HENKILÖSTÖVASTUU LISTAYHTIÖIDEN VASTUULLISUUSRAPORTOINNISSA

Taina Tamminen-Arponen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2015

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Taina Tamminen-Arponen	
Työn nimi – Title HENKILÖSTÖVASTUU LISTAYHTIÖIDEN VASTUULLISUUSRAPORTOINNISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu –tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2015	Sivumäärä – Number of pages 82 + 2

Tiivistelmä – Abstract

Tutkielmassa tarkasteltiin henkilöstövastuun ilmenemistä pörssilistattujen yhtiöiden vastuullisuusraporteissa ja vuosikertomuksissa. Tutkimustavoitteena oli selvittää millaisen kuvan suomalainen pörssiin listattu yhtiö antaa henkilöstövastuullisuudestaan vastuullisuusraportoinnissaan. Tutkimuksen tutkimustehtävänä oli miten henkilöstövastuuta kuvataan vastuullisuusraporteissa ja vuosikertomuksissa. Laadullisen tutkimuksen aineistona olivat 10 suomalaisen pörssilistatun yrityksen vuoden 2013 vastuullisuusraportin tai vuosikertomuksen henkilöstövastuusta kertovat osiot. Tutkimusmenetelmänä oli sisällönanalyysi.

Tulosten perusteella yritykset raportoivat eniten koulutuksesta ja henkilöstön kehittämisestä vastuullisuusraportoinnissaan. Kaikkein vähiten yritykset raportoivat työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Tutkimuksessa havaittiin yritysten vastuullisuusraportoinnin sisältöjen määrässä olevan merkittäviä eroja. Henkilöstövastuun kuvaaminen vastuullisuusraportoinnissa oli hyvin yksityiskohtaista ja erityisesti yritysten positiivisia tekoja korostavaa. Kerronnan syvyydessä henkilöstövastuun eri aihealueissa oli selkeitä yrityskohtaisia eroja. Tulosten perusteella vastuullisuusraportoinnissa on käytetty laajasti uskottavuutta lisääviä vaikuttamisen keinoja, kuten tilastoja, vertailua, visuaalista kerrontaa ja tarinoita. Tutkimus osoitti, että tarinoita käytetään tuomaan yritystä esille erilaisissa rooleissa, kuten työllistäjänä, henkilöstön osaamisen kehittäjänä, turvallisuuteen panostavana ja henkilöstöään kannustavana.

Työn tulosten perusteella voidaan kehittää henkilöstövastuun viestimistä. Tuloksia voidaan käyttää kehitettäessä henkilöstövastuun toimenpiteitä yrityksissä. Tuloksia on mahdollista hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämisessä.

Asiasanat	henkilöstövastuu, vastuullisuusviestintä, työnantajamielikuva, puheviestintä
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat 5
1.2 Tavoitteet ja keskeiset käsitteet 9
2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA 13
2.1 Mielikuvien rakentuminen 13
2.2 Työnantajamaineenhallinnan keinot ja mittaaminen 17
3 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ 21
3.1 Vastuullisuusviestintä yritysviestinnän osana 21
3.2 Vastuullisuusviestinnän sidosryhmät ja kanavat 24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 29
4.1 Tutkimustehtävä 29
4.2 Tutkimusmenetelmä 30
4.3 Tutkimusmateriaali ja tutkimusaineisto 33
4.4 Aineiston analyysi 35
5 TULOKSET 37
5.1 Henkilöstövastuun sisällöt 37
5.1.1 Koulutus ja henkilöstön kehittäminen 37
5.1.2 Palkkaus ja palkitseminen 39
5.1.3 Osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo 41
5.1.4 Arvot ja periaatteet 43
5.1.5 Henkilöstön terveys ja hyvinvointi 44
5.1.6 Vastuun mittaaminen 46
5.1.7 Henkilöstöpolitiikka 48
5.1.8 Työsuhteen jatkuvuus 49
5.1.9 Tasa-arvo 50
5.1.10 Työn ja vapaa-ajan tasapaino 52
5.2 Henkilöstövastuun tarinat 52
5.2.1 Aiheen valinta ja taustoitus 52
5.2.2 Kerronnan roolit 54
5.2.3 Juoni 57
5.2.4 Draama 57
5.3 Henkilöstövastuun ulkoasu ja esittämistapa 58
5.3.1 Raportin nimi, laajuus ja päätason otsikointi 59

5.3.2 Alaotsikoinnit 60
5.3.3 Kuvien käyttö 62
5.3.4 Taulukot ja graafiset kuvaajat 63
5.3.5 Korostukset ja nostot 64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET 65
7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI 73
7.1 Tutkimustavoitteiden toteutuminen, luotettavuus ja etiikka sekä tutkimusmenetelmien arviointi 73
7.2 Jatkotutkimusehdotuksia 75
KIRJALLISUUS 77
LIITTEET 83
Liite 1: Listaus tutkimusaineiston tuottaneista yrityksistä 83
Liite 2: Sisällönanalyysin tulokset 84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä tutkielmassa perehdytään henkilöstövastuun ilmenemiseen julkisen kaupankäynnin kohteena olevien yritysten eli listayhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa. Henkilöstövastuun ilmentyminen vastuullisuusraportoinnissa kuvastaa henkilöstön roolia yrityksessä, yrityksen panostuksia henkilöstönsä hyvinvointiin sekä työyhteisölle keskeisiä henkilöstövastuun arvoja. Henkilöstöön kohdistuva vastuu kuuluu sosiaalisen vastuun alle vastuiden kolmijaossa, taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Henkilöstövastuu sisältää yrityksen periaatteet mm. rekrytoinnista, henkilöstön turvallisuudesta, kehittämisestä ja johtamisesta (ks. esim. Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 45; Elkington 1997, 87-88; Juholin 2004, 15; Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 19-20).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisen kuvan suomalainen pörssiin listattu yhtiö antaa henkilöstövastuullisuudestaan vastuullisuusraportoinnissaan. Henkilöstövastuun viestintää tarkastellaan tässä tutkielmassa imagoon vaikuttamisen välineenä ja työnantajamielikuvan luomisen kontekstissa. Yrityksen työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki siitä ulospäin näkyvä viestintä, joka muokkaa yrityksen mainetta ja siten myös työnantajamielikuvaa. Maineenhallinnan kannalta on erityisen merkityksellistä, että yrityksen koetaan hoitavan vastuunsa hyvin (ks. esim; Aula & Mantere 2008, 15; Pekkola & Pekkola 2005, 43).

Vastuullisen liiketoiminnan ja sen viestinnässä onnistumisen merkitys on koko ajan kasvussa, mikä tekee tästä tutkimusaiheesta erittäin ajankohtaisen. Henkilöstövastuun ilmentymistä suomalaisten listayhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa on tutkittu verrattain vähän ja aikaisemmasta kattavasta tutkimuksesta on jo aikaa, mikä tekee tästä tutkimusaiheesta kiinnostavan. Puheviestinnän tutkimuskentässä tämä tutkimusaihe työyhteisön viestinnästä on mielenkiintoinen, mutta kuitenkin vähän tutkittu. Jyväskylän yliopistossa puheviestintä tutkii työelämän viestintää ja vuorovaikutusta, joten puheviestinnän tutkimuskentässä tämä tutkimusaihe työyhteisön viestinnästä on mielenkiintoinen, mutta kuitenkin melko vähän tutkittu.

Henkilöstön näkökulmasta henkilöstövastuun viestintä on sisäistä työyhteisöviestintää, joten se kuuluu puheviestinnän tutkimuskenttään. Vastuullisuusviestintä on kuitenkin useimmiten ensisijaisesti ulkoista viestintää, joka sisältää painotuksen myös sisäisestä viestinnästä, koska yksi viestinnän kohderyhmistä on henkilöstö. Ulkoinen viestintä toimii työyhteisön sisäisen tilanteen näyttämönä, joten sitä kautta tämä tutkimusaihe linkittyy puheviestintään. Ulkoinen viestintä myös vaikuttaa henkilöstön sisäisiin keskusteluihin ja mielikuvaan yrityksestä. Henkilöstövastuun sisällöt ja toimet vaikuttavat suoraan henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, joten henkilöstövastuun merkitys työntekijöiden arkeen on erittäin merkittävä. Hyvin hoidetut vastuut ja niistä viestiminen lisäävät myös henkilöstön ylpeyttä yrityksestä ja siten tukevat sitoutumista yritykseen.

Hyvin toimiva yhteiskuntavastuu on yksi keskeisimmistä mainetekijöistä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 459). Vastuiden kuvaaminen erilaisissa kanavissa vaikuttaa siten erittäin paljon yrityksen brändin rakentamiseen. Vastuullisuusviestinnällä on kaksi dimensiota, se kohdistuu sekä sisäisiin että ulkoisiin viestinnän kohderyhmiin. Työnantajamielikuvan kannalta onkin keskeistä, että henkilöstö kokee yrityksen hoitavan vastuunsa hyvin. Vastuullisuusviestinnän on viime aikoina nähty vaikuttavan yrityksen työnantajamielikuvaan entistä enemmän vastuullisuuden merkityksen korostuessa yhteiskunnallisessa keskusteluissa. Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan henkilöstövastuun kuvaamista vuosikertomuksissa ja tekee päätelmiä vastuiden kuvaamisen vaikutuksesta yrityksen työnantajamielikuvaan. Tässä tutkielmassa ulkoinen viestintä kohtaa siis sisäistä viestintää, mielikuvien rakentamista, sidosryhmiin vaikuttamista sekä työyhteisön vuorovaikutusta.

Yritysvastuuverkosto FIBSin Yritysvastuututkimuksen 2014 mukaan jo nyt 71 prosenttia yrityksistä pitää vastuullisuutta olennaisena liiketoiminnan kannalta, kun vuotta aikaisemmin vastaava luku oli 55 prosenttia. Yrityksien kannalta toimiva ja onnistunut vastuiden hoitaminen ja siinä viestiminen tulee olemaan tulevaisuudessa nykyistä vahvemmin kilpailuetu vertailtaessa muihin yrityksiin. Lisäksi eettisiä periaatteita noudattavat yritykset ovat jo nyt keskimääräistä tuottavampia (Peltola 2005, Pekkola & Pekkolan 2005, 97 mukaan). Lisäksi hyvin onnistunut henkilöstövastuu tuottaa tyytyväisiä työntekijöitä, jotka tekevät parempaa tulosta (Juholin 2004, 88).

Jo varhaisissakin tutkimuksissa on havaittu, että sidosryhmiään ja yhteiskuntaa kohtaan vastuullisesti toimiva yritys on vastuutonta toimijaa kannattavampi taloudellisesti (ks. esim. Cohran & Wood 1984; McGuire, Sundgren & Schneeweis 1988). Lisäksi suuri yleisö ja sidosryhmät odottavat yritysten toimivan nykyisin vastuullisesti liiketoiminnassaan (Blowfield & Murray 2011, 5).

Liikeyritysten toimintaa on kautta aikojen leimannut toimintaympäristöön kohdistuvat vastuut, joista sosiaalinen ja taloudellinen vastuu ovat olleet aina selkeästi esillä. Kolmas vastuun muoto, ympäristövastuu, on tullut keskeiseksi vasta Yhdistyneiden kansakuntien ympäristösopimusten kautta 1900-luvun loppupuolella. Yrityksen yhteiskuntavastuuta määrittelee Elkingtonin termi kolmoistilinpäätös (Triple Bottom Line, TBL). Termillä kuvataan vastuullisuuden kolmea ulottuvuutta; taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta. Termin mukaan yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen vaikuttaa se, että yritys on taloudellisella hyvässä kunnossa, minimoi ympäristöhaittansa ja lunastaa sidosryhmiensä odotukset. (Elkington 1997, 72-92.) Yritysvastuuta voidaan kuvata myös neliportaisella mallilla, jossa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun lisäksi on mukana hyväntekeväisyys- tai sponsorointivastuu (Carroll & Buchholtz 2006, 29-30).

Yhdessä eri kohderyhmille suunnatut vastuut muodostavat yhteiskuntavastuun käsitteen, jonka voidaan määritellä kertovan yhteiskunnan ja yrityksen välisestä vastuunjaosta kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa (Haarmala & Jallinoja 2012, 14). Yhteiskuntavastuun voidaan määritellä olevan myös ympäristönäkökulmien, taloudellisten lähtökohtien ja sosiaalisten näkökulmien huomioimista yrityksen toiminnassa unohtamatta eettistä ulottuvuutta (Siltaoja 2011, 281).

Vastuullisuusviestintä on perustunut aikaisemmin vapaaehtoisuuteen, mutta Euroopan Unioni hyväksyi syksyllä 2014 tilinpäätösdirektiiviin muutoksen yrityksen ei-taloudellisen tiedon raportoinnista. Direktiivi velvoittaa tulevaisuudessa yrityksiä julkaisemaan tiedot vastuita koskevista periaatteistaan.

Raportoinnin keskiössä ovat ympäristö- ja sosiaaliset vastuut sekä ihmisoikeuksia, korruption torjuntaa ja lahjontaa koskevat periaatteet.
Direktiivimuutos koskee suuria yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä, joiden työntekijämäärä ylittää 500 tai liikevaihto 40 miljoonaa euroa ja on voimassa vuodesta 2017 alkaen.

Pörssilistattujen yhtiöiden viestinnän tulee olla kaiken kaikkiaankin olla kattavaa, koska suurin osa listattujen yhtiöiden viestintätoimista ja niihin kohdistuvista vaatimuksista on säädelty yrityksen ulkopuolelta myös lailla. Listayhtiöihin säätelyä kohdistuu muita yrityksiä enemmän. Useilla yrityksillä on ulkopuolelta tulevan säätelyn lisäksi omia sisäisiä toimintaohjeistoja, kuten esimerkiksi hallinto-ohje tai toiselta nimeltään toimintaohje (Code of Conduct). Sisäisillä ohjeilla yritys määrittelee sidosryhmilleen toimintansa eettisyyden vähimmäistason. Yrityksen hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja ajantasaista tiedottamista (Listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 22). Listayhtiöiden kohdalla viestintää säädellään myös Arvopaperimarkkinalailla. Lain mukaan yritys on velvollinen pitämään sijoittajien saatavilla tasapuolisesti riittävät tiedot arvopaperin arvoon olennaisesti vaikuttavasti seikoista (Arvopaperimarkkinalaki 2 §).

Yritysten vastuullisuusviestinnän tutkimus on alkanut 1970-luvulla ja kohonnut edelleen tultaessa 2000- luvulle. Tutkimus on koskenut erityisesti pörssinoteerattuja yrityksiä, joista käytän tässä tutkielmassa nimitystä listayhtiö. Erityisen tarkastelun kohteena ovat olleet internetsivut (ks. esim. Capriotti & Moreno 2007; Kim, Kang ja Nam, 2007) ja vuosikertomukset (ks.esim. Niskala & Pretes, 1995; Sweeney & Coughlan 2008; Waller & Lanis 2009). Tutkimusta on tehty myös pelkästään yhdestä vastuun ulottuvuudesta vuosikertomuksissa, esimerkiksi sosiaalisesta vastuusta (ks. esim. Juholin 2003; Vuontisjärvi 2006). Tutkimuksissa yritykset on usein jaoteltu toimialaluokkiin tai vertailtu keskenään eri toimialoilla toimivien yritysten viestintäkäytänteitä.

