

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailu- ja ravitsemisala, Kuopio

**VASTUUNKANTOA HENKILÖSTÖSTÄ.
KATSAUS HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAN
YHTEISKUNTA VASTUURAPORTOINNIN NYKYTILAAN**

Anna Pulkkinen

Restonomin opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-ala

Majoituspalvelujen liikkeenjohto

Marraskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUMatkailu- ja ravitsemisala, Kuopio
Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, majoituspalvelujen liikkeenjohto

Tekijä(t)

Anna Pulkkinen

Työn nimi

Vastuunkantoa henkilöstöstä. Katsaus henkilöstöä koskevan yhteiskuntavastuuraportoinnin nykytilaan.

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

22.11.2010

53 + 2

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Kristina Laitinen

Tiivistelmä

Yritysten vaikutusvallan kasvun ja globaalien, kiristyneen kilpailun myötä on syntynyt kiivasta keskustelua liike-elämän etiikasta ja yritysten yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksissä laittavaa toimintaa. Käsitteestä on erotettavissa kolme elementtiä: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen. Tässä opinnäytetyössä tarkastelu on kohdennettu yhteiskuntavastuun sosiaaliseen osa-alueeseen ja siitä edelleen henkilöstöön. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyritysten yhteiskuntavastuuraporttien avulla, mikä on henkilöstövastuuta koskevan raportoinnin nykytila näissä yrityksissä. Tutkimus on suunnattu lähinnä matkailu- ja ravitsemisalan opiskelijoille eli tulevaisuuden työntekijöille, esimiehille ja johtajille. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota tavanomaisesta poikkeava näkökulma yritystoiminnan toteuttamiseen ja herättää pohtimaan yhteiskuntavastuullisuuden mahdollisuuksia etenkin henkilöstön suhteen.

Tutkimuksen kohdeyritykset toimivat matkailualalla tai siihen läheisesti liittyvillä aloilla joko varsinaisina toimijoina, tavarantoimittajina, yhteistyökumppaneina tai näiden yhdistelminä. Tutkimusaineistona käytettiin Keskon, Finnairin, Pauligin ja S-ryhmän vuoden 2009 yhteiskuntavastuuraportteja. Keskon, Finnairin ja Pauligin raportit pohjautuvat Global Reporting Initiative -ohjeistoon, joka on kansainvälisesti käytetyin raportointiohjeisto. S-ryhmän raportti on puolestaan vapaamuotoinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista, vertailevaa tutkimusta. Raporttien välinen vertailu tehtiin pääasiassa GRI:n henkilöstövastuuseen liittyvien toimintaindikaattorien pohjalta.

Tutkimustulokset osoittivat, että yhteiskuntavastuuraportointia voidaan toteuttaa monin eri tavoin, vaikka noudatettaisiinkin samaa raportointiohjeistoa. Toisaalta tuloksista kävi ilmi, että yritykset olivat kiinnostuneita pitkälti samoista henkilöstöön liittyvistä teemoista riippumatta GRI-ohjeiston noudattamisesta tai sen noudattamatta jättämisestä. Tämä heijastaa osaltaan sitä, mikä merkitys yritysten toimintaympäristöllä ja sidosryhmillä on raportointiin. Ilmenneiden toiminnan tulkintaerojen perusteella voitaneen myös päätellä, että itse sosiaalisen vastuun mittaristoa olisi tarpeen kehittää edelleen vertailukelpoisen tiedon saamiseksi tulevaisuudessa.

Avainsanat

yhteiskuntavastuu (YSA), sosiaalinen vastuu (YSA), henkilöstö (YSA), raportointi (YSA), Global Reporting Initiative

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Tourism and Hospitality, Kuopio Degree Programme, option Master of Hospitality Management		
Author(s) Anna Pulkkinen		
Title of study Responsibility towards staff. An overview of the current state of social responsibility reporting concerning staff.		
Type of project	Date	Pages
Thesis	22.11.2010	53 + 2
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Kristina Laitinen		
Abstract <p>The increase of corporations' influence and picked up competition has aroused intense conversation about business ethics and corporate social responsibility. Corporate social responsibility (CSR) means actions that exceed the legal minimum standards. The concept CSR is usually divided in three dimensions: economical, social and ecological. This thesis is about the social dimension from where the observation has been focused even further to the personnel. The purpose of this thesis was to clarify the current situation of the reporting of responsibility towards staff in the subject corporations through their own CSR reports. This thesis is addressed mainly to the students in the tourism and hospitality branch, who are the future employees, superiors and managers. The intention of this thesis was to offer a different point of view to the implementation of business and arise to ponder the possibilities of CSR especially in respect to the staff.</p> <p>The subject corporations in this thesis operate at the tourism field or at branches closely linked to it as actual operators, suppliers, cooperators or as combinations of these. The research material consisted of the year 2009 CSR reports of Kesko, Finnair, Paulig and S-group. The reports of Kesko, Finnair and Paulig rely on the Global Reporting Initiative –guidelines, which is internationally the most used reporting program among corporations. The report of S-group, on the other hand, is informal. The research method used in this thesis was qualitative and comparative. The comparison between the reports was made primarily based on the GRI-indicators which deal with the responsibility towards staff.</p> <p>The results indicated that despite of the same reporting guidelines, the reporting of CSR can be implemented in many different ways. On the other hand, the results showed also that the subject corporations were mainly interested in similar themes concerning being responsible towards their staff whether they complied with the GRI-guidelines or not. For its part it reflects the meaning of the business environment and stakeholders in reporting. Based on the appeared differences in the corporations' interpretation of action, it could be said that development of the indicators of CSR is necessary to have more comparable information in the future.</p>		
Keywords corporate social responsibility, staff, reporting, Global Reporting Initiative		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SOSIAALINEN YHTEISKUNTAVASTUU KÄSITTEENÄ	8
2.1	Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitys	8
2.2	Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittely	10
2.3	Lainsäädäntö –nykyisen yhteiskuntavastuullisuuden perusta	13
2.3.1	Henkilöstövastuullisuus ja työlainsäädäntö	13
2.3.2	Vastuullisuuden portaat.....	14
3	HENKILÖSTÖVASTUURAPORTOINTI –OSA STRATEGIAA	16
3.1	Nykytilanteen analyysi ja tiedonhankinta	17
3.2	Arvot	17
3.3	Strategia	18
3.4	Yhteiskuntavastuun raportointi	19
3.4.1	Sosiaalisen yhteiskuntavastuun mitattavuus ja hyödyt	20
3.4.2	Global Reporting Initiative (GRI).....	22
4	AINEISTO JA ANALYYSI.....	25
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	25
4.2	Kohdeyritykset ja niiden yhteiskuntavastuuraportit	26
4.2.1	Kesko	26
4.2.2	Finnair	29
4.2.3	Oy Gustav Paulig Ab	31
4.2.4	S-ryhmä	33
4.3	Kohdeyritysten vertailu ja tulokset.....	36
4.3.1	Kohdeyritysten vertailu GRI:n henkilöstövastuuindikaattorien pohjalta.....	36
4.3.1	Tutkimustulokset	41
5	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITE 1 GRI-ohjeiston yleiskuvaus	54
	LIITE 2 GRI:n henkilöstövastuuseen liittyvät toimintaindikaattorit	55

1 JOHDANTO

Oikean ja väärän, hyvän ja pahan suhteen pohtiminen ei ole ihmiskunnalle uutta. Teemme päivittäin valintoja sen pohjalta, minkä arvelemme olevan oikein ja hyvää. Lähes yhtä usein joudumme myös miettimään, kuka on vastuussa mistäkin, kenelle ja miksi. (Juholin 2004, 22.) Näin on siis yksilötasolla, mutta voidaanko vastuukeskustelu ulottaa koskemaan myös yrityksiä ja jos, niin missä määrin? Havainnollistavan näkökulman tähän pohdintaan tuo esimerkiksi Koskinen (2000, 9), jonka mukaan maailman tuottoisinta liiketoimintaa edustavat huumeet, aseet ja porno. Kuitenkin vain harvat haluavat toimia näillä aloilla, sillä raha menettää ainakin osan merkityksestään, mikäli sen saamiseksi tehdystä toiminnasta ei voi olla ylpeä. Muun muassa tästä näkökulmasta, ja yhä lisääntyvästä yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnista voitaneen siis päätellä, että rahan ja lakien ohella yritysten toimintaa ohjaavat muutkin tekijät.

Yritysten yhteiskuntavastuu on ollut viime aikoina erittäin puhuttu aihe niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa, eikä vähiten viime vuosien taloudellisen tilanteen heikkenemisen vuoksi. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa mediassa ruodittiin kovasti niin joukkoirtisanomisia, nuorisotyöttömyyttä kuin kaavailtua työiän pidentämistäkin sekä monia muita ihmisten etiikka- ja moraalikäsitteeseen vetoavia aiheita. Viime vuosina koko maailmaa kohdanneen talouden taantumana lisäksi myös globalisaatio ja yritysten vaikutusvallan kasvu ovat herättäneet pohtimaan liike-elämän etiikkaa. Matkailu- ja ravitsemisalalla keskustelua on käyty mm. siitä, mikä on etenkin alan monikansallisten yritysten vastuu suhteessa kohdemaihinsa. Yritysten toiminnan eettisyyttä onkin peräänkuulutettu niin Euroopassa kuin muuallakin maailmassa. (Europa 2006.) Kannanotot yritysten yhteiskuntavastuusta eivät kuitenkaan aina ole sitä puoltavia. Hyvänä, yksittäisenä esimerkkinä tästä on Tekniikka ja talous –lehdessä vuonna 2008 julkaistu Björn Wahlroosin toteamus, ettei yrityksillä ole yhteiskuntavastuuta (Hallikainen 2008a). Opinnäytetyöni aihe on siis erittäin ajankohtainen ja hyvinkin erilaisia ajatuksia herättävä.

Yhteiskuntavastuu jakautuu kolmeen eri osaan: taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuualueeseen (Ketola 2005, 10). On helppoa ymmärtää, että yritysten on kannettava vastuuta taloudestaan. Parin viime vuosikymmenen aikana asiakkaat ovat alkaneet vaatia enenevässä määrin yrityksiltä myös ekologisen vastuun kantamista. So-

siaalinen yhteiskuntavastuu on aiemmin jäänyt hieman näiden kahden muun vastualueen varjoon, mutta nyt 2000-luvulla sen voidaan sanoa nousseen trendikäsitteen asemaan (Talvio & Välimaa 2004, 17). Sosiaalisen yhteiskuntavastuun kantaminen tarkoittaa siis lait ylittävää toimintaa henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan (Europa 2010; EK 2010c). Käsite on tästä huolimatta suurelle yleisölle vielä melko uusi. Sitä ei myöskään ole tutkittu vielä niin paljoa –matkailu- ja ravitsemisalain tutkimuksesta puhumattakaan –että olisi voitu varmasti todeta yritysten saavan taloudellista hyötyä eettisestä toiminnastaan. Toisaalta, vastuuttomalla toiminnalla sitä ei ainakaan saada. (EK 2010a.)

Yritykset eivät kuitenkaan ole hyväntekeväisyysjärjestöjä, vaan niiden päätehtävänä on tehdä tulosta. Tässä tutkimuksessa onkin enemmän kyse siitä, millä keinoin tähän tulokseen on päästy. Palveluala on tunnetusti työvoimavaltainen, joten suuret henkilöstökulut kuuluvat myös alan ominaispiirteisiin. Joskus voi vaikuttaa siltä, että tulokseen pyritään ihmisten kustannuksella, mikä on tietenkin omiaan herättämään epäilyjä yrityksen sosiaalista vastuullisuutta kohtaan. Pitäisi kuitenkin muistaa se tosiasia, että mitä paremmat resurssit –niin henkiset kuin fyysisetkin –henkilöstöllä on tehdä työtään, sitä tehokkaampaa ja laadukkaampaa on itse työnteko. Onkin todennäköistä, ettei vastuullisuus henkilöstöä kohtaan voi olla vaikuttamatta yrityksen tulokseen.

Olemmekin jo kyllästymiseen asti kuulleet yritysten hokemaa mantraa siitä, kuin henkilöstö on niiden tärkein voimavara –mutta mikä on todellisuus, mitä henkilöstön eteen käytännössä tehdään? (Strömmer 1999, 10). Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis selvittää valitsemieni kohdeyritysten yhteiskuntavastuun raportoinnin nykytilannetta. Opinnäytetyössäni käsittelem ainoastaan näiden vastuuraporttien sosiaalista osaa, jonka tarkastelun olen rajannut edelleen koskemaan nimenomaan henkilöstöä. Työni kohdeyrityksiksi valitsin Keskon, Finnairin, Pauligin ja S-ryhmän. Valitsin juuri nämä yritykset ensinnäkin niiden edustamien toimialojen vuoksi. Niistä jokainen toimii siis joko matkailualalla tai siihen läheisesti liittyvillä aloilla. Valitsemillani kohdeyrityksillä on monia yhteisiä, mutta toisaalta myös erottavia piirteitä, joten niiden vertaileminen keskenään oli mielekästä ja antoisaa. Raportit eivät luonnollisesti kerro koko totuutta, mutta valottavat kuitenkin osaltaan sitä, mitä yhteiskuntavastuun kantamiseksi on tehty ja suunnitellaan tehtävän tulevaisuudessa. Pyrin työni avulla myös laajentamaan sitä usein kovaksikin luonnehdittua taloudellista näkökulmaa, jolla yritysten toimintaa on tavallisesti totuttu arvioimaan.

Voi olla, että koko yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi, mutten varmasti ole ainoa, joka soisi sen olevan kestävä ja todellinen osa yritysten arkea jo nyt. Vaikka sosiaalinen yhteiskuntavastuu ei ole ainakaan vielä saavuttanut samanlaista asemaa asiakkaiden tietoisuudessa kuin esimerkiksi ekologinen vastuu, lienee yrityksillä syytä varautua myös vastuunkantamisen kolmanteen aaltoon. Tällaista varautumista edustavat juuri opinnäytetyössäni tarkastelemiini yritysten yhteiskuntavastuuraporttien henkilöstöä käsittelevät osiot.

2 SOSIAALINEN YHTEISKUNTAVASTUU KÄSITTEENÄ

2.1 Yhteiskuntavastuun käsitteen kehitys

Koko vastuukeskustelun ja tätä myötä myös sosiaalisen yhteiskuntavastuun käsitteen juuret ovat Kreikassa 400-luvulla eKr., jolloin niiden pohjana olevien länsimaisten arvojen ja moraalifilosofian katsotaan saaneen alkunsa. Myös ajatus siitä, että yhteiskunta perustuu sen jäsenten yhteiseen sopimukseen (demokratia), on lähtöisin antiikin Kreikan kaupunkivaltioista. Valtio-oppi ja moraalifilosofia kytkeytyivätkin antiikin filosofien Aristoteleen ja Platonin mielestä kiinteästi toisiinsa. Keskustelua aiheesta on siis käyty jo vuosituhansien ajan, vaikkakin aina uudelle ajalle asti sen lähtökohtina olivat pitkälti uskonto ja filosofia. (Juholin 2004, 22-23.)

Käsitykset etiikasta, moraalista ja yhteiskuntavastuustakin pohjautuvat näin ollen uskontoon ja filosofiaan. Yhtä lailla näihin käsityksiin on kuitenkin vaikuttanut myös yhteiskunnan ja talouden kehitys. Juholinin (2004, 23, 27) mukaan etenkin teolliset vallankumoukset Englannissa 1700-luvulla ja Yhdysvalloissa 1900-luvulla ovat vaikuttaneet merkittävästi yhteiskuntavastuun kehitykseen. Varsinaisen yhteiskuntavastuun kehitysprosessin voidaankin katsoa alkaneen kapitalistisen talousjärjestelmän synnyn myötä Euroopassa 1700-luvulla. Tällöin taloustieteilijä Adam Smith esitti teoriasa markkinoita ohjaavasta ”näkyvästä kädestä” eli toisin sanoen kysynnän ja tarjonnan laista. Markkinatalouden isänä pidetty Smith korosti myös yksityistä omistusoikeutta ja sitä, että hyvinvointi on peräisin yksilöstä itsestään. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että vastuu hyvinvoinnista siirrettiin yrityksiltä ja yhteiskunnalta yksilölle. (Juholin 2004, 27; Takala 2001, 28.)

