018, 710). Henkilöstön koulutusta ja jatkuvaa kehittämistä tarkastellaan tarkemmin yritysten henkilöstökäytäntöjen vastuullisuutta käsittelevässä luvussa.

Ulkoisella kumppanuudella tarkoitetaan yrityksen toimintaa sitä ympäröivien toimijoiden kanssa, joilla on toisiinsa nähden keskinäisiä tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia (Clarkson 1995, 106–107). Vastuullisuus HRM:n näkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys odottaa yhteisön ja yhteiskunnan tarjoavan sille koulutettua työvoimaa yrityksen tarpeisiin pitkällä aikajänteellä, ja vastaavasti yhteisöllä on odotuksia organisaation sille tarjoamista mahdollisuuksista, kuten työpaikoista, harjoittelusta ja yhteistyöstä koulutusjärjestelmien kanssa (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 14).

Joustavuudella vastuullisen HRM:n yhteydessä tarkoitetaan joustavuutta työntekijöiden tarpeiden näkökulmasta. Joustotarpeet vaihtelevat elämäntilanteiden mukaan, minkä vuoksi yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja tasapuolisuus työntekijöiden välillä ovat tärkeitä. Työelämän joustavuutta voidaan lisätä joustavilla työaika- ja työjärjestelyjen sekä arkea helpottavien palveluiden avulla. (Työterveyslaitos.fi/Työelämän joustoilla voidaan lisätä hyvinvointia.) Joustavat käytännöt mahdollistavat henkilöstön työn ja muun elämän tasapainon, joka voi parantaa suorituskykyä sekä auttaa jaksamaan pidempään ja parempikuntoisena työelämässä (Järnlström ym. 2018, 711).

Vastuullisessa HRM:ssä lainsäädännöllä on keskeinen asema. Lainsäädäntö asettaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vähimmäisvaatimustason (Järnlström & Vanhala 2014, 222–223.), mutta on huomattava, ettei lain noudattaminen välttämättä merkitse, että organisaatio toimisi vastuullisesti (Järnlström ym. 2018, 709). Vastuullisen HRM:n näkökulmasta vasta lainsäädöllisen minimitason ylittävä toiminta katsotaan olevan vastuullisuutta (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 8, 15).

Työntekijöiden välinen yhteistyö lisää henkilöstön sitoutumista, parantaa tuottavuutta ja laatua, vähentää poissaoloja, työntekijävaihtuvuutta ja työpaikan ristiriitoja sekä lisää työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. Yhteistyötä sekä työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta edistetään kehittämällä henkilöstön valmiuksia ja yhteistyötaitoja (Hirsig ym. 2014, 142), avoimella ja ennakoivalla viestinnällä, jakamalla tietoa, rakentamalla luottamukselliset välit ja keskinäisellä kunnioituksella (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 16).

Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat keskeinen osa vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa, että säännöt, vastuut ja oikeudet ovat kaikille samat (Järnlström ym. 2018, 709). Kansainvälisen työjärjestön ILO:n mukaan maailmassa, jossa keskinäinen riippuvuus ja monimutkaisuus lisääntyvät ja tuotanto kansainvälistyy, vapauden, ihmisarvon, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden

den, turvallisuuden ja syrjimättömyyden perusarvot ovat välttämättömiä kestävän taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen ja tehokkuuden kannalta (International Labour Organization 2008, 7).

Vastuullisen HRM:n ominaisuuksia tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen yritysten raportoimien henkilöstökäytäntöjen kautta. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkimuksen havainnot siitä, miten vastuullisuus näkyy yritysten vastuuraporttien henkilöstökäytännöissä.

### 4.3 Vastuullisuus yritysten henkilöstökäytännöissä

#### 4.3.1 Työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen

Henkilöstöön keskittyvän vastuullisen HRM:n kokonaisuus muodostuu henkilöstön hankinnasta, ylläpitämisestä ja ohjauksesta. Henkilöstön hankkimiseen kuuluvien toimenpiteiden avulla toteutetaan yrityksen henkilöstösuunnitelmaa hyödyntäen yrityksessä käytettävissä olevaa henkilöstöä tai palkkaamalla työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. Kokonaisuuteen kuuluvat toimenpiteet, joiden avulla parannetaan yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla, kehitetään rekrytointi- ja valintaprosesseja, lisätään läpinäkyvyyttä henkilöstön lahjakkuuksien tunnistamiseksi, sekä tuetaan pitkän aikavälin seuraajasuunnitelmia. (Hoeppe 2014, 276–278.)

Yrityksen toiminta viestii työnhakijoille yrityksen arvoista, joiden perusteella työnhakija muodostaa käsityksen yrityksen työoloista ja työnantajan houkuttelevuudesta. Työnhakijat suosivat yhteiskunnallisesti hyvämaineisia yrityksiä. (Greening & Turban 2000, 254, 259.) Yrityksen sosiaalinen vastuu on arvoperusteista, ja se välittää työnhakijalle paljon tietoa organisaatiosta työnantajavalintaprosessissa käytettäväksi (Backhaus ym. 2002, 299). Työnhakijan havaitsema yhteiskuntavastuu on tehokas keino houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Vastuullisista henkilöjohtamisen käytännöistä tunnettu yritys saa tavoitellun työnantajan maineen (Lis 2012, 279.) Eräs tutkimuksen yrityksistä kertoo vastuuraportoinnissaan seuraavaa:

*Toimialalla, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on korkea, oikeudenmukaiset palkat ja hyvän työympäristön varmistaminen takaavat toimialan parhaat ja sitoutuneimmat hakijat. (Securitas AB)*

Lisin (2012, 289) tekemän tutkimuksen mukaan yrityksen monimuotoisuus ja henkilöstösuhteiden laatu lisäsivät runsaasti organisaation houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä, mutta vastuulliset tuotteet tai ympäristöasiat vain vähän. Toisaalta Backhausin ym.

(2002, 309–310) mukaan ympäristöasiat, yhteisösuhteet, työntekijäsuhteet, monimuotoisuus ja tuotekysymykset merkitsevät työnhakijoille enemmän kuin muut yhteiskuntavastuun osa-alueet, ja yrityksen monimuotoisuus kiinnostaa eniten naispuolisia ja vähemmistöihin kuuluvia työnhakijoita. Myös tähänkin tutkimukseen kuuluva yritys näkemyksen mukaan vastuullisuus parantaa työnantajakuva:

*Vuoteen 2020 mennessä työskentelykulttuurimme ja maineemme vastuullisena työnantajana tekevät meistä houkuttelevan työpaikan.* (Huhtamäki)

Eräs tämän tutkimuksen havainnoista on, että yritykset kertovat vastuuraporteissa menestymisistään erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä työntajakilpailuissa ja -kyselyissä sekä visioistaan ja strategioistaan henkilöstöön ja yrityksen tulevaisuuteen liittyen. Moni yrityksistä mainitsi yritys vastuuraportissa tekevänsä töitä parantaakseen työnantajakuvaansa työntajabrändäyksen keinoin. Tämän tutkimuksen yritykset käyttävät vastuuraportointia houkuttelevan työnantajakuvan luomiseen, joka löydös tukee Lisin (2012, 290) aiempaa tutkimustulosta, että yritys vastuuraportit ovat yrityksille hyvä kanava uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi.

Muiden tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan yritykset houkuttelivat työntekijöitä työympäristön, palkan, työsuhde-etujen, kehittymismahdollisuuksien ja organisaatiokulttuurin avulla. Kiinnostavuutta korostettiin myös kertomalla yrityksen vastuullisuudesta, monimuotoisuudesta, läpinäkyvyydestä, luotettavuudesta, oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta sekä joustavuudesta työn ja muun elämän tasapainottamisessa. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot ovat samankaltaisia Lisin (2012) ja Backhausin (2002) tulosten kanssa.

Yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteista on koulutettujen ja motivoituneiden työntekijöiden vähyys, joka johtuu väestörakenteen muutoksesta erityisesti Euroopassa (Lis 2012, 280). Useampi tutkimuksen yrityksistä kokee haasteita rekrytointeihin liittyen. Vastuuraporteissa mainitut haasteet liittyivät Euroopan työväestön ikääntymiseen ja asiantuntijoiden heikkoon saatavuuteen, erityisesti digitalisaation osalta. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot vahvistavat aiempaa Lisin (2012) tekemää tutkimusta, sillä muutama yritys raportoi ottaneensa käyttöön uusia menetelmiä haastavissa rekrytoinneissa onnistumiseksi. Eräs tutkimuksen yrityksistä kertoo miten he yrittävät ratkoa rekrytoinnin haasteita:

*Tavanomaisen rekrytointiprosessimme täydentämiseksi meillä on aktiivinen hankintaohjelma työntekijöiden rekrytoimiseksi vaikeasti täytettäviin tehtäviin.* (Daimler)

Työvoimapula-aloilla ja korkean vaihtuvuuden aloilla palkan lisäksi kehittymismahdollisuudet, työelämän joustot ja hyvän työympäristön varmistaminen helpottavat rekrytoinneissa onnistumista, jota alla oleva Siemensin vastuuraportin esimerkki hyvin kuvaa.

*Toisin kuin aiemmat sukupolvet, Y-sukupolvi ei etsi turvallista työpaikkaa loppuelämäkseen. Sen sijaan moni heistä hakee sellaisia työnantajalupauksia, joissa molemmat osapuolet parhaiten auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa. (Siemens)*

Tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että tutkimuksen yritykset valitsevat työnhakijoista parhaimmat työnhakijoiden ominaisuuksien, taitojen, koulutustaustan, motivoituneisuuden, potentiaalin, sopivan työkokemuksen sekä oikean asenteen vuoksi. Tutkimuksessa todettiin myös, että tutkimuksen yritykset käyttävät rekrytointia mahdollisuutena lisätä organisaation osaamista ja monimuotoisuutta.

Tämän tutkimuksen yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen avulla. Moni tähän tutkimukseen kuuluneista yrityksistä raportoi talenttiohjelmista, joihin lahjakkaita yksilöitä haetaan sisäisillä ja ulkoisilla hauilla, ja joiden kykyjen ja osaamisen uskotaan olevan yrityksen tulevan menestymisen kannalta tärkeää. Moni yrityksistä tarjoaa harjoittelu- ja koulutusohjelmia nuorille ja eri oppilaitoksissa opiskeleville ja opinnäytetöitään tekeville, muutamat yritykset järjestävät myös ammatillista oppisopimuskoulutusta. Yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan huomioimalla ulkoiset kumppanit, kun yritys sekä hyödyntää yhteiskunnan koulutamaa työvoimaa, että tarjoaa koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia yhteisön jäsenille, kuten seuraavassa yritysesimerkissä kerrotaan:

*Strategisten painopisteidemme saavuttamiseksi tunnistamme ja rekrytoimme kehittyviä kykyjä sekä investoimme työharjoitteluun ja rekrytointimahdollisuuksiin maailmanlaajuisesti. (AstraZeneca)*

Vastuullisuus rekrytoinnissa tarkoittaa tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden huomioimista rekrytointipäätöksissä (Järnlström ym. 2018, 709). Usea tähän tutkimukseen kuuluvista yrityksistä kertoikin pyrkimyksistä kaventaa sukupuolten välistä epätasapainoa palkkaamalla lisää naisia. Yrityksissä naisten ja naisjohtajien määrää pyritään lisäämään huolehtimalla, että lopullisten ehdokkaiden joukossa on ainakin yksi aliedustetun sukupuolen edustaja, rekrytoimalla naispuolisia yliopistosta valmistuneita sekä valitsemalla naispuolisia ehdokkaita talenttiohjelmiin. Tämän tutkimuksen yritykset pyrkivät lisäämään monimuotoisuutta palkkaamalla eri ikäisiä henkilöitä tai rekrytoimalla yritysten ul-

komaisiin toimipisteisiin paikallisia johtajia. Yritykset kertovat myös kouluttavansa rekrytoijia tunnistamaan ja välttämään ennakkoluuloja puolueettoman valintaprosessin varmistamiseksi.

*Rekrytoimme kansainvälisen kokemuksen omaavia johtajia, ja pyrimme lisäämään ei-saksalaisten työntekijöiden osuutta pitkällä aikavälillä. (BMW Group)*

*Meillä on useita aloitteita, joiden avulla rekrytoimme monenlaisia kyvykkyyksiä kaikille tasoille, koska tiedämme että naispuolisten työntekijöidemme menestyminen on avain omaan menestyksemme. (Nokia Group)*

Henkilöstön säilyttäminen viittaa kaikkiin henkilöstötoimiin, joiden tavoitteena on varmistaa korkeasti koulutetun, motivoituneen ja terveen henkilöstörakenteen jatkuvuus. Toimenpiteiden avulla ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, tuetaan proaktiivista ja myönteistä suhtautumista muutokseen, kehitetään ammatitaitoa ja pätevyyttä tulevaisuuden vaatimusten mukaisiksi, varmistetaan lahjakkaiden ja suorituskykyisten työntekijöiden pysyvyys ja tuetaan henkilöstön psyykkistä ja fyysistä suorituskykyä. (Hoepe 2014, 276–278.)

Enemmistö tämän tutkimuksen yrityksistä raportoi henkilöstön sitouttamisesta ja säilyttämisestä. Nämä yritykset kokevat sitouttamisen tärkeäksi ja perustelivat sitä vastuuraportoinnissa yrityksen hyötyjen näkökulmista. Yritysvastuuraportoinnin mukaan sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin, ovat osallistuvampia ja heillä merkittävä positiivinen vaikutus yhtiön tulokseen, kasvuun, kannattavuuteen tai innovointiin. Muutama tutkimukseen kuuluvan yrityksen mukaan yrityksen menestyminen, kilpailukyky tai osaaminen on riippuvainen työntekijöiden sitoutumisesta.

*Sitoutuneilla työntekijöillä on merkittävä positiivinen vaikutus yhtiön tulokseen kasvun, kannattavuuden ja innovoinnin suhteen. (Hexagon)*

Urasuunnittelu ja yksilölliset urapolut on hyvä keino hankkia ja sitouttaa osaavia ja arvokkaita työntekijöitä (Järlström ym. 2018, 711). Henkilöstön pysyvyyttä edistävät urasuunnittelu, ylennysmahdollisuuksien läpinäkyvyys ja tiedot tulevista avoimista tehtävistä (Barrena-Martínez ym. 2017, 59), sekä määräaikaisten työsopimusten muuttaminen toistaiseksi voimassaoleviksi (Celma ym. 2018, 83). Tässä tutkimuksessa todettiin, että moni yrityksistä pyrkii täyttämään avoimet tehtävät ensin yrityksen sisältä. Useammassa tutkimukseen kuuluvassa yrityksessä avautuvat tehtävät laitetaan ensin sisäiseen hakuun

ennen ulkoisen haun käynnistämistä. Tämän tutkimuksen yrityksissä sisäisiä siirtoja raportoitiin tapahtuvan runsaasti. Eräs yrityksistä raportoi täyttäneensä kolmanneksen avoimista työpaikoistaan sisäisillä ehdokkailla.