Sosiaalisen vastuun kuvaamista suurten suomalaisten yritysten vuosikertomuksissa on tutkinut Vuontisjärvi (2006). Tutkimuksessa käytiin läpi henkilöstövastuun ilmenemistä yritysten vuosikertomuksissa sisällönanalyysilla.

Tutkimuksessa määriteltiin teemaluokittelu henkilöstövastuun kuvaamiseen vuosikertomuksissa, jota aion käyttää taustana tässä tutkimuksessa. Vuontisjärven keskeisimmät tutkimustulokset olivat, että yritykset kuvaavat eniten henkilöstön koulutusta, toiseksi eniten palkitsemista ja kolmanneksi eniten henkilöstön osallistamista vuosikertomuksissaan. Kaikkein vähiten vuosikertomuksissa raportoitiin työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Tässä tutkielmassa hyödynnetään Vuontisjärven (2006) tutkimuksessa laadittua sisällönanalyysin teemaluokittelua, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin tästä tutkielmassa.

Tämän tutkielman luvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, työnantajamielikuvaa ja vastuullisuusviestintää. Luvussa neljä paneudutaan tutkimuksen toteuttamiseen ja luvussa viisi esitellään tutkimuksen tuloksia. Luvussa kuusi pohditaan tuloksia ja luvussa seitsemän arvioidaan tutkimuksen toteuttamista ja pohditaan jatkotutkimusvaihtoehtoja.

1.2 Tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman tutkimustehtävänä on analysoida millaisen kuvan suomalainen pörssiin listattu yhtiö antaa henkilöstövastuullisuudestaan vastuullisuusraportoinnissaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yritykset sanoittavat henkilöstövastuunsa viestimistä ja kuinka sidosryhmien mielikuviin pyritään vaikuttamaan sekä millä tavoin vastuullisuusviestintää käytetään työnantajamielikuvan rakentamisen välineenä.

Viestintä voidaan hyvin karkealla tasolla yhden näkemyksen mukaan jakaa kahteen tutkimuskoulukuntaan. Toisessa prosessiin keskittyvässä koulukunnassa viestintä nähdään sanomien siirtona sekä sanomien vaikutuksina vastaanottajalleen.
Toinen koulukunta keskittyy tutkimaan sanomien tuottamia merkityksiä. (Juholin 2006, 30.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan viestintää prosessina, mutta tutkielma keskittyy ainoastaan tarkastelemaan viestintää lähettäjän näkökulmasta. Vanhemmissa viestintää prosesseina tarkastelevissa malleissa keskityttiin tutkimaan viestintää lähettäjän näkökulmasta (Åberg 2000, 28). Vuorovaikutuksen kannalta ja vaikuttamisen näkökulmasta yritys ei saa vastuullisuusraportistaan välitöntä palautetta, vaan vaikuttavuus näkyy vasta pidemmän ajan kuluttua sidosryhmien mielipiteissä ja asenteissa.

Åbergin (2000, 29) mukaan viestintä on informaatiota, joka vähentää viestinnän kohteen epätietoisuutta viestin välittämää tietoa kohtaan. Vastuullisuusviestinnän voidaan ajatella olevan informatiivista, koska se lisää tietoa yrityksen vastuullisuuteen tehdyistä panostuksista. Tässä tutkielmassa keskeisiä käsitteitä ovat *työnantajamielikuva, henkilöstövastuu, vastuullisuusviestintä* ja *vastuullisuusraportointi*. Vaikuttaminen kulkee punaisena lankana koko tutkimuksen mukana, koska vastuullisuusviestinnän voidaan ajatella olevan yksisuuntaista vaikuttamiseen pyrkivää viestintää.

Vaikuttamisessa on keskeistä se, että viesti on suunniteltu vastaanottavaa yleisöä ajatellen (O'Keefe 2006, 323). Kenneth Burke määrittelee dramatismi teoriassaan vaikuttamisen olevan viestijän pyrkimys saada kuulija hyväksymään hänen näkemyksensä totuudesta oikeaksi. (Larson 2001, 93.) Vaikuttamisen kuvataan yleisesti olevan yksi viestintätaidoista. Tässä tutkimuksessa tarkoitan vaikuttamisella niitä yrityksen tietoisia toimia, joilla se raportoi henkilöstövastuustaan. Vaikuttamista voidaan ajatella tässä tutkielmassa olevan se millaisia aiheita vastuullisuusviestinnässä käsitellään, miten valitut aiheet on vastuullisuusraportoinnissa ilmaistu ja millaisin keinoin yrityksen vastuuta kuvataan. Vaikuttaminen nähdään tässä tutkimuksessa tietoisena ja kirjallisen viestinnän kautta välittyvänä yrityksen toiminnan määrittelynä.

Työnantajamielikuva on käsitteenä melko uusi. Työnantajamielikuva on osa yrityksen brändiä ja heijastelee kulloistakin yrityksen maineen tilannetta. Woodin mukaan brändillä pyritään kilpailuetuun ja erottautumaan muista (Puusa & Reijonen 2011, 175). Ambler ja Barrow (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010 mukaan) määrittelevät työnantajamielikuvassa yhdistyvän yritykselle tunnistettavasti kuuluvat työsuhteen toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset etuudet, joita työnantajayritys tarjoaa. Hyvästä työnantajamielikuvasta kuvataan olevan organisaatiolle kolmentyyppistä hyötyä. Hyvän työnantajamielikuvan kuvataan helpottavan rekrytointia, vähentävän vapaaehtoista poistumista ja lisäävän henkilöstön sitoutumista. (Barrow & Mosley 2005, 69.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat vahvasti yrityksestä liikkuvat tarinat ja kokemukset, joita potentiaalisilla työnhakijoilla ja omalla henkilöstöllä kustakin yrityksessä on (Pitkänen 2001, 78). Tässä tutkimuksessa määrittelen työnantajamielikuvan olevan se kilpailuetu, joka yrityksellä on suhteessa muihin työnantajiin potentiaalisten työnhakijoiden ja oman henkilöstönsä mielipiteissä ja asenteissa.

Henkilöstövastuu on keskeinen käsite tässä tutkielmassa. Henkilöstövastuu tarkoittaa sitä yritysten vastuiden jaon osaa, joka kohdistuu suoraan yrityksen henkilöstöön. Henkilöstövastuusta voidaan käyttää myös termejä henkilöstöjohtaminen tai henkilöstöpolitiikka (Juholin 2004, 88). Tässä tutkielmassa käytän kuitenkin termiä henkilöstövastuu, koska mielestäni sen alle kuuluvat sekä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan termit, joita en pidä tässä tutkielmassa riittävän kattavina termeinä.

Henkilöstövastuun käsite sisältyy Elkingtonin (1997) TBL:n (Triple Bottom Line) mukaisessa vastuiden kolmijaossa sosiaalisen vastuun alle. Yhteiskuntavastuu voidaan jaotella myös ulkoiseen ja sisäiseen vastuuseen, jolloin sisäiseen vastuuseen kuuluvat henkilöstöön kohdistuvat vastuut. Henkilöstövastuuseen sisältyy kaikki ne yrityksen periaatteet ja politiikat, jotka edistävät henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista. Yrityksen henkilöstövastuu näkyy muun muassa sen toimissa esimerkiksi henkilöstösuunnittelun, työtyytyväisyyskyselyiden, palkkauksen ja osaamisen kehittämisen alueilla (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 121- 128).

Keskeinen käsite tässä tutkimuksessa on *vastuullisuusviestintä*. Vastuullisuusviestinnän kuvataan olevan yrityksen viestintää, jossa käytetään yritysvastuuseen liittyviä viestejä ja kieltä (Harmaala & Jallinoja 2012, 162). Vastuullisuusviestinnän voidaan ajatella myös kuvaavan yrityksen toiminnan oikeutusta eli legitimiteettiä (Kuvaja & Malmelin 2008, 16). Vastuullisuusviestinnän tarkoituksena on useimmiten vastaanottajien tietoisuuden lisääminen. Vastuullisuusviestintää voidaan tehdä koko yrityksen mittakaavassa tai sen kärkenä voi olla yrityksen yksittäinen tuote tai palvelu. (Harmaala & Jallinoja 2012, 166.) Vastuullisuusviestinnällä tarkoitan tässä tutkielmassa niitä julkisuuteen tulevia viestejä, jotka koskevat yrityksen taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä vastuita.

Vastuullisuusraportointi on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen konteksti. Vastuullisuusraportoinnin määrittelen tässä tutkimuksessa kattavan vuosikertomukset ja erilliset vastuullisuusraportit, joilla yritys sanoittaa eri sidosryhmiään koskevia vastuita. Edellä mainitut raportit sanoittavat edellisen tilivuoden tapahtumia ja tehtyjä toimenpiteitä vastuullisuuden edistämiseksi. Vastuullisuusraportti rakennetaan yleensä yleisesti määriteltyjen raportointistandardien mukaiseksi.
Vastuullisuusraportoinnin yleisimmin käytetty raportointistandardi on Global Responsibility Initiative GRI G-3, joka määrittelee raportoinnin periaatteita ja mittareita. Raportointistandardi kuvaa vastuullisuusraportoinnin sisällön olennaisimmat raportoitavat asiat ja periaatteet. Yrityksen vastuullisuusraportti on yleisemmin ulkopuolisen tahon varmentama, mikä tarkoittaa sitä, että ulkopuolinen taho tarkistaa raportin todenmukaisuuden. Varmennuksessa vastuullisuusraporttia verrataan suhteessa raportointistandardeihin, kuten GRI G-3 ja annetaan lausunto sen sisällön paikkansa pitävyydestä.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

2.1 Mielikuvien rakentuminen

Miksi työnantajamielikuvaa rakennetaan? Tutkimusten mukaan hyvä työnantajamielikuva vähentää yrityksen kuluja. Yrityksiin kohdistuvista kuluista laskevat yleisimmin rekrytoinnin kulut, koska yksittäinen ilmoitus yhdessä rekrytointikanavassa saattaa riittää houkuttelemaan potentiaaliset tulevat työntekijät hakemaan yritykseen. Lisäksi hyvämaineinen yritys saa palkattua työntekijänsä matalammilla palkoilla. Työntekijä voi ajatella, että kyseinen yritys ansioluettelossa on merkittävä etu tulevaisuudessa ja tyytyy siksi matalampaan palkkatasoon. (ks. esim. Barrow & Mosley 69-74; Parment & Dyhre 2009, 13-14.)

Työnantajamielikuvan merkitys on kasvussa koko ajan. Työnantajamielikuvan merkityksen kasvuun voidaan nähdä erilaisia syitä, joista kerron seuraavaksi. Työelämä on muuttunut siten, että aikaisempaa suurempi osa työtehtävistä on itsenäisiä toimihenkilön tai ylemmän toimihenkilön tehtäviä, joihin liittyy hankalien päätösten tekemistä nopealla aikataululla. Koventunutta kilpailua ja eri tahojen vaatimuksia kohdistuu entistä enemmän yrityksiä kohtaan. Jokainen työntekijä on nykyisin yrityksen lähettiläs, jonka on ymmärrettävä aikaisempaa paremmin koko yrityksen arvoketju ja kyettävä edustamaan yritystä. Tietoa on aikaisempaa paremmin saatavilla ja yritysten vertailu keskenään on helpottunut. Lisäksi työnantajan vaihtaminen ja urasuunnittelu ovat aikaisempaa yleisempää. (ks. esim. Parment & Dyhre 2009, 15-16; Pitkänen 2001, 53-54.) Edellä mainituista syistä henkilöstövastuun alle kuuluvien toimien määrä on lisääntynyt yrityksissä koko ajan ja niistä viestimisen merkitys on kasvanut työnantajamielikuvan rakentumisessa.

Työnantajamielikuvasta voidaan käyttää useita erilaisia termejä, jotka ovat kaikki samaa käsiteperhettä. Niitä voidaan käyttää toisensa synonyymeinä, mutta yleensä niiden rakentumisen aika on erimittainen. Termeinä voivat olla työnantajaimago, - brändi tai – maine. Imagon nähdään usein liittyvän kuviin. Brändi nähdään useimmiten tuotemerkkinä ja sen kohteena ovat kuluttajat. Maine taas syntyy viestinnästä ja yrityksen teoista. (Juholin 2006, 189.)

Kaikki termit viittaavat kuitenkin samaan asiaan, siihen millaisena työnantajana kukin yritys tai yhteisö nähdään. Suomen kielessä yleisimmin käytössä oleva termi on työnantajamielikuva, johon linkittyy yrityksen muu maine ja yrityksen teot.

Puusan ja Tuomisen (2011, 238) mukaan Albert ja Whetten ovat määritelleet organisaation imagon sisältävän kolmenlaisia olennaisia piirteitä: mitkä asiat ovat keskeisiä organisaatiossa, mitkä asiat erottavat sen muista ja millaisia organisaation ominaisuuksia sen jäsenet pitävät pysyvinä. Organisaation ulkoinen kuva määrittyykin pitkälti juuri sisäisten toimien ja sen henkilöstön kautta. Henkilöstön ymmärrys yritystä differentioivista piirteistä on erityisen merkityksellistä mielikuvien rakentamisessa.

Brändi kuvastaa sanana yrityksen tunnettavuutta. Brändin merkityksestä yritykselle puhutaan usein termillä brändiarvo. Yrityksen maineen tai brändin ajatellaan usein olevan sen arvokkain aineeton pääoma ja vaikuttavan merkittävällä tavalla yrityksen liiketoimintaan (ks. esim. Aula & Mantere 2008, 44-45; Stacks, Dodd & Men 2013, 561-562; Tuominen 2005, 195-196).

Tärkeimpiä yrityksen brändimaineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat sen tuotteet ja palvelut, sosiaalisen vastuut teot ja työnantajamielikuva, eritoten se millaisia työpaikkoja se tarjoaa (von Hertzen 2006, 99). Työnantajamielikuva siis vaikuttaa merkittävällä tavalla koko yrityksen maineeseen ja toisaalta taas muu maine vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Mielikuvan rakentumisessa suhteet kaikkiin sidosryhmiin vaikuttavat koko brändiin. Vastuullisuuden merkityksen ollessa myös koko ajan kasvussa, yritys saattaa esimerkiksi menettää asiakkaita, jos tieto henkilöstön väärinkohtelusta leviää asiakkaille.