Ensimmäisen teollisen vallankumouksen ja kilpailun kiristymisen myötä yritykset kasvoivat nopeasti 1800-luvulla. Tämä johti toisen teollisen vallankumouksen huipentumaan Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa. Tuon ajan yrityksiä ja niiden kasvotonta voitontavoittelua onkin usein verrattu teollisuuskoneeseen, jossa ihminen on vain osan rattaita. Tätä ajattelutapaa vastaan syntyi työväenliike, joka alkoi ajaa työntekijöi-

den etuja. (Juholin 2004, 28.) Nopeasti muuttuva toimintaympäristö synnytti ongelmia etenkin rekrytoinnissa, työntekijöiden kouluttamisessa, kurinpidossa sekä motivoinnissa. Itsenäiseen ja omatahtiseen työskentelyyn maalla tottuneille työntekijöille sopeutuminen tehdastyöskentelyyn ei ollut helppoa. Työntekijöiden asemaan sekä työ- ja elinolojen kohentamiseen alettiin kuitenkin kiinnittää vähitellen sitä enemmän huomiota, mitä enemmän yritysten yhteiskunnallinen merkitys kasvoi. (Takala 2001, 29-30, 38.)

Yritysten yhteiskunnallinen rooli haki vielä muotoaan teollistumisen alussa. Silloinkin pohdittiin, voiko yritys ajaa vain omaa, lyhyen aikavälin etuaan vai täytyykö sen omaksua myös rooli yhteisön kehittäjänä. (Takala 2001, 38-39.) Kuitenkin vasta 1900-luvun alussa yritysten eettinen vastuu alettiin mieltää taloudesta erilliseksi ilmiöksi. Tätä ennen talouden ja etiikan katsottiin kietoutuvan toisiinsa niin, ettei vastuun korostamista nähty tarpeelliseksi. (Aaltonen ym. 2004, 30.)

Takalan (1996) mukaan sosiaalisen yhteiskuntavastuun juuret ulottuvat Suomessa jopa 1930- ja 1970-luvuille. Tällöin tiedostettiin, että liike-elämässä vallitsee jonkinlainen sosiaalisen yhteiskuntavastuun filosofia. Vielä 1970-luvulla yritykset näkivät sosiaalisen vastuunsa kuitenkin hyvin suppeasti. Riitti, että yritykset toimivat kannattavasti ja loivat tätä myötä ihmisille työpaikkoja sekä toivat verorahoja valtiolle. Lait ylittävä toiminta nähtiin lähinnä hyväntekeväisyytenä, yksittäisinä lahjoituksina –ei siis kiinteänä osana yrityksen strategiaa ja toimintaa. (Takala 1996.) 1970-luvun lopulla voimaan astunutta lakia yhteistoiminnasta (yt-laki) pidetään yhtenä virstanpylväänä yhteiskuntavastuun kehityksessä. Laissa veloitettiin yritykset toimimaan yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi yritystä koskevien suunnitelmien ja muutosten yhteydessä. (Juholin 2004, 38.) Tällainen käytännön parannuksiin keskittyvä sosiaalinen vastuunkanto jatkui myös seuraavalla vuosikymmenellä, jolloin kiinnitettiin huomiota mm. työturvallisuuteen (Takala 1996).

1900-luvun lopulla huoli ympäristöstä ja maapallon tulevaisuudesta vahvasti keskustelua yhteiskuntavastuusta. Taustalla vaikuttivat myös öljykriisi, lama ja sijoittajien kasvaneet odotukset yrityksistä kohtaan. (Aaltonen ym. 2004, 30.) Etenkin 1990-luvulla ympäristövastuu löi itsensä läpi yritysten keskuudessa. Yritykset alkoivat vähitellen myös raportoida ympäristövastuullisesta toiminnastaan, mikä on tietenkin osaltaan pohjustanut tietä myös sosiaalisen vastuun raportoinnille. (Juholin 2004, 38.)

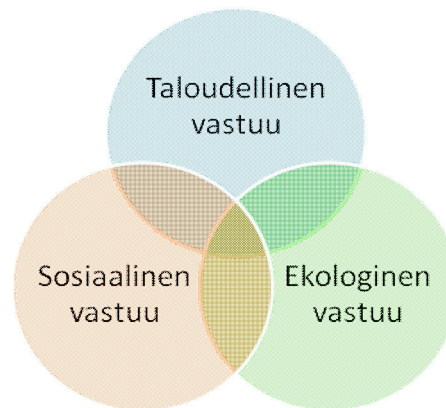
Lopulta vastuukeskustelussa alettiin puhua käsitteestä moraalitalous, joka tarkoittaa sitä, ettei liike-elämää nähdä enää yleisten etiikan ja moraalien normien ulkopuolelle jäävänä omavastuualueena. Jos kerran liike-elämän etiikasta käydään vielä nykyäänkin värikästä keskustelua, oli se sitä myös käsitteen eriytymisen alkuaikoina. Yritysten roolia koskevien näkökantojen ääripäät ovat nykyään kutakuinkin samat kuin ennenkin: toiset uskovat yritysten ainoana tehtävänä olevan vain taloudellisen voiton tavoittelun, kun taas toiset luottavat yhteiskunnan valvonnassa tapahtuvaan kestäväen kehityksen edistämiseen yrityksissä. (Aaltonen ym. 2004, 30.)

2.2 Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittely

Yritysten yhteiskuntavastuu on käsitteenä kolmitahoinen: se pitää sisällään niin taloudellisen, ekologisen kuin sosiaalisenkin vastuun. Käsite perustuukin kansainvälisesti levinneeseen kolmoistilinpäätöksen periaatteeseen (*triple bottom line*), jonka mukaan pelkkä taloudellinen tulos ei kuvaa yritystä tarpeeksi kattavasti. Taloudellisen ulottuvuuden lisäksi pitäisi ottaa huomioon myös sosiaalinen ja ekologinen näkökulma, jotta yrityksen tilasta saataisiin totuudenmukaisempi kuva. Tämä yhteiskuntavastuun käsitteen kolmijako on yleisimmin käytetty jaottelutapa, vaikka sitä pidemmälle meneviä jaotteluita on myös esitetty. (Juholin 2004, 14; ks. Aaltonen ym. 2004, 43-47.) Opin- näytetyöni pohjana käytän käsitteen kolmijakoa juuri sen yleisyyden ja selkeyden vuoksi.

Opinnäytetyössäni keskityn yhteiskuntavastuun sosiaaliseen ulottuvuuteen ja rajasin tarkastelun edelleen koskemaan vain henkilöstöä. Valitsin sosiaalisen ulottuvuuden ja henkilöstön tarkasteluni kohteeksi ennen kaikkea omien mielenkiinnon kohteideni sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Koen sosiaalisen vastuun tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa opiskelemallani alalla, jossa ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on olennainen rooli ja henkilöstöä on yleensä suhteellisen paljon. Juuri henkilöstön avulla ja siihen panostamalla on mahdollista vaikuttaa näihin vuorovaikutussuhteisiin ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Tämän opinnäytetyössäni käyttämäni rajatun näkökulman vuoksi ei pidä kuitenkaan luulla, että nämä kolme yhteiskuntavastuun ulottu-

vuutta olisivat selkeästi erotettavissa toisistaan –päinvastoin, ne kaikki vaikuttavat toisiinsa. (Talvio & Välimaa 2004, 42.) (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet (Talvio & Välimaa 2004, 40).

Tästä yksinkertaiselle vaikuttavasta kolmijaottelusta huolimatta opinnäytetyöni aihealueen käsitteistöä on kritisoitu sen epäselkeydestä. Itse kattokäsite on siis yritysten yhteiskuntavastuu, ja juuri tämän sanamuodon voidaan katsoa saavuttaneen pääkäsitteen aseman suomen kielessä, vaikka mm. yritys vastuusta ja –vastuullisuudesta puhutaan myös. Euroopan komission käyttämä englanninkielinen termi *Corporate Social Responsibility* ohjaa orjallisesti suomennettuna ajatukset kohti juuri sosiaalisen vastuun osa-alueita, joka on kuitenkin vain osa koko yhteiskuntavastuun käsitettä. (Talvio & Välimaa 2004, 37.) Yleensä tämä englanninkielinen termi käännetäänkin suomeksi ’yritysten yhteiskunnallinen vastuu’. Yhteiskuntavastuusta puhuttaessa käytetään myös *responsible competitiveness* –käsitettä, joka korostaa ajatusta vastuullisuudesta kilpailutekijänä. (TEM 2010a.) Euroopan komissio määrittelee yhteiskuntavastuun käsitteen seuraavasti:

"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis." (Europa 2010.)

Määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuu on siis vapaaehtoista. Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan yrityksen kilpailukyvyistä ja kannattavuudesta huolehtimista. Siihen kuuluu myös omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen, verojen maksaminen sekä muu taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yhteis-

kunnalle tavaroiden ja palvelujen kautta. Taloudellinen vastuu luo edellytykset niin sosiaaliselle kuin ympäristövastuullekin. (EK 2010c.)

Yritysten taloudellinen ja nykyään ekologinenkin vastuu on selviö suurimalle osalle länsimaisesta väestöstä. Yritysten ensisijainen tehtävä on tuottaa tulosta, joten taloudellisen vastuun kantaminen on aina kuulunut tavalla tai toisella kaikkeen yritystoimintaan. Ekologisenkin vastuun merkitys on kasvanut vähitellen siihen mittaansa, että lainsäädännön lisäksi asiakkaatkin ovat alkaneet vaatia tämän vastuun kantamista yrityksiltä. (Talvio & Välimaa 2004, 28.) Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan mm. yrityksen toiminnasta koituvien ympäristöhaittojen minimoimista sekä luonnonvarojen kestävä ja säästeliästä käyttöä (EK 2010c).

Sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu puolestaan ihmisiin –asiakkaisiin, henkilöstöön, alihankkijoihin ja muihin sidosryhmiin (EK 2010c). Sidosryhmien, kuten esimerkiksi sijoittajien, kasvaneet vaatimukset ovat vaikuttaneet osaltaan myös siihen, että kiinnostus henkilöstöön kohdistuvaan vastuullisuuteen on herännyt. On alettu ymmärtää, että vastuullinen toiminta henkilöstön suhteen lisää työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta, motivaatiota ja sitoutumista, mikä puolestaan parantaa yrityksen kilpailuetua ja –kykyä. Millainen henkilöstöään kohtaan vastuullinen yritys sitten on? Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2008 Pk-yritysten vastuullisuuden kehittämisstrategian mukaan tällaista vastuullisuutta yrityksissä kuvaavat esimerkiksi seuraavat asiat:

- työntekijöiden kohtelu reilusti ja kunnioittavasti,
- yksilöiden kouluttamiseen panostaminen sekä työssä kehittymisen tukeminen,
- työn ja vapaa-ajan tasapainoisen yhdistämisen mahdollistaminen,
- monimuotoisuuden mahdollisuuksien tunnistaminen palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä ja niiden johtamisessa,
- kaikkien osallistumisen mahdollistaminen toimintakulttuurin avulla, huomioidaan yhtäläiset mahdollisuudet ja monipuolisuus rekrytoinnissa, käytännön työtehtävissä ja henkilöstön kehittämisessä,
- yrityksen omien sekä alihankkijoiden työntekijöiden työhyvinvoinnista, –terveydestä ja –turvallisuudesta huolehtiminen,
- oikeudenmukaisen palkan maksaminen.

(TEM 2008a.)

2.3 Lainsäädäntö –nykyisen yhteiskuntavastuullisuuden perusta

Yritysten yhteiskuntavastuu pohjautuu nykyään lainsäädäntöön. Yhteiskuntavastuullinen toiminta on kuitenkin nimenomaan lait ylittävää toimintaa ja näin ollen sitä on voinut esiintyä yksittäisissä yrityksissä kautta aikojen. Tätä ei Suomessa liene täysin ymmärretty työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2008 julkaisemien selvitysten mukaan. Suomi sijoittuu kyllä yhteiskuntavastuun maavertailuissa hyvin, mutta tämä menestys johtuu pitkälti vain maamme korkeatasoisesta lainsäädännöstä sekä siitä, että yritykset sen myötä toimivat vastuullisesti. Esimerkiksi yhtenäistä yhteiskuntavastuun toimintasuunnitelmaa ei Suomessa ole, kuten vastuullisuuden edelläkävijämaissa EU:ssa. (TEM 2008b.) Lainsäädäntö on kuitenkin tarjonnut maallemme hyvän perustan yhteiskuntavastuuta ajatellen ja sen tunteminen on olennaista käsitteen todellisen luonteen ymmärtämiseksi.

2.3.1 Henkilöstövastuullisuus ja työlainsäädäntö

Sosiaalisen yhteiskuntavastuun toiminta-alue on ekologiseen ja taloudelliseen verrattuna laajempi, sillä lainsäädäntö ohjaa kahta jälkimmäistä vastuelementtiä enemmän. Kuitenkin myös sosiaalista ja etenkin henkilöstövastuuta pohjustavat monet lait. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008.) Työlainsäädäntö on opinnäytetyössäni käsittelemäni henkilöstöön kohdistuvan vastuullisuuden taustalla. Vastuu työlainsäädännön kehittämisestä ja valmistelusta on työ- ja elinkeinoministeriöllä. Valmistelutyötä TEM tekee yhdessä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työlainsäädännön ja näin ollen henkilöstövastuullisuuden keskeisimpiä lakeja ovat seuraavat:

- työsopimuslaki,
- työehtosopimuslaki,
- työaikalaki,
- vuosilomalaki,
- vuorotteluvapaa- ja opintovapaalait,
- palkkaturvalaki sekä
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (TEM 2010d.)

Koko työelämän peruslaki on työsopimuslaki, jossa määrätään yksilösopimiseen liittyviä asioita. Työehtosopimuslaki koskee puolestaan jollakin tietyllä alalla noudatettavia vähimmäisehtoja. Se mahdollistaa myös paikallisen sopimisen, mikä tarkoittaa sitä, että yrityskohtaisetkin sopimukset ovat mahdollisia, mikäli kulloinkin kyseessä olevat asiat on työehtosopimuksessa katsottu kuuluvaksi paikallisen sopimisen piiriin. (Eräsalo 2008, 50.)

Muut luettelossa mainitut lait koskevat nimensä mukaisia asioita. Lakisääteisiä henkilöstöpalveluita ovat esimerkiksi sosiaaliturvaan liittyvät vakuutukset, työterveyshuolto sekä työsuojelu- ja työturvallisuustoiminta. Yritys voi myös henkilöstöstrategiansa mukaisesti tarjota muita lisäpalveluita, jotka ovat siis vapaaehtoisia. Tällöin voidaan puhua yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Lisäpalveluilla yritys voi yrittää parantaa imagoaan, mutta sekään ei auta, mikäli johtamisjärjestelmä ja strategia eivät ole kunnossa. Vapaaehtoisia palveluita ovat mm. henkilökuntaedut ja –alennukset, virkistys- ja harrastustoiminnan tukeminen/tarjoaminen sekä laajennetut terveystalvelut. (Eräsalo 2008, 104-113.)

2.3.2 Vastuullisuuden portaat

Kuten Euroopan komissionkin yhteiskuntavastuun määritelmästä käy ilmi, pelkkä lakien noudattaminen ei itsessään riitä, vaan vastuullinen yritys ylittää lakien minimivaatimukset esimerkiksi huolehtimalla ympäristöstään tai panostamalla työhyvinvointiin (Talvio & Välimaa 2004, 29; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a). Yrityksiltä odotetaan siis myös vapaaehtoisten kansallisten ja kansainvälisten suositusten noudattamista (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008). Euroopan Unionin vuoden 2000 Lissabonin strategia on hyvä esimerkki työstä eri maiden välisten toimintaohjeiden eteen. Strategia korostaa etenkin sosiaalisen yhteiskuntavastuun merkitystä yritysten kilpailukyvyyn parantamisessa. Sosiaalinen ulottuvuus näkyy myös Eurooppa 2020 –strategiassa, jossa painotetaan yhteiskuntavastuuta työntekijöiden ja kuluttajien luottamusta lisäävänä tekijänä. (TEM 2010c.)