*Kaikkia avoimia työpaikkoja mainostetaan sisäisesti henkilöstölle vähintään kaksi viikkoa. Vasta sen jälkeen alamme etsiä ulkopuolisia ehdokkaita. (Deutsche Bank)*

Tämän tutkimuksen yritykset kertovat käyttävänsä seuraajasuunnittelua sisäisten ehdokkaiden löytämiseksi ja kehittämiseksi esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Useammassa yrityksessä suuri osa ylimmästä johdosta nimitettiin yrityksen sisältä. Eräs yritys kertoi, että yrityksen huippusuoriutujat saivat ylennyksen kolme kertaa useammin muihin työntekijöiden verrattuna. Ylennykset ovat myös keino sitouttaa hyviä työntekijöitä, kuten tämä seuraava yritysesimerkki osoittaa:

*Olemme tuplanneet ponnistelumme varmistaaksemme, että nykyisiä työntekijöitämme harkitaan parempiin tehtäviin. Jos heitä ei ylennetä, he saattavat lähteä. (Siemens)*

Työntekijöiden osallistaminen on eräs vastuullisen HRM:n osa-alueista. Tässä tutkimuksessa todettiin yritysten kannustavan työntekijöitä säännöllisesti vaihtamaan työtehtäviä yrityksen sisällä. Yritykset raportoivat erilaisista työkaluista ja hankkeista, joiden avulla ne helpottavat työntekijöiden sisäisiä siirtymisiä ja uudelleenjärjestelyitä. Muuttamat yritykset kertoivat ottaneensa käyttöön järjestelmiä, joihin työntekijät voivat lisätä oman työntekijäprofiilinsa oman urakehityksensä edistämiseksi:

*Työntekijöillä on myös mahdollisuus edistää uraansa työntekijäprofiilissa ja antaa organisaatiomme tietää heidän asiantuntemuksestaan. Kannustamme työntekijöitämme aktiiviseen rooliin omassa urakehityksessään, ja pyrimme edistämään uusia välineitä tämän tavoitteen tukemiseksi. (Outotec)*

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tutkimuksen yritykset käyttävät työkiertoa henkilöstön sitouttamisen keinona. Työntekijäsäilyvyyden lisäksi yritykset raportoivat käyttävänsä työkiertoa ammatillisen kehittymisen keinona, motivoimaan ja sitouttamaan, joustavuuden lisäämiseksi, stressin minimoimiseksi sekä varmistamaan osaamisen säilyminen ja muutos. Työkierrossa toteutuu myös eräs vastuullisen HRM:n osa-alue, sillä se lisää työntekijöiden välisiä yhteistyömahdollisuuksia.

*Kannustamme työntekijöitämme vaihtamaan säännöllisesti työtehtäviä. Olemme kehittäneet työvaihtoa, määritelleet vuoroteltavia tehtäviä sekä nimittäneet sisäisen headhunterin varmistamaan työkiertojen toteutumisen. (Allianz Group)*

*Varmistamme että rekrytoimme vastuullisesti, joten emme anna kenenkään lähteä, jos meiltä löytyy sopiva tehtävä. (Nordea)*

Tässä tutkimuksessa havaittiin yritysten korostavan sisäisen rekrytoinnin tärkeyttä, kun työsuhteet ovat päättymässä määräaikaaisuuden tai rakenteellisten irtisanomisten vuoksi. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan yritysten käyttämät keinot henkilöstön säilyttämiseksi, kuten sisäisen siirtymisen ja työkierron edistäminen, ovat yhdenmuukaisia aiempien sitouttamisen menetelmiä tutkineiden tutkimusten tulosten kanssa.

Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat sitouttavansa henkilöstöään keräämällä työntekijäpalautetta, reagoimalla työntekijöiden ideoihin, odotuksiin ja huolenaiheisiin, viestinnällä, työntekijöiden ja johdon luottamuksellisilla suhteilla ja johtamisella. Myös palkitsemisjärjestelmät, kehittymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, joustavat työajat, työkierto ja talenttiohjelmat toimivat yrityksissä sitouttamisen keinoina. Muutama yrityksistä raportoi kehittäneensä rekrytointi- ja perehdytysprosessejaan parantaakseen työsuhteiden pysyvyyttä.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että lähes kaikki yritykset käsitelivät vastuuraporteissa henkilöstötutkimuksia joko sidosryhmä- tai henkilöstöasioiden yhteydessä. Pääsääntöisesti henkilöstökyselyistä raportoitiin vastuuraporttien henkilöstöosiossa. Tutkimuksessa todettiin, että yritykset kohdentavat henkilöstökyselyt koko henkilöstölleen. Muutama yritys kertoi käyttävänsä kyselyissä henkilöstöotosta, joka mahdollistaa, että ne voivat toteuttaa henkilötutkimuksia nopeammalla syklillä ja pystyvänsä siten yrityksenä reagoimaan nopeammin. Henkilöstökyselyiden rinnalla eräät yritykset kertoivat toteuttavansa teemoittain rajatumpia kyselyjä ja kartoituksia. Pääsääntöisesti yritykset kertoivat toteuttavansa henkilöstökyselyitä vuosittain tai joka toinen vuosi. Eräs tutkimuksen yrityksistä kuvaa henkilöstötutkimuksen tärkeyttä seuraavanlaisesti:

*Henkilöstötutkimus toteutetaan jokaisessa maassa, jossa meillä on henkilöstöä. Se on tärkeä väline työyhteisöjen, työntekijöiden ja johdon yhteistyön kehittämiseksi. Orionin johto on vahvasti sitoutunut tutkimuksen suorittamiseen sekä tuloksien perusteella sovittuihin parannustoimenpiteisiin. Korkeat vastausprosentit osoittavat, että myös työntekijät pitävät henkilöstötutkimusta tärkeänä. (Orion Group)*

Tässä tutkimuksessa todettiin, että henkilöstökyselyiden yleisimmin raportoidut teemat olivat henkilöstön sitoutuminen, työtyytyväisyys, hyvinvointi, strategia ja johtaminen. Moni yrityksistä keräsi henkilöstön käsityksiä organisaatiokulttuurista, suorituskyvystä ja palkasta, sekä henkilöstöpalautetta työajoista, työntekijöiden ja ihmisoikeuksien toteutumisesta, monimuotoisuudesta, työntekijöiden osallisuusmahdollisuuksista ja työsuhdeturvasta. Henkilöstökyselyiden tuloksista kerrottiin vastuuraporteissa eri tavoin, jotkut yritykset kertoivat vain keskeiset tulokset, toiset yritykset laajemmin kertomalla kysymystasolla vastaukset. Yritykset vertasivat tuloksia aiempien vuosien tuloksiin ja osa yrityksistä oli miettinyt mistä kehitys oli johtunut. Tulosten lisäksi jotkut yritykset raportoivat tulosten perusteella tehtävistä toimenpiteistä sekä niiden seurannasta.

*Olemme tietoisia, ettei pelkästään työntekijöiden sitoutumisen mittaaminen riitä. Suurin haaste tulee kyselyn jälkeen. Kehitystä saavutetaan vain, jos kyselyn tuloksista johdetaan konkreettisia toimenpiteitä, ja työntekijät näkevät, että heidän palautteisiinsa suhtaudutaan vakavasti. (Lufthansa Group)*

#### **4.3.2 Koulutus ja jatkuva kehittäminen**

Vastuullisuus henkilöstön kehittämisen yhteydessä on painopisteen siirtämistä työntekijöiden nykyisten taitojen ja valmiuksien kehittämisestä tulevaisuudessa tarvittavaan osaamisen kehittämiseen (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 11). Vastuullisuutta on tarjota henkilöstölle heidän taitojaan ja kykyjään kehittävän koulutuksen (Celma ym. 2018, 83) lisäksi kokonaan uudenlaista osaamista sen sijaan, että uutta osaamista hankitaan rekrytoimalla uusia työntekijöitä (Mariappanadar 2003, 917). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on välttämätöntä tarkastella henkilöresursseja yrityksen sisällä ja ulkopuolella, jotta varmistetaan osaava henkilöstö pitkällä aikavälillä (Lis 2012, 280). Yrityksillä on käytettävissä pääosin kaksi eri vaihtoehtoa. Ne voivat ”ostaa osaamista” eli palkata tarvittava osaaminen tai luoda joustavuutta antamalla työntekijöille mahdollisuuden kehittyä täyteen potentiaaliinsa pitkällä tähtäimellä ja useissa erilaisissa työtehtävissä, esimerkiksi työkierron avulla (Becker 2011, 20).

*Tarkastelemme vuosittain organisaatiomme osaamista, kyvykkyyttä ja avaintehtävien seuraajasuunnitelmaa. Tällä varmistamme, että kehitämme jatkuvasti osaavaa organisaatioita, jolla on oikea rakenne, osaaminen ja ihmiset, jotta voimme menestyksekkäästi toteuttaa liiketoimintastrategiaamme. (Stora Enso)*

Tämän tutkimuksen kaikki yritykset raportoivat henkilöstön kehittämisestä osana vastuuraportointia. Useissa vastuuraporteissa henkilöstön kehittämiselle oli varattu oma osionsa, jossa kehittämisen periaatteita ja toimenpiteitä kuvattiin yksityiskohtaisesti. Muutamat yritykset raportoivat osaamisen kehittämisestä ainoastaan johtamisen kehittämisen näkökulmasta, tai sitten henkilöstön koulutus mainittiin johonkin teemaan, kuten vastuullisuuteen, monimuotoisuuteen tai menettelyohjeisiin liittyvänä.

Vastuullisen HRM:n ominaispiirteitä ovat muun muassa suuntautuminen pitkälle tulevaan ja henkilöstön kehittäminen (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 7–8). Tässä tutkimuksessa todettiin, että joka kolmannessa tutkimuksen yrityksistä henkilöstön kehittämisen perustuu elinikäisen oppimisen -periaatteisiin. Erään tutkimuksen yrityksen mukaan säännöllisen palautteen ja elinikäisen oppimisen avulla edistetään työntekijöiden täysipainoista kehittymistä. Tutkimuksessa todetaan elinikäisen oppimisen täyttävän kaksi vastuullisen HRM:n tunnuspiirrettä, suuntautumisen pitkälle tulevaisuuteen ja henkilöstön kehittämisen. Tämän tutkimuksen löydöksiä tukee aiempi suomalaistutkimus, jonka tulosten mukaan osaamisen johtaminen ja elinikäisen oppimisen mahdollistaminen ovat keskeisiä vastuullisen HRM:n osa-alueita (Järnlström & Vanhala 2014, 232).

*Elinikäinen oppiminen on keskeinen osa strategiaamme teknologisen ja organisatoristen rakenneuudistusten toteuttamiseksi sosiaalisesti vastuullisella tavalla. (Allianz Group)*

Henkilöstön osaamisen kehittäminen hyödyttää sekä yksilöitä että organisaatioita. Vaikka osaamisen kehittäminen tähtäisi yrityksen kannattavuuden ja menestyksen edistämiseen, on organisaation otettava vastuu työntekijöiden kehittämisestä, mukaan lukien henkilöstön tulevaisuuden työllistettävyys ja uramahdollisuudet yrityksessä tai sen ulkopuolella. (Järnlström ym. 2018, 710.)

*Yhtiön palvelukseen jäivät työntekijät pätevoityvät koulutuksen ja kokemuksen kautta, ja ovat olennainen osa strategiaamme toteuttamista. (Securitas AB)*

Tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että yritykset perustelivat vastuuraporteissa osaamisen kehittämisen hyötyjä sekä yrityksen että henkilöstön näkökulmista. Moni yritys sanoo menestyksensä, kilpailukykyensä tai kasvunsa olevan riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja taidoista. Eräs yrityksistä raportoi henkilöstön kehittämisen parantavan työnantajakuvaa, toinen uskoo sen kehittävän ja parantavan koko toimialaa.

*Daimlerin ja sen tytäryhtiöiden menestys on pitkälti riippuvainen työntekijöidemme taidoista ja sitoutumisesta. (Daimler)*

*Uskomme, että yrityksemme voi kasvaa vain, jos työntekijämme kehittyvät.*  
(Alfa Laval)

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin kaksi vastakkaista näkökulmaa henkilöstön kehittämiseen: 1. henkilöstön kehittäminen työnantajan nykyisten ja tulevien strategisten osaa- mistarpeiden mukaan, ja 2. henkilöstön kehittäminen työntekijöiden työllisyyden varmistamiseksi. Ensimmäinen näkökulma on strategisen HRM:n ja jälkimmäinen vastuullisen HRM:n mukainen. Työntekijää korostavassa näkökulmassa henkilöstön järjestelmällisen kehittämisen ajatellaan hyödyttävän yrityksen lisäksi henkilöstön elinikäistä työllistymistä ja houkuttelevuutta työmarkkinoilla, mikäli nykyinen työsuhde työnantajaan päättyy. Työntekijän kouluttaminen tulevaisuuden työllistymisen näkökulmista on yhdenmukainen ylimmän johdon näkemysten kanssa vastuullisesta HRM:stä ks. *Järlström ym. 2018, 710.*

*Olemme vastuussa siitä, että kaikki työntekijämme on valmiit tulevaisuuteen, olipa se sitten Allianz sisällä tai sen ulkopuolella.* (Allianz Group)

Työntekijöiden osallistaminen on eräs vastuullisen HRM:n tunnusmerkeistä. Tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että yritysten mielestä vastuu työntekijöiden kehittämisestä on työnantajalla ja johdon tehtävänä on tukea kehittymistä. Tutkimuksen yrityksistä muutama raportoi odottavansa myös työntekijöiden ottavan vastuuta omasta kehittymisestään:

*Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tarkoittaa enemmän koulutusta, ammattitaitoa ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen. Kannustamme ihmisiä ottamaan vastuun kehittämisestä jo uran alkuvaiheessa.* (Securitas AB)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on osoitus yrityksen huolenpidosta (Järlström ym. 2018, 710), ja viestittää työntekijöille sitä, että yritys haluaa pitää heidät palveluksessaan pitkäaikaisesti (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 14). Tässä tutkimuksessa todettiin, että myös tutkimuksen yritykset käyttävät henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista sitouttamisen ja motivoinnin välineenä.

*Henkilökohtainen kehitys on avain työntekijöiden säilyttämiseen ja sitoutumiseen sekä heidän taitojensa kehittämiseen.* (Nokia Group)

Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat vastuuraporteissa kehittämisen käytännöistä, sisällöistä ja teemoista monipuolisesti. Useassa yrityksessä on käytössä esimiehen ja työntekijän välinen arviointikeskustelu, joko yhdistettynä suorituksen johtamisen arviointiin tai pelkästään osaamisen arviointiin ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen. Muita osaamiseen arviointiin käytettyjä menetelmiä ovat 360- ja 180-arviointit, esimiesarviointi sekä palautekeskustelut.

*Tarkastamme säännöllisesti työntekijöidemme ammattitaidon ja pätevyyden tasoa, jotta tunnistamme heille parhaiten soveltuvat jatkokoulutusmahdollisuudet. (Volkswagen Group)*

Työkierto lisää henkilöstön ymmärrystä organisaation muiden yksiköiden keskeisistä arvoprosesseista ja parantaa työntekijöiden tulevaisuuden työllistymistä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 15). Tässä tutkimuksessa todettiin työssä oppimisen olevan monessa yrityksessä merkittävä osa työntekijöiden ammatillista kehittämistä. Muutamat yrityksistä kertovat henkilöstön kehittymisen perustuvan 70-20-10-malliin, jonka mukaan oppimisesta 70% tapahtuu työssäoppimisen kautta, 20% opitaan toisilta työntekijöiltä ja 10% muodollisessa koulutuksessa. Usea yritys raportoi käyttävänsä työkiertoa ammatillisen kehittymisen menetelmänä. Työkierto lisää työntekijöiden välisiä yhteistyömahdollisuuksia.