Työnantajamielikuvassa tulee erottaa toisistaan sisäinen ja ulkoinen viestintä. Ulkoisessa viestinnässä yrityksen muulla maineella ja työnantajamielikuvalla on selkeä korrelaatio. Potentiaalinen työnhakija tekee valintoja harkitessaan työnantajan vaihtamista ja yrityksen ulospäin kertomat asiat sitoutumisestaan henkilöstöönsä ja sen hyvinvointiin vaikuttavat epäilemättä yksilön valintoihin. Hyvä ulkoinen kuva ja yrityksen tunnettavuus lisäävät myös työntekijöiden omaa statusta.

Lisäksi yrityksen lupaukset ulospäin ovat yleensä henkilöstön toteuttamia palveluita, joita sitoutunut henkilöstö on valmiimpi toteuttamaan. Sisäisessä viestinnässä kaiken yrityksen informaation henkilöstölleen tulee olla samankaltaista, eikä esimerkiksi eri yksiköiden sisäisen viestinnän välillä saisi olla merkittäviä eroja. Viestinnän tulee tukea yrityksen arvojen mukaista käytöstä ja organisaation ominaispiirteitä, jotta se tukee hyvää sisäistä työnantajamielikuvaa. Sisäisen viestinnän tulee tukea henkilöstön tarvetta informaatiosta. (Barrow & Mosley 2005, 149-152.)

Työnantajamielikuvaan ja sen rakentamiseen vaikuttaa millä tavoin yrityksen brändi on organisoitu. Työnantajabrändejä voi olla kolmenlaisia, monoliittinen, alabrändi tai emoyhtiöstä itsenäinen. Monoliittinen työnantajabrändi tarkoittaa, että yritys käyttää samaa nimeä kaikissa kohtaamisissaan sekä asiakkaita että henkilöstöään kohtaan, kuten esimerkiksi Fortum. Alabrändillä tarkoitetaan brändiä, jossa henkilöstö on toisen brändin palveluksessa ja kuluttajia kohtaan brändi toimii toisella nimellä, kuten esimerkiksi Kesko ja sen alabrändi K-Citymarket. Kolmas brändimalli on emobrändistä itsenäinen työnantajabrändi, jossa henkilöstö on joko emobrändin tai itsenäisen brändin palveluksessa, kuten Sampo ja sen itsenäinen brändi Mandatum. (ks. esim. Barrow & Mosley 2005, 110; Juholin 2006, 189.) Brändin rakentuminen vaikuttaa työnantajamielikuvaan työnantajan tunnettavuuden kautta.

Hyvällä henkilöstöpolitiikalla on todettu olevan selkeitä imagovaikutuksia (Pitkänen 2001, 77). Henkilöstöpolitiikka heijastuu kaikkein eniten työnantajamielikuvaan. Hyvinvoiva henkilöstö rakentaa työnantajansa mainetta parhaiten (Juholin 2004, 88). Henkilöstön hyvinvointi välittyy myös ulospäin ja on merkittävässä roolissa työnantajamielikuvan rakentamisessa. Hyvinvoiva henkilöstö on myös halukkaampi suosittelemaan työnantajaansa ja valmiimpi toimimaan työnantajansa edustajana suhteessa erilaisiin sidosryhmiin.

Yrityksen työnantajamielikuvan tulee vastata yrityksen olemassa olevia arvoja ja tapaa toimia. Työnantajamielikuvasta tehdyt väärät johtopäätökset ja arvoristiriidat johtavat vähäiseen sitoutumiseen, huonoon työviihtyvyyteen ja mataliin tuloksiin (ks. esim. Puusa & Tuominen 2011, 237; von Hertzen 2006, 49).

Työnantajan valinta on arvovalinta, jossa henkilö peilaa omia arvojaan yrityksen toimintaan ja arvoihin. Mielikuva itsestä yrityksen työntekijänä on ratkaisevaa päätettäessä hakeudutaanko kyseisen yrityksen työntekijäksi. van Riel & Fombrun (2007, 48) käyttävät maineesta kuvausta: ”hyvä maine toimii kuin magneetti, se vetää puoleensa juuri niitä, joita haluamme.”

Rekrytointi tulee nähdä erillisenä työnantajamielikuvasta. Työnantajamielikuva on pitkäkestoisempi ja houkuttelee henkilöä seuraamaan yritystä ilman, että yrityksellä on ainuttakaan työtehtävää haettavissa. Rekrytoinnin voidaan kuvata olevan prosessi, jossa mielikuva näyttäytyy. (Parment & Dyhre 2009, 56.) Työnantajamielikuva ei jää pelkästään rekrytointiin, vaan kestää koko työuran ajan ja vielä senkin jälkeen, kun henkilö on jättänyt yrityksen. Onnistuneilla rekrytoinnilla voidaan kuitenkin tukea hyvää työnantajamielikuvaa. Virherekrytointi on työnantajamielikuvan kannalta hyvin hankala asia ja yksikin virherekrytointi voi vaikuttaa pitkään koko yrityksen työnantajamielikuvaan. (Parment & Dyhre 2009, 98-99.)

Sidosryhmälähtöisyys on keskeistä maineen ja mielikuvien rakentamisessa. Työnantajamielikuvaa rakennetaan suhteessa siihen sidosryhmään, jota yritys tavoittelee, kuten esimerkiksi teknisen alan osaajat tai opiskelijat. Kullekin viestinnän kohderyhmälle maine syntyy hyvin erilaisten ja eri kanavista saatujen tietojen perusteella. Niille sidosryhmille, joilla ei ole yritykseen aikaisempaa sidosta, mielikuvat rakentuvat pelkästään yrityksestä julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella. Erityisesti nuorten henkilöiden kohdalla työnantajamielikuva vaikuttaa erityisen suurena vaikuttimena millaisiin organisaatioihin hakeudutaan töihin. Työelämässä pidempään olleiden kohdalla työnantajamielikuvan merkitys on vähäisempi, mutta se ei ole koskaan merkityksetöntä. (Kauhanen 2010, 69.)

Työnantajamielikuvan rakentuminen on erilaista erilaisilla toimialoilla toimivissa yrityksissä. Vastuullinen toiminta mielletään erilaiseksi esimerkiksi palvelualan tai suurteollisuuden parissa. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat kuitenkin tutkimusten mukaan erityisen paljon toimiva johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (Kauhanen 2010, 70). Hyvä johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen perustuvat kuitenkin samankaltaisiin perusasioihin yrityksen toimialasta riippumatta.

Työnantajamielikuvaan, kuten muuhunkin brändin rakentamiseen, vaikuttavat strategisesti valittujen tietoisten toimien lisäksi toimintaympäristön muutokset, tahattomat tilanteet ja rehellinen sattumankauppa. Yritys voi rakentaa useita vuosia hyvää työnantajamielikuvaa, joka voidaan tuhota silmänräpäyksessä esimerkiksi yhden työntekijän parjaavalla blogikirjoituksella.

2.2 Työnantajamaineenhallinnan keinot ja mittaaminen

Maineenhallintaa voidaan tehdä monenlaisin keinoin. Imagoa rakennetaan markkinointiviestinnällisin keinoin. Maine perustuu tekoihin ja rakentuu niiden kautta. (Puusa & Tuominen 2011, 237.) Työnantajamielikuvaa tuetaan samankaltaisin keinoin kuin muutakin brändin rakentamista. Työnantajamielikuvassa merkityksellistä ovat aidot teot viestinnän takana. Yritys ei voi viestiä olevansa vastuullinen työnantaja, ellei viestinnän tukena ole todellisia toimia henkilöstövastuun edistämiseksi.

Työantajamielikuvaa voidaan tukea kahdenlaisten viestinnällisten keinojen välityksellä. Ensimmäinen viestinnän tapa on yleinen viestintä, joka tavoittaa suuren yleisön. Toinen tapa on suunnata viesti hyvin rajatulle kohderyhmällä, jota yritys tavoittelee. (Parment & Dyhre 2009, 135.) Molemmat tavat viestiä ovat työnantajamielikuvan kannalta yhtä tärkeitä ja erityisesti yrityksissä, joissa on useita erityyppisiä ammatteja ja henkilöstöryhmiä.

Työnantajamielikuvaa voidaan muokata erilaisilla vaikuttamisen toimilla. Vaikuttamisen teho perustuu johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen, jossa arvioidaan lähtötilanne, asetetaan tavoitteet ja valitaan toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikuttavuutta (Åberg 2000, 197). Yrityksen kannalta todellisiin asioihin perustuva ja eettisellä pohjalla oleva vaikuttaminen on keskeistä liiketoiminnan edistämistä ja maineenhallintaa.

Vaikuttamisessa helpoimmin muuttuvat asiat ovat yksilön mielipiteet ja tiedot. Vaikeammin muutettavat asiat ovat yksilön asenteet ja kaikkein vaikeimmin muuttuvat yksilön arvot. (Åberg 2000, 219.) Työnantajamielikuvan kannalta on ihanteellista, että mielipiteet ovat helpoimmin vaikuttamisella muutettavia asioita. Mielipiteisiin voidaan vaikuttaa nopeastikin.

Jokainen työntekijä näkee kuitenkin yrityksen identiteetin omista lähtökohdistaan käsin ja jokaisella on siitä erilainen mielipide. Työntekijän asema ja toimenkuva vaikuttavaa siihen miten työntekijä kokee yrityksen maineen. Työntekijöillä on jokaisella omat lähtökohtansa, joista yrityksen keskeiset arvot tulkitaan. (van Riel & Fombrun 2007, 85.)

Keskeinen tekijä onnistuneessa vaikuttamisessa on arviointi vaikuttamisen kohteen reaktiosta viestiin. Arvioinnin tarkkuuteen vaikuttaa miten hyvin vaikuttamisen kohteen kyvyt ja motivaatio viestin tulkintaan ovat tiedossa. Arviointi vaikeutuu, kun vaikuttamisen kohteena on yksilön sijaan suurempi joukko sidosryhmiä, kuten potentiaalisia työntekijöitä.

Työnantajamielikuva syntyy ensisijaisesti erilaisten kohtaamisten kautta. Työnantajamielikuvan rakentaminen on helpompaa, kun yritys on entuudestaan yleisen mielenkiinnon kohteena ja jo valmiiksi tuttu suurelle yleisölle. Työnantajamielikuvaa rakennettaessa tulee kuitenkin muistaa, että mielikuvan taustalla on kunkin henkilön omat arvot, kiinnostus, tiedot kohteesta ja kokemukset brändistä (von Hertzen 2006, 91). Yleisen kiinnostuksen kohteena olevalla yrityksellä on siis entuudestaan maine, joka saattaa olla todellisuudesta poikkeava ja sen muokkaaminen vastaamaan todellisuutta voi olla erittäin haasteellista.

Nykyisin sosiaalinen media on isossa roolissa työnantajamielikuvan rakentamisessa. Yrityksillä on omia sosiaalisen median tilejä eri kanavissa, joiden kautta tulevilla ja nykyisilläkin työntekijöillä on mahdollisuus nähdä yrityksen tuottamaa sisältöä reaaliajassa. Sosiaalinen media tuottaa myös aiempaa enemmän läpi läpinäkyvyyttä yrityksestä (Parment & Dyhre 2009, 67). Sosiaalisessa mediassa yritys esiintyy sekä omien tiliensä kautta että henkilöstönsä kommenteissa ja päivityksissä.

Tässä tutkielmassa keskitytään yhteen maineen hallinnan areenaan eli vastuullisuusraportointiin. Maineenhallinta on hieman erilaista erityyppisissä kohtaamisissa sidosryhmien kanssa, mutta yrityksen viestinnän tulee tukea valittua linjaa ja olla samankaltaista kanavista riippumatta.

Lakisääteisen viestinnän lisäksi listayhtiöillä on paljon muita viestinnän aiheita, joiden viestimisestä se voi päättää itsenäisesti. Yritys siis valitsee ne asiat, joita itsestään kertoo suurelle yleisölle. Kaikki näkyvä viestintä muokkaa yrityksen mainetta, mutta myös viestimättä jättäminen muokkaa sitä (von Hertzen 2006, 93). Kun avoimuus on lisääntynyt koko ajan, on erityisen merkittävää mitä jätetään kertomatta. Yrityksen tuleekin seurata toimintaympäristöään koko ajan ja reagoida sen avoimuusvaatimusten mukaisesti.

Yhtenä keinona tehdä työnantajamaineen hallintaa ja kiteyttää haluttu viesti voidaan nähdä työnantajalupaus (EVP, Employee Value Proposition). Työnantajalupaus vastaa kysymykseen mitä yritys pystyy tarjoamaan haluamalleen henkilöstölle ja miksi henkilöstö valitsee yrityksen. (Parment & Dyhre 2009, 66.) Useilla yrityksillä työnantajamielikuva on kiteytetty työnantajalupaukseen, jolla yritys differentioi itseään suhteessa muihin työnantajiin. Usein näissä lupauksissa on nähtävissä vastuullisuuteen viittavia sanoja ja merkityksiä. Keskon ja UPM:n työnantajalupaukset on nähtävillä alla:

> *”Meitä K-ryhmäläisiä yhdistää innostus kaupan alaan sekä kauppiuushenkinen asenne, joka näkyy reippaana vastuunottona ja mahdollisuutena vaikuttaa työn tekemiseen.”*
>
> *(Keskon internetsivut 22.2.2015)*

> *”Kasva kanssamme”*
>
> *(UPM:n internetsivut 26.3.2015)*

Työnantajalupauksella yritys kiteyttää yrityksen vastuut keskeistä kohderyhmäänsä, työntekijöitä, kohtaan. Onnistunut työnantajalupaus keskittää yrityksen vastuut ja tuo jatkuvuutta työntekijöiden kokemukseen yrityksestä. Työnantajalupauksen tulee perustua yrityksen visioon ja missioon (Barrow & Mosley 2005, 116). Onnistunut työnantajalupaus perustuu aitoihin asioihin, on riittävän houkutteleva suhteessa sidosryhmiin ja tarpeeksi erilainen kuin kilpailijoilla (Parment & Dyhre 2009, 67).

Työnantajalupauksella tuodaan usein vastuullisuutta näkyväksi. Vastuullisuuden tuleekin olla suunnitelmallista, henkilöstölle näkyvää ja henkilöstön mukaan ottavaa toimintaa (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 132).

Yleensä mitattaessa mielikuvia tutkitaan käytöstä, viestintää ja symbolien käyttöä (van Riel & Fombrun 2007, 92). Työnantajamielikuvan onnistumista voidaan mitata numeraalisesti esimerkiksi saatujen työpaikkahakemusten määrällä. Isoissa yrityksissä hakijamäärät kuitenkin pysyvät aina korkealla, koska yritys voidaan nähdä vakaana toimijana ja sillä on mahdollisuus tarjota muun muassa urakiertoa pieniä yrityksiä paremmin. Mitattaessa työnantajamielikuvaa tuleekin päästä kiinni siihen, että onnistuuko yritys houkuttelemaan juuri omaan yrityskulttuuriinsa soveltuvimmat hakijat. Onnistunut vastuiden viestintä ja arvojen tuominen näkyväksi auttavat tässä tavoitteessa. Vahvaa ja toimivaa imagoa tukee viestintä, joka on omaleimaista, samankaltaisena toistuvaa, näkyvää, läpinäkyvää, todenmukaista ja reagoivaa (van Riel & Fombrun 2007, 90).