Juuri toiminnan vapaaehtoisuus lieneekin yksi niistä seikoista, jotka osaltaan vaikeuttavat käsitteen hahmottamista. Etenkin globaalien yritysten kannalta yhteiskuntavastuu voi ilmetä monella eri tasolla (Juholin 2004, 57, ks. kuvio 2).



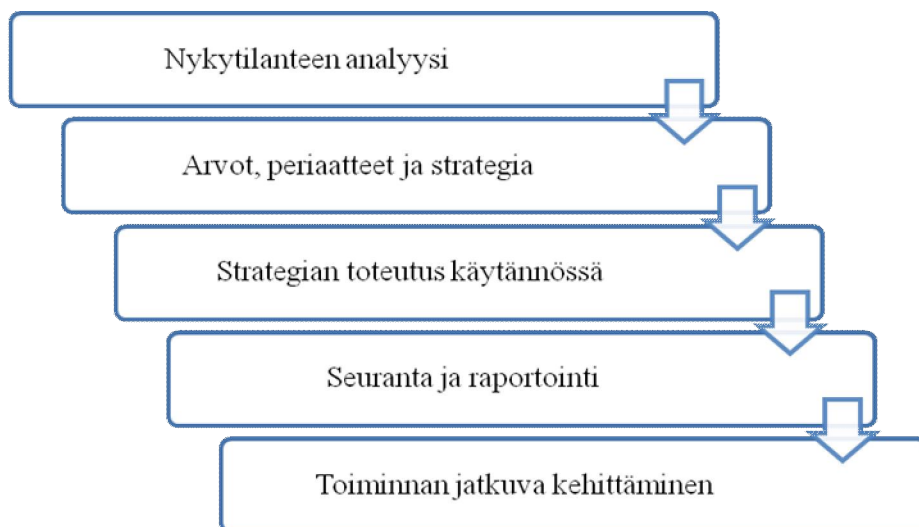
Kuvio 2. Yritysvastuun tasot (Juholin 2004, 57).

Kuviossa 2 esitettyjen yritysvastuutasojen mukaisesti vähin, mitä yritys voi tehdä, on noudattaa lakeja, sääntöjä ja sopimuksia. Toiselle yhteiskuntavastuun portaalle päästäkseen sen on sitouduttava toimialakohtaisiin arvoihin. Seuraava askelma edellyttää puolestaan sitoutumista kansainvälisellä tasolla sekä toiminnasta raportoimista, joka vähitellen tavoittaa myös erilaiset yhteistyökumppanit. Tämä taso pitää sisällään myös yhteisiä kansainvälisiä, osittain lainsäädäntöönkin perustuvia normeja, joista esimerkiksi mainittakoon vuoden 1948 ihmisoikeuksien julistus. (Juholin 2004, 57.) Yhteiskuntavastuun korkeimmalla tasolla ei ole enää kyse tavallisista laeista, vaan korkeammasta, universaalista eettisyydestä, sivistyksestä ja ihmisyyden kunnioittamisesta (Juholin 2004, 58).

3 HENKILÖSTÖVASTUURAPORTOINTI –OSA STRATEGIAA

Lainsäädännön ja sidosryhmien odotusten lisäksi yrityksen vastuullisuus muovautuu sen omien arvojen ja tavoitteiden mukaan. Minkälaisia painopisteitä yritys valitsee vastuullisuudelleen riippuu myös yrityksen toimintaympäristöstä ja toiminnan luonteesta. Vastuullisen toiminnan edellytyksenä on, että ajatus vastuullisuudesta on sisäistettävä koko yrityksessä ja sisällytettävä se osaksi strategiaa ja päivittäistä toimintaa. (EK 2010d.)

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen onkin suuri haaste niin yrityksille kuin työntekijöille itselleenkin. Yhteistyöllä voidaan kuitenkin päästä siihen, että henkilöstön hyvinvoinnin takaaminen takaa myös yrityksen toiminnan tuloksellisuuden; henkilöstö ei ole enää pelkkä rahareikä, vaan kilpailuvaltti. (Strömmer 1999, 290.) Tämän vuoksi vastuullisuuden ulottaminen myös henkilöstöä koskeväksi asiaksi on ennen kaikkea yrityksen strateginen valinta. Pitkän tähtäimen suunnitelmat varmistavat myös sen, ettei yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta luovuta vaikeinakaan aikoina ja että toiminnalla pyritään jatkuvaan toiminnan kehittämiseen (Taloustaito 2010, ks. kuvio 3.)



Kuvio 3. Strategia prosessina (EK 2010d).

3.1 Nykytilanteen analyysi ja tiedonhankinta

Ennen varsinaisten strategioiden muodostamista, yrityksen on hankittava tietoa liiketoimintaympäristöstään sekä suhteestaan siihen (ks. kuvio3). Tiedonhankinta on olennainen osa yleisiäkin strategian johtamisen malleja. Sitä voidaan käyttää myös vastuullisen liiketoiminnan suunnitteluun ja se olisikin toivottavaa, mikäli vastuustrategioilla halutaan vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan kokonaisvaltaisesti. (Ketola 2005, 122-123.) Mikäli yritys siis haluaa ottaa henkilöstövastuullisuuden osaksi strategiaansa, on sen ensin hahmotettava henkilöstöasioidensa nykytila.

Tiedonhankinta on siis ensimmäinen vaihe yrityksen strategian rakentamisessa, mutta sitä tarvitaan myös toiminnan seurannassa ja raportoinnissa. Tiedonhankinnan jatkuvuus ja pyrkimys sen kautta toiminnan kehittämiseen ilmenee kuviossa 3 esitetystä strategisesta prosessista.

3.2 Arvot

Arvoja pyritään yleensä toteuttamaan kahdella eri tavalla. Toinen näistä tavoista pohjautuu järkeen ja ilmenee lakien, säännöksiä, normien ja ohjeiden noudattamisena. Yhteiskuntavastuun kohdalla tarvitaan myös toista tapaa, jonka lähtökohtina ovat tunte ja moraalit. Vaikkakin erilaiset säännökset ja sopimukset osaltaan edistävät oikein toimimista, ne eivät kuitenkaan takaa korkeaa moraalit, joka on vastuullisen ajattelun kantava voima. Yritystä ei voida rangaista moraalittomuudesta, jollei se riko samalla sääntöjä tai lakeja. Toisaalta, mitä korkeampi moraalit on, sitä vähemmän lakeja tarvitaan. (Aaltonen & Junkkari 1999, 71-73.) Yritys voi kuitenkin itse päättää, noudattaa ko vain ensimmäistä tapaa vai molempia – vastuullisen toiminnan vapaaehtoisuus painottuu tästäkin näkökulmasta katsottuna.

Yrityksen toimintaympäristön ja toiminnan luonteen lisäksi yleinen moraalii- ja etiikkäkäsitys ohjaa siis yrityksen perusarvojen muodostumista. Näillä arvoilla ei haeta välitöntä kilpailuetua, vaan tärkeintä niiden määrittämisessä on ajattomuuteen pyrkiminen sekä merkityksen luominen yksilölle ja koko yhteisölle. Pysyvyyden ohella perusarvoihin uskotaan voimakkaasti ja ne ovatkin ulkoisten tekijöiden vaikutuksen ulottumattomissa. Olosuhteiden muutokset tai jopa tilapäisen kilpailuhaitankaan aiheutuminen eivät siis saisi järkyttää näitä arvoja, joten ne kannattaa miettiä huolellisesti. Se, että perusarvoilla on vahva yrityksen sisäinen merkitys, edellyttää tarkkuuden lisäksi vuorovaikutteisuutta niitä määriteltäessä. Päätös perusarvoista on tehtävä riittävän monen henkilön yhteistyön kautta. Ei siis riitä, että johto yksin miettii näitä asioita, vaan arvojen määrittäminen on tapahduttava organisaatiohierarkian eri tasojen yhteistyönä. (Kamensky 2000, 48-50.) Yrityksen ja yksilön arvojen yhteensopivuus vaikuttaa nimittäin siihen, kuinka paljon ihminen arvostaa omaa työtään. Ellei työntekijä arvosta omaa työtään, ei hänen motivaationsakaan sen tekemiseen voi olla kaksinen, jolloin työn tehokkuus laskee. Jos yrityksellä taas on yhdessä mietityt arvot, työntekijän on helpompaa sitoutua yritykseen ja kokea työnsä merkitykselliseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 202-204.)

3.3 Strategia

Yrityksen visio ja strategia määräytyvät arvojen pohjalta. Niin visiolle kuin strategiallekin on olennaista se, että asioita tarkastellaan pitkällä tähtäyksellä. Visio on näkemys siitä tilasta, jossa yritys haluaa tulevaisuudessa olla. (Kamensky 2000, 52.) Visiion perustana voitaneenkin pitää yrityksen tavoitearvoja, jotka kuvaavat yrityksen tahotilaa tulevaisuudessa. Niiden sisäistäminen vie yleensä vuosia, joten ainakaan aluksi ne eivät näy yrityksen varsinaisessa, jo sisäistetyssä toiminnassa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76.)

Strategia (kreik. strategos) tarkoittaa puolestaan suoraan käännettynä sodan johtamista. Olennaista kaikissa strategioissa on vallitsevan ympäristön ja kilpailun merkityksen korostuminen. Tämän vuoksi ei ole ihme, että strategia-käsite on saanut suuren suosi-

on tänä aikana, jolloin globalisaation vauhdittama kansainvälinen kilpailu kiristyy koko ajan. (Kamensky 2000, 16-17.) Kun vision pohjana olleet tavoitearvot on sisäistetty yrityksessä, niistä tulee käyttöarvoja eli niitä arvoja, joiden pohjalta yritys todellisuudessa toimii (Aaltonen & Junkkari 1999, 76). Näin ollen sisäistetty toiminta ilmentää yrityksen strategiaa ja käyttöarvoja.

Vaikka ympäristö vaikuttaakin suuresti strategiavalintoihin, eivät menestyneimmät yritykset ole välttämättä parhaita sopeutujia. Strategiassa piilee nimittäin suuri voimavara, sillä sen avulla yritys voi muokata aktiivisesti ympäristöään. Valinnoillaan ja toimenpiteillään yritys pystyy vaikuttamaan moniin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin ja jopa viranomaisiin. (Kamensky 2000, 18). Tämän voimavaran myötä on kuitenkin otettava huomioon sen käyttämisestä koituva vastuu.

3.4 Yhteiskuntavastuun raportointi

Oleellinen osa strategiaa on sen seuranta ja siitä raportointi. Raportoinnilla pyritään arvioimaan yrityksen toimintaa suhteessa sen itselleen asettamiin arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin (Talvio & Välimaa 2004, 124). Niin kuin minkä tahansa muidenkin raporttien, myös yhteiskuntavastuuraporttien avulla yritykset voivat siis tarkastella toteutunutta toimintaansa ja kehittää sitä edelleen (Ketola 2005, 151).

Raportointi on tärkeää tietenkin yrityksen itsensä, mutta myös sidosryhmien kannalta, joille raportointi suunnataan. Tästä johtuen yrityksillä voi olla erilaisia tarpeita raportoinnin suhteen. Suuret yritykset ovat alkaneet julkaista vuosikertomustensa ohella myös yhteiskuntavastuuraportteja, ja monet yritykset kertovat vastuullisuudestaan kotisivuillaan. (EK 2010b.) Näin ollen yhteiskuntavastuuraportit toimivat sekä arvioinnin että viestinnän työkaluina (GRI 2000–2006a, 4). Raportointia voidaan toki käyttää virheellisesti myös pelkän yrityskuvan kiillottamiseksi. Tällöin yhteiskuntavastuun todellista ydintä ei olla ymmärretty, vaan yhteiskuntavastuuta käytetään vain mainoskikkana. Tällaista peliä pelatessaan yrityksellä on kuitenkin suuri riski menettää sidosryhmiensä luottamus, mikäli valhe paljastuu. Raporttien laatiminen on myös aikaa ja resursseja vaativaa, joten niitä ei yksinkertaisesti kannata tehdä vain rapor-

toimisen vuoksi (Talvio & Välimaa 2004, 125). Raportoinnin perustavanlaatuisena edellytyksenä onkin varmistaa raportissa mainittujen tietojen olennaisuus ja oikeellisuus (EK 2010b).

Yrityksillä on monia vaihtoehtoja vastuullisuutensa esilletuomiseen. Tästä ovat todistena kymmenet erilaiset standardit, aloitteet ja suositukset, joihin yritykset voivat sitoutua. Maailman tunnetuimpia yhteiskuntavastuualoitteita nimitetään *globaaliksi kahdeksikoksi* (*The Global Eight*). Tähän kahdeksikkoon kuuluvat seuraavat aloitteet:

- YK:n Global Compact
- ILO:n (Kansainvälisen työjärjestön) työelämän perusoikeudet
- OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön) ohjeet monikansallisille yrityksille
- ISO 1400
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Global Sullivan –periaatteet
- Social Accountability 8000
- AccountAbility 1000.

Kaikki yllämainitut aloitteet ovat yrityksille täysin vapaaehtoisia. Yritystä ei siis voida tuomita näiden aloitteiden vastaisesta toiminnasta, kunhan toiminta pysyy maan ja kansainvälisten lakien mukaisena. Näin ollen vastuu ohjeiden ja sääntöjen noudattamisesta jää yritysten omaan valvontaan. Toisaalta niin asiakkaiden kuin monien muidenkin sidosryhmien yritykseen kohdistamat odotukset ja tiedonjano ovat saaneet yritykset sitoutumaan näihin ohjelmiin julkisesti. (Juholin 2004, 64-67.)

3.4.1 Sosiaalisen yhteiskuntavastuun mitattavuus ja hyödyt

Yritysten toiminnan luotettavassa arvioinnissa tarvitaan erilaisia, päteviä mittareita olipa kyse minkälaisesta toiminnasta tahansa. Kaikenkattavaa ja yleispätevää mittaristoa ei kuitenkaan voida luoda, sillä yritysten ja sidosryhmien tarpeet, tavoitteet ja tilanteet vaihtelevat suuresti. Tästä huolimatta taloudellisten, kuten nykyään myös ekologisten tekijöiden mittaaminen on pitkälti vakiintunutta ja perustuu lainsäädäntöön.

Muiden mittareiden valintaan vaikuttavat etenkin mitattavien asioiden seurattavuus ja kehitettävyys, yrityksen tavoitteet sekä sidosryhmien kiinnostus eri asioihin. (EK 2010b.)

Taloudellisia sekä ekologisia tekijöitä mitataan usein kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Monia muita, ns. pehmeämpiä tekijöitä, mitattaessa määrälliset keinot eivät aina riitä, vaan tarvitaan myös kvalitatiivisia eli laadullisia mittaamiskeinoja. Kärjistettynä voitaneen sanoa, että kvantitatiivisessa mittauksessa saadaan selville usein joitakin tiettyjä lukuja, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä, mutta laadullisten keinojen avulla voidaan nähdä ikään kuin näiden lukujen taakse. (Ketola 2005, 151.)

Taloudellisen ja ekologisen vastuun korostuminen vastuuraportoinnissa johtuneekin ainakin osittain siitä tosiasista, että toiminnan eettisyyttä on huomattavasti vaikeampaa mitata luotettavasti kuin vaikkapa toiminnan ympäristökuormitusta, jolle on jo olemassa lukuisia mittareita. Esimerkiksi neljä vuotta sitten Helsingin kauppakorkeakoulun tutkija Mika Kuisma totesi, että yritysten ympäristöstä huolehtimisen hyvä taso on ympäristölainsäädännön ja –järjestelmien tiukkuuden, maineen menettämisen riskin sekä kansalaisjärjestöjen aktiivisen toiminnan ansiota. Kuisma huomautti myös, että muulle yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle ei ole olemassa yhteisesti hyväksytyjä ja toimivia mittareita, koska itse yhteiskuntavastuun käsitekin on vielä suhteellisen uusi ja epämääräinen. (Hallikainen 2006b.)