Yritysten raportoimien oppimismenetelmien kirjo oli hyvin laaja, käytössä on sekä perinteiset että uudet oppimismenetelmät kuten luokkahuonekoulutukset, virtuaaliset oppimisympäristöt, videot, mentorointi, valmentaminen, virtuaalitodellisuus, pelillistäminen ja mobiilioppiminen. Eräs tutkimuksen yrityksistä kuvaa henkilöstön käytössä olevia mahdollisuuksia seuraavasti:

*Käytössä on 100 oppimispolkua 40 aihealueelta, jotka suosittelevat työntekijöille artikkeleita, TED talks -keskusteluita, podcasteja, videoita ja kirjojen tiivistelmiä. Nämä kaikki ovat virtuaalisesti henkilöstön saatavilla maailmanlaajuisesti. (Deutsche Bank).*

Yritysten työntekijöitä kehitetään monin eri teemoin, yleisimmin raportoituja koulutussisältöjä olivat erilaiset ammatilliset ja tehtäviin liittyvät koulutukset, terveys- ja turvallisuuskoulutus, viestintäkoulutus, vastuullisuus, eettisyys- ja menettelysääntö -koulutukset sekä digitalisaatio. Puolet tutkimuksen yrityksistä kertoi järjestävänsä henkilöstölleen koulutusta digitalisaatioon liittyen. Koulutusten tarkoituksena on lisätä henkilöstön ymmärrystä digitalisaatiosta yleisesti sekä sen vaikutuksista erityisesti yrityksen toi-

mialalla, kehittää digitaalisia taitoja, tutustua trendeihin ja kehittää henkilöstön valmiuksia kohdata digitaalinen maailma. Eräs tutkimuksen yrityksistä kertoo digitalisaation vaikutuksesta seuraavaa:

*Digitalisaatio vaikuttaa yrityksemme jokaiseen osa-alueeseen. Haluamme myös olla digitalisaation osalta toimialan edelläkävijä. Digitalisaation haasteiden hallitsemiseksi haluamme valmistaa työvoimamme tarvittavalla ammattitaidolla. (Daimler)*

Pohjoismainen koulutusjärjestelmä on rakennettu samoin periaattein kuin sosiaaliturvajärjestelmä, minkä vuoksi työvoiman koulutustaso on suhteellisen korkea. Koulutusjärjestelmän myönteinen puoli on korkeasti koulutettu akateeminen työntekijäpooli, negatiivista on nuorten vähäinen kiinnostuneisuus perinteisiin ammatillisiin koulutuksiin. (Vanhala 1995, 47–48.) Tässä tutkimuksessa todettiin, että useat tutkimuksen yrityksistä tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden suorittaa teorian ja käytännön yhdistäviä kaksositutkintoja. Lähes kaikki yritykset raportoivat järjestävänsä harjoittelupaikkoja lopputyön ja tohtorinväitöskirjan tekemiseen. Yritykset tukevat työntekijöiden oppimista myöntämällä eripituisia opintovapaita, erään yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus jäädä opintovapaalle jopa viideksi vuodeksi työpaikkansa säilyttäen.

### 4.3.3 Työsuhteiden hallinta

Työn vähentyminen on yksi keskeisimmistä yritysten sosiaalisen vastuun haasteista. Irtisanomisuutiset synnyttävät negatiivisia ajatuksia sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella, ja ne vaikuttavat yrityksen maineeseen vielä irtisanomisten jälkeenkin. Vastuullisen yrityksen johtajat ja esimiehet on perehdytetty hoitamaan henkilöstövähennykset ammatillaisen johdonmukaisesti empaattisuutta unohtamatta. Erityisesti vähennyksiin johtaneiden päätösten perustelevuus ja muutoksen johtaminen ovat tärkeitä. Suuret vähennykset koskevat koko henkilöstöä, ja myös työhön jäävien työhyvinvoinnista tulee huolehtia. Erilaisten tukitoimien avulla voidaan tukea irtisanottujen työllistymistä ja koulutautumista uudelle alalle. (Harmaala & Jallinoja 2012, 102; Zink 2011, 572.)

Suomessa työmarkkinakenttä on suhteellisen tiukasti säännelty (Vuontisjärvi 2006, 334), ja työvoiman käyttö on jäykkää työlainsäädännön ja virallisen työsuhdejärjestelmän vuoksi. Yritysjohdon harkintavalta on hyvin rajallista verrattuna moniin muihin maihin. Yksittäisen työntekijän irtisanominen on vaikeaa toisin kuin tuotannollisista ja taloudellisista syistä tehty työntekijöiden massairtisanomiset. (Vanhala 1995, 31–32, 42.) Saksassa työsuhteet ovat pitkäaikaisia ja työsuhteet ovat huomattavan turvallisia mielivaltaisten irtisanomisten näkökulmasta (Gooderham & Nordhaug 2011, 29).

Nokia kävi läpi 2010-luvulla valtavan rakennemuutoksen, jonka vuoksi yrityksellä oli maailmanlaajuisesti 18 000 irtisanottavaa työntekijää. Nokia käynnisti Bridge -ohjelman, jonka avulla irtisanottavien työntekijöiden työllistymistä tuettiin auttamalla heitä löytämään uuden työpaikan joko yrityksen sisältä tai markkinoilta, uuden yrityksen perustamisessa sekä kouluttautumisessa uuteen tehtävään tai uudelle alalle. (Talouselämä.fi/No-kian Bridge-ohjelma.)

Tässä tutkimuksessa todettiin, että yritykset kertoivat työsuhteiden hallinnasta tai päätymisestä vastuuraporteissaan hyvin niukasti. Pääsääntöisesti tiedot tältä alueelta olivat henkilöstön tunnuslukuja kuvaavassa osioissa ja useimmin ne koskivat työntekijävaihtuvuutta tai toistaiseksi voimassaolevien ja määräaikaisten työsopimusten määriä. Muutama yritys raportoi kokonaisvaihtuvuuden rinnalla vapaaehtoisen työntekijävaihtuvuuden. Eräs tutkimuksen yrityksistä kertoi syyn korkeaan työntekijävaihtuvuuteen:

*Vuonna 2017 vakituisten työntekijöiden keskimääräinen henkilöstövaihtuvuus oli 19,1 %. Työvoiman vaihtuvuuteen vaikuttavat meneillään oleva tuotantoprosessien rakenneuudistus. (ASSA ABLOY)*

Muutama tämän tutkimuksen yrityksistä kertoi toimenpiteistä, joiden avulla ne pyrkivät hillitsemään työntekijävaihtuvuutta. Samat yritykset kertoivat toisaalla vastuuraportoinnissaan toimialansa kärsivän työntekijävajeesta muun muassa työvoiman ikääntymisen vuoksi. Yritykset kertovat pyrkivänsä vähentämään ei-toivottua työntekijävaihtuvuutta kehittämällä henkilöstöhankinta- ja perehdyttämisprosesseja, tekemällä lähtöhaastatteluita, riskiarviointeja ja säilyttämissuunnitelmia. Näiden toimien avulla yritykset pyrkivät varmistamaan tulevaisuudessa tarvittavat henkilöstöresurssit, kehittämään henkilöstöään perehdyttämällä sekä huolehtimaan henkilöstönsä hyvinvoinnista.

Kannattavuudesta huolehtiminen on eräs vastuullisuuden tunnuspiirteistä. Muutamat tämän tutkimuksen yrityksistä kertoivat toteuttaneensa suuria rakenteellisia muutoksia, joiden vuoksi ne olivat tehneet suuria massairtisanomisia tai joutuneet irtisanomaan työntekijöitä tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat tarjoavansa työsuhteensa menettäville työntekijöille uudelleensijoittamispalveluita yhteistyössä paikallisten työvoimaviranomaisten tai palvelutarjoajien kanssa, uraneuvontaa, työllistymistä edistävää ammatillista tai muuta koulutusta, työnhakuneuvontaa ja taloudellisia irtisanomispaketteja. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukitoimien raportoinnista eroavat aiemmasta tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin suomalaisten yritysten sosiaalisen vastuun käytäntöjä, jossa yksikään yrityksistä ei raportoinut tukitoimista irtisanotuille työntekijöille (Vuontisjärvi 2006, 343).

Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat pyrkivänsä löytämään irtisanomisuhan alla oleville työntekijöilleen uusia tehtäviä yrityksissä sekä tarjoavansa uudelleen koulutusta or-

ganisatoristen ja yksilöllisten tarpeiden mukaan. Eräs yrityksistä kertoi asettaneensa irtisanomisuhan alla olevien työntekijöiden tukemisen etusijalle ja kohtelevansa heitä arvokkaasti ja kunnioituksella. Yksi tutkimuksen yrityksistä kertoi tukitoimiensa koskevan myös eläköityviä työntekijöitä irtisanottujen lisäksi:

*Tarjoamme tukea irtisanotuille ja eläköityville työntekijöille. Tukeen voi kuulua koulutusta, neuvontaa tai eroraha. (Outotec)*

Eräs tämän tutkimuksen yrityksistä raportoi tulossa olevasta muutoksesta, joka tulee johtamaan merkittäviin henkilöstövähennyksiin. Yritys kertoi tukitoimista, joiden avulla se tulee tukemaan muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä. Yritykseen on esimerkiksi perustettu työelämän liikkuvuutta edistävä tiimi, jonka tehtävänä on auttaa yrityksestä irtisanottavien työllistymistä tulevien vuosien aikana:

*Digitalisaatio tuo tullessaan uusia toimintatapoja. Se tarkoittaa, että tarvitsemme jatkossa vähemmän ihmisiä tekemään työtä. Muutoksen läpiviemi työvoimaamme vähentämällä on tuskallista. Meidän on varmistettava, että teemme sen vastuullisesti, inhimillisesti, eettisesti ja huolehtimalla niistä, joihin se vaikuttaa. Teemme parhaamme auttaaksemme heitä löytää uuden työpaikan pankin sisältä tai sen ulkopuolella työllistämismme avulla. (Nordea)*

#### **4.3.4 Viestintä, läpinäkyvyys ja yhteiskunnallinen keskustelu**

Vastuullinen viestintä työntekijöiden kanssa on läpinäkyvää ja tarjoaa tietoa yrityksen taloudellisesta, yhteiskunnallisesta ja ympäristöllisestä toiminnasta ja tuloksista. Vastuullisesti toimiva työnantaja helpottaa työntekijöiden välistä sosiaalista vuoropuhelua luomalla työympäristön, jossa työntekijät keskenään voivat tavata, rakentaa luottamusta, jakaa tietoja ja neuvotella riippumatta heidän asemastaan tai ammattistaan. (Barrena-Martínez ym. 2017, 60.) Vastuullisuutta on antaa työntekijöille tietoa, osaamista ja osallistumismahdollisuuksia yrityksen toimintaperiaatteista (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 12). Kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kommunikaation läpinäkyvyys ovat vastuullisen HRM:n ominaispiirteitä. Työntekijöiden osallistuminen edistää avointa viestintää, ja osallistaminen työhön liittyvään päätöksentekoon varmistaa vastuullisuuden. (Järlström ym. 2018, 711.) Tutkimuksen yritykset arvostavat avointa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*Uskomme, että avoin ja oikea-aikainen viestintä yhtiön tavoitteista ja toimintatavoista on tärkeää henkilöstön sitouttamisessa. (Kone)*

Suomalaiset yritykset tiedottavat lähes poikkeuksetta strategian, tulokset ja töiden organisoinnin koko henkilöstölleen (Tilev & Vanhala 2015, 25). Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot yritysten viestinnästä ovat samanlaisia kuin Tilevin ja Vanhalan havainnot suomalaisyritysten viestinnästä. Tässä tutkimuksessa havaittiin yritysten viestivän henkilöstölleen yrityksen strategiasta, tavoitteista, toimintatavoista, yrityksen ajankohtaisista asioista ja tapahtumista. Vastuullisuus toteutuu tämän tutkimuksen yritysten viestinnässä, kun ne jakavat tietoa henkilöstölle yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmista. Moni yritys kertoo käyvänsä vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa henkilöstöön liittyvistä aiheista, kuten turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, johtamisesta, palkitsemisesta sekä henkilöstökyselyiden tuloksista ja toimenpiteistä. Myös nämä viestinnän teemat kuvaavat vastuullisuutta osoittaen yritysten mielenkiinnon henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Strategisten muutosten viestiminen, uusien työtapojen vaikutukset ja muutokset yrityksen rakenteissa ovat muutosviestinnän keskeisiä aiheita, kuten tämä seuraava esimerkki osoittaa:

*Ihmiset antoivat erittäin arvokkaan panoksen koko strategiaprosessiin. Kiinnitimme erityistä huomiota roolien selkeyteen ja strategiamme viestimiseen jokaiselle työntekijöille. (Outotec)*

Yritysten mukaan henkilöstön viestintä johdolle koostuu ideoista, palautteista ja kriitistä, toisille työntekijöille parhaiden käytäntöjen ja tiedon välittämisestä. Useassa yrityksessä oli käytössä työntekijöiden käyttöön tarkoitettu sosiaalisen median kanavia, joiden kautta mahdollistuu yrityksen henkilöstön tiimi- tai maarajat ylittävä viestintä.

Vastuuraporteissa yritykset kuvaavat viestintäänsä avoimeksi, rehelliseksi, oikea-aikaiseksi, kaksisuuntaiseksi ja aktiiviseksi. Yritykset kertovat käyttävänsä viestintää henkilöstön sitouttamiseen, motivointiin, yhteistyökulttuurin luomiseen, verkostoitumiseen, muutosten läpivientiin, luottamuksellisten välien rakentamiseen työntekijöiden ja johdon välille, tiedonjakamiseen sekä parhaiden käytäntöjen jakamiseksi. Tiedonjakaminen henkilöstön kehittämiseksi, osallistamiseksi ja työntekijöiden välisen yhteistyön mahdollistamiseksi ovat kaikki vastuullisen HRM:n ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa todettiin, että yritysten kuvaukset viestinnästä ovat yhteneväiset Feyn ym. (2004, 88–89, 92) kuvaukseen, jonka mukaan viestintä on organisaatioissa luonnollinen osa toimintaa, ja että avoin ja epämuodollinen vuorovaikutus saa työntekijät jakamaan hyödyllistä tietoa toistensa kanssa.

Tämän tutkimuksen yrityksillä oli käytössään runsas määrä erilaisia viestintäkanavia, kuten intranet, sisäiset videolähettykset, henkilöstölehdet, uutiskirjeet, sisäiset palaute- ja

ideakanavat, henkilöstön sosiaalinen media, toimitusjohtajan ja johdon katsaukset, chatti, kokoukset ja kahdenkeskeiset palautekeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Monipuolisten viestintäkanavien käyttö helpottaa tiedonkulkua ja mahdollistaa tiedon saatavuuden henkilöstön keskuudessa. Nämä toimet lisäävät henkilöstön kokemaa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta.

Työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutus rakentaa osapuolten välistä luottamusta. Eräs yritys kiteyttää luottamuksen merkityksen vastuuraportissa kuvailemalla johdon ja henkilöstön välisiä luottamuksellisia suhteita onnistuneen liiketoiminnan edellytykseksi. Luottamuksellisten välien kerrotaan edistävän hyviä työoloja, parantavan suorituskykyä sekä parantavan toiminnan vakautta. Luottamus johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksessa rakentuu organisaation arjessa kuten Orion esimerkissään kuvailee:

*Työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutus on kunnioittavaa, avointa ja esteetöntä. Ongelmat käsitellään nopeasti ja rakentavasti. Yhteistyö on suoraa ja tapahtuu osana normaalia päivittäistä työtä. (Orion Group)*

Kaikenlainen yhteiskunnallinen keskustelu ja tietojen jakaminen valtiovallan edustajien, työnantajien ja työntekijäliittojen välillä on avainasemassa työskentelyolosuhteiden parantamisessa (Hirsig ym. 2014, 135). Yritysten toiminnasta aiheutuu sosiaalisia vaikutuksia, joiden vuoksi niiden katsotaan olevan velvollisia osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ratkaisujen löytämiseksi mahdollisiin ongelmiin (Wood 1991, 697). Useat tämän tutkimuksen yrityksistä kertoivat aktiivisesta yhteistyöstä työmarkkinaosapuolten ja työntekijöiden edustajien kanssa, muutamat myös osallistumisestaan yhteiskunnalliseen keskusteluun:

*Ylläpidämme aktiivista, avointa keskustelua järjestöjen, ammattiliittojen ja päättäjien kanssa. Osallistumme asiaan liittyviin poliittisiin kysymyksiin sekä sääntely- ja oikeudellisiin prosesseihin. (Continental)*

Tämän tutkimuksen yritykset osallistuvat yhteiskunnalliseen keskusteluun myös sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmäviestinnän avulla yritykset selvittävät omien sidosryhmiensä odotuksia. Ulkoisten kumppaneiden huomioiminen on eräs vastuullisen HRM:n osa-alueista.