Henkilöstötutkimukset tarjoavat hyvän välineen sisäisen työnantajamielikuvan mittaamiseen. Työnantajamielikuvassa sisäiset teot ja organisaation henki heijastuu ulospäin, joten vahva sisäinen työnantajamielikuva on elinehto ulkoisen kuvan rakentamisessa. Lisäksi henkilöstötutkimuksen tuloksia käytetään usein lähtökohtana viestittäessä yrityksen henkilöstövastuusta.

Työnantajamielikuvan mittaamista Suomessa tarjoavat muutamat yritykset. Niistä erityisen merkittävänä voidaan pitää Universumia, joka tuottaa kaksi eri kohderyhmien tutkimusta vuosittain. Universumin Opiskelijat-tutkimus julkaistaan keväällä ja Nuoret Ammattilaiset-tutkimus syksyllä. Lisäksi tutkimusdataa tuottavat mm. Talentum ja T-Media. Työnantajamielikuvaa Suomessa tutkii myös Great Place to Work, jonka tutkimukseen osallistuminen on maksullista. Viimeksi mainittu siten eroaa metodologialtaan muista työnantajamielikuvatutkimuksista.

Tutkimustuloksissa on usein havaittavissa suuriakin muutoksia vuosittain ja erityisesti vastuullisuuteen liittyvä uutisointi on usein vaikuttamassa yrityksen työnantajamielikuvantutkimuksissa saavuttamaan tulokseen.

3 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ

3.1 Vastuullisuusviestintä yritysviestinnän osana

Yritysviestintää voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Yritysviestinnän keskeiset tehtävät voivat toimia määrittelyn perustana. Yritysviestinnällä voidaan ajatella olevan seuraavia tehtäviä: tiedon saavutettavuuden varmistaminen, sitoutumisen mahdollistaminen, vuoropuhelu henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa, mielikuvan koordinointi, tuotteiden ostojen kasvattaminen ja sisäinen ja ulkoinen kehitys sekä mittaaminen (ks. esim. Juholin 2006, 48; Åberg 2000, 102). Cornelissen (2014, 4) määrittelee yritysviestinnän toiminnoksi, joka koordinoi tehokkaasti kaikkia sisäisen ja ulkoisen viestinnän tekemisiä, jotka ylläpitävät hyvää mainetta suhteessa niihin sidosryhmiin, joista yritys on riippuvainen. Yritysviestinnän voidaan määritellä olevan myös yrityksen tapa kohdata sidosryhmiään omasta tahtotilastaan ja tavoitteistaan käsin (Juholin 2004, 219). Yritysviestintä voi olla myös toiminto, jossa viestinnällä tuetaan yrityksen tavoitteissa onnistumista (Åberg 2000, 96).

Yritysviestintä jaotellaan yleensä karkealla tasolla ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, joilla on erilaiset kohderyhmät ja viesteillä erityyppinen sisältö. Ulkoinen viestinnän tavoitteena on usein informointi ja maineen ylläpitäminen, kun taas sisäinen viestintä tukee sitoutumista ja strategian ymmärtämistä (ks. esim. Juholin 2006, 140; 186; Cornelissen 2014, 164-165). Vastuullisuusviestintä nähdään usein osana yrityksen ulkoista viestintää sen lisäksi, että se toki muokkaa myös sisäisen kohderyhmän eli henkilöstön näkemystä yrityksestä.

Vastuullisuusviestinnän käsitettä voidaan lähestyä läheisen yritysvastuun käsitteen kautta. Yritysvastuun voidaan määritellä sisältävän yrityksen läpinäkyvyyden sekä sidosryhmien tahdon ja odotusten huomioimisen liiketoimissaan (Juholin 2003, 2). Euroopan Komissio kuvaa yritysvastuun (Corporate Social Responsibility) olevan konsepti, jossa yhtiö vapaaehtoisesti yhdistää sosiaaliset ja ympäristöön kohdistuvat vastuunsa ja toimintansa erilaisten sidosryhmien kanssa.

Vastuullisuusviestintä on laaja-alainen yritysviestinnän alalaji, joka ulottaa otteensa lähes kaikkeen yritysviestintään. Tässä tutkimuksessa keskitytään vastuullisuusviestinnän yhteen osaan eli henkilöstövastuun viestintään. Kuvaja & Malmelin (2008, 25) määrittelevät, että ”vastuullisuusviestintä voidaan nähdä myös yrityksen selontekona, kuinka se on käyttänyt yhteiskunnan sille antamia vapauksia ja rajallisia luonnonvaroja”. Vastuullisuusviestintä on tänä päivänä vapaaehtoista ja siten selonteon käsite on mielestäni vaikea yhdistää vapaaehtoiseen vastuiden raportointiin.

Vastuullisuusviestinnän voidaan kuvata myös olevan symbolien välittämä kommunikatiivinen tapahtuma, joka ei pelkästään tuota mainetta, vaan voi myös johtaa vahingollisiin vaikutuksiin epäonnistuessaan (Schultz 2013, 362). Vastuullisuusviestintää leimaa vielä muuta yritysviestintää selkeämmin tiedon oikeellisuuden ja informoinnin piirre. Vastuullisuusviestinnässä raportoidaan yrityksen olemassa olevista arvoista, asenteista ja teoista (Kuvaja & Malmelin 2008, 24).

Vastuullisuusviestinnällä voidaan ajatella olevan useita erilaisia tavoitteita, joita avaan seuraavaksi. Kuluttajien tietoisuuden kasvattaminen omista vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista on keskeinen tavoite vastuullisuusviestinnälle. Keskeistä on myös tiedottaminen, jotta sidosryhmillä on laajasti tietoa yrityksen vastuullisuudesta. Sidosryhmiä on myös tarvetta aika ajoin muistuttaa palveluista ja yrityksen olemassa olemisesta. Suostutteleminen voi olla vastuullisuusviestinnän tavoitteena, kun halutaan rekrytoida henkilöä tai saada hänet kokeilemaan esimerkiksi uutta toimintatapaa. Vastuullisuusviestinnällä voidaan myös palkita vastuullisesti käyttäytyviä sidosryhmiä esimerkiksi antamalla tunnustusta vastuullisesta toiminnasta. Vastuullisuusviestinnän keskeisin tavoite on vuoropuhelun rakentaminen yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. (Harmaala & Vallinoja 2011, 166.)

Vastuullisuusviestintää voidaan tehdä erityyppisistä strategisista lähtökohdista. Ensimmäinen mahdollinen strateginen tapa on sellainen, jossa informointi on keskiössä ja viestintä ei lähtökohtaisesti ole vaikuttamaan pyrkivää. Toisessa strategiassa yritys tiedustelee sidosryhmiltään heille keskeisistä yritysvastuun toimista ja omasta onnistumisestaan niiden toteuttamisessa. Kolmantena ja nykyisin yleisimmin käytössä olevana tapana on aito vuoropuhelu yrityksen ja sidosryhmien kesken vastuullisuuden teemoista ja niiden viestimisestä. (Cornelissen 2014, 245-246.)

Vastuullisuusviestinnässä pyritään usein vaikuttamaan kohderyhmän asenteisiin ja mielipiteisiin yrityksestä. Harkinnan todennäköisyyden teorian (Petty & Cacioppo 1986, 5-6) mukaan viestinnän viestit käsitellään joko asian kiinnostavuuden tai siihen liittyvien argumenttien perusteella. Vastuullisuusviestintää yleisesti ottaen argumentoidaan paljon, koska se leimallisesti raportoi tehtyjä asioita. Teorian mukaan syvällinen viestinnän käsittely käynnistyy ainoastaan, jos henkilöllä on asiaan liittyvä henkilökohtainen kiinnostus. Vastuullisuusviestinnässä harkinnan todennäköisyyden teoria on keskeistä, koska voidaan olettaa, että henkilö tarkastelee yrityksen vastuullisuusviestintää tarkemmin vain, jos yritykseen liittyy aikaisempaa kiinnostusta. Viestinnän käsittely saa henkilön muodostamaan joko positiivisia tai negatiivisia mielikuvia yrityksestä. Teorian mukaan viestejä käsitellään joka pääreitin tai perifeerisen reitin kautta. Pääreitti tuottaa pysyvämmän muutoksen ja siinä keskitytään viestin sisältöön ja argumentteihin. Perifeerisen reitin kautta asiaa käsittelevät keskittyvät enemmän yrityksen luotettavuuteen ja sen muihin ominaisuuksia kuin itse viestin sisältöön, jolloin itse viestin vaikutus jää vähäiseksi. Vaikuttamiseen voi pyrkiä viestin sisällön kautta joko suoralla esitystavalla tai hienovaraisemmin. (Petty & Cacioppo 1986, 6-15.)

Yritysvastuiden kuvaamista ovat tutkineet Waller ja Lanis (2009). Tutkimuksessa he analysoivat kuuden mainosalalla toimivan listatun yrityksen vuosikertomuksia vastuullisuuteen liittyvien tekstien osalta. Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa oli sisällönanalyysi. Analyysissa kartoitettiin vuosikertomuksissa saatavilla olevia vastuullisuustietoja. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksillä on yritysvastuun strategia vaihtelevassa mittakaavassa ja, että yritysvastuuseen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä kuvattiin laajasti vuosikertomuksissa. (Waller & Lanis 2009, 118.) Konkreettisten toimenpiteiden kuvaaminen tuottaa paljon argumentointia yrityksen vastuullisuuden laajuudesta.

Yritys, jossa henkilöstövastuu on kunnossa, toimii omien periaatteidensa mukaisesti kaikissa toimintamaissaan, vaikka paikallinen lainsäädäntö edellyttäisi työnantajalta vähemmän (Juholin 2003, 90). Vastuullisuus nähdään kuitenkin hyvin erilaisena eri toimintamaissa. Maiden erilainen lainsäädäntö aiheuttaa erilaisia painotuksia vastuullisuuteen ja velvoittaa esimerkiksi työnantajia eri tavalla.

Lisäksi toimintaympäristö saattaa aiheuttaa muutenkin painotuseroja vastuullisuuteen ja erityisesti siitä viestimiseen. Vastuullisuusviestintää tehdään suurelta osin myös suhteessa muihin toimijoihin kullakin markkinalla. (Blowfield & Murray 2011, 129-131.)

Vastuullisuuteen ja siitä viestimiseen liittyy keskeisesti viestintäetiikan käsite. Yritysviestinnän kontekstissa viestintäetiikka näyttäytyy standardietiikan valossa, koska yritysviestintää säätelevät keskeisesti lainalaisuudet. Suurin osa yrityksen viestintäeettisestä toiminnasta ja vaatimuksista on säädelty yrityksen ulkopuolelta lailla.

Jensen (1997, 25) määrittelee viestintäetiikan olevan moraalinen vastuu valita tietoisesti ja vapaaehtoisesti arvojen mukainen toiminta niissä tilanteissa, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa itseemme ja muihin. Habermas (2003, 3) kuvaa viestintäetiikan olevan itsensä tunnistamista; sen miten ymmärrämme itsemme, keitä olemme ja mitä haluamme olla. Vastuullisuusviestinnässä korostuu sen määritteleminen, millaisia asioita ja sidosryhmiä yhtiö kuvaa suhteessa omaan yrityseettiseen toimintaansa tärkeimmiksi.

Habermas (2003, 4) myös korostaa etiikan vaihtelevan tilanteiden mukaan. Lisäksi etiikan mainitaan olevan eri tavalla tulkittavissa eri henkilöille ja sidosryhmille (Habermas 2003, 3). Viestintäetiikan keskiössä ovat viestintätoiminnan tärkein ja arvokkaimpana pidettävä asia, jota eettisellä toiminnalla tuetaan (Arnett, Harden Fritz & Bell 2009, 3).

Yhteiskuntavastuun osalta eettisyys toteutuu sekä yhteiskuntavastuun toimissa että siitä viestimisessä. Voidaan ajatella, että vastuullisuusviestintä on usein eettistä siitäkin syystä, että se lisää kuluttajien tietoisuutta ja siten avustaa tekemään parempia valintoja (Haarmala & Vallinoja 2012, 175).

3.2 Vastuullisuusviestinnän sidosryhmät ja kanavat

Vastuullisuusviestintää leimaa sidosryhmäajattelu. Sidosryhmät ovat niitä osapuolia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja, joihin yritys voi vaikuttaa (Juholin 2004, 196).

Sidosryhmät voidaan jakaa yrityksen näkökulmasta primaareihin ja sekundaareihin sidosryhmiin. Kahtia jaottelussa henkilöstö on aina yrityksen primaarisidosryhmä. Yrityksen tuleekin olla tietoinen eri sidosryhmiensä viestinnän ja tiedon tarpeesta sekä huomioimaan tämä tarpeet omassa päätöksenteossaan (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 63).

Vastuullisuusviestinnällä on useita keskeisiä kohderyhmiä. Ensimmäisenä voidaan mainita sisäiset sidosryhmät, kuten henkilöstö. Sisäisillä sidosryhmillä on usein pitkäaikainen suhde yritykseen, mukana on taloudellista siteitä ja sisäisillä sidosryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtävään päätöksentekoon. Seuraavana sidosryhmänä voidaan mainita kilpailijat. Sidosryhmänä kilpailijat voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan merkittävästi, vaikka heillä ei olekaan taloudellista sidettä yritykseen. Rahoittajat ovat yksi keskeinen sidosryhmä. Heidän sitoutumisensa yritykseen voi olla lyhytaikaisempaa. Viranomaiset ja lainsäätäjät voivat merkittävästi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen toimintaedellytyksiin. Taloudellisia sidosryhmiä voivat olla muun muassa asiakkaat ja alihankkijat. Nämä sidosryhmät eivät ole mukana päätöksenteossa, mutta heilläkin on taloudellisia siteitä yritykseen. Yhteiskunnalliset sidosryhmät, kuten kansalaiset tai jonkin alueen asukkaat, ovat aikaisempaa enemmän kiinnostuneita yritysten toiminnasta ja pyrkivät vaikuttamaan siihen aktiivisesti. Joukkotiedotusvälineillä sidosryhmänä on kaksinainen rooli. Joukkotiedotusvälineet ovat oma sidosryhmänsä. Lisäksi joukkotiedotusvälineet toimivat tiedon jakajina kaikille muille sidosryhmille. (ks esim. Juholin 2004, 196-198; Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 61-62; Rohweder 2004, 195-196, Vos 2003, 141-147.)