Yhteiskuntavastuusta saatavan hyödyn mittaaminen ei siis ole vielä kovinkaan vakiintunutta toimintaa yritysten keskuudessa, vaikka yhteiskuntavastuuraportointi lisääntyykin koko ajan (Moilanen & Haapanen 2006, 120; EK 2010b). Joka tapauksessa yritykset ovat yhä enenevässä määrin tärkeitä toimijoita yhteiskunnassamme, joten niiltä on voitava odottaa eettistä toimintaa näiden kaikkien kolmen vastualueen suhteen. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008). Vaikkei vastuullisuuden vaikutuksia voitaisiakaan mitata suoraan rahallisesti, esimerkiksi Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (EU-OSHA) mukaan vastuullisuudesta koituu yritykselle mm. seuraavia hyötyjä:

- Tuottavuus paranee terveen ja työkykyisen henkilöstön myötä (esim. sairauspoissaolot vähenevät).
- Työntekijöiden pysyvyys lisääntyy.

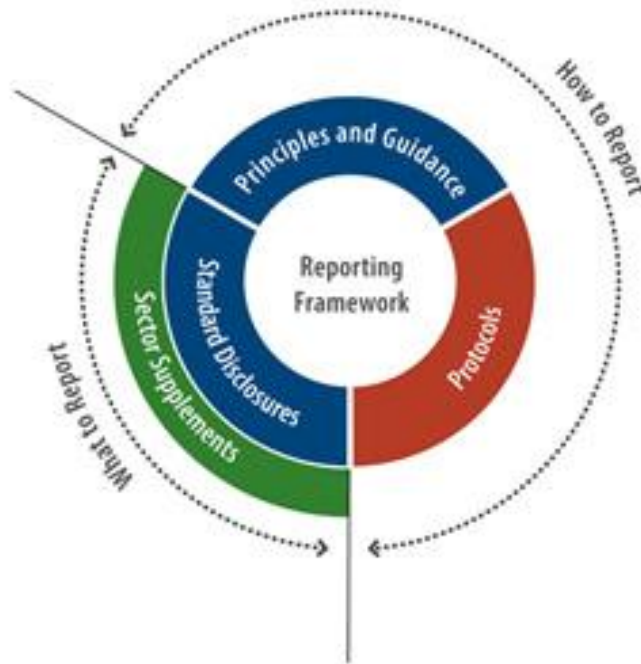
- Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien luottamus vastuullisesti toimivaa yritystä kohtaan kasvaa.
- Riskienhallinta helpottuu (sisäiset ja ulkoiset tekijät).
- Kuluttajat suosivat eettisesti ja vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluja.
- Yhteiskunnalle tai yritykselle haitallisen lainsäädännön kehitys estyy hallitusten ja viranomaisten kanssa tehtävän yhteistyön ansiosta.
- Yhteishyödyllisten toimintojen tukeminen kasvattaa yrityksen mainetta ja on ylipäänsä tärkeää koko yhteiskunnan kannalta. (EU-OSHA 2010.)

3.4.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Opinnäytetyössäni tarkastelemistani yrityksistä kolme on käyttänyt yhteiskuntavastuuraportoinnissaan hyväksi GRI-ohjeistoa. Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälisesti käytetyin, verkkopohjainen organisaatio, jonka tavoitteena on yhtenäistää yritysten raportointia kestävän kehityksen näkökulmasta (GRI 2010a). Valitsin työhöni tätä ohjeistoa käyttäviä yrityksiä juuri ohjeiston yleisyyden vuoksi. Organisaation visiona on, että yritysten toimintaa arvioitaessa niin taloudellisen, ekologisen kuin sosiaalisenkin näkökulman huomioiminen tulisi entistä tavanomaisemmaksi. Näin yritysten välinen vertailukin näissä asioissa olisi aiempaa helpompaa. (GRI 2010b.) Tätä edistääkin ennen kaikkea se, että organisaatiot voivat koostaan, sijainnistaan tai toimialastaan riippumatta soveltaa GRI:n yhteiskuntavastuun raportointiohjeistoa (GRI 2000-2006a, 3).

GRI-raportointiviitekehys perustuu kestävän kehityksen raportointiohjeistoon, jota suositellaan käytettäväksi yritysten vuosiraporttien pohjana (GRI 2010c). GRI-ohjeistossa otetaan huomioon niin taloudelliset, ekologiset kuin sosiaalisetkin seikat (GRI 2010a). GRI-ohjeistosta on nykyään saatavilla jo kolmas, G3:na tunnettu versio, joka julkaistiin vuonna 2006 (GRI 2010d).

G3 Reporting Framework



Kuvio 4. GRI:n G3-raportointiviitekehys (GRI 2010d.)

Kuviossa 4 on GRI:n G3-raportointiviitekehys. Sen pääkysymykset johdattavat yrityksen harkitsemaan ensinnäkin sitä, mitä ja miten raportoidaan. Periaatteet, ohjeistus ja ohjeet kertovat sen, miten yritysten pitäisi raportoida ('How to Report?'). Erilaiset toimialakohtaiset asiat ja raportin perussisältö vastaavat puolestaan kysymykseen 'Mitä raportoidaan?' ('What to Report?'). (GRI 2000-2006a, 4.)

Viitekehysten mukaisesti GRI G3-ohjeisto jakaantuu siis kahteen osaan (ks. liite 1). Koko raportointiprosessin tärkeimmät osat –sisältö, laatu ja rajaaminen –käsitellään ohjeiston ensimmäisessä osassa. Olennaisuus, sidosryhmätoiminta, kestävän kehityksen viitekehys ja kattavuus ovat periaatteita, joiden avulla raportin sisältö määritellään. Määrittelyn jälkeen on vuorossa raportoitavan tiedon laadunvarmistus. Sen toteuttamisen periaatteina ovat tasapuolisuus, vertailukelpoisuus, täsmällisyys, oikea-aikaisuus, selkeys ja luotettavuus. Prosessin kolmannessa vaiheessa määritellään ja rajataan raportoitavat kokonaisuudet. (GRI 2000-2006a, 5.)

Ohjeiston toinen osa käsittää raportin perussisällön, joka koostuu niin organisaatiolle itselleen kuin sidosryhmillekin olennaisista tiedoista. Perussisältö voidaan jakaa kolmeen osaan:

- organisaation strategia ja yleiskuvaus,
- johtamiskäytännöt (eri teemojen huomioiminen organisaation toiminnassa),
- toimintaindikaattorit (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristötoiminta). (GRI 2000-2006a, 6.)

GRI:n toimintaindikaattorit eli suositukset raportin sisällöstä henkilöstövastuun osalta on kuvattu liitteessä 2. Nämä indikaattorit on koottu yhteen Keskon yhteiskuntavastuuraportin avulla. Niistä muutamat indikaattorit, kuten esimerkiksi lapsityövoiman estämiseksi tehdyt toimenpiteet, eivät ole käytännössä olennaisia suomalaisille yrityksille maamme lainsäädännön vuoksi. Ne on kuitenkin otettu mukaan listaan paremman yleiskuvan luomiseksi varsinaisesta ohjeistosta. Kohdeyritysteni tarkastelussa keskityn kuitenkin vain yritysten toimintaan Suomessa.

GRI-ohjeistoa voidaan soveltaa kolmella eri tasolla yrityksen raportointikokemukselta riippuen. Näitä tasoja kuvaavat kirjaimet C, B ja A, jossa C tarkoittaa alinta raportointitasoa ja A korkeinta. Kirjaimet kuvaavat siis sitä, miten laajasti yritys on soveltanut raportoinnissaan GRI-ohjeistusta. Mikäli yritys on käyttänyt raporttinsa varmenukseen ulkopuolista organisaatiota, se voi saada myös plus (+) –merkinnän millä soveltamistasolla tahansa. Näiden soveltamistasojen päämääränä on helpottaa raporttien lukijoita ymmärtämään, missä määrin yritykset ovat käyttäneet GRI-ohjeistoa raporttinsa pohjana. Lisäksi sen tehtävänä on kannustaa yrityksiä kehittämään kyseiseen ohjeistoon pohjautuvaa raportointiaan. (GRI 2000-2006c, 1-4.)

4 AINEISTO JA ANALYYSI

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Vertailevan tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata henkilöstövastuun raportoinnin nykytilaa valmiin aineiston avulla. Opinnäytetyöni tutkimusaineisto koostuu neljän eri yrityksen yhteiskuntavastuuraporteista. Olen käyttänyt tutkimuksessani hyväksi myös kyseisten yritysten kotisivuja selvittäessäni sitä, millä tavalla yritykset tuovat esille yhteiskuntavastuullisuuttaan. Työni kuuluu siis laadullisen tutkimuksen piiriin, jossa tarkastellaan jo olemassa olevaa aineistoa. Valitsin tällaisen sekundaarisen aineiston sen laajan saatavuuden, mutta toisaalta myös haastavuuden vuoksi. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että käytettävissä oleva aineisto on periaatteessa loputon. (Eskola & Suoranta 1999, 118-119.) Tämän vuoksi olen käyttänyt työssäni harkinnanvaraista näytettä olemassa olevasta aineistosta, mikä on myös ominaista laadulliselle tutkimukselle. Näin ollen aineistoni tieteellisyyden kriteeri ei kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin ole määrä, vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1999, 18.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan enemmän paljastamaan tai löytämään tosiasioita todellisesta elämästä (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Yritysten yhteiskuntavastuuraportteja on paljon, mutta siitä huolimatta yhteiskuntavastuun käsite ei ole vielä täysin vakiintunut on suomalaisessa liike-elämässä. Käyttämäni aineistolähtöinen analyysi onkin tarpeen juuri tällaisessa tilanteessa, jossa tietyn ilmiön olemuksesta tarvitaan perustietoa (Eskola & Suoranta 1999, 19). Käsitteen uutuus on yritysten välisten erojen ohella syy siihen, että erot myös raporttien välillä korostuvat, vaikka yritykset käyttäisivätkin samaa raportointiohjeistoa. Juuri raporttien sisältöjen ja tyylien moninaisuus tekee käyttämästäni aineistosta mielenkiintoisen.

4.2 Kohdeyritykset ja niiden yhteiskuntavastuuraportit

Työssäni tarkastelemiani yrityksiä ovat Kesko, Finnair, Paulig ja S-ryhmä. Niistä jokainen on liitoksissa matkailuun joko suoraan toimialansa puolesta, yhteistyökumppaneina tai tavarantoimittajina. Ensinnäkin otin tutkimukseen mukaan kolme sellaista yritystä, jotka noudattavat GRI-raportointiohjeistusta eri tasoisesti. Nämä yritykset ovat Kesko, Finnair ja Paulig. Lisäksi otin vertailun vuoksi mukaan tarkasteluun S-ryhmän, joka on raportoinut yhteiskuntavastuullisuudestaan ilman ulkopuolista ohjeistusta.

4.2.1 Kesko

Kesko on tunnettu kaupan alan palveluyritys, jolla on yhteensä noin 2000 toimipaikkaa ympäri Pohjoismaita, Baltiaa, Venäjää ja Valko-Venäjää (Kesko 2010a). Se toimii pääasiassa neljällä toimialalla, joita ovat ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekauppa (Kesko 2010b). Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy on Suomen johtava tukkukauppa hotelli-, ravintola- ja catering-alalla. Kespro Oy:n valikoimaan kuuluu mm. alkoholeja, astioita sekä muita kattaustuotteita sekä tietenkin ruokatuotteita, joista Menu-tuotesarja on monelle alalla työskentelevälle tuttu. (Kespro 2009a.) Mitä tulee vastuulliseen toimintaan, Kespro Oy noudattaa luonnollisesti emoyhtiönsä periaatteita (Kespro 2009b). Kespro Oy kertoo kotisivuillaan osaavien ja innostuneiden ihmisten olevan yrityksen kilpailukyvyn perusta. Lait ylittävästä toiminnasta kielivät mm. myös sivuilla mainitut koko konsernia koskevat henkilökuntaedut. (Kespro 2009c.) Suomessa vuoden 2009 lopulla Keskon palveluksessa oli yhteensä 12 959 työntekijää (Kesko 2009, 42).

Vuodesta 2000 lähtien Kesko on raportoinut vastuullisuudestaan GRI:n raportointisuosituksen mukaan, joten tarkastelemani raportti vuodelta 2009 on yrityksen kymmenes. Kyseisessä raportissa GRI-raportointiohjeita sovelletaan A+ -tason mukaisesti. Raporttien suomen ja englanninkieliset versiot on varmennettu vuodesta 2002 riippumattoman varmentajan avulla. Tarkastelun alla olevan viime vuoden raportin on var-

mentanut Sustainable Business Solutions –yksikkö, joka on osa Keskon tilintarkastusyhtiö PricewaterhouseCoopers Oy:tä. (Kesko 2009, 2-3.)

Opinnäytetyössäni tarkastelemistani yrityksistä Keskolla on pisin yhteiskuntavastuuraportoinnin historia. Kokemus näkyy selkeästi niin emoyhtiön kuin Kespro Oy:nkin Internet-sivuilla sekä itse yhteiskuntavastuuraportissa, joka on kattava kaikkien vastuelementtien suhteen. Raportissa on kuvattu, kuinka yrityksen arvot ovat strategian sekä johtamismallien ja –järjestelmien pohjana, mikä myös kertoo osaltaan vahvasta raportointikokemuksesta. Keskon arvoja ovat asiakkaiden odotusten ylittäminen, alan parhaaksi pyrkiminen, hyvän työyhteisön luominen sekä yhteiskuntavastuun kantaminen. Arvojen toteutumista Kesko mittaa erilaisin tulostittarein, mikä tarkoittaa henkilöstövastuun osalta mm. henkilöstötutkimusten sekä sairaus-, tapaturma-, tasa-arvo- ja koulutustilastojen tekemistä. (Kesko 2009, 14.) Nämä tulostittarit liittyvät olennaisesti Keskon itselleen asettamiin henkilöstöpäämääriin, joihin lukeutuu ensinnäkin parhaaseen henkilöstön työn tuottavuuteen pyrkiminen kaupan alalla. Lisäksi Keskon päämääränä on olla houkuttelevin työpaikka ja pitää palveluksessaan osaavinta ja innostuneinta henkilökuntaa kaupan alalla. Päämäärien mittaamiseen käytetään edellä mainittujen tulostittareiden lisäksi muitakin tunnuslukuja, kuten prosentuaalista lähtövaihtuvuutta, työnantajakuva sekä henkilöstökulujen määrää bruttokatteesta ja liikevaihdosta. (Kesko 2009, 40.)

Raportin ensimmäisillä sivuilla on Keskon pääjohtajan Matti Halmesmäen katsaus kuluneesta vuodesta 2009. Henkilöstövastuun näkökulmasta tarkasteltuna Halmesmäen katsauksesta nousevat esille taantuman negatiiviset vaikutukset, mutta myös se, että henkilöstöön panostamista pidetään yrityksen avainasiana. Halmesmäki nostaakin esille Kesko-ketjun Työ ja tuottavuus –ohjelman, jonka tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden sekä henkilöstöjohtamisen parantaminen. (Kesko 2009, 4.)

Keskossa henkilöstöä koulutetaan myyjistä aina k-kauppiaisiin ja myymäläpäälliköihin asti konsernin omassa koulutuspalveluiden organisaatiossa K-instituutissa. Suomen suurimpiin aikuiskoulutusohjelmiin lukeutuvan Mestari myyjäkoulutuksen järjestäminen on sekin K-instituutin vastuulla. Esimiehiä varten Keskolla on myös oma, kolmiportainen valmennusohjelmansa. Lisäksi raportissa kerrotaan tavoite- ja kehityskeskustelujen olevan tärkeä työkalu johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämisessä.

Suomen rekrytointia tuetaan K-ryhmässä puolestaan K-traine- ja K-kauppiastraine- ohjelmilla, joissa käytännön harjoittelu on tärkeä osa ohjelmakokonaisuutta. (Kesko 2009, 41-43.)