#### 4.3.5 Monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdollisuudet

Monimuotoisuus viittaa työntekijöiden sosiodemografisiin piirteisiin kuten ikään, sukupuoleen tai etnisyyteen. Vastuullinen työnantaja torjuu kaikenlaista syrjintää työssä, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon tulee heijastua kaikissa henkilöstöjohtamisen prosesseissa. (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 16.)

Yritysten monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdollisuudet olivat yksi tämän tutkimuksen yritysraporttien yleisimmin raportoiduista aihealueista. Lähes jokainen tämän tutkimuksen yrityksistä kertoi edistävänsä monimuotoisuutta ja usea perusteli monimuotoisuuden hyötyjä yrityksen menestymisen näkökulmasta. Yritykset kertoivat, että monimuotoisuus on tärkeää yksilöiden ja koko organisaation mahdollisuuksien maksimimiseksi. Tämän tutkimuksen vastuuraporteista selvisi, että yritykset näkevät monimuotoisuuden edistävän organisaation innovatiivisuutta ja luovuutta:

*Monimuotoisuus on vipu, joka asettaa ketteryyden, luovuuden ja innovaation liikkeelle. (Lufthansa Group)*

*Uskomme henkilöstön monimuotoisen vaikuttavan myönteisesti menestykseen ja innovointikykyyn – olipa kyseessä sukupuoli, etnisuus, ikä, uskollinen vakaumus, koulutus, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus tai kansallisuus. (Allianz Group)*

Monimuotoisuus parantaa yritysten kilpailukykyä, saavutuksia ja elinkelpoisuutta, edistää luovuutta ja innovatiivista ajattelua, kasvattaa asiakasymmärrystä ja asiakasmääriä, tuo globaalia näkemystä ja paikallistuntemusta, sekä tekee toiminnasta joustavampaa ja vastuullisempaa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yritysten käsitys monimuotoisuuden hyödyistä on yhteneväinen Barrena-Martínezin ym. (2017, 60) tekemien havaintojen kanssa siitä, että monimuotoisuus edistää ideoiden, mielipiteiden, työnkulun ja luovuuden kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että suurimalla osalla tutkimuksen yrityksistä on hankkeita monimuotoisuuden edistämiseksi. Tämä havainto on täysin erisuuntainen kuin Vuontisjärven (2006, 343) tekemä havainto, jonka mukaan yritysten viittaukset tasa-arvoa edistäviin hankkeisiin olivat harvinaisia yritysten vuosikertomuksissa. Suurin osa tässä tutkimuksessa tehdyistä havainnoista monimuotoisuuden edistämiseksi liittyi sukupuolisen tasapainon edistämiseen, henkilöstön ikääntymiseen, vammaisten työesteiden poistamiseen sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen tasa-arvoisuuden edistämiseen. Yritykset raportoivat huomioivansa monimuotoisuuden strategioissa, henkilöstöpolitiikoissa ja menettelyohjeissa. Ne tekevät yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyyssuunnitelmia, pyrkivät tunnistamaan ja ratkaisemaan esteitä, ja asettavat tavoitteita monimuotoisuuden

lisäämiseksi. Nämä toimet lisäävät yritysten vastuullisuutta, sillä monimuotoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta huolehtimalla yritykset huolehtivat henkilöstönsä hyvinvoinnista. Tavoitteista tyypillisin on naisjohtajien osuudelle asetettu tavoite. Käytännössä tämän tutkimuksen yritykset edistävät monimuotoisuutta tasapuolisten henkilöstökäytäntöjen ja palkkauksen avulla, kehittämällä johtamista, muodostamalla monimuotoisia tiimejä ja kansainvälisiä johtoryhmiä, sukupuolineutraalilla viestinnällä, teemapäivillä ja henkilöstön vähemmistöryhmien ja –verkostojen toiminnan kautta. Ymmärryksen ja tietoisuuden lisääminen koetaan tärkeäksi ja moni yritys kertoi järjestäneensä koulutusta tiedostamattomista ennakoasenteista johtajille, rekrytoijille tai koko henkilöstölle.

*Pyrimme houkuttelemaan, kehittämään ja pitämään parhaat ihmiset kaikista kulttuureista, maista, kansallisuuksista, sukupuolista, sukupuolisuuntauksista, kyvyistä, uskomuksista, taustoista ja kokemuksista. Johtajat kaikilla tasoilla on koulutettu näihin periaatteisiin ja HR tukee heitä muodostamaan monimuotoisia tiimejä, joissa työntekijät kunnioittavat toisiaan, voivat ottaa käyttöön kaikki mahdollisuutensa, ja tekevät yhteistyötä kestävien tulosten saavuttamiseksi. (Deutsche Bank)*

Sukupuolten välistä tasapainoa edistetään esimerkiksi rohkaisemalla ja palkkaamalla naisia johtotehtäviin tai perustamalla yrityksiin lastentarhoja (Lis 2012, 289). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yritykset käyttivät Lisin toteamien menetelmien lisäksi työn joustavuutta lisääviä keinoja sukupuolten välisen tasapainon edistämiseen. Tämän tutkimuksen yritykset edistävät tasa-arvoa suosimalla rekrytoinneissa naisia, lisäämällä naisjohtajien määrää, kohdentamalla mentorointiohjelmia ja ylennyksiä kyvykkäille naisille, huomioimalla naiset seuraajasuunnittelussa, sekä mahdollistamalla työn ja perhe-elämän tasapainon lisäämällä joustavia työskentelymahdollisuuksia, perhevapaita ja järjestämällä lastenhoitoa.

Ikäjohtaminen ei tarkoita pelkästään ikääntyvien työntekijöiden huomioimista vaan eri ikäisten työntekijöiden työhön ja elämään liittyvien tilanteiden huomioimista (Työterveyslaitos.fi/Ikäjohtaminen). Ikääntyvän työvoiman työssä jatkamisen kannalta on tärkeää, että iästä huolimatta työntekijällä on mahdollisuus työskennellä pätevästi, motivoituneesti ja terveenä (Ybema ym. 2017, 4). Ikäjohtamisen välineitä ovat ikääntyvien työntekijöiden kannustaminen, joustavat eläkejärjestelyt (Lis 2012, 289) ja työkykytoiminta (Vuontisjärvi 2006, 343). Tehdyssä tutkimuksessa huomattiin, että väestörakenteen muutos näkyi erityisesti saksalaisten yritysten vastuuraporteissa, esimerkiksi Daimler raportoi työntekijöidensä keski-ikä (44,7 vuotta) vielä kasvavan tulevina vuosina väestörakenteen kehityksen vuoksi. Yritys raportoi kouluttavansa johtajia ja esimiehiä huomioimaan eri

ikäisten työntekijöiden työhön liittyvät tarpeet ja odotukset. Ikääntyvän työväestön työkykyjohtamisen keinoina yritykset raportoivat työergonomian, elinikäisen oppimisen, terveyttä ylläpitävät toimenpiteet sekä joustavat työkäytännöt ja työajat, kuten osa-aikatyön.

*Väestörakenteen muutos on haaste, jota käsittelemme aktiivisesti. Pitkän aikavälin ”Today for Tomorrow”-ohjelmamme avulla pyrimme luomaan työolosuhteet maailmanlaajuisesti sellaisiksi, joissa nuoremmat työntekijät pysyvät terveinä ikääntyessään ja vanhemmat työntekijät voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan. (BMW Group)*

Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat pyrkimyksistään huomioida vammaisten työntekijöiden erikoistarpeet. Raportoidut toimenpiteet koskivat työpaikan esteettömyyttä, joustavia tai lyhennettyjä työaikoja sekä koulutusten räätälöintiä. Muutamat yritykset kertoivat ohjelmista tai hankkeista, joilla ne edistävät erityisryhmien työllistymistä luomalla heille uusia uramahdollisuuksia.

Joka neljäs tämän tutkimuksen yrityksistä raportoi toimenpiteistä seksuaali- tai sukupuolivähemmistöjen tukemiseksi työelämässä. Yrityksillä on seksuaali- ja sukupuolivähemmistöille ja heidän läheisilleen tarkoitettuja verkostoja, yrityksissä on toteutettu tietoisuuskampanjoita, ja usea yrityksistä on osallistunut tai sponsoroinut seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen tapahtumia kuten Pride-tapahtumaa. Mahdollistamalla työntekijöiden yhteistyön monimuotoisuuden edistämiseksi yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan.

Moni tämän tutkimuksen yrityksistä kertoo nollatoleranssistaan kaikenlaisen syrjinnän, häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen suhteen. Moni yrityksistä kertoo niiden olevan kielletty yrityksen menettelyohjeissa tai eettisissä ohjeissa. Henkilöstöä ja esimiehiä on koulutettu ja ohjeistettu miten toimia havaitessaan tai kokiessaan syrjintää ja häirintää. Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen ovat vastuullisia keinoja lisätä yrityksen monimuotoisuutta. Lisäksi muutamat yrityksistä raportoivat toimenpiteistä syrjinnän ja ennakkoluulojen tunnistamiseksi erityisesti HR-prosesseissa kuten rekrytoinnissa. Syrjintää ja häirintää kuitenkin yrityksissä esiintyy, ja eräs tutkimuksen yrityksistä kertoo minkälaisina ne esiintyvät ja mitä keinoja heillä on puuttua niihin:

*Suurin osa raportoiduista tapauksista liittyi syrjintään tai häirintään, kuten loukkaavaan kielenkäyttöön tai epäkunnioittavaan käytökseen. Tyypillisesti nämä tapaukset johtivat varoituksiin ja koulutukseen, ja eräissä vakavissa tapauksissa työsuhteen päättymiseen. (Electrolux)*

Erityisesti naisiin kohdistuva seksuaalinen häirintä nousi maailmanlaajuisesti puheenaiheeksi syksyllä 2017 sosiaalisen median ilmiöksi nousseen Me Too -kampanjan ansiosta. Kaksi tähän tutkimukseen kuuluvista yrityksistä raportoi Me Too -kampanjan aiheuttaneen yrityksissä toimenpiteitä. Toisessa yrityksistä tutkittiin useita julkitulleita tapauksia, joiden johdosta aiheutui varoituksia tai työsuhteen päättymisiä. Kurinpitotoimien lisäksi yritys lisäsi toimiaan häirinnän estämiseksi lisäämällä raportointia, ohjeistamalla ja kouluttamalla sekä toteuttamalla sisäisen tutkimuksen. Toinen yrityksistä kertoo käyttäneensä Me Too -kampanjan aiheuttamaa kohua hyödykseen lisäämällä henkilöstön ymmärrystä epäasiallisesta työkäyttyymisestä sekä seksuaalisesta häirinnästä.

#### **4.3.6 Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja edut**

Työn on tarkoitus taata työntekijälle tietty elintaso, joka mahdollistaa sen, ettei työntekijän tarvitse kantaa huolta taloudellisesta selviytymisestään (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 10). Vastuullisuutta on tarjota työstä oikeudenmukainen korvaus, joka voi myös sisältää suoritukseen tai voitonjakoon perustuvan palkkio-osuuden (Celma ym. 2018, 83). Tässä tutkimuksessa todettiin, että monen yrityksen kokonaispalkkaus muodostui kuukausipalkasta, suoritukseen perustuvasta palkkioista ja työsuhde-eduista. Useat tämän tutkimuksen yrityksistä kertoivat maksavansa oikeudenmukaista palkkaa, mutta ainoastaan yhdessä vastuuraportissa yritys oli määritellyt sen. Sen mukaan oikeudenmukainen palkka tarkoittaa palkkatasoa, joka kattaa työntekijöiden ja heidän perheensä perustarpeet sekä harkinnanvaraisia menoja. Oikeudenmukainen palkkaus toteuttaa vastuullisen HRM:n ominaispiirteistä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen ja oikeudenmukaisuuden osa-alueilla.

Suomessa työehtosopimusjärjestelmä yhdistää yhteiskunnalliset, poliittiset ja työantajan edut. Ammattiliitoilla on vahva asema työntekijöiden korkean järjestäytymisasteen vuoksi. Palkkatasot määräytyvät työehtosopimuksen mukaan (Vanhala 1995, 41–42). Saksassa useimmat palkkaneuvottelut käydään toimialakohtaisesti (Gooderham & Nordhaug 2011, 29). Tässä tutkimuksessa todettiin, että useamman tutkimukseen kuuluneen yrityksen henkilöstön palkat kuuluvat työehtosopimusneuvotteluiden piiriin. Eräs tämän tutkimuksen yrityksistä toteaa työehtosopimusten mukaisesta palkkatasosta seuraavaa:

*Koska palkoista sovitaan yhdessä ammattiyhdistyksen kanssa, palkkamme ovat yleensä huomattavasti korkeammat kuin vähimmäispalkat. (Volkswagen Group)*

Tämän tutkimuksen yritysten palkkaperiaatteissa havaittiin yritysten välillä merkittäviä eroja. Jotkut yritykset raportoivat palkkauksensa olevan työmarkkinoiden keskimääräistä palkkaa parempi, toiset kertoivat yrityksen palkkatason olevan huomattavasti yli laillisen vähimmäispalkan, ja eräiden yritysten mukaan palkat vastasivat vähintään kussakin maassa voimassa olevia palkkojen vähimmäismääriä.