Henkilöstö on vastuullisuusviestinnässä kohderyhmänä hieman erilainen kuin muut kohderyhmät, koska henkilöstö toimii myös itse viestin tuottajana. Tutkimusten mukaan yritys, jossa henkilöstö on aktiivisesti mukana vastuullisuuden toteuttamisessa, myös kokee yrityksen vastuullisemmaksi. Henkilöstö myös vertaa omaa tietämystään yrityksen vastuullisuudesta julkisuuteen annettuihin viesteihin ja sen takia henkilöstöllä tulee olla vähintään samat tiedot kuin suurella yleisöllä yrityksen vastuullisuudesta. Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys kasvavat, jos henkilöstö on sidosryhmänä mukana yrityksen erilaisissa vastuullisuustoimissa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66-67.)

Vuosikertomuksia sidosryhmiin liittyvien vastuiden näkökulmasta ovat tutkineet Sweeney ja Coughlan (2008). Tutkimuksen taustana toimi Freemanin (1984) sidosryhmien määritelmä, jonka mukaan sidosryhmiä ovat kaikki ryhmät tai yksilöt, joihin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa. Tutkimuksessa havaittiin, että yritysvastuun toimia kuvattiin velvollisuuksina ja periaatteina suhteessa keskeisiin sidosryhmiin, kuten henkilöstöön. Erityinen sisällönanalyysilla tehdyssä tutkimuksessa esille tullut havainto oli, että osakkeenomistajille yrityksen toiminnasta ei kuvattu aiheutuvan lisäarvoa. Muita sidosryhmiä, kuten henkilöstöä kohtaan yritysvastuusta kuvattiin olevan lisäarvoa. (Sweeney ja Coughlan 2008, 119.)

Aikaisemmin tässä tutkielmassa esille nostamani harkinnan todennäköisyyden teorian näkökulmasta vaikuttamiseen voidaan kuvitella eri kohderyhmien käyttävän eri reittiä viestin tulkintaan. Hypoteettisesti näkisin henkilöstön olevan pääreitin kautta analysoivia, jotka siis keskittyvät viestin sisältöön. Näkemykseni perustuu henkilöstön selkeään kytkökseen työnantajayritystään kohtaan. Muiden sidosryhmien kuvittelisin käsittelevän yrityksen viestejä useammin perifeerisen reitin kautta, jolloin muilla asioilla kuin viestin sisällöllä on enemmän painoarvoa. Yrityksen on muutenkin argumentoitava eri tavalla vastuullisuuttaan eri kohderyhmille. Suunniteltaessa vastuullisuusviestintää eri kohderyhmille ja tehtäessä valintoja käytettävistä kanavista tulee ensisijaisesti miettiä millainen vaikuttaminen toimii kuhunkin kohderyhmään.

Vastuullisuusviestinnässä keskeisimmät *kanavat* ovat yritysten internetsivut, sosiaalisen median kanavat ja vastuullisuusraportit. Vastuullisuusviestinnän kahta keskeistä kanavaa, internetsivuja ja vastuullisuusraportteja, leimaa pitkäaikaisuuden piirre. Viestit ovat harkittuja ja pitkään esillä hyvin samanmuotoisina. Näissä kanavissa käytettyjä vastuullisuusviestinnän pääviestejä monistetaan usein samankaltaisina useisiin muihin kanaviin. Vastuullisuusviestinnässä strategisia viestejä toistetaan useiden kanavien kautta sidosryhmille.

Vastuullisuusviestintä on usein verkkoviestintää, mutta myös mainonnassa käytettäviä elementtejä tai raportointia (Haarmala & Jallinoja 2012, 162). Vastuullisuusviestintä toteutuu yritysviestinnän osa-alueena täysin samoissa kanavissa kuin muukin yritysviestintä.

Leimallisesti vastuullisuusviestintä on usein yksisuuntaista viestintää. Yksisuuntaista viestintää on tarkoituksenmukaista välittää sellaisia kanavia pitkin, jotka tavoittavat mahdollisimman suuren yleisön.

Vastuullisuusviestintää tehdään myös sponsorointiyhteistyön kautta. Sponsorointiyhteistyössä yritys joko saa nimensä näkyville jonkin asian yhteydessä tai suoran yhteyden keskeiseen kohderyhmäänsä. Sponsorointi on pääsääntöisesti pitkäjänteistä vastuullisuuden ilmentämistä. Sponsorointia pidetään välillisenä ja siten tehokkaana vaikuttamisen keinona, jossa viestitään kohteen kautta vastuuta suhteessa sidosryhmiin. (Juholin 2004, 222.)

Vastuullisuusraportti on raportti, jonka yritys julkaisee vuosittain joko vuosikertomuksensa osana tai erillisenä raporttina perustuen vielä nykyisin vapaaehtoisuuteen. Raportin laajuus ja sisältö kuvastaa yrityksen sitoutumista yritysvastuuseen. Vastuullisuusraportissa yritys kiteyttää merkitykselliset saavutukset yritysvastuustaan edellisen vuoden aikana. Raportit julkaistaan yleensä alkuvuodesta maaliskuussa. Vastuullisuusraportin laatiminen on projekti, joka toteutetaan vaiheittain. Vastuullisuusraportin toteutuksen vaiheet ovat tavoitteiden määrittely, raportin suunnittelu, laadinta, jakelu ja palautteen kerääminen ja analysointi (Niskala & Tarna 2003, Rohweder 2004 mukaan).

Yritykset ovat enenevässä määrin siirtyneet pois painetuista vastuullisuusraporteista. Verkkoversiot vastuullisuusraporteista ovat yleisimmin käytössä, jonka lisäksi verkkoversiosta on mahdollista tallentaa ja tulostaa pdf-versio. Usein osia vastuullisuusraporteista viedään myös verkkosivuille ja siten hyödynnetään jo kertaalleen kerättyjä tietoja yrityksestä useissa kanavissa.

Osittain raportin sisältö noudattelee vuosittain samaa kaavaa, jotta raporttiin voidaan sisällyttää vertailutietoja edellisiltä vuosilta. Raporttiin useimmiten kerätään mahdollisimman laajasti erityisesti numeraalista tietoa. Kerran vuodessa toteutettavaan raporttiin kerätty tieto on hyödynnettävissä vuoden aikana myös muissa viestintäkanavissa, joten vastuullisuusraportti itsessään toimii myös sisäisesti tiedonlähteenä.

Yritykset tuovat vuosittain tarinoiden ja tapausesimerkkien avulla esille kulloisenkin vuoden painotuksia vastuullisuustyössään. Tapausesimerkit ovat keskeisintä yleisön mielikuviin vaikuttavaa sisältöä vastuullisuusraporteissa. Vastuullisuusraportin voidaan ajatella olevan kooste niistä keskeisistä viestinnällisistä sisällöistä, jolla yritys yhteiskuntavastuutaan sanoittaa. On kuitenkin muistettava, että raportointi voi olla hyvää vain, jos sen taustalla oleva ajattelu ja toiminta on hyvää (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 133).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tutkia miten henkilöstövastuuta kuvataan suomalaisten listayhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida millaisen kuvan suomalainen pörssiin listattu yhtiö antaa henkilöstövastuustaan vastuullisuusraportissaan tai vuosikertomuksensa henkilöstövastuuta käsittelevissä teksteissä ja selvittää miten yritykset sanoittavat liiketoimintansa henkilöstövastuusta kertomisen vastuullisuusraportoinnissaan. Vastuullisuusviestintää tutkitaan tässä tutkimuksessa yhtenä työnantajamielikuvaan vaikuttamisen areenana.

Tutkimusstrategisesti tämä tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta on usein määritelty suhteessa määrälliseen tutkimukseen. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata aineiston muodon kuvaukseksi (Eskola ja Suoranta 2008, 13). Laadulliset ja määrälliset tutkimukset nähdään usein toisensa poissulkevina, mikä ei ole ainoa lähestymistapa laadullisen tutkimuksen määrittelyyn. Laadullinen tutkimus ymmärtää ilmiötä ja on määrällistä tutkimusta pehmeämpi tapa kuvata tutkittavaa aihetta. Tutkijan on erityisen tärkeää laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää mitä laadullisessa tutkimuksessa on tutkimassa ja miten tehdä tutkimuksen toteutuksen kannalta parhaat ratkaisut tutkimuseettisellä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 64-70.)

Laadullista tutkimusta voidaan määritellä erilaisten kriteerien kautta, joista käsittelen alla tämän tutkielman kannalta keskeisimmät. Laadullista tutkimusta voidaan määritellä aineiston keruumenetelmän kautta. Laadullisen tutkimuksen aineisto on aina laadulliseen tutkimukseen sopivaa, ei numeraalista aineistoa. Laadullisenkin tutkimuksen aineistosta voi yleensä löytää määrällisiä tuloksia, kuten esimerkiksi mainintojen määrä aineistona olevissa teksteissä. Yleisimmin laadullisen tutkimuksen aineisto on tekstimuotoista. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää harkinnanvaraista otantaa. Harkinnanvarainen otanta on mahdollista, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ilmiöstä kattava kuvaus määrällisesti pienen tapausjoukon kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan tutkia myös narratiivisuuden kautta. Laadullisin menetelmin voidaan tutkia tarinoiden kerrontaa. Hyvin erilaisia tekstejä, haastatteluita ja muuta materiaalia voidaan tutkia laadullisesti narratiivisuuden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on erilainen määrälliseen tutkimuksen verrattuna. Laadulliset tutkimusmenetelmät antavat tutkijalle enemmän vapauksia tutkimuksen toteutukseen ja omaan tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on esiteltävä tutkimuksessaan tekemänsä valinnat ja rajaukset, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan kattavasti arvioida. (Eskola & Suoranta 2008, 15-23.)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Eskolan & Suorannan (2008, 66) mukaan laadulliset tutkimukset ovatkin pääsääntöisesti tapaustutkimuksia. Voidaan myös ajatella, että tämä tutkimus on tutkimusstrategisesti vertailevaa tutkimusta, koska tutkimuksen tarkoituksena on vertailla eri yritysten tuottamaa tietoa omasta vastuullisuudesta. Vertailevassa tutkimuksessa voidaan vertailla eri tapausten sisältöä, joten sekin tutkimusstrategiana soveltuu tähän tutkimukseen.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen ensisijainen tutkimusmenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin on tutkimusmenetelmänä määritelty olevan laadullinen. Tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan tutkitusta aiheesta yleismuotoinen kuvaus tiiviissä muodossa.

Sisällönanalyysia voidaan käyttää sellaisen aineiston tulkintaan, jota ei ole varta vasten tehty kyseistä tutkimusta varten. Sisällönanalyysissa aineistoa tutkitaan etsien eroja ja yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysissa analysoidaan tekstejä. Sisällönanalyysin tavoitteena on etsiä tekstistä erilaisia merkityksiä. Sisällönanalyysissa tulokset voidaan kvantifioida, jolloin on mahdollista saada myös määrällisiä tuloksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103-108.)

Tässä tutkielmassa menetelmänä on sekä aineistolähtöinen että teorialähtöinen sisällönanalyysi, joista jälkimmäisessä käytetään aikaisemmassa tutkimuksessa laadittua luokittelua (Vuontisjärvi 2006) analyysin pohjana.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa käytetään aikaisempaa teoreettista tietoja tutkimuksen kohteesta, jonka pohjalta tutkimuksen aineistoa lähestytään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117-119.) Aikaisemman tutkimuksen pohjalta kehitettyä luokittelua ei voida suoraan pitää teoriana, mutta sen käyttö kuitenkin erottaa tämän tutkimuksen aineistolähtöisestä sisällönanalyysista. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla perehdytään tässä tutkimuksessa raportoinnin esitystapaan.

Vastuullisuudesta tehdyissä tutkimuksissa on laajasti käytetty sisällönanalyysia tutkimusmenetelmänä ja sitä voidaan pitää yleisimpänä tutkimusmenetelmänä analysoitaessa sosiaalista tai ympäristöön kohdistuvaa yritysvastuuta (Sweeney & Coughlan 2008, 116). Menetelmää on käytetty määrittämään yritysten sosiaalisen vastuun määrää, laajuutta ja sisältöjä (Vuontisjärvi 2006, 337).

Narratiivista lähestymistapaa käytetään tässä tutkimuksessa tukemaan sisällönanalyysia aineiston tarinallista kerrontaa tutkittaessa. Narratiivit esittelevät sarjan tapahtumia tarinan kerronnallisessa muodossa sen kertojan valitsemalla sisällöllä. Tarinoita analysoidaan narratiivisella analyysillä, jossa ei tarvitse olla tutkimusongelmaa. Narratiivisella analyysilla tutkitaan kokemusta ja tarinoiden herättämää tunnetta. (Bold 2012, 20-37.)

Narratiivisen analyysin yhtenä kehittäjistä voidaan nostaa esiin Seymour Chatman, jonka mukaan tarinassa on kaksi elementtiä, mahdolliset ja tarinaan valittavat. Tässä tutkimuksessa tarinaan valittavilla narratiiveilla on erityisen suuri merkitys, koska vapaaehtoisessa raportoinnissa yritys voi valita täysin vapaasti millaisia tarinoita kertoo omasta toiminnastaan. Narratiivisella analyysilla vuosikertomuksia on tutkittu vähän. Narratiiveilla jaetaan tietoa tapahtumista ja määritellään itseään ja omaan olemustaan. Narratiiveissa tulee aina olla tilannesidonnaisuus, kausaalisuus ja emotionaalisuus, jotta voidaan todeta kerronnan olevan narratiivista. (Bold 2012, 17-19.) Aineistoon perehdytään tässä tutkimuksessa narratiivien näkökulmasta valinnan ja taustoituksen, kerronnan roolien, juonellisuuden ja draaman kautta.

Teemaluokittelu

Vuontisjärvi (2006) on tuottanut tutkimuksessaan henkilöstövastuuta koskevien tietojen raportoinnista vuosikertomuksissa 10-kohtaisen teemoittelun, jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Vuontisjärven teemat ovat:

1. Koulutus ja henkilöstön kehittäminen
   Tähän luokkaan kuuluvat kaikki maininnat koulutuksista, kehittämistoimista, jotka on suunnattu henkilöstölle sekä maininnat koulutukseen tehdyistä investoinneista.
2. Palkkaus ja palkitseminen
   Tässä luokassa ovat maininnat palkoista, bonusjärjestelmistä, eläkkeistä ja muusta palkitsemisesta.
3. Osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo
   Tähän luokkaan kuuluvat maininnat yhteistyöstä, ammattiliittojen yhteistyöstä, henkilöstön mukaan ottamisesta päätöksen tekoon ja työn itsenäisyydestä.
4. Arvot ja periaatteet
   Tässä luokassa mukana ovat yrityksen arvot, sen visio ja missio, tavoitteet ja periaatteet.
5. Henkilöstön terveys ja hyvinvointi
   Luokittelun tähän luokkaan kuuluvat mm. maininnat henkilöstön liikunnan tukemisesta, loma-osakkeet ja omissa tiloissa olevat kuntosalit sekä työhyvinvointiohjelmat.
6. Vastuun mittaaminen
   Luokassa kuvataan mm. vakituisten työsuhteiden määrä suhteessa määräaikaisiin työsuhteisiin, henkilöstötutkimuksen tuloksia ja työilmapiiriä.
7. Henkilöstöpolitiikka
   Tähän luokittelun luokkaan kuuluvat kaikki rekrytointipolitiikkaan tehdyt maininnat, työnantajamielikuvan mainitseminen ja numeraalinen tieto uusista työntekijöistä tai harjoittelijoista.
8. Työsuhteen jatkuvuus
   Tässä luokassa kuvataan työsuhteen jatkuvuuteen liittyviä mainintoja ja mahdollisten vähennystarpeiden kuvaamista.
9. Tasa-arvo
   Tähän luokkaan kuuluvat maininnat yhtäläisistä oikeuksista sukupuoleen, rotuun tai uskontoon katsomatta.
10. Työn sekä vapaa-ajan tasapaino
    Viimeisessä luokassa kuvataan mainintoja liukuvasta työajasta, etätyömahdollisuuksista ja paremmista mahdollisuuksista yhdistää työ- ja vapaa-aika.