Työterveyttä ja –turvallisuutta seurataan Keskossa erilaisin tilastoin. Työterveyshuol- lon vuoden 2009 kustannuksista 40 % meni työkykyä ylläpitävän ja työyhteisön hy- vinvointia edistävän toiminnan hyväksi, johon Kesko pyrkiikin keskittymään. Keskon oma työterveyshuolto osallistui raportointivuonna myös moniin tutkimuksiin, kuten esimerkiksi Stop Flunssa –projektiin. Keskossa toteutettiin vuonna 2009 kahdeksan Kelan myöntämää Aslak-kuntoutuskurssia (ammattillisesti syvennetty varhaiskuntou- tus). Osalle työntekijöitä haettiin myös Kelan TYK-kurseja, jotka tähtäävät työkyvyn ylläpitämiseen. Lisäksi K-instituutti organisoi henkilöstölle neljä Kuntoremontti- kurssia, joista kaksi toteutettiin ilman ulkopuolista rahoitusta. Myös työturvallisuutta edistetään K-instituutissa koulutusten avulla. Yleiseen työhyvinvointiin ja työn tuotta- vuuteen Keskossa pyritään vaikuttamaan erilaisin hankkein ja ohjelmin. Esimerkiksi K-kauppiasliiton K-kauppias kuntoon –hyvinvointiohjelma sai Suomen Messusäätiön myöntämän Ikiliikkuja-kunniamaininnan vuoden 2010 maaliskuussa. Tällaisten oh- jelmien lisäksi työn tuottavuutta on kohennettu työtuntien johtamiseen panostamisella sekä ottamalla käyttöön erilaisia työaikamalleja. Keskon kerho tarjoaa puolestaan tu- kea työntekijöiden virkistys- ja harrastustoimintaan ja pyrkii näin edistämään kerho- laisten hyvää yhteishenkeä. (Kesko 2009, 46-47.)

Henkilöstövastuun tärkeimmiksi saavutuksikseen vuonna 2009 Suomessa Kesko listaa seuraavat asiat:

- Työntekijää kohden käytetty koulutusaika nousi.
- Yli 17 000 opiskelijaa otti osaa mestarimyyjäkoulutukseen.
- Naistyöntekijöiden osuus kasvoi sekä keskijohdossa että esimies- ja asiantunti- jatehtävissä.
- Tyytyväisyys tasa-arvon toteutumisen suhteen parani.
- Keskossa on monipuolisimmat työmahdollisuudet nuorten ammattilaisten mie- lestä (Universumin Nuoret ammattilaiset 2009 –tutkimus).
- Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden työntekijöiden määrä laski. (Kesko 2009, 5, 39.)

Negatiivisiksi tuloksiksi Suomessa vuoden 2009 osalta Kesko mainitsee sairauspäivien kasvun henkilöä kohden sekä tuotannollisista ja taloudellisista syistä päättyneiden työsuhteiden määrän kasvun (Kesko 2009, 39). Keskon henkilöstötutkimuksen mukaan kehittämiskohteita ovat lisäksi sisäisen työnantajakuvan kehittäminen, kehityskeskustelujen sekä itse henkilöstötutkimuksen kattavampi hyödyntäminen. Omalle työlle, esimiestoiminnalle ja yksikön toiminnalle annettujen arvosanojen perusteella lasketaan keskiarvo Keskon henkilöstön työtyytyväisyydelle. Raportin mukaan tämä keskiarvo nousi hieman vuonna 2009 verrattuna vuoteen 2008. Näiden vuosittain toteutettavien henkilöstötutkimusten painoarvoa lisää mm. se, että niiden tulokset vaikuttavat Suomessa esimiesten tulospalkkioon. Henkilöstötutkimuksen lisäksi työntekijät voivat antaa palautetta niin omalle yksikölleen kuin ylimmälle johdollekin esimerkiksi Keskonetin ja Suora linja –palautekanavan avulla. (Kesko 2009, 44-45.)

4.2.2 Finnair

Finnair on jo vuonna 1923 perustettu lentoyhtiö, joka keskittyy nykyään lentomatrustajien kuljetuksiin Euroopan ja Aasian välillä. Finnair Oyj:n osakkeista 55,8 % on Suomen valtion omistuksessa. Konsernin toimialoihin kuuluu loma- ja reittilentotoiminta, tekniset ja maapalvelut, matkatoimistoala, matkailualan tieto- ja varauspalvelu sekä catering-toiminta. Konsernin tytäryhtiöt toimivat lentoliikenteeseen liittyvillä tai sitä tukevilla aloilla. Yhteensä koko Finnair-konsernissa työskentelee noin 8000 henkilöä. (Finnair 2010a.)

Finnairin sivuilta uusin vastuullisuusraportti löytyy helposti, mutta sen sijaan yrityksen arvoja ei Internet-sivuilla tuoda kovinkaan selkeästi esille, joskin ne on hahmotettavissa itse raportista. Finnair ei raportissaan käytäkään termiä 'arvot', vaan 'menestystekijät', joiden avulla yritys uskoo ohjautuvansa kohti visiotaan. Finnair listaa näiksi menestystekijöikseen turvallisuuden, suomalaisuuden sekä luovuuden. (Finnair 2009, 17.)

Finnair on raportoinut yhteiskuntavastuullisuudestaan GRI-ohjeiston mukaan vuodesta 2008 lähtien. Oman arvionsa mukaan yritys noudattaa uusimmassa, vuoden 2009 raportissaan kyseistä ohjeistoa A-tason mukaisesti. Raportin tason on arvioinut PricewaterhouseCoopers Oy, mutta varsinaisesti sitä ei ole varmennettu. Ympäristötietoja ja –raportteja yritys on puolestaan julkaissut jo vuodesta 1997. (Finnair 2010b; Finnair

2009, 52, 60.) Ympäristöpainotteisuus näkyy myös vuoden 2009 raportissa selkeästi (Finnair 2009, 33-46). Tämän toteaa myös Finnairin ympäristöjohtaja Ihamäki (2009) raportissa olevassa kolumnissaan. Ihamäki kuitenkin huomauttaa, että raportin sosiaaliskin ulottuvuutta oltiin saatu kehitettyä ja että Finnairissa onkin suunnitteilla uusi henkilöstön hyvinvoinnin ja työterveyden mittaristo. Tätä mittaristoa yritys aikoo hyödyntää GRI-raportoinnissaan tulevaisuudessa.

Kuten Keskonkin raportissa, myös Finnairin raportin alussa on johtotason henkilön pääkirjoitus. Pääkirjoituksessaan toimitusjohtaja Mika Vehviläinen toteaa hänkin taantuman vaikuttaneen epäsuotuisasti yrityksen toimintaan mm. työtaisteluiden ja yrityksen ulkopuolella käydyn keskustelun vuoksi. Henkilöstövastuun kannalta on kuitenkin positiivista, että Vehviläinen toteaa hyvinvoivan henkilöstön ja toimivan organisaattiorakenteen olevan edellytyksiä kannattavalle kasvulle. (Vehviläinen 2009.)

Varsinaisessa raportissakin kerrotaan, että Finnairin toiminnan lähtökohtana on työyhteisön hyvinvointi, yksilön arvostaminen sekä keskinäinen luottamus. Raportissa todetaan lisäksi, että tuloksellisen toiminnan kannalta motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on oleellinen tekijä yrityksessä. Mitä Finnair sitten käytännössä tekee henkilöstövastuullisuutta toteuttaessaan? Esimerkkinä tällaisesta laitt ylittävästä toiminnasta on raportin mukaan Finnairin 4D-työhyvinvointitutkimus, joka selvittää henkilöstön työkykyä ja näkemyksiä työyhteisön tilasta. Työhyvinvointia ja työssäviihtymistä Finnair mittaa myös työsuhteiden keskimääräisen pituuden avulla. Finnairissa tämä kyseinen luku on 16 vuotta. (Finnair 2009, 20.) Tällaisten lukujen perusteella ei luonnollisesti voida kuitenkaan tehdä kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä siitä, miten henkilöstö käytännössä kokee viihtyvänsä yrityksessä. Vaikka erilaiset luvut tuovatkin osaltaan varmuutta raportointiin, voivat ne myös houkuttaa tyytymään perin yksioikoisiin tuloksiin.

Työhyvinvointitutkimusten lisäksi Finnairissa on kiinnitetty huomiota henkilöstön koulutukseen. Raportin alussa ammattitaitoisen henkilöstön mainittiin olevan edellytys tulokselliselle toiminnalle, joten henkilöstön koulutukseen panostaminen on todiste tämän toteamuksen edistämistä käytännössä. Yksi GRI-ohjeiston mukaisista sosiaalisen vastuun indikaattoreista onkin keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden, joka Finnairilla oli vuonna 2009 22,8 tuntia/työntekijä. Raportissa kuitenkin huomautetaan, että koulutustuntien vaihtelu voi yksilö- ja osastotasolla olla erittäin

suurta. (Finnair 2009, 30.) Henkilöstön osaamisen kannalta tärkeitä ovat myös kehitys- ja urakeskustelut, joita Finnairissakin käydään. Yrityksen tavoitteena on, että joka vuosi koko henkilökunta kävisi läpi tavoite- ja kehityskeskustelun. Vuonna 2009 tähän ei kuitenkaan ylletty, vaikka valtaosa työntekijöistä näihin keskusteluihin osallistuikin. (Finnair 2009, 31.) Merkittävää on joka tapauksessa se, että osaamisen kehittäminen on Finnairissa strategialähtöistä toimintaa, joten sitä voidaan viedä hyvinkin pitkälle (Finnair 2009, 30).

Henkilöstön työterveydestä huolehtiminen lait ylittävällä tavalla on myös osa Finnairin henkilöstövastuullista toimintaa. Finnairilla on oma työterveyshuolto Finnair Terveyspalvelut, joka niin itsenäisesti kuin yhdessä erilaisten terveysalan toimijoidenkin (esim. Työterveyslaitos, Terveys ja hyvinvoinnin laitos) kanssa tekee tutkimustyötä. Finnairin työterveyshuollon avustuksella on tutkittu mm. vuorotyön ja runsaan matkustamisen aiheuttamia altistustekijöitä erilaisille sairauksille. Finnairilla on myös oma rokotusohjelmansa sellaisille työntekijöille, jotka joutuvat matkustamaan työsäään. (Finnair 2009, 20, 30.) Työntekijöitä pyrittiin raportointivuonna tukemaan myös irtisanomistilanteissa esimerkiksi aktiivisella tiedottamisella, psykologin palveluilla, tarjoamalla vaihtoehtoja työsuhteen päättämiseen mahdollisuuksien mukaan sekä järjestämällä uudelleensijoituskeskusteluja (Finnair 2009, 21-22). Vaikka työtapaturmien määrä Finnairilla laskikin edelliseen vuoteen (2008) verrattuna, työntekijämäärän supistaminen kuitenkin nosti tapaturmataajuutta hieman. Tapaturmista aiheutuneet sairauspoissaolot laskivat niin absoluuttisesti kuin suhteellisestikin mitattuna valtaosassa toimintayksiköitä. Todettuja ammattitauteja tai epäilyksiä niistä ei Finnairissa vuonna 2009 ollut lainkaan. (Finnair 2009, 30.) Työntekijät itse kokivat oman työkykynsä parantuneen vuodesta 2008, mitä osaltaan todistaa mm. koettujen masennus-, työuupumus- ja stressioireiden väheneminen (Finnair 2009, 21).

4.2.3 Oy Gustav Paulig Ab

Oy Gustav Paulig Ab on osa vuonna 1876 perustettua Paulig-konsernia. Nykyään sen toimitilat sijaitsevat Helsingin Vuosaarella, mutta Paulig toimii myös Venäjällä ja sen naapurimaissa sekä Baltiassa. Yrityksen toimialoina ovat kahvin tuottaminen sekä erilaisten kahvi- ja kaakaojuomien myynti. Paulig onkin Suomen johtava kahvinvalmistaja. Horeca-alan asiakkaille yritys kertoo tarjoavansa erilaisia tuote- ja palveluko-

konaisuuksia sekä Paulig Instituutin koulutus- ja designpalveluita. (Paulig 2010.) Suomessa vuonna 2009 Gustav Pauligin palveluksessa oli 239 henkilöä, joista 221:llä oli vakituinen työsopimus. Keskimäärin työsuhteet olivat 10 vuoden pituisia. (Paulig 2009a, 26.)

Jo Pauligin kotisivujen etusivulla on näkyvä ilmoitus yrityksen uudesta yhteiskuntavastuuraportista. Yrityksen kantavaksi ajatukseksi ja arvoksi kotisivuilla nimetään laatu, joka merkitsee heille myös vastuullista toimintaa. Lisäksi raportissa kerrotaan, että yrityksen arvoja on äskettäin päivitetty yhdessä henkilöstön kanssa. Uusissa arvoissa korostuvat kansainvälisyys, asiakaslähtöisyys, monimuotoisuus, yhteistyö sekä vastuullisuus. Oma henkilöstö, tuoteturvallisuus, ympäristöystävällisyys sekä toiminta kahvin hankintaketjussa ovat yrityksen mukaan vastuullisen toimintansa painopisteitä. Yhteiskuntavastuuraportointia Paulig on harjoittanut vuodesta 2003 lähtien, joten tarkastelemistani yrityksistä sillä on toiseksi pisin historia kaikki vastuelementit kattavassa raportoinnissa. (Paulig 2010; Paulig 2009, 25.) Siitä, millä GRI-tasolla Paulig raportoi, ei ollut raportissa tai yrityksen kotisivuilla mainintaa. Keskuon ja Finnairiin verrattuna Pauligin raportoimia henkilöstövastuuseen liittyviä GRI-tunnuslukuja oli kuitenkin huomattavasti vähemmän, joten sen voidaan olettaa noudattavan joko C- tai B-tason ohjeistusta. (Paulig 2009b, liite 2; vrt. liite 2.)

Henkilöstövastuun osalta Gustav Pauligin strategiana on olla ”paras työpaikka”. Henkilöstöstrategian ja –politiikan pohjana ovat koko Paulig Groupille yhteiset arvot, joita ovat: luottamus, avoimuus, luovuus, yksilön kunnioittaminen, laatu, luovuus ja monikulttuurisuuden arvostaminen. Pauligin yhteiskuntavastuuraportin liitteissä on kuvattu yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, jossa korostuu etenkin henkilöstön osaamiseen, turvallisuuteen ja terveyteen panostaminen. (Paulig 2009b, liitteet 5, 7.)

Pauligin vuoden 2009 yhteiskuntavastuuraportissa ensimmäisen puheenvuoron on saanut toimitusjohtaja Elisa Markula. Markula (2009) mainitsee raportointivuoden olleen Pauligille muutosten vuosi, mikä on vaatinut myös henkilöstöltä joustamista ja jaksamista. Esimerkkinä tällaisesta muutoksesta oli uuden paahtimon avaaminen Vuosaareen. Sen suunnittelussa työntekijöiden viihtyvyyden ja työolojen kerrotaan olleen avainasioita. (Paulig 2009, 15.)

Lisäksi Pauligissa käynnistettiin johtamis- ja esimiesohjelma Bridge, joka tukee yhtä vastuullisen toiminnan tavoitetta eli johtamis- ja henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämistä. Raportissa todetaankin, että motivoituneet työntekijät ja hyvät työtulokset ovat seurausta hyvästä johtamisesta. Uudessa mallin mukaisesti työn arvioinnissa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota siihen tapaan, millä tulokseen on päästy. Raportin mukaan työtä ei siis arvioida pelkän tuloksen perusteella, vaan lisäksi mm. työntekijöiden vuorovaikutustaitoja ja työtapoja mittaavilla kriteereillä. (Paulig 2009, 5, 25.)

Toinen Pauligin henkilöstövastuuseen liittyvä tavoite oli henkilöstötutkimuksen toteuttaminen, joka nivoutuu yhteen myös Bridge-ohjelman kanssa. Käytännössä tämä henkilöstötutkimus tarkoittaa vuonna 2010 käyttöön otettua 3D –kehitys- ja tavoitekeskustelumallia. Sen avulla tuetaan kunkin työntekijän omien mahdollisuuksien tunnistamista ja mitataan heidän osaamistaan. Mallissa on osaamisen ja asiantuntemuksen edistämiseksi määritelty työntekijöille mitattavat, yrityksen strategian mukaiset tavoitteet. (Paulig 2009a, 5, 25.) Lisäksi henkilöstön osaamista pyritään kehittämään mm. tehtäväkierrolla, projekteilla sekä erilaisilla valmennuksilla (Paulig 2009b, liite 5). Myös Paulig Instituutti järjestää koulutusta niin henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille. Vuonna 2009 Paulig Instituutissa opiskeli noin 2000 horeca-alan ammattilaista. (Paulig 2009, 33.)