Vastuullisesti ”oikean” palkan määrittely voi olla haasteellista, sillä liian korkea palkkataso syö kannattavuutta ja luo uhan työpaikkojen ulkoistamisesta, toisaalta liian matala palkkataso ei mahdollista toivotun elintason säilyttämistä (Harry 2014, 413). Kannattavuudesta huolehtiessa yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan. Tämän tutkimuksen yritykset kertoivat maksavansa ”oikeaa palkkaa”, joka vastuuraporttien mukaan on markkinatasoa vastaavaa, houkutteleva ja kilpailukykyinen. Vastuuraporttien mukaan yritykset pyrkivät löytämään oikean palkkatason asiantuntijoiden houkuttelemiseksi sekä nykyisen henkilöstönsä säilyttämiseksi. Yritykset kertoivat palkan perustuvan tehtävän vaikeustason, monimutkaisuuden ja organisaatioaseman mukaan sekä työntekijän yksilöllisten kykyjen, tietojen, pätevyyden, suorituskyvyn ja kokemuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa todettiin, että yritysten maksama palkka vaihtelee kansallisen lainsäädännön, työehtosopimusten sekä kunkin maan palkkatasojen mukaan. Kansainvälisesti yhtenäiset palkat johtaisivat palkkatason valtavaan nousuun köyhissä maissa tai laskuun rikkaimmissa maissa, eikä kumpikaan toimintatapa ole laajamittaisesti mahdollinen (Harry 2014, 411). Riittävän palkkatason määrittäminen ei ole helppoa, mutta siihen on mahdollista saada asiantuntija-apua:

*Maailmanlaajuinen voittoa tavoittelematon järjestö BSR tukee meitä määrittämällä ja laskemalla toimentuloon riittävän palkan eri paikoissa. Vuonna 2017 tarkastelimme Brasilian, Kiinan, Venäjän, Laosin ja Urugwayn nykyisiä tilanteita. Tulosten mukaan maksamamme vähimmäispalkat ylittävät BSR:n määrittelemät toimentulon minimipalkkatasot. (Stora Enso)*

Muutama yritys raportoi palkkauksensa olevan tasa-arvoista, mikä käytännössä tarkoitti samapalkkaisuutta sukupuolten välillä. Eräs yrityksistä kertoi samapalkkaisuusperiaatteen olleen käytössä jo 1970-luvulla asti. Tasa-arvoinen palkka ei kuitenkaan toteudu kaikissa yrityksissä, ja muutamat yritykset kertoivat vastuuraporteissa toimenpiteistä, joiden avulla ne varmistavat ja edistävät tasa-arvoista palkkausta. Yritykset raportoivat tekevänsä vertailevia tutkimuksia naisten ja miesten palkoista sekä analyysijä sukupuolten välisen palkkaeron taustalla olevien syiden ymmärtämiseksi. Monessa yrityksistä sukupuolijakauman epätasapaino on todennettavissa esimerkiksi naisjohtajien määrässä. Eräs yrityksistä raportoi edistävänsä tasa-arvoista palkkausta huomioimalla paremmin sukupuolitasapainon kyvykkyysohjelmien, seuraajasuunnittelun ja johtotehtävien valinnoissa.

*Varmistaaksemme että palkkauksemme on sukupuolineutraali, olemme perustaneet moniulotteisen seurantaprosessin, jonka avulla arvioimme edellisenä vuonna maksetut palkat. Naisten ja miesten kuukausipalkkoja vertaillaan ottaen huomioon koko- ja osa-aikatyön ulottuvuudet, palkkaluokat ja työvuodet. Vuonna 2017 tehdyssä vertailussa ei havaittu merkittäviä eroja naisten ja miesten kokonaispalkoissa. (BMW Group)*

*Naispuolisten työntekijöiden peruspalkat vuonna 2017 olivat keskimäärin 18% pienemmät kuin miesten palkat. (Fortum)*

Yksilöllisiin suorituksiin perustuvien palkitsemisjärjestelmien osuus kokonaispalkkauksessa on Euroopassa pienempi kuin Yhdysvalloissa, mikä johtuu siitä, etteivät eurooppalaiset ole niin yksilökeskeisiä ja tavoitesuuntautuneita kuin pohjoisamerikkalaiset (Brewster 2004, 368–370). Läpinäkyvät ja vastuulliset palkitsemisjärjestelmät kuuluvat koko henkilöstölle, ei pelkästään yrityksen johtajille (Järlström ym. 2018, 711). Tässä tutkimuksessa todettiin, että palkitsemisjärjestelmien avulla yritykset motivoivat, sitouttavat ja palkitsevat hyvästä suorituksesta henkilöstään. Palkitsemisjärjestelmien avulla pyritään myös houkuttelemaan työnhakijoita. Useimmat tutkimuksen yrityksistä kertoivat palkitsevansa henkilöstöään tavoitteiden saavuttamisesta joko yksilöllisen suorituksen, yrityksen suorituksen tai näiden yhdistelmien mukaan. Tutkimuksen havaittiin, että yritysten mielestä palkitsemisjärjestelmien tulee olla läpinäkyvät, oikeudenmukaiset, asianmukaiset ja niistä tulee viestiä selkeästi. Suurin osa tutkimuksessa esille tulleesta palkitsemisesta oli rahallista, mutta muutamat yritykset kertoivat käyttävänsä aineetonta palkitsemista:

*Suunnittelemme kannustinjärjestelmän palkitsemaan ihmisiä oikeudenmukaisella ja asianmukaisella tavalla, käytämme sekä rahallisia että ei-rahallisia palkkioita. (Allianz Group)*

Yritykset kertoivat monipuolisesti vastuuraporteissa työsuhteiden eduista. Yleisimmin kerrottiin henkilöstön liikunta- ja harrastustoiminnan tukemisesta, lakisääteistä tasoa kattavammasta työterveyshuollosta ja ruokaeduista. Useat yritykset kertoivat työntekijöidensä lisäeläkejärjestelyistä, henkilöstön optio- ja osakeohjelmista sekä mahdollisuuksista lakisääteistä pidempisiin työvapaisiin kouluttautumisen tai perheenlisäyksen johdosta. Moni saksalaisista yrityksistä kertoi järjestävänsä henkilöstölleen lasten päivähoitoa, perheen tukipalveluita, kuten huollettavien perheenjäsenten hoitoa ja kotitalouspalveluita:

*Osana perheystävällistä henkilöstöpolitiikkaamme avustimme työntekijöitä esimerkiksi Saksassa verovapaalla lastenhoitotuella, joka oli enintään 1 200 euroa lasta kohden joko lastentarhassa tai vastaavassa lastenhoidossa. (Siemens)*

#### **4.3.7 Työterveys ja työturvallisuus**

Henkilöstön terveydestä ja työturvallisuudesta huolehtiminen on tietyiltä osin lakisääteistä, mutta vastuulliselle työnantajalle jää runsaasti tapoja ylittää lain vaatimukset. Lakisääteistä työterveyshuoltoa voidaan täydentää kattavalla sairaanhoidolla sekä vapaaehtoisilla vakuutuksilla. Yritys voi edistää henkilöstön terveyttä erilaisten ohjelmien kautta, kuten esimerkiksi tukemalla tupakoinnin lopettamista, influenssarokotuksilla tai järjestämällä työpaikkaliikuntaa. (Hoeppe 2014, 283.)

Jokainen tähän tutkimukseen kuuluva yritys käsitteli henkilöstön hyvinvointia, terveys- ja turvallisuusasioita vastuuraportoinneissaan. Suurimmassa osassa vastuuraportteja työterveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä asioista kerrottiin hyvin yksityiskohtaisesti ja tämä osio muodostuikin tutkimuksen laajimmin käsitellyksi aiheeksi. Tämä tehty havainto on yhdenmukainen Vuontisjärven (2006, 342) havaintojen kanssa sekä tukee Järlström ym. (2018, 713) tekemää havaintoa siitä, että henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat ovat yleisimmin johtajien esille tuomia teemoja vastuullisuuteen liittyen, ja että työntekijöiden hyvinvointi on tärkeä osa vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista. Työntekijöistä huolehtiminen on yksi vastuullisen HRM:n ominaispiirteistä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 10). Henkilöstön hyvinvoinnin merkitys korostuu myös tässä yritysesimerkissä:

*Työntekijöiden terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat ensisijainen tavoite, ja edistämme aktiivisesti heidän fyysistä ja psyykkistä terveyttä. (Allianz Group)*

Työntekijöiden terveys, turvallisuus ja hyvinvointi nimettiin usean yrityksen ensisijaisena tavoitteena puhuttaessa henkilöstöstä. Monessa vastuuraportissa terveellinen ja turvallinen työympäristö tai henkilöstön fyysisen ja psyykkisen terveyden ylläpitäminen sisältyivät yritysten strategioihin, visioihin, tavoitteisiin tai keskeisiin tehtäviin. Työterveydessä ja -turvallisuudessa korostuvat ennaltaehkäisevät ja työkykyä ylläpitävät toimenpiteet, jotka ovat vastuullisen HRM:n pitkän aikavälin suuntautumisen mukaista toimintaa. Yritysten visioissa korostuivat työpaikat, joissa ei henkilöstölle tapahdu työtaturmia tai synny työperäisiä sairauksia, kuten tämä seuraava vastuuraportin esimerkki hyvin kuvaa:

*Jokaisen töihin tulevan odotetaan lähtevän kotiin vahingoittumattomana joka ikisen työpäivän jälkeen. (AstraZeneca)*

Muutamit yrityksistä perustelivat strategisia valintojaan taloudellisilla hyödyillä, sillä investoinnit henkilöstön turvallisuuteen ja terveyteen parantavat yrityksen tulosta, tuovat säästöjä, mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen ja ovat edellytyksiä menestyksekkäaseen toimintaan. Kannattavuutta parantavat toimenpiteet ovat yksi vastuullisuuden tunnuspiirteistä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 11). Eräs yrityksistä kuvasi terveyden ja turvallisuuden edistämisen sosiaalisesti velvoitteeseen, ja muutamassa vastuuraportissa kerrottiin turvallisen ja terveellisen työympäristön heijastavan yrityksen kulttuuria. Hyvinvoivan henkilöstön merkitys yritykselle tulee hyvin esille seuraavassa vastuuraportin lainauksessa:

*Varmuus siitä, että työntekijät työskentelevät turvallisessa ja terveessä ympäristössä, on avain menestyvään liiketoimintaan. (Fresenius Group)*

Tämän tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä henkilöstön fyysistä ja psyykkistä terveyttä edistetään ja ylläpidetään luomalla terveyttä tukeva kulttuuri ja työympäristö. Henkilöstön terveyttä uhkaavina tekijöinä yritykset mainitsivat elintapojen muuttumisen, krooniset sairaudet, tuki- ja liikuntaelinvaivat, henkisen kuormittumisen ja ikääntymisen. Moni yrityksistä korosti vastuuraporteissaan ennaltaehkäisevän toiminnan merkitystä. Ennaltaehkäisevä henkilöstön terveyttä ja työkykyä ylläpitävä toiminta pitää sisällään työkykyriskien tunnistamisen ja poistamisen, terveystarkastukset ja -tarkastukset, työergonomian, rokotukset sekä terveys- ja hyvinvointiohjelmat ja -kampanjat. Terveysongelmien varhaisella puuttumisella sekä kuntouttavalla toiminnalla pyritään varmistamaan ikääntyvän henkilöstön työurien jatkuvuus sekä nuoremman työvoiman työkyvyn säilyminen. Henkilöstön osallistaminen omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimiseen on tunnusomaista vastuulliselle HRM:lle (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 11). Henkilöstön sitoutumista oman terveyden vaalimiseen pidettiin tärkeänä tekijänä, ja työntekijän oma vastuu korostuu erityisesti turvallisuusasioissa:

*Henkilöstön terveyden ja suorituskyvyn säilyttämiseksi pitkällä aikavälillä BMW-ryhmä tukee henkilökohtaista vastuuta ja asianmukaisesti suunniteltua työympäristöä. (BMW Group)*

Yksi yleisimmistä yritysten raportoimista henkilöstön työkykyä uhkaavista tekijöistä oli stressi. Psykologiset ja psykososiaaliset tekijät vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja suorituskyvyn, ja yritykset korostavatkin yritys vastuuraporteissa fyysisen terveyden rinnalla henkilöstön psyykkisten terveyden merkitystä:

*Henkinen hyvinvointi on tärkeää työelämässä. Työntekijät, joilla on hyvä työn ja muun elämän tasapaino ja stressinsietokyky suoriutuvat paremmin työssään ja ovat terveempiä. Investointi työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen voi toimia ennaltaehkäisevästi ja tuottaa yritykselle säästöjä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Sampo Group)*

Yritykset raportoivat erilaisista toimenpiteistä, joiden avulla ne pyrkivät sekä löytämään perimmäisiä syitä työperäiseen stressiin, ratkaisuja syiden poistamiseksi, kuntouttavaa toimintaa stressin vuoksi sairastuneille sekä ennaltaehkäisevää ja työkykyä tukevaa toimintaa stressiin altistuneille työntekijöille. Yritysten raportoimia toimenpiteitä ovat kyselytutkimukset työhön liittyvistä stressitekijöistä, rentoutumis-, stressinhallinta- sekä selviytymistaitoharjoitukset, psykologiset ja psykososiaaliset asiantuntija- ja neuvontapalvelut, joustavat työjärjestelyt sekä esimiesten valmentaminen työperäisen stressin käsittelemiseksi työyhteisössä. Joustavuuden ja henkilöstön kehittämisen keinoin yritykset toteuttavat vastuullisen HRM:n osa-alueita.

Moni yritys raportoi hyvinvointiohjelmista ja -kampanjoista, osalla yrityksistä hyvinvointiohjelmat ovat hyvin laajoja ja sisältävät useita erilaisia teemoja. Niiden tarkoituksena on motivoida ja lisätä henkilöstön tietoisuutta terveyttä edistävästä elämäntavoista ja terveysriskeistä kuten ravitsemuksesta, päihteiden käytöstä, painonpudotuksesta, liikunnasta, stressin hallinnasta ja työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Yritykset tukevat työntekijöiden liikuntaharrastuksia järjestelmällä ja tukemalla sitä taloudellisesti. Muutama yritys raportoi pitävänsä korkealaatuisen ja terveellisen työpaikkaruokailun järjestämistä tärkeänä henkilöstön hyvinvoinnille. Tämän tutkimuksen vastuuraporteissa oli kuvattu runsaasti erilaisia kampanjoita kuten:

*”Pysy liikkeellä” ja ”Kuluta mitä syöt” on suunniteltu kannustamaan työntekijöitämme terveellisiin elämäntapoihin. (BMW Group)*

Työpaikan turvallisuus on työnantajan vastuulla ja monessa vastuuraportissa kerrottiin seikkaperäisesti, miten turvallisuusasiat yrityksessä on järjestetty. Raporteissa toistui kuvaukset työturvallisuusjohtamisesta ja turvallisuusorganisaatioista, sekä turvallisuusriskien kartoittamisesta ja vähentämisestä, tapaturmista ja läheltä piti -tilanteista oppimisesta. Turvallisuutta edistetään yrityksissä kouluttamalla, viestimällä ja kampanjoimalla henkilöstölle turvallisuudesta sekä turvallisuusohjeiden, suojavälineiden, turvallisuuskävelyiden avulla ja laiteturvallisuutta parantamalla. Terveiden ja turvallisuuden edistäminen henkilöstöä kehittämällä on tunnusomaista vastuulliselle HRM:lle. Jokaisessa vastuuraportissa kerrottiin yrityksen turvallisuustavoitteista ja -toteumista, muutamassa yrityksessä turvallisuusasiat ovat mukana palkitsemisohjelmissa.