4.3 Tutkimusmateriaali ja tutkimusaineisto

Tässä tutkielmassa tutkimusmateriaalina ovat NASDAQ OMX Helsingissä noteerattujen yritysten vuoden 2013 vastuullisuusraportti tai vuosikertomuksen vastuullisuusosio. Tässä tutkimuksessa käytetään yritysten edellä mainituista esitteistä termiä vuosikertomus, joka on toista käytössä olevaa termiä, vuosikatsaus, yleisempi.

Tutkimuksen materiaalina ovat vuosikertomukset, jotka ovat julkisesti noteeratun yhtiön sähköisesti ja/tai paperisena julkaisema selvitys, joka lakisääteisesti kattaa vähintään tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen (Arvopaperimarkkinalaki 6 §.) Vuosikertomusten on sisällettävä edellä mainittujen tietojen lisäksi tietoa yritykseen kohdistuvista riskeistä. Lisäksi tutkimuksen materiaalina on erillinen vastuullisuusraportti niiltä yrityksiltä, jotka sellaisen julkaisevat. Vuosikertomusten vastuullisuusosio tai erillinen vastuullisuusraportti on edelleen vapaaehtoisesti julkaistava osa yrityksen raportointia. Erityisesti suuret yritykset julkaisevat lain vähimmäistietojen ylittäviä tietoja yritystoiminnastaan ja yrityksensä vastuullisuudesta.

Tutkimusmateriaali on kerätty tutustumalla jokaisen NASDAQ OMX Helsingin pörssissä noteeratun yhtiön suomenkielisiin verkkosivuihin ja hakemalla sieltä yrityksen vuoden 2013 vastuullisuusraporttia tai vuosikertomusta. Mikäli yritys oli julkaissut erillisen vastuullisuusraportin, ei vuosikertomukseen tutustuttu ollenkaan. Materiaalin koonti tehtiin maaliskuussa 2015, jolloin osa yrityksistä on julkaissut myös vuoden 2014 raporttinsa. Tässä tutkimuksessa rajattiin materiaali koskemaan vuotta 2013. Erilaiset painotukset raportoinnissa vaihtelevat myös vallitsevan maailman tilanteen mukaan ja siten on relevanttia valita materiaali koskemaan samaa ajanjaksoa.

Yleisimmin vastuullisuuteen liittyvät raportit löytyivät verkkosivuilta yrityksen julkaisuiden alta. Lisäksi vastuullisuusraportti tai vuosikertomuksen vastuullisuuteen keskittynyt osio saattoi löytyä linkkinä vastuullisuutta kuvaavan verkkosivujen alta. Vastuullisuustietoja on julkaistu sekä suoraan pdf-muotoisena tiedostona että html-muotoisena verkkoversiona, josta voidaan myös tallentaa tai tulostaa pdf-versio.

Pörssilistattuja yhtiöitä oli maaliskuussa 2015 yhteensä 122, joista 51 ei ollut julkaissut minkäänlaisia vastuullisuustietoja vuodelta 2013. Lisäksi yksi yritys oli listattu vasta vuonna 2014. Tässä tutkimuksessa materiaali rajattiin vain suomenkieliseen aineistoon, joten materiaalin keruuvaiheessa vain englanniksi tuotetut tiedot rajattiin pois aineistosta. Vain englanniksi raportoivia yrityksiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Erillisen suomenkielisen vastuullisuusraportin julkaisseita yrityksiä oli 19 kappaletta.

Osassa erillisen vastuullisuusraportoinnin julkaisseista yrityksistä raportti oli laadittu tiukasti GRI-raportoinnin mukaisesti ja sisälsi pääsääntöisesti numeraalista tietoa henkilöstöstä. Tutkimuksen kannalta pääsääntöisesti vain numeraalista tietoa sisältäneet raportit eivät olisi antaneet kattavaa kuvaa vastuun sanoituksesta ja siten ne rajattiin harkinnanvaraisessa otannassa tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusmateriaali sisälsi tutkimusaineiston, joka tässä tutkimuksessa on ainoastaan henkilöstövastuuta koskevat tekstin osat. Läpikäytävät raportit on valittu harkinnanvaraisella otannalla kaikkien listayhtiöiden joukosta, joita oli edellä mainittujen rajausten jälkeen 35. Harkinnanvaraisessa otannassa on käytetty kriteereinä yrityksen tuottaman raportoinnin laajuutta sekä omaa mielenkiintoani kulloistakin yritystä kohtaan. Raportoinnin laajuudessa on painotettu sitä, että henkilöstövastuuta koskevat tekstinosat ovat olleet selkeästi merkitty raportin sisällysluetteloon ja ovat siten olleet otsikkotasolla merkittäviä yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tekijänä olen kiinnostunut yrityksistä, joista minulla on jonkinlainen mielikuva entuudestaan ja, jotka ovat yleisesti tunnettuja yrityksiä. Otannassa on lisäksi painotettu sitä, että aineistoon valikoituisi mahdollisimman paljon sellaisia yrityksiä, jotka tarjoavat laajasti erilaisia työtehtäviä. Yritys, joka tarjoaa tehtäviä erilaisille henkilöstöryhmille, joutuu ottamaan huomioon omassa työnantajakuvan tukemisessaan erilaiset kohderyhmät ja siten vastuullisuusviestinnän sisällöt on kohdistettu useiden eri ammattien edustajille.

Tehtyjen rajauksien ja harkinnanvaraisen otannan jälkeen tutkimuksen aineistona ovat liitteessä numero yksi mainittujen yrityksen vuoden 2013 henkilöstövastuuta koskevat tekstit vuosikertomuksessa tai erillisessä vastuullisuusraportissa. Tutkimusaineisto on laajuudeltaan 101 sivua. Sivumäärät vaihtelevat yrityskohtaisesti 4-17 sivun välillä. Aineistosta löydettiin sisällönanalyysilla yhteensä 438 luokiteltua sisällönosaa. Yrityskohtaisesti sisältöjen määrät vaihtelivat 26 ja 70 välillä.

Sisällönosien määrä korreloi hyvin kunkin yrityksen sivumäärän mukaisesti. Aineiston koko vastasi yrityksestä riippuen noin 5-30 prosenttia koko vastuullisuusraportoinnin eli tutkimusmateriaalin sisällöstä.

Aineiston sisältämiin tarinoihin tutustuttiin ja niistä tehtiin myös rajauksia. Huomioitavaa oli, että kolmella yrityksillä ei ollut yhtään tarinaa vastuullisuusraportoinnissaan ja toisilla yrityksillä niitä oli huomattavan paljon. Suurin määrä tarinoita yhden yrityksen aineistossa oli 6 kappaletta. Tarinat oli merkitty yleisesti sanalla case, joka tarkoittaa suomeksi tapausta. Aineistoon tutustuttaessa havaittiin, että useista tarinoista puuttui henkilöstön ääni kokonaan. Raportteihin tehtiin vielä tarinoiden osalta yksi rajaus. Tutkittavaksi otettiin ainoastaan sellaiset tarinat, joissa ääneen pääsi joku henkilöstön jäsen. Tämän rajauksen jälkeen tarkastelussa oli yhteensä 11 tarinaa, joista neljä oli Keskolta, neljä Ruukilta ja yksi kultakin Lassila & Tikanojalta, Lemminkäiseltä ja Tikkurilalta.

Aineistoon on otettu ainoastaan selkeästi otsikoidut raporttien osat. Aineiston ulkopuolelle on jätetty mm. toimitusjohtajan katsauksen maininnat henkilöstövastuusta tai sidosryhmät-otsikon alle mainitut henkilöstövastuun sanoitukset.

4.4 Aineiston analyysi

Analysointia varten aineisto tulostettiin raporttien pdf-versioista suoraan yrityksien verkkosivuilta paperiseen muotoon. Aineistoa ei tallennettu analysoinnin ajaksi, vaan paperiset tulosteet toimivat analysoitavana aineistona. Aineistoa ei tallennettu, koska vuosikertomukset ja vastuullisuusraportit ovat julkisesti saatavilla useita vuosia julkaisemisen jälkeen ja niihin ei tehdä julkaisun jälkeen muutoksia.

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla kaikki vuosikertomukset tai vastuullisuusraportit läpi ensimmäisen kerran ja silmäillen tekstit läpi. Aineistossa henkilöstövastuuta oli kuvattu useiden erilaisten otsikoiden alle riippuen yrityksestä. Ensimmäisellä aineiston lukemiskerralla tärkeintä oli tunnistaa kaikki henkilöstövastuuta kuvaavat tekstit aineistosta. Ensimmäisellä lukukerralla tehtiin myös muistiinpanoja tekstissä havaituista vaikuttamisen keinoista.

Toisella aineistoon tutustumiskerralla aineistoa teemoiteltiin teoriaohjaavasti. Tekstiin tehtiin merkintöjä mihin aikaisemmin esitellyistä Vuontisjärven teemoista 1-10 kulloinenkin tekstin osuus sopi. Tätä vaihetta voidaan kuvata tekstin koodaamiseksi. Koodien voidaan kuvata olevan muistiinpanoja ja jäsentävän sitä mitä aineistossa käsitellään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92).

Aineisto luettiin läpi vielä kolmannen kerran ja varmistettiin, että toisessa vaiheessa tehdyt teemoittelut olivat oikein ja kuvasivat kutakin tekstin osaa. Kolmannessa vaiheessa haluttiin varmistaa, että kaikki erilaiset henkilöstövastuuta kuvaavat tekstin osat oli teemoiteltu jonkin teeman alle. Lisäksi muistiinpanoja teksteissä olleista vaikuttamisen keinoista täydennettiin. Aineiston kolmannessa läpikäynnissä käytettiin myös hyväksi Exceliä, koska aineisto kvantifioitiin. Aineiston kvantifioinnilla tarkoitetaan, että kuinka monta kertaa sama asia esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120).

Aineisto kvantifioitiin siten, että jos jokin sisältö oli mainittu kerran tekstissä, se sai yhden merkinnän. Uusia mainintoja samasta asiasta ei merkitty uudestaan. Avaan aineistolle tehtyä kvantifiointia vielä hieman lisää ja käytän siinä esimerkkinä koulutuksen kuvaamista henkilöstövastuun teksteissä. Jos tekstissä mainittiin esimieskoulutus, se sai yhden merkinnän eikä uusia mainintoja esimieskoulutuksesta enää merkitty. Koulutusta koskevaan luokitteluun saattoi tulla kylläkin useita merkintöjä, jos mainittiin esimerkiksi seuraavaksi turvallisuuskoulutus ja vielä asiantuntijakoulutuskin.

Muiden tekstinosien jälkeen paneuduttiin tarinalliseen kerrontaan ja tarinalliset tekstit luettiin useita kertoja läpi. Ensimmäisellä kerralla niistä ei tehty muistiinpanoja, vaan ne luettiin läpi. Toisella ja kolmannella kerralla tarinoista tehtiin muistiinpanoja ja niiden välittämää tietoa yrityksen esiin nostamista asioista pohdittiin laajasti ja jäsenneltiin.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäiseksi tarkastellaan miten henkilöstövastuuta sanoitetaan vastuullisuusraportoinnissa ja seuraavaksi millaisia tarinoita henkilöstövastuusta kerrotaan. Viimeiseksi kuvataan millainen on henkilöstövastuun esittämistapa vastuullisuusraportoinnissa.

5.1 Henkilöstövastuun sisällöt

Toisen tutkimuskysymyksen avaamiseksi aineistoa tutkittiin sisällönanalyysilla. Raportoin seuraavaksi havaintoja henkilöstövastuun sisällöistä aikaisemmassa Vuontisjärven (2006) tutkimuksessa kehitetyn teemaluokittelun kautta. Mainintoja erilaisista sisällöistä oli aineistossa yhteensä 438 kappaletta. Liitteestä kaksi löytyvät sisällönanalyysin tulokset taulukkomuodossa.

Esiteltäessä tuloksia otteita aineistosta on käytetty kuvaamaan esille nousseita sisältöjä. Esimerkit ovat valittu siten, että ne ovat mahdollisimman kuvaavia kustakin havainnosta.

5.1.1 Koulutus ja henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön koulutusta ja siihen panostamista esiteltiin erittäin laajasti vastuullisuusraportoinnissa. Mainintojen määrä oli kaikkein suurin tässä luokassa. Mainintoja erilaisista koulutusohjelmista ja osaamisen kehittämisen toimista oli aineistossa yhteensä 108.

Aineistosta havaittiin, että useimmat yritykset raportoivat henkilöstön koulutuspäivät numeraalisesti kuvaajan tai taulukon muodossa. Raportoituja koulutuspäiviä verrattiin yleisimmin suhteessa henkilöstön määrään. Koulutuspäivät olivat vähentyneet kaikissa raporteissa suhteessa seuranta-ajanjaksoon.

”Jokainen ruukkilainen osallistui keskimäärin 1,62 (2,21) koulutuspäivään” - Ruukki

Henkilöstön kehittämisen keinoina näkyvät sekä koulutusohjelmat että muun muassa työnkierto, seuraajasuunnittelu ja työssäoppiminen. Tehtäväkierto nähtiin suurena oppimisen mahdollisuutena lähes kaikkien yritysten raporteissa.

Tehtäväkierron määrää ja avointen työpaikkojen määrää raportoitiin muutamissa raporteissa.

> *”Osaamisen kehittämisen keinoihimme kuuluvat esimerkiksi työkierto, 360 asteen arvioinnit palautekeskusteluineen, mentorointi, työssä oppiminen ja coaching.” – Orion*

Ainoastaan yksi yritys mainitsi hiljaisen tiedon siirtymisen osana henkilöstön kehittämistään.

> *”Ohjelman avulla edistämme aktorin tai kisällin ammatillista kehitystä sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä.” –Lemminkäinen*

Kehityskeskustelut raportoitiin osana osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut olivat esimiehen ja alaisen välisiä. Ainoastaan yksi yritys kertoi työntekijöille pidettävistä ryhmäkehityskeskusteluista. Lähes kaikki yrityksillä oli mainittu aineistossa numeraalisesti kehityskeskustelun käyneiden henkilöiden osuus koko henkilöstöstä.