Työntekijöiden terveyttä Paulig edistää esimerkiksi vapaa-ajan kerhotoimintaa tuemalla. Pauligin Vuosaaren paahtimossa työntekijöille on myös oma työterveysasema. Työntekijöiden perheille Paulig tarjoaa vuosittain yhteisiä kesä- ja talvitapahtumia. (Paulig 2009a, 25.) Työ- ja perhe-elämän yhtensovittamista pyritään parantamaan myös mm. etätöiden ja työaikajärjestelyjen avulla (Paulig 2009b, liite 5). Työntekijät otettiin huomioon vuonna 2009 myös Kaikki mukaan –valmennuksessa, jonka tarkoituksena oli tukea henkilöstöä muutosten keskellä mm. viestinnän ja simulaatioharjoitusten avulla. Työturvallisuutta pyrittiin puolestaan parantamaan työpistekohtaisella riskien kartoituksella. (Paulig 2009, 26.)

4.2.4 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen 22 itsenäisen alueosuuskaupan sekä niiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) muodostama yritysverkosto. Se toimii Suomessa yli 1600 toimipaikassa vähittäiskaupassa ja palvelualalla. SOK ja sen tytär-

yhtiöt muodostavat yhdessä SOK:n, joka on osuuskauppojen omistama. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä sekä vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta. Sen tehtävänä on myös hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluiden tarjoaminen osuuskaupoille sekä eri ketjujen kehittäminen. Baltian ja Pietarin alueella SOK tunnetaan market-, matkailu- ja ravitsemiskaupastaan. (S-ryhmä 2010a.)

S-ryhmä on tarkastelemistani yrityksistä se, joka ei yhteiskuntavastuuraportoinnissaan ole noudattanut mitään tiettyä ohjeistoa. Arvoikseen yritys nimeää asiakasta varten olemisen, vastuunkantamisen ympäristöstä ja ihmisistä, toiminnan uudistamisen sekä tuloksellisen toiminnan. (S-ryhmä 2010c.) Vastuullisuudesta tiedottamista S-ryhmä on harjoittanut vuodesta 2006 lähtien, jolta viimeisin vastuullisuusraportin nimellä oleva julkaisu on peräisin. Tämän jälkeen S-ryhmä on julkaissut vastuullisuuskatsauksia vuosittain. (S-ryhmä 2010b.) Työssäni tarkastelen vuoden 2009 vastuullisuuskatsausta, jotta se ajankohtansa puolesta olisi vertailukelpoinen muiden opinnäytetyössäni käsittelemieni raporttien kanssa.

S-ryhmän vastuullisuuskatsaus vuodelta 2009 on muodoltaan vapaa, eikä se siis noudata mitään tiettyä ohjeistusta. Yleisesti koko sosiaalisen vastuun osa-alueesta mainittakoon, että siinä erilaisten S-ryhmän hyväntekeväisyyskampanjoiden ja –tekojen kuvailulla on suuri rooli. Esimerkiksi sosiaaliseen vastuuseen liittyvät sponsorointikustannukset ovat saaneet raportissa aivan oman taulukkonsa. (S-ryhmä 2009, 36-39.) Samankaltaisia hyväntekeväisyyteen perustuvia, mutta henkilöstöön kohdistuvia tekoja ei raportissa juurikaan mainita. Raportissa kerrotaan kuitenkin, että henkilöstön osalta S-ryhmässä painotetaan etenkin tasa-arvoa sekä monimuotoisuuden ja erilaisuuden ymmärtämistä. Tämä juontaa juurensa siitä, että ketjun toimipaikoissa työskentelee moniin eri kansallisuuksiin kuuluvia työntekijöitä. (S-ryhmä 2009, 13.)

Henkilöstön kouluttaminen on myös S-ryhmässä osoitus henkilöstövuorokauden vastuullisuudesta. Ketjulla onkin oma oppimis- ja valmennuskeskuksensa Jollas Instituutti, jossa valmennetaan kaikkia henkilöstöryhmiä –niin myyjä kuin johtajakin. Osaamisen kehittämisellä pyritään S-ryhmässä siihen, että asiakkaille voidaan tarjota laadukkaita palveluja. Vuonna 2009 ketju uudisti myös kenttäkoulutusohjelmaansa, jolla se rekrytoi tiimiinsä uusia työntekijöitä. Uudistuksen myötä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneille on mahdollista päästä S-Trainee –koulutusohjelmaan ja amk-tutkinnon suorittaneille on puolestaan suunniteltu oma S-Päällikkö –ohjelma. Lisäksi yli 40 Sokos

Hotellia on järjestänyt vuoden 2010 alusta Palvelulupaus-koulutusta, jonka tarkoituksena on huomioida asiakkaat entistä paremmin. Radisson Blu -hotelliketju tunnetaan puolestaan Yes I Can –valmennuksesta, jonka jokainen uusi työntekijä käy läpi. (S-ryhmä 2009, 14.) Lisäksi koko Radisson Blu –ketjun henkilöstö kävi vuonna 2008 asemastaan riippuen joko Living responsible business- tai Leading responsible business –koulutuksen, joista jälkimmäinen oli suunnattu esimiehille. (S-ryhmä 2009, 17.) Vaikka työturvallisuuslaissa määritelläänkin perehdyttämisen vähimmäisvaatimukset, ei työhönopastus läheskään aina ole sellaista, kuin sen toivoisi olevan (Eräsaalo 2008, 62). Mielestäni tällaiset valmennukset, joita S-ryhmäkin kertoo käyttävänsä, olisivat toteutuessaan kannustavia ja kannattavia etenkin työsuhteen alussa, mutta toki myös jatkossa.

Vuonna 2009 S-ryhmä uudisti ketjun yhteiset palkitsemisperiaatteet. S-ryhmä onkin tunnettu henkilöstöeduistaan, mutta sen lisäksi hyvästä työstä kiitetään tulospalkkauksen ja kannustepalkkioiden avulla. Henkilöstötujen ja rahallisen palkitsemisen ohella S-ryhmän palkitsemiskokonaisuuteen kuuluu myös mahdollisuudet kehittymiseen ja työssäoppimiseen. Kaikki palkitseminen ei siis välttämättä ole rahallista, vaan S-ryhmän yrityksissä, osuuskaupoissa ja ketjuissa henkilöstöä huomioidaan esimerkiksi valitsemalla vuosittain vuoden esimiehiä, työryhmiä ja työntekijöitä. Matkailu- ja ravitsemiskaupan vuoden päälliköille on annettu omat nimikkeensäkin: S-Boss ja S-Chef. (S-ryhmä 2009, 16.)

Lisäksi työntekijöistä huolehditaan S-ryhmän omalla työviretoiminnalla, johon voi kuulua esimerkiksi ratsastusta, kuntoilua tai teatteriesityksiä. Raportissa mainitaan S-ryhmällä olevan myös lain vaatimuksia laajempi työterveyshuolto, mikä raportin mukaan tuo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Turvallisuutta on pyritty edistämään yhteistyössä Suomen Punaisen ristin kanssa Turvapassi-koulutusten avulla vuodesta 2004 lähtien. (S-ryhmä 2009, s-16-17.) Lisäksi SOK:n tytäryhtiö Sokotel sai vuonna 2009 erityistä tunnustusta turvallisuuteen panostamisesta hotelleissaan ja ravintoloissaan. Työtä henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuden eteen on tehty etenkin pitkäjänteisellä henkilöstön valmentamisella sekä kiinnittämällä huomiota turvallisuustekniikkaan. (S-ryhmä 2009, s. 12.)

S-ryhmän henkilöstövastuuta ilmentää myös sen työyhteisötutkimus. Siinä on arvioitu asteikolla 1-5 seuraavia asioita: kehittyminen ja oppiminen, esimiestoiminta, toimin-

nan tavoitteellisuus ja alueosuuskaupan työnantajakuva. Kaikki arviointikohteet olivat nousseet raportointivuonna edellisvuosiin 2007 ja 2008 verrattuna. Toiminnan tavoitteellisuuden arvosana nousi näistä kohteista eniten, kun taas työnantajakuvan arvosana kasvoi vähiten. (S-ryhmä 2009, 39.)

4.3 Kohdeyritysten vertailu ja tulokset

4.3.1 Kohdeyritysten vertailu GRI:n henkilöstövastuuindikaattorien pohjalta

Tutkimistani yrityksistä Kesko, Finnair ja Paulig noudattivat vuoden 2009 yhteiskuntavastuuraporteissaan GRI-ohjeistoa eri tasoilla, kun taas S-ryhmän raportti oli vapaamuotoinen. Tämän vuoksi päädyin vertailemaan yrityksiä niiden itsensä ilmoittamien indikaattorien sekä oman arviointini kautta. Yritysten itse julkaisemat ja omat arvioni olen erottanut selkeästi toisistaan kuviossa 4. Vertailun pohjana käytin liitteessä 2 kuvattuja GRI:n henkilöstövastuuseen liittyviä toimintaindikaattoreita. Karsin niistä tässä vaiheessa osan pois, sillä lainsäädännön vuoksi kaikilla liitteessä 2 mainituilla indikaattoreilla ei ole olennaista merkitystä kohdeyritysten toiminnalle Suomessa, johon siis tutkimuksessani keskityn. (Ks. kuvio 4).

Suosituustunnus	GRI:n suosittelema sisältö	Kesko	Finnair	Paulig	S-ryhmä
LA1	Henkilöstön jakautuminen työsuhteen ja työsopimuksen mukaan	Kyllä*	Kyllä	Kyllä	<i>Kyllä**</i>
LA2	Henkilöstön vaihtuvuus	Osittain	Osittain	Kyllä	<i>Osittain</i>
LA3	Työntekijöiden etuudet	Osittain	<i>Ei</i>	Kyllä	<i>Kyllä</i>
LA4	Työehtosopimuksen piirissä olevien työntekijöiden osuus	Kyllä	<i>Osittain</i>	<i>Osittain</i>	<i>Ei</i>
LA5	Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisirtisanomisaika	Kyllä	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>
LA6	Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus	Osittain	<i>Osittain</i>	<i>Osittain</i>	<i>Ei</i>
LA7	Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset	Osittain	Osittain	Kyllä	<i>Ei</i>
LA8	Työntekijöiden neuvonta ja valistaminen vakavista sairauksista	Kyllä	Kyllä	Kyllä	<i>Ei</i>
LA10	Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden	Osittain	Kyllä	<i>Osittain</i>	<i>Osittain</i>
LA11	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat	Kyllä	Kyllä	Osittain	<i>Kyllä</i>
LA12	Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit	Kyllä	Kyllä	Ei	<i>Osittain</i>
LA13	Hallintoelinten ja henkilöstöryhmien koostumus ja monimuotoisuus	Kyllä	Kyllä	Osittain	<i>Osittain</i>
LA 14	Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde	Osittain	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>
HR3	Henkilöstön koulutus ihmisoikeuksiin liittyvistä politiikoista ja toimintakäytännöistä	Osittain	<i>Ei</i>	Ei	<i>Ei</i>
HR4	Syrjintätapausten lukumäärä ja toteutetut toimenpiteet	Kyllä	Kyllä	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>

* Lihavoidut kohdat perustuvat yritysten julkaisemiin tietoihin.

** Kursivoidut kohdat perustuvat tutkijan omaan arviointiin.

Kuvio 4. Kohdeyritysten raporteissa ilmoitetut ja omaan arviointiin perustuvat tiedot henkilöstövastuuseen liittyvistä GRI-indikaattoreista (Kesko 2009, 87-88; Finnair 2009, 29-32; Paulig 2009b, liite 2; S-ryhmä 2009).

Kuten kuviosta 4 ilmenee, neljä useimmin käsiteltyä henkilövastuuseen liittyvää indikaattoria kohdeyritysten raporteissa olivat henkilöstön jakautuminen työsuhteen ja työsopimuksen mukaan, henkilöstön vaihtuvuus, etuudet sekä osaamisen kehittäminen. Myös henkilöstön neuvonta ja valistaminen vakavista sairauksista sekä kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit olivat nähtävästi kiinnostaneet kohdeyrityksiä.

Näistä tarkimmin noudatetuista indikaattoreista LA1:n, LA2:n sekä LA8:n suosiota valottanee parhaiten se, että ne ovat sisällöltään hyvin yksiselitteisiä. Niiden selvittäminen ja raporttiin kirjaaminenkin on suhteellisen vaivatonta. Kuitenkin esimerkiksi indikaattorin LA1 (henkilöstön jakautuminen työsuhteiden ja –sopimusten mukaan) kirjaamisen tarkkuudessa ilmeni suuria eroja, jotka ovat osaksi nähtävissä myös taulukossa 1. Näihin eroihin vaikutti mm. se, mitä lukuja yritykset olivat ottaneet mukaan raporttiin ja koskivatko nämä luvut mahdollisesti koko konsernin henkilöstöä vai vain Suomessa työskenteleviä. Esimerkiksi Finnair oli ottanut huomioon kuvauksessaan myös osan ulkomailla työskentelevistä henkilöistä, kun taas S-ryhmän luvut koskivat Suomen henkilöstöä. Kesko oli puolestaan kirjannut raporttiinsa osan luvuista koko konsernin ja Suomen osalta erikseen, mikä joissain kohdin vaikeutti raportin lukujen tulkittamista ja kokonaiskuvan hahmottamista. Tämän vuoksi taulukossa 1 ilmenevät Keskon vakinaisten ja kokoaikaisten määrät on laskettu raportissa mainittujen Suomessa työskentelevien osa- ja määräaikaisten osuuksista. Pauligin mainitsemat tiedot henkilöstönsä työsuhteista eivät olleet ylipäänsä kovinkaan yhteneväisiä verrattuna muiden yritysten antamiin tietoihin. Tästä johtuen yritysten välinen vertailu LA1-indikaattorin kohdalla oli vaikeaa, vaikka kuviosta 4 ilmenevien yritysten omien arvioiden perusteella voisi luulla toisin.

	Kesko *	Finnair **	Paulig***	S-ryhmä
Vakituiset	84,7	97,3	92,5	83,9
Määräaikaiset	15,3	2,7	7,5	16,1
Kokoaikaiset	56,9	96,1	-	33,5
Osa-aikaiset	43,1	3,9	-	66,5

* Keskon vakituisten ja kokoaikaisten määrä on laskettu raportissa mainittujen osa- ja määrä-aikaisten perusteella (Suomi).

** Finnairin lukuihin sisältyy myös osa ulkomailla työskentelevästä henkilöstöstä.

*** Pauligin luvut on laskettu raportissa mainittujen vakinaisten työsuhteiden määrän ja henkilöstön kokonaismäärän perusteella.

Taulukko 1. Kohdeyritysten henkilöstöjen jakautuminen työsuhteen- ja sopimuksen mukaan (Kesko 2009, 42; Finnair 2009, 29; Paulig 2009, 26; S-ryhmä 2009, 39).

Kaikissa neljässä raportissa työntekijöiden osaamisen merkityksen ja koulutuksen kuvauksella oli selkeä paikkansa. Tämä on nähtävissä indikaattorien LA10, LA11 ja LA12 mukaisen raportoinnin hyvässä tasossa (ks. kuvio 4). Henkilöstön etuuksista raportoimisen kohdalla vertailua hankaloitti jonkin verran se, miten eri tavalla yritykset näkivät toimineensa kyseisen indikaattorin suhteen. Esimerkiksi Finnairilla ja Pauligilla varsinainen raporttisisältö oli tämän indikaattorin osalta suurin piirtein sama. Kuitenkin Paulig ilmoitti indikaattorilistassaan kertovansa henkilöstön etuuksista, kun taas Finnairin listassa kyseinen kohta oli jätetty kokonaan pois. Keskon arvio raportoinnistaan ('osittain') tämän indikaattorin suhteen oli paikkansa pitävä verrattuna esimerkiksi S-ryhmään, joka toi henkilöstöetuuksiaan parhaiten esille. Samanlainen ristiriita ilmenee esimerkiksi kohdassa LA7, jossa Kesko ja Finnair olivat arvioineet raportoineensa työtapaturmista, poissaoloista ja kuolemantapauksista osittain ohjeen mukaisesti. Jos vertaa näitä arvioita Pauligin omaan arvioon, voi saada helposti sellaisen kuvan, että Paulig olisi raportoinut kyseisen kohdan tarkemmin kuin Kesko tai Finnair. Kaikki kolme yritystä ovat ilmoittaneet raporteissaan sairauspoissaolojen prosentuaalisen määrän työtunneista (ks. taulukko 2). Varsinaisesta raporttisisällöstä käy kuitenkin ilmi, että Finnair ja Kesko ovat kertoneet indikaattorista LA7 raportissaan huomattavasti Pauligia laajemmin. S-ryhmän raportissa kyseistä asiaa ei mainittu.