Johdon vastuun lisäksi monessa vastuuraportissa todetaan turvallisuuden olevan kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla. Koulutusten ja viestinnän tarkoituksena on osallistaa ja sitouttaa työntekijät huolehtimaan turvallisen ja vaarattoman työympäristön luomisesta. Useammassa raportissa korostetaan työntekijän vastuuta omasta ja toisten työturvallisuudesta:

*Turvallisuus on kaikkien vastuulla ja riippuu suurelta osin asenteesta.*  
(Metsä Group)

Työturvallisuuden edistäminen työntekijöiden yhteistyömahdollisuuksia lisäämällä toteuttaa yhtä vastuullisen HRM:n osa-alueista. Henkilöstön vastuu liittyy erityisesti työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen:

*Ihmisten käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi toimitilojemme turvallisuuteen. Käyttäytymiseen perustuvan turvallisuuden toteuttaminen Intiassa on merkittävästi vähentänyt vahinkotapauksia ja parantanut työntekijöiden sitoutumista terveyteen ja turvallisuuteen.* (Alfa Laval)

Eräissä vastuuraportissa kerrottiin, että yrityksen alhaisimmat tapaturmaluvut ovat osastolla, jolla työntekijöillä on turvallisuusriskien havaittuaan oikeus puuttua toisten työntekijöiden työskentelyyn. Vastuuraporteissa kerrottiin myös työntekijöiden oikeudesta keskeyttää työnteko, jos he kokevat turvallisuuteensa vaarantuvan. Henkilöstön turvallisuudesta huolehtiminen ei rajoitu pelkästään yrityksen omiin tiloihin tai varsinaiseen työaikaan. Turvallisuusalalla toimivan yrityksen vastuuraportissa kerrottiin yrityksen kieltäytyvän tekemästä sopimuksia asiakkaiden kanssa, joiden tiloissa tai toiminnassa on tunnistettavissa suuria turvallisuusuhkia yrityksen henkilöstölle. Eräs yritys raportoi järjestävänsä kuljetuksia työntekijöilleen Intiassa, sillä naisten seksuaalinen ahdistelu on yleistä ja eniten sitä tapahtuu julkisessa liikenteessä (Global.Finland.fi):

*Huolehdimme turvallisten työmatkakuljetusten järjestämisestä H&M -myymälöiden naispuolisille työntekijöille Intiassa.* (H&M Group)

#### **4.3.8 Työn ja perhe-elämän tasapaino**

Työn ja muun elämän yhteensovittamisella tarkoitetaan toimia, joiden avulla helpotetaan työntekijöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen elämän tasapainoa ja huomioidaan sekä

työntekijän että työnantajan tarpeet (Barrena-Martínez ym. 2017, 60). Työ- ja perhe-elämän tasapainoon tähtäävät ohjelmat lisäävät työtyytyväisyyttä (Guest 2002, 355) ja sitouttavat työntekijöitä yritykseen. Järjestelyt voivat olla työaikoihin liittyviä kuten joustavat työaikamallit ja vapaapäiväjärjestelyt, informatiivisia kuten yksilölliset neuvontapalvelut, perhepalvelut tai stressinhallintaseminaarit, taloudellista tukea lapsen elatukseen tai työntekijän lisäkoulutukseen, sekä erilaisia tukimuotoja kuten päivähoito, lasten tai vanhusten kotihoito sekä tuetut lomat. (Hoeppel 2014, 290.) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on eräs vastuullisen HRM:n tunnuspiirteistä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 9).

Tässä tutkimuksessa havaittiin suuria maakohtaisia eroja työn ja yksityiselämän tasapainottamisen osalta, sillä aihetta käsitteli lähes jokainen saksalaisyritys, mutta vain alle puolet suomalaisista tai ruotsalaisista yrityksistä. Tämän tutkimuksen havaintoa tukee aiempi tutkimus, jonka mukaan vain muutama suomalaisyrityksistä käsitteli vuosikertomuksessaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Vuontisjärven (2006, 343) mukaan tämä johtuu siitä, että Suomessa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevan lainsäädännön ja sosiaaliturvaetuuksien takia tarve työntekijän vapaaehtoiselle toiminnalle on rajatumpaa. Toisaalta suomalaisjohtajat korostivat joustavuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeyttä työajan, lomien, palkitsemisen, etätöiden, lomien ja eläköitymisen suhteen. He uskovat, että erityisesti tulevaisuudessa yritykset, jotka huomioivat työn ja muun elämän vaatimukset, voivat saavuttaa suuremman kilpailuedun. (Järnlström ym. 2018, 711.)

Työsuhdeturva ja joustavat työskentelymahdollisuudet kuten etätö ja työajan joustot voivat lisätä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota (Mariappanadar & Kramar 2014, 212). Tässä tutkimuksessa havaittiin yritysten perustelevan toimiaan hyötyjen näkökulmasta. Muutama tutkimuksen yrityksistä kuvaili työn ja yksityiselämän tasapainon olevan hyvän suoriutumisen edellytys:

*Vakaa työ- ja yksityiselämän tasapaino on edellytys hyvälle suoritukselle.*  
(Nordea)

Muita kuvattuja hyötyjä vastuuraporttien mukaan ovat stressin vähentyminen, kestävyiden ja innovatiivisuuden lisääntyminen sekä terveyden, suorituskyvyn ja työtyytyväisyyden parantuminen. Useassa yrityksessä joustavat työjärjestelyt olivat käytössä työperäisen stressin aiheuttamien sairauksien hoitamisessa.

Joustavuus on yksi vastuullisen HRM:n ominaispiirteistä. Saksalainen kemianteollisuuden konserni Henkel laati vuonna 2012 työelämän joustavuusohjelman. Luottamuksen kulttuuriin perustuva joustava työaika, osa-aikatyö ja etätö ovat muodostuneet luonnolliseksi tavaksi työskennellä. Esimiehet on koulutettu toteuttamaan ja tukemaan työntekijöiden joustavia työjärjestelyitä. Henkelissä on todettu joustavien työjärjestelyiden

tuoman lisäarvon perustuvan parantuneeseen työ- ja perhe-elämän tasapainoon ja henkilöstön lisääntyneeseen motivaatioon. (Henkel vastuuraportti 2017, Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 15 mukaan.)

Pitkät työpäivät lisäävät todennäköisyyttä, että ihmiset kohtaavat ristiriitoja työn ja perhe-elämän vastuiden välillä. Työ- ja perhe-elämän konflikti on stressin muoto, jonka on todettu vaikuttavan terveyteen ja terveyteen liittyvään käyttäytymiseen. (Pfeffer 2010, 38.) Tämän tutkimuksen yritykset raportoivat halustaan tukea työntekijöiden vanhemmuutta ja sitoumuksia perheelle sekä tukea heitä erilaisissa elämäntilanteissa:

*Volkswagen pyrkii jatkuvasti auttamaan työntekijöidemme pyrkimyksiä yhdistää työ- ja perhe-elämä, ja siten vastata uusien vanhempien, yksinhuoltajien tai hoitovastuussa olevien työntekijöiden tarpeisiin. (Volkswagen Group)*

Vanhempia, erityisesti isiä, kannustetaan pitämään vanhempainvapaata. Eräs yrityksistä raportoi ottaneensa käyttöön sukupuolineutraalit perhevapaakäytännöt, joissa vapaiden määrään ei vaikuta vanhemman sukupuoli, vaan hoitajuuden ensi- ja toissijaisuus. Useat saksalaiset yritykset kertoivat tukevansa henkilöstönsä lasten tai muiden huollettavien hoidon järjestelyitä taloudellisesti tai järjestämällä tilapäisiä tai pysyviä hoitopalveluita. Muutamalla työntajalla on käytössä työtiloja, joihin voi tulla työskentelemään lapsen kanssa, jos hoidon järjestelyissä on ongelmia. Yritykset järjestävät tuki- ja neuvontapalveluita työ- ja muun elämän yhdistämisen edistämiseksi. Vastuullisuus toteutuu henkilöstön kehittämisen ja lain vaatimukset ylittävien työn ja muun elämän tasapainoa tukevien työsuhde-etuksien avulla.

Työaikajärjestelyt olivat yksi yleisimmin raportoiduista työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoista. Muutamat yritykset mainitsevat noudattavansa maakohtaisia työaikalakeja, valvomalla työaika ja puuttamalla ylitöihin. Eräs yrityksistä kertoo niin edistävänsä oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta, jotka ovat yksi vastuullisen HRM:n osa-alueista. Usealla yrityksellä on käytössä joustavat työaikajärjestelyt kuten työaikapankki tai työaikaliikumet, joiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus kerätä työaikasaldoa ja käyttää niitä esimerkiksi kokonaisina vapaapäivinä. Muutamat yritykset kertoivat pyrkivänsä helpottamaan työntekijöiden keskinäistä työvuorojen vaihtamista.

*Työntekijöille parhaiten sopiva työaika riippuu heidän elämäntilanteestaan, yksilöllisistä suunnitelmistaan ja työtilanteista. Tarjoamme työntekijöillemme laajan valikoiman joustavia työaikaelementtejä, jotta he voivat räätälöidä työaikansa ja paikkansa henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan. (BMW Group)*

Useassa yrityksessä joustavuutta tarjotaan osa-aikaisilla työskentelymahdollisuuksilla. Muutamat saksalaiset yritykset raportoivat työn jakamiskäytännöstä, jossa kaksi työntekijää jakavat työtehtävän. Työn jakaminen on mahdollista jokaisella organisaatiotasolla, ja eräs yritys kertoo edistävänsä osa-aikatyötä online-foorumien avulla, jossa työnjakamisesta kiinnostuneet voivat etsiä työnjakokumppaneita.

Monet yritykset raportoivat käytössä olevista etä- ja mobiilityömahdollisuuksista. Yksi yrityksistä kertoo myös, että sovitun työajan ulkopuolella henkilöstöllä on oikeus sulkea yhteydet ja olla työntäjän tavoittamattomissa. Useat yritykset raportoivat erilaisista ylimääräisistä lomista ja vapaista. Yleisimmin käytössä ovat erilaiset muutaman kuukauden tai jopa usean vuoden kestävät sapatti- tai opintovapaat. Työn ja muun elämän tasapainoa edistetään yrityksissä myös kouluttamalla esimiehiä tunnistamaan työperäistä stressiä, sekä tukemalla henkilöstön vapaa-ajan liikunta- ja harrastustoimintaa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan vielä ennen johtopäätöksen esittämistä, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuullisuutta voidaan yrityksissä edistää.

#### **4.4 Vastuullisuuden edistäminen**

Useat yritykset pitävät vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamisesta tärkeänä työvälineenä. Yritykset näkevät vastuullisen HRM:n välineenä, jonka avulla houkuttelevat ja sitoutetaan kyvykkyyksiä sekä rakennetaan hyvä työnantajakuva, huolehditaan henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta, investoidaan henkilöstön osaamiseen pitkäjänteisesti kehittämällä kriittistä osaamista ja kannustamalla elinikäiseen oppimiseen, tuetaan henkilöstöä työelämän tasapainon sekä ja työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämisessä, johdetaan ikääntyvää henkilöstöä, parannetaan työntekijöiden luottamusta, työntäjän luottavuutta ja työntäjän ja työntekijöiden välisiä suhteita, osoitetaan yrityksen sosiaalista vastuuta työntekijöille ja paikallisyhteisöille sekä ylläpidetään henkilöstön ja paikallisyhteisön hyvää elämänlaatua. (Ehnert 2009, Ehnertin ym. 2014a, 6 mukaan.) Yritysten mukaan vastuullinen liiketoiminta auttaa niitä säästämään vähentämällä resurssikulutusta, pienentämään sosiaalisen oikeudenmenettämisen riskiä huomioimalla sen toiminnasta luontoon ja yhteiskuntaan kohdistuvat vaikutukset ja kustannukset, sekä synnyttämään arvoa tuottamalla ”vihreämpiä” tuotteita tai palveluita (Ehnert ym. 2014a, 13).

Vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista edistetään kehittämällä vastuullisten HRM:n osa-alueita. Lainsäädännön rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on merkittävä, minkä vuoksi esimiesten, HR-ammattilaisten ja luottamushenkilöiden osaamista työelämää koskevien lakien ja sopimuksien osalta tulee varmistaa ja vahvistaa. Lainsäädäntö yhdessä oikeudenmukaisen ja tasapuolisen johtamiskulttuurin kanssa lisää tasa-arvoisuutta, tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Päätöksentekokykyä tulee kehittää korostamalla pitkän aikavälin suunnittelua ja jatkuvuutta sekä päätösten vastuullisuutta.

Vastuullisuutta edistetään myös valitsemalla sopivat henkilöt esimiehiksi ja varmistamalla heidän osaamisensa esimiestyötä arvioimalla, kehittämällä ja kouluttamalla, kehittämällä henkilöstön osaamista, osallistamalla työn kehittämiseen ja päätöksentekoon, parantamalla työhyvinvointia ja lisäämällä työelämän joustavuutta. Myös vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääminen varmistamalla tiedonkulun ja vuorovaikutuksen avoimuus, monimuotoisuus ja esteettömyys edistävät vastuullisuutta. (Järnlström & Vanhala 2014, 235).

Ehnertin ym. (2014a, 23) mukaan vastuullisella HRM:llä on kolme tärkeintä haastetta. Ensimmäisen haasteen ratkaisemiseksi organisaation tulee tiedostaa sen toiminnan, käytäntöjen ja strategioiden negatiiviset vaikutukset henkilöstön kehittymiselle ja uudistumiselle. Organisaatorakenne, työjärjestelyt ja HRM-järjestelmät olisi organisoitava tavalla, joka sekä mahdollistaa työn vaikutusten kontrolloinnin että ylläpitää ja kehittää organisaatiossa ja sen toimitusketjuissa työskentelevien ihmisten osaamista ja taitoja. Organisaatio tarvitsee tehokkaat tavat kehittää työntekijöiden taitoja ja sisäisiä voimavaroja sekä kyvyn uusiutua ja kehittää itseään. Toisena haasteena on sosiaalisen legitimitetin, tili-velvollisuuden ja luotettavuuden säilyttämisen lisäksi varmistaa ympäristön halukkuus yrityksessä tarvittavien resurssien turvaamiseksi tukemalla yhteisön kykyä tuottaa ja tarjota sellaisia resursseja, joita yritys tarvitsee omaan liiketoimintaansa pitkällä aikavälillä. Kolmas haaste on henkilövoimavarojen vastuullinen johtaminen yli organisatoristen ja kansallisten rajojen.

HRM voi edistää yrityksen vastuullisuutta tukemalla sellaisten välineiden käyttöönottoa, jotka mahdollistavat sidosryhmien välisen vuoropuhelun, tukevat henkilöstön terveyttä ja työllistyvyyttä, organisaation oppimista ja muutosta kohti vastuullisuutta, ja jotka yhdistävät nämä ominaisuudet HRM:n suorituskyvyn mittaamiseen (Ehnert ym. 2014b, 428). Merkittävimpinä esteinä sosiaalisen vastuun edistämisessä yritykset näkevät ajanpuutteen, sosiaalisen vastuun toiminnasta aiheutuvat korkeat kustannukset, hyötyjen puuttumisen, riittämättömän tietouden ja mielenkiinnon puuttumisen (Longo ym. 2005, 38).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä on vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen, mitkä ovat sen ominaispiirteet ja miten vastuullisuus toteutuu yritysten henkilöstökäytännöissä. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, minkälaisia sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajaltaan. Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytettiin 30 yritys vastuuraporttia vuodelta 2017. Tutkimukseen valittiin kolmen maan – Suomen, Ruotsin ja Saksan – henkilöstömäärältään suurinta pörssiyritystä, jotka olivat laatineet vuosikertomuksesta erillisen yritys vastuuraportin, ja jotka käyttivät raportoinnissaan GRI-standardeja.

Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ilmiötä tarkasteltiin ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä ”mitä on vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen?” Vastuullisen HRM:n ilmiö on uusi ja sen käsite vielä vakiintumaton. Vastuullisessa HRM:ssä on tunnistettu kaksi eri näkökulmaa. Makrotaso tarkastelee yrityksen ja sen toimintaympäristön välistä suhdetta perustuen ajatukseen, että vastuullisuus toteutuu käytännöissä ja HRM on yksi työkaluista, jonka avulla yritys toteuttaa yritys vastuutaan. Meso- ja mikrotasolla tarkastellaan vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen osalualueita suhteessa yksilöön, ja vastuullinen HRM nähdään välineenä, jonka avulla henkilöstöressursista riippuvaiset yritykset varmistavat osaavan ja sitoutuvan työvoiman tulevaisuudessa.