> *”Vuonna 2013 kaikista UPM:n työntekijöistä 85 % (84) kävi kehityskeskustelun esimiestensä kanssa. ”- UPM*

Kehityskeskusteluista nähtiin kaikissa raporteissa suora linkki osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa mainittiin sovittavan osaamisen kehittämisen toimista, tehtäväkierron suunnittelusta ja valmennusohjelmiin osallistumisen vahvistamista.

Verkko-oppiminen oli tuotu useammassa aineistossa omaksi kokonaisuudekseen, jota mainittiin erikseen.

> *”Viime vuosina verkko-oppiminen on noussut entistä enemmän lähiopetuksen rinnalle.” - Kesko*

Kaikilla yrityksillä oli omia esimiestyökehittämisohjelmia. Osalla yrityksistä ei ollut mainintoja muusta koulutuksesta kuin esimieskoulutuksesta.

Aineistoista nousi esille useampia mainintoja koulutuksen pakollisuudesta. Yritykset olivat määritelleet tietyt koulutukset pakollisiksi ja jokaisen työntekijä tuli suorittaa koulutus annetuissa aikaraameissa. Maininnoissa korostui myös esimiehen vastuu valvoa koulutuksen suorittamista.

> *”Tietoturvapolitiikka määrittää tiedosta turvallisuus- verkkokoulutuksen pakolliseksi kaikille keskolaisille. Jokaisen esimiehen vastuulla on valvoa ja ohjeistaa alaisensa suorittamaan koulutus.” – Kesko*

Aineistoissa löytyi useampia mainintoja oppimisesta myös muutoin kuin formaalin koulutusohjelman kautta. Henkilöstön kehittymistä nähtiin tapahtuvan myös muutoin kuin järjestetyssä koulutustilaisuudessa. Henkilöstön kehittämismalli 70-20-10 oli erikseen mainittuna kahden yrityksen raporteissa.

> *”70% oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % muilta oppimalla ja 10 % koulutuksen ja itseopiskelun kautta.” – Kone*

Henkilöstön kehittämiseen liittyvät sisällöt olivat aineistossa hyvin selkeästi jaoteltu kohderyhmien mukaisesti. Kohderyhmiä ja koulutusaiheita oli erittäin paljon. Jokaisella yrityksellä oli omille koulutusohjelmilleen omia nimiä, jotka oli johdettu yleisimmin suoraan kunkin yrityksen liiketoiminnasta.

> - *”……..*
> - *Sales Motivator – ohjelma matkustamohenkilöstölle*
> - *Take Off- esimiesvalmennus liiketoimintajohdolle*
> - *Mentorointi-pilotti, jossa konsernin johtoryhmän jäsenet toimivat mentoreina*
> - *Finnair Technical Operations- toimintajärjestelmän kuvaaminen ja analysointi*
> - *Prosessiosaaminen: prosessi-peruskurssi*
> - *……”*
>
> *Finnair*

5.1.2 Palkkaus ja palkitseminen

Tässä luokituksen luokassa ovat koottuna kaikki maininnan henkilöstön, johdon ja hallituksen palkitsemaan tehdyt maininnat. Maininnat sisältävät peruspalkan lisäksi mahdolliset bonusjärjestelmät, aineettoman palkitsemisen, henkilöstöetuudet ja eläke-etuudet.

Palkitsemisesta tehtyjen mainintojen määrä vaihteli yrityskohtaisesti 0-11 välillä. Kesko, Lassila & Tikanoja ja Lemminkäinen eivät olleet maininneet raportissaan ollenkaan palkitsemiin liittyviä asioita. Suurin mainintojen määrä palkitsemisesta oli UPM:llä.

Yhteensä seitsemässä raportissa löydettiin merkintöjä palkitsemisesta. Palkitsemiseen liittyvissä maininnoissa oli lähes kaikissa maininta joko kokonaispalkasta tai henkilökohtaisesti palkasta. Maininnat henkilökohtaisesta palkasta sisälsivät aina viittauksia henkilön suoriutumiseen ja sen kautta tapahtuvaan palkan muodostukseen.

> *”Henkilökohtainen palkka määräytyy tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Henkilökohtaista palkkaa arvioitaessa otetaan huomioon tuloksellisuus, ammattitaito, monitaitoisuus, kehityshakuisuus, aloitteellisuus ja yhteistyökyky.” – Orion*

Palkkatasoon tehtiin mainintoja ja kuvattiin palkkatason olevan maan yleisen palkkatason tasolla kaikissa toimintamaissa. Viittauksia markkinapalkkaan löytyi useista raporteista. Markkinapalkka on kunkin maan kilpailukykyinen palkkataso. Yksi yritys mainitsi, että maksaa jokaisessa maassa mielellään yli minimipalkkatason olevaa palkkaa.

> *”Ruukki ylittää säädellyn minimipalkkatasoin kaikissa toimintamaissaan vapaaehtoisesti.” -Ruukki*

Johdon palkitsemista ei avattu aineistossa tarkemmin, vaan viitattiin joko vuosikertomuksen muihin osiin tai yrityksen internetsivuille, joissa johdon palkitseminen oli tekstin mukaan kuvattuna.

> *”Hallituksen, toimitusjohtajan ja johtokunnan palkkiot ja muut etuudet vuodelta 2013 on julkaistu KONEen tilinpäätöksessä.” - Kone*

Bonusjärjestelmiä kuvailtiin laajasti raporteissa. Yritykset kuvasivat erikseen henkilöstön kannustinjärjestelmiä ja johdon kannustinjärjestelmiä. Lisäksi aineistossa kuvailtiin erikseen pitkän ja lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmiä.

”UPM:llä on kaksi pitkän aikavälin kannustinjärjestelmää: tulosperusteinen osakepalkkiojärjestelmä ylimmälle johdolle ja bonusperusteinen osakepalkkiojärjestelmä muille avainhenkilöille.” - UPM

Muutamissa raporteista mainittiin erikseen luotoisedut osana palkitsemista.

”Tehtävän niin edellyttäessä henkilöstölle tarjotaan myös muita luontoisetuja, kuten työsuhdepuhelinta tai – autoa.” - Ruukki

Eläke-etuudet mainittiin useammassa raportissa. Eläke-etuuksien maininnat jäivät hyvin yleiselle tasolle. Niitä ei selitetty eikä kuvattu tarkemmin. Etuuksista mainittaessa ei myöskään mainittu ovatko ne lakisääteisen minimitason ylittäviä etuuksia.

Palkitsemiseen tehdyissä maininnoissa kulki usein rinnalla maininnat tasa-arvoista ja tasapuolisesta kohtelusta, jotka on luokiteltu erikseen tuloksissa luokittelun luokkaan tasa-arvo. Palkitsemisen mainittiin kuitenkin olevan tasapuolista ja perustuvan aina työehtosopimuksiin.

Aineeton palkitseminen mainittiin kolmen yrityksen teksteissä. Erityisesti Ruukki kuvasi aineetonta palkitsemistaan laajasti. Aineettoman palkitsemisen keinot sisälsivät sekä lakisääteisiä että vapaaehtoisia keinoja. Tässä tutkimuksessa useimmat aineettoman palkitsemisen keinot sisältyvät muihin valmiin luokituksen luokkiin, joten niistä tehdyt maininnat luokitellaan muihin luokkiin tuloksissa.

5.1.3 Osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo

Tähän luokkaan koottiin sisällön maininnat yhteistyöstä henkilöstön kanssa, työn itsenäisyydestä, organisaation yhteistyöelimistä ja yhteydenpidosta ammattijärjestöihin. Maininnat olivat hyvin erilaisia ja vaihtelevia, koska tämä luokituksen sisään kuuluvat sisällöt oli hyvin erilaisia.

Yrityksistä kolmella ei ollut yhtään mainintaa raportissaan henkilöstön osallistamisesta. Suurin henkilöstön osallistamiseen liittynyt mainintojen määrä oli 11. Mediaaniluku maininnoista henkilöstön osallistamisesta oli kolme.

Aineistosta havaittiin osallistumiseen kannustamiseen liittyvää sanoitusta. Näissä sisällöissä ei ollut tarkemmin eritelty millaista keinoja osallistumisen lisäämiseen on käytetty.

> *".. rohkaisemme työntekijöitämme osallistumaan ja kannustamme heitä jakamaan tietoa ja ideoita." - Kone*

Useiden yritysten aineistoissa esiteltiin laajasti erilaisia yhteistyöelimiä, joissa henkilöstö on mukana. Nimeltä mainittiin mm. konserniyhteistyökokousta ja työvaliokuntaa. Lisäksi mainittiin vapaamuotoisia osallistumisen foorumeita, jotka kokoontuivat vuosittain.

> *"Suomessa ja konsernitasolla yrityksellä on yhteensä 49 säännöllisesti kokoontuvaa henkilöstöyhteistyöelintä." – Ruukki*

Aineistossa kuvattiin avoimeen keskusteluun kannustamista. Organisoitujen kokousten lisäksi yrityksillä oli vapaamuotoisempia keskustelufoorumeita, joissa voitiin vaihtaa ajatuksia kaikille merkityksellistä aiheista.

> *"Me rohkaisemme henkilöstöä avoimeen dialogiin ja tiiviiseen yhteistyöhön niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämän tueksi olemme jo muutaman vuoden ajan järjestäneet eri toimintojen ja johdon ja henkilöstön välisiä ja tiettyyn meille tärkeään aiheeseen liittyviä keskustelutilaisuuksia nk. dialogikahviloita, joissa avataan keskustelua tärkeistä asioista, kerätään ideoita ja nostetaan esiin kehitettäviä asioita sekä edistetään vuoropuhelua ja yhteistyötä." – Tikkurila*

Lakisääteistä kokoontumis- ja järjestäytymisvapautta tuettiin sisältöjen mukaan. Lakisääteisyyttä ei ollut näkyvissä sisällöissä, vaan sisällöissä mainittiin arvostus ja kunnioitus henkilöstön toimintaa kohtaan.

> *"Henkilöstöllämme on järjestäytymisvapaus ja suhtaudumme ammattiyhdistystoimintaan ja henkilöstön edustajiin arvostaen." –Lassila & Tikanoja*

Tutkimuksessa havaittiin aineistossa olevan paljon henkilöstön edustajiston esittelyä erilaisissa yhteystyöelimissä lukumääräisesti. Sisällöissä myös mainittiin, että miten edustajat kuhunkin konserniyhteistyöelimeen valitaan.

”Henkilöstön edustus konsernin hallinnossa pyritään ensisijaisesti sopimaan henkilöstön kanssa. Orion-konsernin johtoryhmässä on yksi henkilöstöryhmien keskuudestaan nimeämä edustaja.” – Orion

5.1.4 Arvot ja periaatteet

Tähän luokituksen luokkaan on luokiteltu yrityksen arvot, tavoitteet, visio ja periaatteet. Kahdella yrityksellä ei tutkimuksessa havaittu olevan yhtään omiin periaatteisiinsa liittyvää sisältöä vastuullisuusraportoinnissaan. Suurin sisältöjen määrä oli yhdeksän.

Yleisimmin aineistossa mainittiin eettiset toimintaohjeet tai periaatteet.
Lisäksi sisällöissä havaittiin henkilöstöön kohdistuvaa sanoitusta ohjeiden ja periaatteiden noudattamisesta. Periaatteiden noudattamista seurattiin aineiston mukaan ja niiden noudattamatta jättämiseen puututtiin laajasti.

”KONEen eettisessä ohjesäännössä määritellään henkilöstöltämme ja KONE-yhtiöiltä edellytettävät toimintatavat. Se sisältää myös selkeän kuvauksen toiminnasta, jota ei suvaita.” -Kone

Toiseksi eniten aineistosta löytyi sisältöjä johtamisperiaatteista. Useimmiten johtamisperiaatteita kuvattiin yhdessä johtamisen koulutuksen kanssa. Periaatteiden pohjalta oli rakennettu johtamisenkoulutusohjelmia, joista kerroin jo tarkemmin tulosluvussa 5.1.1 Koulutus ja henkilöstön kehittäminen.

”Olemme järjestelmällisesti hyödyntäneet esimiesten ja tiimien päivittäisessä työntekemisessä työkaluja, jotka on kehitetty yhtiön johtamisperiaatteiden (tavoitteellisuus, oikeudenmukaisuus, kannustaminen, kehittäminen, välittäminen) pohjalta.” – Finnair

Lisäksi aineistossa keräsivät merkintöjä mm. hankintaohjeet ja kilpailuoikeussäännökset sekä erilaisten tarkentamattomat ohjeet, joihin tekstissä viitattiin.

”Kilpailuoikeussäännöksissä määritellään yksiselitteinen kantamme kilpailunvastaista toimintaa kohtaan. Ohjesäännössä määritellään säännöt ja periaatteet, joita kaikkien KONEen työntekijöiden on noudatettava.” - Kone

Yritysten visiosta ei löytynyt aineistoista yhtään mainintaa. Arvot mainittiin yhden yrityksen raportissa, mutta niitä ei kuvailtu tai esitetty tarkemmin raportilla. Sama yritys kuvasi myös missiotaan, jonka sanoitus oli erilainen ulospäin kuin henkilöstöä kohtaan.

> *”Yhtiömme missio ”Hyvinvointia rakentamassa ” sisältää vahvan viestin yhdessä tekemisestä. Henkilöstöllemme missiomme tarkoittaa ”työtä, josta olemme ylpeitä yhdessä”. Orion-konsernin arvot näkyvät arjessamme.” – Orion*

Toimintatapojen ja periaatteiden jalkauttamisesta oli useita mainintoja aineistossa. Uusia periaatteita kuvattiin laajasti ja niiden jalkauttamisprosesseja oli kuvattu erityisen tarkasti.

> *”Toimintaohjeita tarkistettiin vuoden 2012 aikana ja ne otettiin käyttöön vuonna 2013. Ohjeiden käyttöönottoon liittyi merkittävä konserninlaajuinen viestintäohjelma.” – Huhtamäki*

5.1.5 Henkilöstön terveys ja hyvinvointi

Tähän luokkaan luokiteltiin henkilöstön terveyttä tukevat sisällöt aineistoissa samoin kuin hyvinvointiin liittyvät merkinnät. Henkilöstön turvallisuutta koskevat maininnat luokiteltiin myöskin tähän luokkaan.

Kaikissa aineistoissa kuvailtiin panostuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Lukumääräisesti toiseksi eniten mainintoja kuului tähän luokituksen luokkaan. Lukumääräisesti sisällöt vaihtelivat neljästä maininnasta 20 mainintaan yrityskohtaisesti.

Aineistossa kuvattiin laajasti työnantajan vastuuta henkilöstön hyvinvointiin.