	Kesko	Finnair	Paulig	S-ryhmä
Sairauspoissaolot (%)	5,1	5	2,3	-

Taulukko 2. Kohdeyritysten ilmoittamat sairauspoissaoloprosentit (Kesko 2009, 46; Finnair 2009, 29; Paulig 2009, 26).

Kesko ja Finnair kertovat raporteissaan noudattavansa A-tason GRI-ohjeistusta sillä erotuksella, että Keskon raportti on ulkopuolisen organisaation varmentama. Tämän tiedon perusteella voisi luulla näiden yritysten raporttien olevan hyvin samantasoisia. Kuitenkin niitä verrattaessa Finnairin voisi olettaa raportoivan Keskoa alemmalla tasolla. Etenkin Keskon käyttämät tarkat mittarit ilmentävät sen edistyneisyyttä ja kriittisyyttä yhteiskuntavastuullisen toimintansa mittaamisessa ja raportoinnissa muihin tarkastelemini yrityksiin verrattuna. Keskon, Finnairin ja Pauligin raporttien erilaisuus havainnollistaa hyvin, miten ohjeistustaso ja toisaalta myös kokemus yhteiskuntavastuun raportoinnista vaikuttavat raportin todelliseen muotoon.

Kuviosta 4 käy ilmi, että yritykset ovat noudattaneet indikaattorista raportoimista usein vain osittain. Selvimpänä syynä tähän on se, että jokin indikaattoriin olennaisesti kuuluva määre on jätetty raportoitaessa huomiotta. Esimerkiksi Keskolla LA10 eli keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden on kirjattu raportoiduksi vain osittain, sillä sen suhteen ei ole tehty jaottelua henkilöstöryhmittäin, jota täydellinen ohjeen noudattaminen siis vaatisi (Kesko 2009, 88). Indikaattorien osittainen raportointi kuvastaa myös sitä, miten kyseisissä kohdissa lainsäädäntömme sekä suomalainen työkuultuurimme on vaikuttanut jo ikään kuin valmiiksi niiden toteutumiseen (ks. Työ- ja elinkeinotoimisto 2008). Esimerkkeinä näistä kohdista mainittakoon työehtosopimuksen ja työsuojelutoiminnan piiriin kuuluvien henkilöiden osuutta kuvaavat indikaattorit LA4 ja LA6. Voi olla, että näiden kohtien itsestäänselvyyden vuoksi niistä raportoimiseen ei ole yrityksissä panostettu samalla tavoin kuin sellaisiin teemoihin, joita lainsäädäntö ei tarkasti määrittele valmiiksi. Tästä seikasta johtunee osaksi myös se, että selkeästi vähiten huomiota kiinnitettiin puolestaan naisten ja miesten peruspalkkojen suhteeseen sekä henkilöstön koulutukseen ihmisoikeuksiin liittyen.

Vaikkei miesten ja naisten välisistä palkkaeroista raporteissa juurikaan puhuttu, tasa-arvon toteutumista pyrittiin raporteissa kuvaamaan usein indikaattorin LA13 avulla, jonka mukaan raportissa on kerrottava hallintoelinten ja henkilöstöryhmien koostumuksesta. Kaikki yritykset kuvasivatkin tätä koostumusta etenkin miesten ja naisten prosentuaalisilla osuuksilla henkilöstöstä, kuten taulukosta 3 ilmenee. Paulig oli raportissaan esittänyt vain miesten ja naisten numeraaliset lukumäärät, joista prosentuaaliset luvut olivat tosin laskettavissa. Taulukon 3 luvut koskevat yritysten Suomen henkilöstön koostumusta lukuun ottamatta Finnairia, jonka luvut koskevat koko konsernin henkilöstöä. Kesko ja Finnair olivat lisäksi kuvanneet raporteissaan hallintoelintensä koostumusta mm. esittämällä naisten tai eri kansallisuuksia edustavien henkilöiden määrää ylimmästä johdosta. Tasa-arvoa kuvaa myös indikaattori HR4 eli syrjintätapausten lukumäärä ja niiden eteen tehdyt toimenpiteet, jota Kesko ja Finnair olivat käyttäneet raportoinnissaan.

	Kesko	Finnair*	Paulig	S-ryhmä
Miehet (%)	39	46	57,7	21,3
Naiset (%)	61	54	42,3	78,7

*Finnairin luvut koskevat koko konsernia

Taulukko 3. Miesten ja naisten prosentuaaliset osuudet henkilöstöstä. (Kesko 2009, 45; Finnair 2009, 31; Paulig 2009, 26; S-ryhmä 2009, 39.)

4.3.1 Tutkimustulokset

Riippumatta siitä, minkä tasoisesti yritykset raportoivat henkilöstövastuun toimintaindikaattoreista, yhteistä kaikille kohdeyritysten henkilöstövastuuta käsitteleville raporttiosuuksille olivat seuraavat asiakokonaisuudet:

- Arvot ja strategia vastuullisuuden perustana
- Johtajuuden, esimiestyön sekä henkilöstövastuullisuuden yhteys
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen eri tavoin
- Henkilöstötutkimukset
- Työterveys- ja turvallisuus

Finnairia lukuun ottamatta yritykset olivat kuvanneet raporteissaan lisäksi työntekijöille järjestettävää harraste-, työvire- tai vapaa-ajan toimintaa. Kuten henkilöstövastuuseen liittyvien indikaattorien vertailustakin kävi ilmi, GRI-raportointiohjeistus määrittä pitkälti Keskon, Finnairin ja Pauligin raporttisisältöä. Toisaalta myös sitä noudattamattoman S-ryhmän raportissa käsiteltiin monia samanlaisia teemoja. Suurin ero näiden ohjeistusta noudattavien yritysten ja vapaamuotoisesti raportoivan yrityksen välillä olikin se tyyli ja tarkkuus, jolla näitä teemoja käsiteltiin. Tähän lienee vaikuttanut osaltaan yritysten toimintaympäristöjen, sidosryhmien, arvojen ja tavoitteiden erot (ks. EK 2010d).

Tarkastelemistani raporteista Pauligin ja S-ryhmän raportteja voisi luonnehtia tarinanomaisiksi. Niistä välittyy vahvasti pyrkimys hyvän yrityskuvan luomiseen eli toisin sanoen se, että kyseiset raportit on nimenomaan kirjoitettu erilaisia sidosryhmiä ajatellen (ks. EK 2010b). Keskolla raportointi perustui puolestaan pitkälti sen käyttämiin tarkkoihin mittareihin ja niiden avulla saavutettuihin tuloksiin. Finnairin raportti sijoittui tyyliältään ikään kuin Keskon edustaman tarkan faktalinjan sekä Pauligin ja S-ryhmän edustaman kerronnallisen linjan välimaastoon. Taulukoiden ja erinäisten lukujen vastapainoksi kaikkiin neljään raporttiin oli pyritty tuomaan käytännönläheisyyttä case-tyyppisin kuvauksin yritysten arjesta.

Kohdeyritysten henkilöstövastuun toimintaindikaattoreiden vertailu paljasti, miten paljon samaa raportointiohjeistustakin käyttävien yritysten raportit voivat erota toisistaan. Käytetyn ohjeistustason voidaan siis todeta vaikuttaneen kohdeyritysten raportointiin. Vertailun perusteella helposti toteutettavat ja raportoitavat indikaattorit olivat luonnollisesti käytetyimpiä ja tarkimmin raportoituja, kun taas monimutkaisemmat indikaattorit olivat osittain jääneet vähemmälle huomiolle. Tästä herääkin kysymys, voisiko yritysten GRI-ohjeistuksen noudattamisen taustalla olla enemmän vaikkapa markkinoinnilliset tarkoitusperät kuin todellinen vastuunkantaminen? Lienee selvää, että myös tällaiset, puhtaasti voitontavoitteluun liittyvät syyt ovat vaikuttaneet valintaan ohjeistuksen noudattamisesta. Ei voida kuitenkaan väittää, että tämä olisi ristiriidassa yritysten todellisen vastuunkantamisen kanssa –taloudellinen vastuunkantohan mahdollistaa muidenkin vastuelementtien huomioimisen yrityksissä (EK 2010c). Raporteissa esimerkiksi henkilöstöön liittyvien arvojen ja strategioiden kuvaukset

puhuivat suunnitellun ja tarkoituksenmukaisen vastuunkantamisen puolesta (ks. EK 2010d).

Vertailututkimuksen perusteella voitaneen kuitenkin sanoa, ettei pelkkä merkintä GRI-ohjeistuksen käyttämisestä kerro paljoakaan siitä, minkälainen yrityksen raportti todellisuudessa on. Sen lisäksi on tarpeen selvittää, millä ohjeistustasolla yritys toimii ja huomioida vielä se, miten tarkasti ja kriittisesti yritys on noudattanut toimintaindikaattoreista raportoimista. Vertailututkimuksessa ilmenneiden erojen vuoksi olisikin suotavaa, että yritykset mainitsisivat raporteissaan selkeästi, mitä ohjeistustasoa ne edustavat. Erot kielivät myös siitä, että indikaattorien noudattaminen ja kirjaaminen voi olla hyvinkin tulkinnanvaraista yrityksestä riippuen. Tästä voidaan päätellä, että sosiaalisen vastuun mittaristoa olisi tarpeen kehittää tulevaisuudessa edelleen vertailukelpoisen tiedon saamiseksi.

Hyötyivätkö kohdeyritykset sitten vastuullisuudestaan raporttiansa perusteella? Keskon raportissa nämä saavutetut hyödyt on mainittu jo henkilöstövuosikatsauksen ensimmäisellä sivulla. Näitä saavutuksia olivat mm. tasa-arvon ja henkilöstön sitoutumisen paraneminen, henkilöä kohden käytetyn koulutusajan kasvu sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrän väheneminen. Myös Universumin Nuoret ammattilaiset 2009 –tutkimukseen osallistuneiden mukaan Keskolla nähtiin olevan monipuolisimmat työtehtävät. Toisaalta, sairauspäivien sekä tuotannollisista ja taloudellisista syistä päättäneiden työsuhteiden määrät kasvoivat raportointivuonna. (Kesko 2009, 39.) Finnairissa sairauspoissaolot puolestaan laskivat vuoteen 2008 verrattuna ja työntekijöiden oma kokemus työkyvystään vahvistui. Lisäksi Finnair Catering Oy:ssä toteutettu työhyvinvointihanke oli parantanut esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä vähentänyt poissaoloja. (Finnair 2009, 21, 23.) Paulig ei raportissaan maininnut vastuullisuudesta koituneita hyötyjä juuri sen enempää kuin haittojakaan. S-ryhmän tulosten kuvailu rajoittui vain työyhteisötutkimuksesta saatuihin arvosanoihin, jotka tosin olivat parantuneet. Kesko oli siis raporttien perusteella kohdeyrityksistä ainoa, jolla oli esittää raportissaan konkreettisia tuloksia henkilöstövuosikatsauksesta. Tämä vahvistaa Keskon raportin luotettavuutta ja vakuuttavuutta, koska esitettyjen tulosten perusteella voi päätellä, että yrityksessä todella tehdään töitä vastuullisuuden eteen ja pyritään myös kehittämään siinä. Se, hyötyivätkö yritykset vastuullisuudestaan, riippunee siis myös yrityksestä itsestään ja sen halusta hyödyntää raporteista saamaansa tietoa.

5 POHDINTA

Idea sosiaalisesta yhteiskuntavastuusta tutkimusaiheena sai alkunsa omista mielenkiinnon kohteistani sekä siitä, miten paljon keskustelua yritysten etiikasta käytiin yleisesti opinnäytetyöni aihetta pohtiessani. Se, miten tärkeänä pidän henkilöstön roolia matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksissä, ohjasi minut luontevasti tutkimaan juuri yritysten vastuullisuutta henkilöstöään kohtaan. En kuitenkaan halunnut tehdä perinteistä työtyytyväisyystutkimusta, joita on tehty lukuisia, vaikka tiesin sosiaalisen yhteiskuntavastuun olevan aiheena haastava. Yhteiskuntavastuusta on kirjoitettu paljon ja sitä on tutkittukin jonkin verran. Siitä huolimatta käsite ei ole täysin vakiintunut suomalaisessa yrityskulttuurissa, mikä vaikutti juuri aiheen haastavuuteen. Tutkimukseni tavoitteena olikin tehdä aihetta tutummaksi ennen kaikkea alamme opiskelijoille, jotka ovat tulevaisuuden työntekijöitä –ehkäpä jopa esimiehiä tai johtajiakin. Tarkoitukseni oli kuvata henkilöstövastuullisuudesta raportoimisen nykytilaa valitsemieni kohdeyritysten vastuuraporttien avulla ja tuoda tällä tavoin esille tavallisesta poikkeavaa näkökulmaa yritystoiminnan toteuttamisen mahdollisuuksiin.

Työni teoriaosassa selvitin, mitä käsite yhteiskuntavastuu ylipäänsä tarkoittaa ja kuva- sin niitä tekijöitä, jotka sen taustalla vaikuttavat. Kohdeyritysten välillä tekemäni vertailututkimus osoittikin, että käsittelemäni teorian ja yritysten raporttisisältöjen välillä on monia yhtymäkohtia. Esimerkiksi kaikissa neljässä raportissa toistuivat samat teemat, joita olin sivunnut teoriaosuudessa. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että kohdeyritykset soveltavat raportoinnissaan tätä tietoa monin eri tavoin ja moniin eri tarkoituksiin. Yritysten toiminnan syvällisempi vertailu raporttien pohjalta olisi ollut mielenkiintoista, mutta yritysten väliset raportointierot olivat siinä määrin merkittäviä, ettei tällaisen vertailun tekemiseen ollut juuri mahdollisuutta. Yritysten välisiin eroihin lienee vaikuttanut ensinnäkin se tosiasia, että yhteiskuntavastuun kantaminen todellakin on vapaaehtoista toimintaa. Mikäli tutkimuksessa olisikin käsitelty yhteiskuntavastuuraporttien sijaan yritysten tulospaportteja, olisivat erot yritysten välillä olleet varmasti pienempiä. Toisaalta, yritysten välillä ilmenneiden erojen avulla tutkimus onnistui tuomaan esille myös sen, miten esimerkiksi kohdeyritysten toimintaympäristö ja sidosryhmät olivat vaikuttaneet niiden raportointiin. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaankin pitää havaintoa siitä, miten tietystä raportointiohjeen noudattami-

sesta huolimatta yritysten tulkinnat omasta toiminnastaan voivat vaihdella paljonkin. Tämän vuoksi kriittisyys on tarpeen niitä tarkasteltaessa. Tutkimuksen avulla saatiin siis selville monia kohdeyritysten henkilöstövastuun raportoinnin nykytilaa kuvaavia asioita.