Vastuullisen HRM:n määritelmät vaihtelevat riippuen tutkijan näkökulmasta. Mariappanadarin (2003, 910) mukaan vastuullinen HRM tyydyttää yrityksen nykyiset henkilöstötarpeet huomioiden tulevaisuuden tavoitteet ja tarpeet. Freitasin ym. (2011, 226) mukaan yrityksen vastuullisuus saavutetaan kehittämällä taloudellista, yhteiskunnallista ja ympäristövastuuta tukevia HR-strategioita ja -käytäntöjä. Kramarin (2014, 1084) mukaan HRM-strategioiden ja -käytäntöjen tavoitteena on yritys vastuutavoitteiden saavuttamisen lisäksi HR-perustan pitkäjänteinen uudistaminen. Ehnertin ym. (2016, 90) mukaan vastuullinen HRM on yritys vastuutavoitteiden saavuttamisen mahdollistavien HRM-strategioiden ja -käytäntöjen käyttöönottoa, joiden pitkän aikavälin vaikutukset huomioidaan yrityksen sisällä ja ulkopuolella kontrolloiden toiminnan kielteisiä vaikutuksia. Keskeistä vastuulliselle HRM:lle on HR-tulosten merkityksen ymmärtäminen yrityksen tulokselle ja toiminnan jatkuvuudelle, sekä suuntautuminen pitkälle tulevaisuuteen.

Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tekijöitä ja ominaispiirteitä käsiteltiin toisessa alatutkimuskysymyksessä ”mitkä ovat vastuullisen henkilöstövoimavarojen

johtamisen ominaisuudet?” Vastuullisen HRM:n käytännöt erottuvat perinteisistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä lähinnä ominaispiirteidensä takia.

Pitkän tähtäimen ajattelu on yksi keskeisimmistä vastuullisen HRM:n tunnuspiirteistä. Henkilöstön kehittäminen on sekä nykyisten että tulevien osaamistarpeiden tyydyttämistä siten, että osaamisen kehittämisen painopiste on tulevaisuudessa. Henkilöstön osallistaminen edellyttää kahdensuuntaista, avointa vuorovaikutusta ja arvostuksen osoittamista luottamuksellisten välien syntymiseksi. Joustavuus on tunnistettavissa parhaiten työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöissä. Työntekijöistä huolehtiminen muodostuu henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen, työhyvinvointiin sekä työn ja muun elämän tasapainoon tähtäävistä toimenpiteistä. Yhteistyökykyinen henkilöstö on sitoutunutta, minkä johdosta työn laatu ja tuottavuus parantuvat sekä henkilöstövaihtuvuus, poissaolot ja työyhteisön ristiriidat vähenevät (Hirsig ym. 2014, 142).

Vastuullisen HRM:n tavoitteena on vähentää yritystoiminnan ympäristökuormitusta (Kramar 2014, 1084) esimerkiksi henkilöstön kehittämisen keinoin sekä ottamalla ympäristöstä huolehtimisen tavoitteet osaksi palkitsemisjärjestelmiä (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 10–11). Kumppaneiden odotusten ja vaatimusten huomiointi on merkityksellistä, sillä sidosryhmänsä huomioivat yritykset menestyvät muita yrityksiä paremmin (Hatch & Cunliffe 2013, 82). Useat HRM:n tehtävät tähtäävät työntekijöiden suorituskyvyn kehittämiseen tavoitteena yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantuminen (Wilkinson ym. 2010, 4). Yritystoiminnan taloudellinen kannattavuus on myös vastuullisen HRM:n tunnuspiirre, jota ilman yrityksen kestävä kehityksen ohjelmat eivät voi menestyä (Kiron ym. 2012, 69, 72). Vastuullisen HRM:n tutkimuksessa yksi keskeisistä ja usein mainituista ominaispiirteistä on lainsäädännön ylittävä toiminta. Sillä tarkoitetaan, että lainsäädäntö ja työelämän sopimukset asettavat henkilöstöjohtamisen minimivaatimustason, jonka ylittävä toiminta täyttää vastuullisen HRM:n tunnuspiirteet. (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 8, 15). Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat sosiaalisen vastuun perusarvoja, jotka näkyvät vastuullisen HRM:n periaatteissa ja käytännöissä.

Vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuudet ovat suuntautuminen pitkälle aikavälille, henkilöstön ja ympäristön hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, kannattava liiketoiminta, ulkoisten kumppaneiden huomioiminen, joustavuus, lainsäädännön ylittävä toiminta, työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen ja oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttaminen (Stankevičiūtė & Savanevičienė 2018, 7–8).

Henkilöstön odotuksia tarkasteltiin alatutkimuskysymyksessä ”minkälaisia sidosryhmäodotuksia henkilöstöllä on työnantajalta?” Yrityksen sidosryhmät muodostuvat yrityksiä ympäröivistä toimijoista, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Sidosryhmän tärkeys määräytyy sidosryhmällä olevan vallan, oikeutuksen ja vaatimusten kiireellisyyden perusteella. Yrityksen toiminta ja menestyminen on

riippuvainen henkilöstöstä, joten työntekijöiden omaava valta, oikeutus ja kiireellisyys tekevät henkilöstöstä yrityksen tärkeän sidosryhmän. Tässä tutkimuksessa todettiin, että kaikki ne yritykset, jotka olivat määritelleet sidosryhmien tärkeyden, pitivät henkilöstöään yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistään.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yritykset selvittävät henkilöstön odotuksia toteuttamalla säännöllisiä henkilöstötutkimuksia tai -kyselyitä. Tutkimuksessa havaitut henkilöstön odotukset voidaan luokitella terveyteen ja turvallisuuteen, henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen kohteluun liittyviin teemoihin. Tässä tutkimuksessa havaittujen henkilöstöodotusten todettiin olevan samankaltaisia aiempaan tutkimukseen verrattuna *vrt. Longo ym. 2005, 30–31*. Niiden lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille henkilöstön odotuksia palkkaukseen, työsuhtedeturvaan sekä työnantajan vastuullisuuteen ja eettisyyteen liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys, miten yritykset määrittelevät vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, toisin sanoen minkälaisia henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä yritykset yritysraporteissa kertovat toteuttaneensa ja millä tavoin yritykset valintojaan perustelevat. Tutkimuksen pääkysymys oli, miten vastuullisuus näkyy yritysten vastuuraporttien henkilöstökäytännöissä? Kysymykseen haettiin vastausta etsimällä yritysten raportoimista henkilöstöön liittyvistä toimenpiteistä vastuullisen HRM:n ominaispiirteitä. Taulukossa 4 on kuvattuna yhteenveto vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuuksista, joita tässä tutkimuksessa havaittiin yritysten vastuuraporteissa kuvaamissa henkilöstöön liittyvissä toimenpiteissä.

Tässä tutkimuksessa havaittiin yritysten raportoimissa henkilöstökäytännöissä seuraavia ominaisuuksia: suuntautuminen pitkälle aikavälille, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, liiketoiminnan kannattavuudesta huolehtiminen, ulkoisten kumppaneiden huomioiminen, joustavuus, lainsäädännön ylittävä toiminta, työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen. Tutkimuksessa ei havaittu toimenpiteiden kohdistuvan ympäristön hyvinvoinnista huolehtimiseen, mikä tukee Järlström ym. (2018, 710) tekemää havaintoa, ettei ympäristövastuun mielletä liittyvän henkilöstöjohtamiseen.

Taulukko 4 Havaitut vastuullisen HRM:n ominaisuudet yritysten raportoimissa henkilöstökäytännöissä

Henkilöstökäytäntö	Työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen	Koulutus ja jatkuva kehittäminen	Työsuhteiden hallinta	Viestintä, läpinäkyvyys ja yhteiskunnallinen keskustelu	Monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdollisuudet	Oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja edut	Työterveys ja -turvallisuus	Työn ja perhe-elämän tasapaino
Pitkän aikavälin suuntautuneisuus	x	x	x	x		x	x	
Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	x	x	x	x	x	x	x	x
Ympäristön hyvinvoinnista huolehtiminen								
Henkilöstön kehittäminen	x	x	x	x	x		x	x
Henkilöstön osallistaminen	x	x		x	x		x	
Kannattavuus	x	x	x			x	x	
Ulkoisten kumppaneiden huomioiminen	x			x				
Joustavuus	x				x		x	x
Lainsäädännön ylittävä toiminta		x	x			x	x	x
Työntekijöiden yhteistyömahdollisuudet	x	x		x	x		x	
Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo	x			x	x	x		x

Henkilöstön hankkimisen ja säilyttämisen kokonaisuudessa vastuullisuus toteutuu pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelun, henkilöstön kehittämisen ja osallistamisen keinoin sekä vastavuoroisella ulkoisten kumppaneiden huomioimisella. Vastuullisuus toteutuu myös yritysten sitouttamisen käytännöissä, joilla tavoitellaan henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen kannattavuutta.

Henkilöstön kehittämisen kokonaisuus on yksi vastuullisen HRM:n osa-alueista. Useassa tutkimuksen yrityksessä henkilöstön kehittäminen perustui elinikäiseen oppimiseen, jossa toteutuu vastuulliselle HRM:lle luonteenomainen pitkän aikavälin suuntautuminen. Osaamisen kehittäminen edistää yritysten vastuullisuutta, sillä se on henkilöstön hyvinvoinnista ja yrityksen kannattavuudesta huolehtimista, henkilöstön osallistamista ja työntekijöiden yhteistyömahdollisuuksien lisäämistä. Yritykset myös tukevat henkilöstönsä kehittymistä lainsäädännön vaatimukset ylittävien HR-käytäntöjen ja työsuhte-etujen avulla.

Vastuullisuus työsuhteiden hallintaan liittyvissä asioissa toteutui suuntautumalla pitkälle aikavälille huolehtimalla henkilöstön pysyvyydestä, sekä yrityksen kannattavuudesta, mikä voi edellyttää henkilöstövähennyksien tekemistä. Käytännössä vastuullisuus toteutui perehdytystä kehittämällä, huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista, sekä järjestämällä lainsäädännön vaatimukset ylittäviä tukitoimia irtisanotuille tai irtisanomisuhan alla oleville työntekijöille.

Yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan viestintänsä avulla, sillä viestimällä läpinäkyvästi ja tulevaisuuteen suuntautuen yritykset mahdollistavat työntekijöiden välisen yhteistyön ja henkilöstön osallistumisen, kehittävät henkilöstöään, edistävät oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa sekä huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnista. Ulkoisia kumppaneita yritykset huomioivat osallistumalla yhteiskunnalliseen keskusteluun yleisimmin työmarkkinaosapuolten ja sidosryhmiensä kanssa.

Yritysten monimuotoisuus ja tasa-arvoiset mahdollisuudet olivat yksi yritysraportoinnin yleisimmin raportoiduista aihealueista, sillä monimuotoisuus on yksi sosiaalisen vastuun osa-alueista. Vastuullisuus toteutui tutkimukseen kuuluvien yritysten toimenpiteissä, jotka edistävät oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, henkilöstön hyvinvointia, kehittämistä, osallistamista ja yhteistyömahdollisuuksia sekä työelämän joustavuutta.

Oikeudenmukaisten ja läpinäkyvien palkka- ja palkitsemisjärjestelmien sekä työsuhte-etujen avulla yritykset toteuttavat vastuullisuuttaan huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista sekä liiketoiminnan kannattavuudesta. Lainsäädännön vaatimukset ylittävät palkitsemisjärjestelmät ja työsuhte-edut ovat toimia, joiden avulla houkutellaan ja sitoutetaan henkilöstöä eli varmistetaan pitkän aikavälin henkilöstöresurssien riittävyys. Vastuullisuus toteutuu myös joustavuuden sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon osa-alueilla, sillä palkitsemisen kokonaisuuden keinoin edistetään työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumista.

Työterveyden ja -turvallisuuden kokonaisuudessa tutkimuksen yritykset toteuttivat vastuullisuuttaan huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista suuntautumalla pitkän tähtäimen ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Henkilöstöä osallistetaan ottamaan vastuuta omasta terveydestä ja turvallisuudesta kehittämällä heitä tunnistamaan ja välttämään ter-

veyttä ja turvallisuutta uhkaavia riskejä sekä lisäämällä työntekijöiden yhteistyömahdollisuuksia yhdessä huolehtia työturvallisuuden toteutumisesta. Vastuullisuus toteutuu myös kannattavuutta parantavien kustannussäästöjen avulla, toteuttamalla lainsäädännön vaatimusten ylittäviä toimia terveyteen ja turvallisuuteen liittyen sekä hyödyntämällä työelämän joustoja.

Tehdyssä tutkimuksessa havaittiin yritysten käyttävän työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja yritysten monimuotoisuuden ja tasa-arvoisuuden edistämiseen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja henkilöstön kehittymisen tukemiseen. Vastuullisuutta toteutetaan yrityksissä myös työelämän joustoilla, lainsäädännön vaatimukset ylittävien tukitoimien ja työsuhte-etujen keinoilla sekä varmistamalla oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumisen.

Vastuullisuus näkyy yritysten vastuuraporttien henkilöstökäytännöissä suuntautumisena pitkälle aikavälille, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisena, henkilöstön kehittämisenä ja osallistamisena, liiketoiminnan kannattavuutena, ulkoisten kumppaneiden huomioimisena, joustavuutena, lainsäädännön ylittävänä toimintana, työntekijöiden yhteistyön mahdollistamisena sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttamisena.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun tavoitteena on vakuuttaa lukijat tutkimuksen tieteellisestä luonteesta, laadusta ja luotettavuudesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 290). Tutkija miettii valintojaan koko tutkimusprosessin ajan samalla pohtien oman tutkimuksensa analyysin kattavuutta sekä työnsä luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2000, 208). Vastuullinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on ilmiönä tuore, eikä sille ole vielä vakiintunutta määritelmää. Aihetta olisi voinut lähestyä yhtä hyvin yrityksen yhteiskuntavastuun kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. Usein aihetta on käsitelty yritysten arvojen, organisaatiokulttuurin sekä eettisyyden näkökulmista. Kaikki nämä näkökulmat tuntuivat hyvin mielenkiintoisilta, minkä vuoksi aihepiirin rajausta tuntui aluksi hankalalta. Tutkielman aihepiirin rajaamista helpotti aiemmin tekemäni päätös tutkia yritysvastuuraportointia, minkä vuoksi rajasin tutkielmani käsittelemään henkilöstöä yrityksen sosiaalisen vastuun kohteena sekä yhtenä yrityksen sidosryhmistä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa arvioidaan koko tutkimusprosessia, jolloin myös tutkijan luotettavuus toimii kriteerinä. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkija on tarkastanut oman käsityksensä ja tulkintansa vastaavuuden tutkittavien käsitysten kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 210–213.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutuksesta. Erityisesti analysoinnissa keskeistä on luokitteluperiaatteet ja tulosten tulkinta sekä niiden perustelu (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Pehdyin hyvin tutkielman aihepiiriin ennen kuin aloitin aineiston

analysoinnin, sillä halusin muodostaa selkeän kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Käytin tutkimuksessa analysoinnin apuna laadulliseen tutkimukseen tarkoitettua tietokoneohjelmistoa, jonka tarkoitus on helpottaa tutkimuksen rutiinitoimintoja ja lisätä tutkimuksen laadukkuutta (Eskola & Suoranta 2000, 207). Sähköisessä muodossa olevat yritysvastuuraportit tallennettiin NVivo -ohjelmaan ja järjestettiin kolmeen maakohtaiseen luokkaan. Koodausvaiheessa yritysvastuuraporteista etsittiin henkilöstöön liittyviä tekstiviittauksia, ja koodisto syntyi koodaamisen yhteydessä tekstiviittausten sisällön perusteella. Tämän jälkeen tekstiviittaukset pelkistettiin ja luokiteltiin. Analysoinnissa syntyneiden pääluokkien avulla muodostettiin vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vertailemalla tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan. Tehdyt havainnot, perustelut ja vertailut aiempiin tutkimusten tuloksiin on kirjattu tutkielmaan tutkimustuloksien esittelyn yhteydessä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan tiedonantovastuuta tutkimusprosessin loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista. Loogisuus, jäljitettävyys ja dokumentointi vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkijan tulee osoittaa oman tutkimuksensa samankaltaisuus verrattuna toisiin tutkimuksiin, jotta yhteys oman tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten tuloksien välillä voidaan todentaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.) Tässä tutkielmassa tehtyjä havaintoja verrattiin aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin etsien tuloksista samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Näitä löydettyjä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia on tarkasteltu tämän tutkimuksen tulosten yhteydessä. Tutkielmassa on myös verrattu vastuullisen HRM:n teoriaa tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin esimerkiksi tutkimalla mitä vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaispiirteitä löytyy yritysten raportoimista henkilöstökäytännöistä.