Tutkimukseni lukeutuu laadullisen tutkimuksen piiriin, jossa tutkijan rooli ja sen myötä tulosten erilaiset tulkinnan mahdollisuudet korostuvat määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on siinä mielessä hyvä, että käyttämäni aineisto on kaikkien saatavilla, joten kuka tahansa voisi toistaa tutkimuksen. Tulokset ovat laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin aina jossain määrin tutkijasta riippuvaisia, joten ne eivät reliabiliteetiltään ole verrattavissa määrällisessä tutkimuksessa saataviin tuloksiin. Tämän tutkimuksen kohdalla tulosten pätevyyteen vaikuttaa myös se, että tutkimusaineisto kuvaa yritysten toimintaa vain yhden, yksittäisen vuoden osalta. Eri vuoden raportteja tutkittaessa tuloksetkin olisivat todennäköisesti erilaiset puhumattakaan siitä, jos tutkittaisiin yritysten yhteiskuntavastuuraportteja usean vuoden ajalta. On selvää, että neljä raporttia käsittävällä tutkimusaineistolla ei pyritä kovinkaan suureen tutkimuksen yleistettävyyteen, vaan tärkeämpää on juuri tarkasti valittuun aineistoon syventyminen. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, 211-212.) Tutkimuksessani pätee siis laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Saadut tutkimustulokset ovat näin ollen suuntaa antavia, sillä työssä on tutkittu vain muutaman yrityksen raportointia tiettyinä ajanjaksona.

Ottaen huomioon matkailu- ja ravitsemisalan henkilöstön ja sen hyvinvoinnin merkityksen yrityksille, tutkimus oli mielestäni hyödyllinen. Vaikkei tutkimustuloksia voidakaan ylettää koskemaan kaikkia yrityksiä, ne heijastavat kuitenkin osaltaan niitä asioita, joita yritykset pitävät tärkeinä. Tutkimuksen myötä oli hienoa huomata, että yritykset ovat alkaneet toimia vastuullisemman huomisen puolesta. Raportit ovat kuitenkin yritysten omasta näkökulmasta laadittuja ja täten vain osa totuutta. Jatkotutkimuksia ajatellen olisikin mielenkiintoista päästä vielä syvemmälle siihen, mitä henkilöstövastuullisuus tarkoittaa käytännössä. Mitä esimerkiksi henkilöstö itse on mieltä vastuullisuuden toteutumisesta työpaikallaan? Jatkotutkimusten avulla voitaisiin myös selvittää, miten yhteiskuntavastuun mittaristoa olisi kehitettävä ja mikä raporttien todellinen arvo on. Onko yhteiskuntavastuullisuus ylipäänsä luonteva osa yritysten arkea vai pelkkiä hyväntahtoisia julkilausumia raporttien sivuilla?

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999

Yrityksen arvot & etiikka. WSOY. Juva.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004

Vastuullinen johtaminen –inhimillistä tuloksentekeä. WS Bookwell Oy.
Juva.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010

a) Miksi tarvitaan vastuullista toimintaa? Verkkodokumentti.

Luettu 12.1.2010.

http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/miksi_tarvitaan_vastuullista_toimintaa.php

b) Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi. Verkkodokumentti.

Luettu 2.9.2010.

http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/mittaaminen_ja_raportointi.php

c) Vastuullisuudessa on kolme ulottuvuutta: talous, ihmiset ja ympäristö. Verkkodokumentti. Luettu 8.9.2010.

http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/kolme_ulottuvuutta.php

d) Vastuullisuus on osa strategiaa. Verkkodokumentti. Luettu 24.9.2010.

http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/vastuullisuus_on_osa_strategiaa.php

Eräsalo, U. 2008

Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla.
Restamark Oy. Vantaa.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.painos. Gummerus Kirjapaino Oy.
Jyväskylä.

Europa 2006

Uudistettu EU:n matkailupolitiikka: Kohti vahvempaa kumppanuutta
Euroopan matkailualan hyväksi. Tiivistelmä komission tiedonannosta
KOM (2006) 134. Verkkodokumentti. Luettu 2.4.2010.

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/n26107_fi.htm

Europa 2010

Corporate Social Responsibility (CSR). Verkkodokumentti.

Luettu 19.4.2010.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto (EU-OSHA) 2010

Yhteiskuntavastuun merkitys yritystoiminnassa. Verkkodokumentti.

Luettu 13.9.2010.

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/vastuullinen/index_html

Finnair 2009

Yhteiskuntavastuuraportti 2009. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

<http://www.finnairgroup.com/yhteiskunta/index.html>

> Yhteiskuntavastuuraportti 2009 (PDF-versio)

Finnair 2010

a) Finnair lyhyesti. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

b) Vastuuntuntoinen ja avoin. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

http://www.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_9_1.html

GRI 2000–2006

- a) G3-ohjeisto (pdf). Verkkodokumentti. Luettu 10.9.2010
<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FinnishLanguageBar.htm>
> G3-ohjeisto (pdf)
- b) Reporting Framework Downloads. Verkkodokumentti. G3-Guidelines (pakattu kansio). Pdf-tiedosto G3_GuidelinesENU.pdf.
Luettu 13.9.2010.
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/>
> G3-Guidelines (ZIP)
> G3_GuidelinesENU.pdf
- c) Verkkodokumentti. G3-Guidelines (pakattu kansio). Pdf-tiedosto ApplicationLevels. Luettu 23.9.2010.
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads/>
> G3-Guidelines (ZIP)
> ApplicationLevels.pdf

GRI 2010

- a) What is GRI? Verkkodokumentti. Luettu 2.9.2010.
<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>
- b) What is GRI? Vision and Mission. Verkkodokumentti.
Luettu 2.9.2010.
<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/VisionAndMission.htm>
- c) G3 Guidelines. Verkkodokumentti. Luettu 2.9.2010.
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>

d) Reporting Framework Overview. Verkkodokumentti.

Luettu 10.9.2010.

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkOverview/>

Hallikainen, R. 2008

a) Yrityksellä ei ole yhteiskuntavastuuta. Verkkodokumentti.

Luettu 30.3.2010.

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article56626.ece>

b) Yhteiskuntavastuu on käsitteenä hämärä. Verkkodokumentti.

Luettu 30.3.2010.

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45836.ece>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009

Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna.

Ihamäki, K. 2009

Vastuun kantaminen ei jää tähän. Kolumni. Finnairin yhteiskuntavastuuraportti 2009. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

http://www.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_9_1.html

>Yhteiskuntavastuuraportti 2009 (PDF-versio)

Juholin, E. 2004

Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kamensky, M. 2000

Strateginen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kesko 2009

Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2009.

Libris. Helsinki.

Kesko 2010

- a) Kesko lyhyesti. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010.
<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>
- b) Toimialat. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010.
<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Liiketoiminta-alueet/>

Kespro Oy 2009

- a) KesproOy. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010.
<http://www.kespro.com/kespro/kesprooy>
- b) Vastuullisuus. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010
<http://www.kespro.com/kespro/kesprooy/vastuullisuus.html>
- c) Kespro työnantajana. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010.
http://www.kespro.com/kespro/kesprooy/kespro_tyonantajana

Ketola, T. 2005

Vastuullinen liiketoiminta –Sanoista teoiksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002

Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Koskinen, L. 2000

Kannattaako etiikka? Like. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
Alkuperäisteos: Etik, ekonomi och företagens själ. Bokförlaget Prisma.
Tukholma 1999.

Markula, E. 2009

Vastuullisuutta muutosten keskellä. Pauligin yhteiskuntavastuuraportti 2009. Verkkodokumentti. Luettu 4.10.2010.
<http://www.paulig.fi/yritysvastuu/>
> Raportti 2009 (pdf)

Moilanen, L. & Haapanen, A. 2006

Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus –Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työpoliittinen tutkimus 299. Työministeriö. Hakapaino Oy. Helsinki.

Paulig 2009

a) Yritysvastuuraportti 2009. Verkkodokumentti.

Luettu 4.10.2010.

<http://www.paulig.fi/yritysvastuu/>

> Raportti 2009 (pdf)

b) Vuoden 2009 yritysvastuuraportin liitteet.

Verkkodokumentti. Luettu 4.10.2010.

http://www.paulig.com/the_company_corporate_social_responsibility

> liitteet (pdf)

Paulig 2010

Oy Gustav Paulig Ab. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

http://www.paulig.com/the_company

S-ryhmä 2009

Vastuullisuusraportti. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

<http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma/>

> Raportit > Vastuullisuus > S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2009

S-ryhmä 2010

a) Mikä on S-ryhmä? Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

<http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma/>

> Mikä on S-ryhmä?

b) Vastuullisuus. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.

<http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma/>

> Vastuullisuus

c) S-ryhmän arvot. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010

<http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma/>

> Vastuullisuus > S-ryhmän arvot

Strömmer, R. 1999

Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Takala, T. 2001

Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos. Gummerus kirjapaino oy. Saarijärvi.

Takala, T. 1996

From Social Responsibility to Environmental Responsibility –Changes in the Finnish Business Discourse from 1970 to 1995.

Electronical Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol.1, no.1 (1996). Verkkodokumentti. Luettu 13.9.2010.

http://ejbo.jyu.fi/articles/0101_2.html

Taloustaito 2010

Yhteiskuntavastuu voi olla hyvä tuote. Julkaistu 21.6.2010.

Verkkodokumentti. Luettu 13.9.2010.

<http://www.taloustaito.fi/fi-FI/u/taloustaidon-uuuisset/yhteiskuntavastuu-voi-olla-hyva-tuote>

Talvio, C., Välimaa, M. 2004

Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008

a) Pk-yritysten vastuullisuuden kehittämisstrategia. Vastuullisuudesta kilpailuetua pk-yrityksille. Kehittämisstrategia vuosille 2008-2011.

Verkkodokumentti. Luettu 11.9.2010

<http://www.tem.fi/index.phtml?C=97988&s=2826&xmid=4011>

>Pk-yritysten vastuullisuuden kehittämisstrategia

- b) Suomi ei kuulu EU-maiden parhaimmistoan yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseksi. Verkkodokumentti. Julkaistu 9.10.2008.
Luettu 20.9.2010.
http://www.tem.fi/index.phtml?96107_m=92874&s=3407

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010

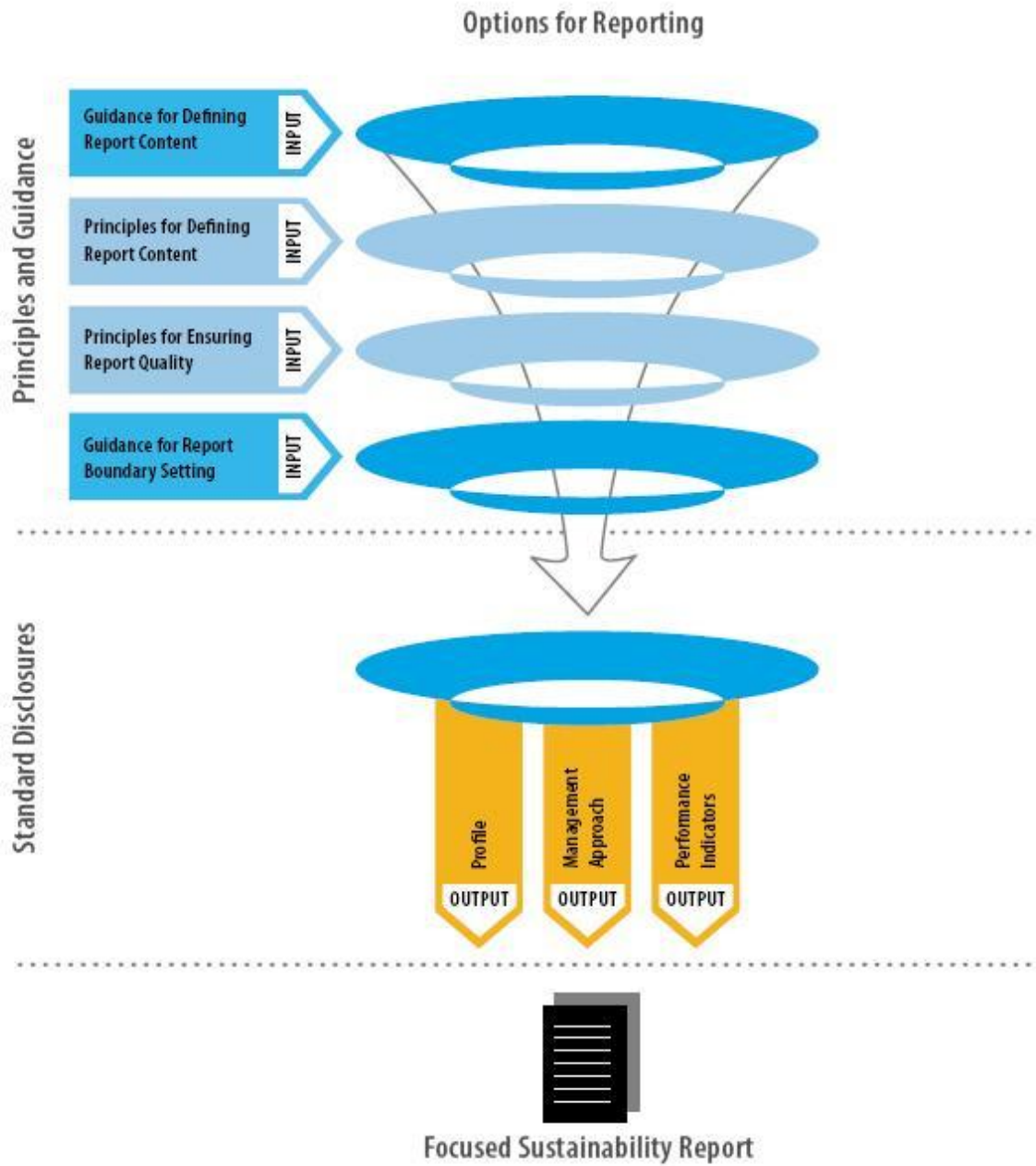
- a) Yhteiskunta- ja yritysvastuu. Verkkodokumentti. Luettu 8.9.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3232>
- b) Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi. Verkkodokumentti.
Luettu 10.9.2010
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3235>
- c) Keskeinen ohjeistus. OECD:n toimintaohjeet ja ILO:n julistukset.
Verkkodokumentti. Luettu 13.9.2010
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3233>
- d) Työlainsäädäntö. Verkkodokumentti. Luettu 20.9.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2304>

Työ- ja elinkeinotoimisto 2008

- Yritysten sosiaalinen vastuu. Verkkodokumentti. Luettu 24.2.2010.
http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp

Vehviläinen, M. 2009

- Tie jatkuvaan parantamiseen. Pääkirjoitus. Finnairin yhteiskuntavastuuraportti 2009. Verkkodokumentti. Luettu 21.9.2010.
http://www.finnairgroup.com/yhteiskunta/yhteiskunta_9_1.html
>Yhteiskuntavastuuraportti 2009 (PDF-versio)



LIITE 2 GRI:n henkilöstövastuuseen liittyvät toimintaindikaattorit (Kesko 2009, 87-89).

Suosituksnumero	GRI:n suosittama sisältö
LA1	Henkilöstön jakautuminen työsuhteen ja työsopimuksen mukaan
LA2	Henkilöstön vaihtuvuus
LA3	Työntekijöiden etuudet
LA4	Työehtosopimuksen piirissä olevien työntekijöiden osuus
LA5	Uudelleenjärjestelytilanteissa noudatettava vähimmäisirtisanomisaika
LA6	Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus
LA7	Tapaturmataajuus, ammattitaudit, menetetyt työpäivät, poissaolot, työhön liittyvät kuolemantapaukset
LA8	Työntekijöiden neuvonta ja valistaminen vakavista sairauksista
LA9	Työterveys- ja turvallisuusasioista sopiminen ammattiyhdistysten kanssa
LA10	Keskimääräiset koulutustunnit työntekijää kohden
LA11	Osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät ohjelmat
LA12	Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit
LA13	Hallintoelinten ja henkilöstöryhmien koostumus ja monimuotoisuus
LA 14	Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde
HR3	Henkilöstön koulutus ihmisoikeuksiin liittyvistä politiikoista ja toimintakäytännöistä
HR4	Syrjintätapausten lukumäärä ja toteutetut toimenpiteet
HR5	Toiminnot, joissa järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvotteluoikeus on uhattuna
HR6	Merkittävät lapsityövoiman käytön riskit ja tämän estämiseksi toteutetut toimenpiteet
HR7	Merkittävät pakkotyövoiman käytön riskit ja tämän estämiseksi toteutetut toimenpiteet
HR8	Ihmisoikeuspolitiikkoihin ja -toimintakäytäntöihin koulutetun turvahenkilökunnan määrä
S03	Henkilöstön koulutus korruptioon liittyvistä politiikoista ja toimintakäytännöistä