Uskottavuus tarkoittaa tutkijan perehtyneisyyttä tutkimusaiheeseen, aineiston riittävyttä, havaintojen ja luokitusten välisien yhteyksien loogisuutta, sekä arvioita siitä, kenenisikö joku toinen tutkija tutkimuksen aineiston perusteella tekemään samanlaisia tulokintoja ja johtopäätöksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tutkielman tekemisen aikana perehdyin vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista, yrityksen yhteiskuntavastuuta, sosiaalista vastuuta, henkilöstövoimavarojen johtamista sekä sidosryhmäteoriaa käsittelevään kirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin. Huolimatta siitä, että vastuullisen HRM:n ilmiö on vielä uusi, on aiheesta löydettävissä paljon tieteellisiä artikkeleita ja tutkimusaineistoa. Tähän tutkimukseen valittu aineisto oli laaja – 30 yritysvastuuraporttia – ja tutkimuksessa tehdyt havainnot perustuvat lähes 1500 yritysvastuuraportista otettuun tekstiviittaukseen. Lisäksi tutkimuksen aineisto muodostuu kolmessa eri maassa kotipaikkaansa pitävien yritysten vastuuraporteista, minkä uskon lisäävän tutkimuksessa tekemiäni havaintojen yleistettävyyttä. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukivat monelta osin aiemmin vastuullisesta HRM:stä tehtyjä tutkimustuloksia,

minkä perusteella arvioin tekemieni havaintojeni ja luokituksieni olevan loogisia ja siirrettävissä.

Totuudellisuus tarkoittaa, etteivät tulkinnat perustu mielikuvitukseen vaan että havainnot ja tehdyt tulkinnat ovat yhdistettävissä aineistoon helposti ymmärrettävällä tavalla (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Koska vastuullinen HRM on vielä melko uusi ilmiö, myös siihen liittyvä aihepiiri on vakiintumaton. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen aihepiirin rajausta on myös verrattu aihepiiristä aiemmin tehtyjen tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden sisältöihin. Tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja on verrattu teoriaan, jotta varmistutaan tulkintojen totuudellisuudesta. Tulkintojen luotettavuuden tueksi voidaan käyttää otteita autenttisista tutkimusaineistoista (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233). Tutkimustuloksen esittelyn yhteyteen on tuotu runsaasti lainauksia alkuperäisistä yritysvastuuraporteista, minkä tarkoituksena on lisätä tukea tutkimuksessa tehtyjen havaintojen tulkintoja ja lisätä niiden luotettavuutta.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaispiirteitä ja käytäntöjä kahdessakymmenessä pohjoismaisessa ja kymmenessä keski-eurooppalaisessa yrityksessä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, miten vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista tulkitaan erilaisissa kulttuurisissa yhteyksissä, onko sen käytännöissä tunnistettavissa maakohtaisia tai maanosakohtaisia ominaispiirteitä ja eroavaisuuksia, sekä analysoida, mistä nämä eroavaisuudet johtuvat.

Tärkeä ja mielenkiintoinen tutkimusaihe on myös vastuullisen HRM:n vaikutukset yksilön suorituskykyyn ja yrityksen tuloksellisuuteen. Miten suuntautuminen pitkälle aikavälille vastuullisen HRM:n ominaisuutena vaikuttaa yksilön tavoitteiden asetantaan, palkitsemiseen, suorituksen johtamisen käytäntöihin ja millaisia vaikutuksia sillä on yksilöiden ja yritysten tulokseen.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuullisuus näkyy yrityksen arvoissa ja miten ne heijastuvat yrityksen henkilöstöstrategioihin, henkilöstöpolitiikkoihin sekä johtamiskäytäntöihin. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin henkilöstövoimavarojen johtamisen vastuullisuutta yritysten henkilöstökäytännöissä. Johtamisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista selvittää miten yrityksissä edistetään johtajuuden vastuullisuutta, ja miten yrityksen strategia, tavoitteet ja johtamiskäytännöt mahdollistavat henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden.

Muita jatkotutkimusaiheita pohdittaessa yritysten eettisyys ja eettinen johtaminen yritysvastuun taustalla on mielenkiintoinen tema. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yritykset kertovat vastuuraporteissa laajalti eettisyydestään, periaatteistaan ja menettelyoh-

jeistaan. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten yritysten menettelyohjeet tai eettiset ohjeistukset näkyvät yritysten strategisissa valinnoissa ja käytännön toiminnassa esimerkiksi tutkimalla, miten eettisyys toteutuu alihankintaketjujen valinnoissa, ja miten yritykset valvovat alihankkijoidensa vastuullisuutta, kuten alihankkijoiden työntekijöiden kohtuullisia työoloja sekä ihmisoikeuksien ja oikeudenmukaisen palkan toteutumista.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T.– Luoma, M. – Rautiainen, R. (2004) *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY, Juva.
- Backhaus, K.– Stone, B.A.– Heiner, K. (2002) Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, Vol. 41(3), 292–318.
- Bärlund, Aija; Perko, S. (2013) *Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 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, Wendy (2011) Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function ? *HR People and Strategy*, Vol. 34(1), 18–23.
- Beer, M. – Boselie, P. – Brewster, C. (2015) Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, Vol. 54(3), 427–438.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Blake-Beard, S. – O’Neill, R.– Ingols, C. – Shapiro, M. (2010) Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. *Gender in Management*, Vol. 25(5), 408–425. <https://doi.org/10.1108/17542411011056886>
- Brewster, Chris (2004) European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 14(4), 365–382.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Bush, John T. (2018) Win-win-lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 12/2018, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Campopiano, G. – Massis, A. (2015) Corporate social responsibility reporting : a content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Celma, D.– Martínez-García, E. – Raya, J. M. (2018) Socially responsible HR practices and their effects on employees’ wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24(2), 82–89.
- Clarkson, Max (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management*, Vol. 20(1), 92–117.
- de Bussy, N. M.– Suprawan, L. (2012) Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, Vol. 38(2), 280–287. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>

- Freitas, W.R.S. – Jabbour, C.J.C. – Santos, F.C.A. (2011) Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, Vol. 12(5), 226–234. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>
- Dessler, Gary (2011) *Human resource management*. Pearson Education, Harlow.
- Ehnert, I. – Harry, W. (2012) Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue : the international review of management studies*, Vol. 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Ehnert, I. – Harry, W. – Zink, K.J. (2014a) Sustainability and HRM. An introduction to the field. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 3–32. Springer, Heidelberg.
- Ehnert, I. – Harry, W. – Zink, K.J. (2014b) The future of sustainable HRM. Concluding thoughts and ways forward. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 423–442. Springer, Heidelberg.
- Ehnert, I. – Parsa, S.– Roper, I.– Wagner, M.– Muller-Camen, M. (2016) Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Vastuullisuus. <<https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>>, haettu 30.1.2019
- Elkington, John (1998) Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, Vol. 8(1), 37–51.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, London. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fey, C. E. – Pavlovskaya, A. – Tang, N. (2004) Does one shoe fit everyone? A comparison of human resource management in Russia, China, and Finland. *Organizational Dynamics*, Vol. 33(1), 79–97. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.006>
- Finnwatch.org – Vastuullinen veronmaksu. <<https://finnwatch.org/fi/julkaisut/julkaisut-2010-2011#otsikko1>>, haettu 22.2.2019
- Fisher, C.– Lovell, A.– Valero-Silva, N. (2013) *Business ethics and values*. Pearson Education, Harlow.

- Global.finland.fi – Naisiin kohdistuva väkivalta yhä hyväksyttyä Intiassa. <<http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=255177&nodeid=40119&contentlan=1&culture=fi-FI>>, haettu 26.3.2019
- Gollan, P.J. – Xu, Y. (2014) Fostering corporate sustainability. Integrative and dynamic approaches to sustainable HRM. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 225–245. Springer, Heidelberg.
- Gollan, P. J. (2005) High involvement management and human resource sustainability: the challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43(1), 18–33.
- Gooderham, P. – Nordhaug, O. (2011) One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, Vol. 21(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
- Greening, D. – Turban, D. B. – Daniel, B. (2000) Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, Vol. 39(3), 254–280.
- Guest, David (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 44(3), 335–358.
- Harmaala, M.M. – Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Harry, Wes (2014) The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 401–419. Springer, Heidelberg.
- Hatch, M. – Cunliffe, A. (2013) *Organization theory. modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Glasgow.
- Hirsig, N. – Rogovsky, N. – Elkin, M. (2014) Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 127–152. Springer, Heidelberg.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hoeppe, J. C. (2014) Practitioner's view on sustainability and HRM. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Wes Harry – Klaus J. Zink, 273–294). Springer, Heidelberg.
- ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization. (2008) *The European Journal of International Law*, Vol. 20(3), 823–852.

- Jabbour, C. J. C. – Santos, F. C. A. (2008) The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jamali, D. (2008) A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(1), 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jamali, D. R.– El Dirani, A. M. – Harwood, I. A. (2015) Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics*, Vol. 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Jolkkonen, K. – Järnlström, M. (2014) Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, toim. Riitta Viitala – Maria Järnlström, 21–41. Vaasan yliopisto, Vaasa. Noudettu osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Järnlström, M. – Vanhala, S. (2014) Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, toim. Riitta Viitala – Maria Järnlström, 221–240. Vaasan yliopisto, Vaasa. Noudettu osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Järnlström, M. – Saru, E. – Vanhala, S. (2018) Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, Vol. 30(6), 594–607. <https://doi.org/10.1108/01425450810910000>
- Joutsenvirta, M. – Halme, M. – Jalas, M. – Mäkinen, J. (2011) Johdanto. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. Maria Joutsenvirta – Minna Halme – Mikko Jalas – Jukka Mäkinen, 9–28. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Jussila, Markku (2010) *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor Oy, Vantaa.
- Kananen, Jorma (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kiron, D. – Kruschwitz, N. – Haanaes, K. – von Streng Velken, I. (2012) *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69–74.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Kramar, Robin (2014) Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lis, Bettina (2012) The Relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue : the international review of management studies*, Vol. 23(2), 279–295. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Longo, M. – Mura, M. – Bonoli, A. (2005) Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, Vol. 5(4), 28–42. <https://doi.org/10.1108/14720700510616578>
- Lovio, Raimo (2006) Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa: *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Kauppateieteellisen yhdistyksen 75-vuotisjuhlakirja*, toim. U. Lehtinen – T. Mittilä, 107–114. Jyväskylä.
- Mariappanadar, Sugumar (2003) Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, Vol. 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S. – Kramar, R. (2014) Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6(3), 206–224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>
- Mathis R.L. – Jackson J.H. (2002) *Human Resource Management. Ed. 10*. Global Media, ProQuest Ebook Central. Noudettu osoitteesta <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=3011421>
- Mc Gregor, Douglas (1987) *The human side of enterprise*. Penquin Books, Harmondsworth.
- Mitchell, R. K. – Agle, B. R. – Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Pfeffer, Jeffrey (2010) Building Sustainable Organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139567558.017>
- Schmidt, T. – Vanhala, S. (2010) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009: tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Aalto-Print, Helsinki.

- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2878-8>
- Stankevičiūtė, Ž. – Savanevičienė, A. (2018) Designing sustainable HRM: the core characteristics of emerging field. *Sustainability*, Vol. 10(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Storey, John (2007) *Human resources management. A critical text*. Thompson Learning, London.
- Subba, R. (2008) *Human resource management*. Global Media, ProQuest Ebook Central. <https://doi.org/https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=3011421>
- Talouselämä. Nokian Bridge-ohjelma: Menestystarina yhteiskuntavastuusta? <<https://www.talouselama.fi/uutiset/nokian-bridge-ohjelma-menestystarina-yhteiskuntavastuusta/b85f7af5-55df-376d-a045-f2301f513108>>, haettu 31.1.2019
- Tilev, K. – Vanhala, S. (2015) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 2015. Yhteenvedo Cranet-projektin 2014/15 kyselytutkimuksen tuloksista*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Tilisanomat. Pakollinen vastuullisuusraportointi - pakkopullaa vai apua riskien hallintaan? <<https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/pakollinen-vastuullisuusraportointi-pakkopullaa-vai-apu-riskien-hallintaan>>, haettu 14.2.2019
- Truss, C.– Gratton, L.– Hope-Hailey, V. – McGovern, P. – Stiles, P. (1997) Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työterveyslaitos – Toimiva työyhteisö < <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>>, haettu 8.4.2019
- Työterveyslaitos – Työelämän joustoilla voidaan lisätä hyvinvointia ja tuottavuutta < <https://www.ttl.fi/tyoelaman-joustoilla-voidaan-lisata-hyvinvointia-tuottavuutta/>>, haettu 12.4.2019
- Ulrich, D. – Younger, J. – Brockbank, W. – Ulrich, M. D. (2013) The state of the HR profession. *Human Resource Management*, Vol. 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Ulrich, Dave (1997) *Human resource champions. Next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston, MA .

- Vanhala, Sinikka (1995) Human resource management in Finland. *Employee Relations*, Vol. 17(7), 31–56. <https://doi.org/10.4324/9780203485828>
- Vastuullisuusraportti. Keskeiset tunnusluvut henkilöstöstä ja työoloista raportointiin. <<http://vastuullisuusraportti.fi/2016/05/11/keskeiset-tunnusluvut-henkilostosta-ja-tyooloista-raportointiin/>>, haettu 14.2.2019
- Viitala, Riitta (2012) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita, Helsinki.
- Viitala, R. – Järnlström, M. – Uotila, T-P. (2014) Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, toim. Riitta Viitala – Maria Järnlström, 1–11. Vaasan yliopisto, Vaasa. Noudettu osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 26(3), 181–197.
- Vuontisjärvi, T. (2006) Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69(4), 331–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9094-5>
- Wilkinson, A. – Bacon, N. – Redman, T. – Snell, S. (2010). Field of human resource management. In: *The SAGE handbook of human resource management*, toim. Adrian Wilkinson – Nicolas Bacon – Tom Redman – Scott Snell, 3–11. Sage, London.
- Wood, Donna J. (1991) Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, Vol. 16 (4), 691–718.
- Ybema, J. F. – van Vuuren, T. – van Dam, K. (2017) HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 07 October 2017, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>
- Yk-liitto. Yrityksen yhteiskuntavastuu. <<https://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>>, haettu 28.1.2019
- Ympäristöministeriö. Mitä on kestävä kehitys? < [http://www.ymparisto.fi/ymparisto/kestava\\_kehitys/mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](http://www.ymparisto.fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys) >, haettu 21.1.2019
- Zink, Klaus J. (2011) The contribution of quality of work to organisational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22(5), 567–585. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.568260>
- Zink, Klaus J. (2014) Social sustainability and quality of working life. Teoksessa: *Sustainability and human resource management. Developing sustainable business organizations*, toim. Ina Ehnert – Harry Wes – Klaus J. Zink, 35–55. Springer, Heidelberg.