> *”Kesko haluaa huolehtia henkilöstöstään läpi työuran. Työntekijöiden liikunta- ja kulttuuriharrastuksia tuetaan eri tavoin ja työntekijöitä ohjataan tarvittaessa työkykyä yllä pitävään kuntoutukseen.” – Kesko*

> *”Jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi tapaturmat, läheltä piti-tilanteet, vaaralliset työolosuhteet ja vaarallinen toiminta raportoidaan ja tutkitaan.” - Kone*

Kuolemaan johtaneet tapaturmat ja ammattitaudit oli raportoitu useiden yritysten raporteissa. Lisäksi monet yritykset raportoivat tapaturmataajuutta ja sairauspoissaoloja. Ennakoinnin merkitystä korostettiin sisällöissä ja ennakoivia toimenpiteitä avattiin laajasti aineistossa.

> *”Tikkurilan turvallisuustyö keskittyy ennen kaikkea ennaltaehkäisevään toimintaan, kuten riskienarviointeihin, turvallisuuskoulutuksiin, -keskusteluihin ja -kierroksiin, vaaratilanteista ilmoittamiseen ja viestintään sekä sisäisiin ja ulkoisiin arviointeihin.” – Tikkurila*

Ennalta ehkäiseville toimenpiteille oli annettu nimiä, joita käytettiin kuvaamaan sisältöjä. Yleensä toimenpiteiden nimiä ei avattu erityisesti, vaan oletettiin lukijan tunnistavan termit.

> *”Safety Walk-havainnointikierros on esimiehen työkalu työympäristön turvallisuuden seuraamiseen.” – Lassila & Tikanoja*

Kahden yrityksen aineistoissa kuvailtiin työergonomian parantamiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Toinen yritys mainitsi, että vuoden 2013 teemana oli työergonomian parantaminen.

Varhaisen tuen tai varhaisen puuttumisen mallista löytyi mainintoja useammasta raportista. Varhaisen tuen mallilla kuvailtiin olevan suora korrelaation sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työhyvinvointiin.

Henkilöstön hyvinvointi keskittyi erilaisiin turvallisuutta ja fyysistä terveyttä tukeviin toimenpiteisiin. Työturvallisuuden osalta kaikilla yrityksillä oli tavoitetaso, johon pyrittiin. Aineistossa oli tavoitetasosta myös vertailulukuja edellisiltä vuosilta. Tavoitteeseen pyrkimisen keinoja myös kerrottiin aineistossa. Keinot olivat ennaltaehkäiseviä ja hyvin saman tyyppisiä yrityksestä riippumatta.

> *”Orion-konsernin turvallisuustavoitteena on nolla työtapaturmaa.” – Orion*

Aineistossa oli useilla yrityksillä havaittavissa työturvallisuusoppaita, joiden kerrottiin olevan koko henkilöstön tiedossa. Turvallisuuskulttuuria kehitettiin jokaisessa

yrityksessä erilaisin koulutuksin, jotka on sisältöinä sisällytetty lukuun 5.1.1. Koulutus ja henkilöstön kehittäminen.

Henkilöstön turvallisuuteen oli aineiston mukaan panostettu useissa yrityksissä ja sitä varten oli luotu erilaisia teemoja. Kahdessa aineistoon kuuluvassa yrityksessä työturvallisuuteen tehdyt panostukset näkyivät erillisenä työturvallisuusviikkona.

> *”Yhtiö juhlisti huhtikuussa ensimmäistä työturvallisuusviikkoaan kaikissa toimipaikoissaan kansainvälisen työjärjestön (ILO) järjestämän kansainvälisen työturvallisuuspäivän yhteydessä.” – UPM*

Yksittäisiä mainintoja saivat esimerkiksi henkilöstölle tarjottavat ilmaiset influenssarokotukset, työpaikkojen urheilujoukkueet ja erilaiset työhyvinvointikampanjat, kuntosalitarjonta sekä liikuntasetelit.

> *”Finnairin uudessa HOTT-toimitalossa avattiin 29.7.2013 moderni kuntosali, joka on kaikkien finnairlaisten käytettävissä.”- Finnair*

5.1.6 Vastuun mittaaminen

Vastuun mittaamisen luokkaan kuuluvat tiedot henkilöstö – ja muiden tutkimusten tuloksista, työilmapiiristä ja vakituisten ja määräaikaisten työsuhteiden osuudesta toisiinsa. Kaikkien yritysten raporteissa oli viittaus henkilöstötutkimukseen, joita oli tehty laajasti useiden vuosien ajan. Henkilöstötutkimukset toteutettiin yleisimmin kerran vuodessa. Kaksi yritystä kertoi aineistossa jo seuraavan kyselyn toteuttamisen ajankohdan. Henkilöstötutkimuksille oli yrityksillä omia nimiä, jotka kuvastivat tutkimusta.

> *”Tikkurilan henkilöstökysely, Tikkurila Beat, on tärkeä johtamisen ja kehittämisen työkalu, jolla mitataan henkilöstön mielipiteitä osaamiseen, työnteon edellytyksiin ja motivaatioon liittyen.” - Tikkurila*

Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli raportoitu melkein kaikissa raporteissa, jotka olivat tämän tutkimuksen aineistona. Vastausprosentin määrä oli lisäksi kuvailtu sanallisesti, jos se oli noussut aikaisemmasta vuodesta.

> *Vuonna 2013 kyselyn vastausprosentti oli samalla tasolla (78) kuin edellisenä vuonna. – UPM*

Henkilöstötutkimuksesta oli yleensä myös raportoitu keskeisimmät tulokset prosentteina tai keskiarvona arvosanoina 1-5.

> *”Tutkimuksen mukaan orionilaiset ovat erittäin sitoutuneita sekä omaan työhönsä (keskiarvo 4,11/5) että Orion-konserniin (4,18/5).” -Orion*

Sitoutuneisuutta tarkasteltiin kaikissa henkilöstötutkimusta kuvaavissa teksteissä. Lisäksi henkilöstötutkimuksessa oli yleisimmin tarkasteltu turvallisuusindeksejä ja työnantajan suosittelemista. Tuloksia ja niiden indikaattoreita oli avattu puolessa raporteista. Tuloksia kuvailtiin sanallisesti ja niiden pohjalta oli tehty väittämiä, jotka kuvastivat yritystä.

> *Kyselyn mukaan L&T:n henkilöstö on omistautuneempaa kuin suomalaisyrityksissä yleensä, ja henkilöstön työnantajakuva on keskimääräistä positiivisempi; kolme neljästä vastaajasta suosittelisi L&T:tä työnantajana. – Lassila & Tikanoja*

Yhdellä yrityksellä oli laajan henkilöstötutkimuksen lisäksi niin kutsuttu pulssikysely, jossa tarkasteltiin työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä useammin kuin henkilöstötutkimus toteutettiin. Muut yritykset raportoivat ainoastaan laajan henkilöstötutkimuksen tuloksia.

Henkilöstökyselyiden lisäksi aineistossa oli paljon mainintoja esimiestyön onnistumisen seuraamisesta kyselyiden avulla. Lisäksi kehitysohjelmien tavoitteiden saavuttamista seurattiin erilaisilla pienemmillä kyselyillä ja tutkimuksilla.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla yrityksillä oli raporteissaan koko henkilöstömäärä raportoituna. Tiedot oli aina esitetty numeraalisesti ja melkein kaikissa erillisenä taulukkona. Lähes kaikilla yrityksillä henkilöstömäärän raportoinneista yrityksistä oli raportoitunut myös vakituisten ja määräaikaisten henkilöiden määrän erikseen.

5.1.7 Henkilöstöpolitiikka

Tähän luokittelun luokkaan sijoittuivat maininnat rekrytoinneista, työsuunnittelusta ja työnantajamielikuvasta. Aineistossa oli mainintoja työllistämisestä, työnantajamielikuvasta ja oppilaitosyhteistyöstä varsin tasaisesti kaikilla yrityksillä. Erityisesti nuorten työllistäminen nähtiin vastuuna nuoria ja yhteiskuntaa kohtaan.

> *”Kesko ja K-kaupat käynnistivät vuonna 2013 Nuorisotakuu-ohjelman, jonka tavoitteena on työllistää vähintään 1 000 Nuorisotakuun kohderyhmään kuuluvaa nuorta vuoden 2014 loppuun mennessä.” – Kesko*

Puolella yrityksistä oli erikseen mainintoja kesäharjoittelijoista ja trainee-ohjelmista raporteissaan. Kesäharjoittelijat ja traineet nähtiin tärkeänä lisänä vakituiseen henkilöstöön. Kesäharjoittelijoiden lukumäärä oli raportoitu erikseen neljässä raporteista.

> *”Orion tarjoaa vuosittain yli sadalle nuorelle kesätyöpaikan.” – Orion*

Työnantajamielikuvan kehittämisestä ja siinä onnistumisesta löytyi mainintoja neljän yrityksen raporteista. Työnantajamielikuva nähtiin sekä sisäisinä että ulkoisina toimina. Työantajakuvasta kerrottiin tavoitteista ja niissä onnistumisessa. Lisäksi pärjäämistä ulkopuolisissa työantajamielikuvatutkimuksissa raportoitiin kahdessa raportissa.

> *”Yksi Lemminkäisen työnantajakuvatyön tavoitteista vuonna 2013 oli houkuttelevuutemme lisääminen työnantajana.” - Lemminkäinen*

Oppilaitosyhteistyöstä oli mainintoja puolessa raporteista. Yritykset tekivät oppilaitosyhteistyötä sekä Suomessa että ulkomailla. Oppilaitosyhteistyötä varten oli tehty rajauksia minkä alan ja oppilaitosten kanssa yritys oli yhteistyössä.

> *”Ruukki tekee laajaa oppilaitos- ja opiskelijayhteistyötä lähinnä teknisten alojen opiskelijoiden kanssa.” – Ruukki*

Oppilaitosyhteistyö oli erityisen kattavaa kolmella yrityksellä, jotka olivat perustaneet erilaisia koulutusohjelmia yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa. Koulutusohjelmat nähtiin sekä takaamassa yritykselle osaavaa henkilöstöä että yhteiskuntavastuun toteuttamisena.

> *”UPM käynnisti uuden kaksivuotisen ammattikoulutusohjelman UPM Kymin ja UPM Kaukaan tehtailla.” –UPM*

Työnantajamielikuvatyöstä kerrottiin myös konkreettisia toimia, kuten erilaisten hankkeiden käynnistämistä ja ulkopuolisiin hankkeisiin osallistumista. Työnantajamielikuvasta kerrottiin myös kanavia, jossa yritystä markkinoidaan.

> *”Ruukki tarjoaa nuorille helpon ja kevyen tavan tutustua terästeollisuuteen sosiaalisen median kanavien kautta.” –Ruukki*

Työvoiman saatavuudesta oli kerrottu yhden yrityksen raportissa. Työvoiman saatavuus nähtiin haastavana ja keinoja ongelman ratkaisemiseksi oli kehitetty. Muiden yritysten kohdalla ei työvoiman saatavuuden haasteista ollut mainintoja.

> *”Työntekijöiden rekrytoiminen maahanmuuttajien keskuudesta ja ulkomailta on yksi tapa ratkaista työvoiman saatavuusongelma.” – Lassila & Tikanoja*

Ainoastaan kahden yrityksen raportissa oli mainittu rekrytoinnit. Resurssisuunnittelu oli mainittu lisäksi muutamissa muissa raporteissa. Maininnoissa rekrytoinneista oli määritelty millaista henkilöstöä rekrytoidaan ja lisäksi oli määritelty myös määrällisesti millaisia rekrytointeja oli tehty.

> *”Rekrytoimme uutta ammattitaitoista henkilöstöä palvelukseemme.” –Orion*

5.1.8 Työsuhteen jatkuvuus

Tähän luokituksen luokkaan luokiteltiin työsuhteen jatkuvuudesta ja mahdollisista vähennystarpeista tehdyt maininnat. Henkilömäärää oli avattu numeraalisesti lukumääränä raporteissa ja luvuista oli havaittavissa henkilöstön vähenemää useammassa raportissa.

Henkilöstön määrän vähenemää selitettiin tuotantolaitosten lakkauttamisella ja yleiselle markkinatilanteella. Ainoastaan yksi yritys viittasi kausivaihteluun henkilöstömääräänsä selittävän tekijänä.

> *”Maalimarkkinoiden kausivaihtelusta johtuen henkilöstömäärä on suurimmillaan ulkomaalauskaudella kesällä ja pienimmillään talvella.” – Tikkurila*

Viidessä raportissa oli tekstissä mukana kuvailevaa sisältöä YT-neuvotteluista, henkilöstön vähenemisestä ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Aineiston yrityksissä oli lakkautettu tuotantolaitoksia, joista raportoitiin tarkasti aineistossa.

> *”UPM lopetti tammikuussa 2013 paperin tuotannon UPM Stracelin paperitehtaalla. Huhtikuussa UPM sulki UPM Rauman paperikone 3:n Suomessa ja UPM Euringenin paperikone 4:n Saksassa.” – UPM*

Aineistossa oli useita mainintoja tuesta irtisanotuille. Tukemisen muotoina nousivat esille uudelleentyöllistymiseen tähtäävät toimenpiteet ja kouluttautumista tukevat toimenpiteet. Lisäksi mainittiin keskusteluapu.

> *”Irtisanotuille tarjottiin tukea mm. uudelleen työllistymiseen ja kouluttautumiseen paikallisten käytäntöjen mukaisesti.” - Ruukki*

Yhden yrityksen aineistossa mainittiin lomaukset ja se kuinka suuri osa henkilöstöstä oli niiden piirissa vuonna 2013. Lisäksi yksi yritys sanoitti vaikeaa tilannettaan raportissa ja kertoi työehtosopimuksen lisäksi tehdyistä säästöneuvotteluista toiminnan ja työsuhteiden jatkuvuuden turvaamiseksi.

> *”Sopimuskokonaisuutta kutsuttiin Finnairin tulevaisuuden turvaamissopimukseksi. Sopimuksen tarkoituksena on työllisyys- ja kasvusopimuksen lisäksi sopia käytettävissä olevat keinot työpaikkojen ja yrityksen toiminnan turvaamiseksi, kun yritys joutuu poikkeuksellisiin taloudellisiin vaikeuksiin. ” - Finnair*

5.1.9 Tasa-arvo

Tasa-arvon luokkaan luokittelussa koottiin sisällöstä nousseet maininnat henkilön tasapuolista oikeuksista henkilöön liittyvistä syistä riippumatta. Tasa-arvokysymyksiä mainittiin sekä tasa-arvoon että palkkaukseen liittyvien tekstin osien yhteydessä.

Lisäksi mainintoja tasa-arvosta oli tasaisesti myös muiden tekstin osien yhteydessä. Toimintatapojen ja periaatteiden merkitystä korostettiin tasa-arvotyössä. Tasa-arvon nähtiin tukevan muuta toimintaa ja vastavuoroisesti kaiken toiminnan tuli olla tasa-arvoista.

”Yhtenäiset toimintatavat tukevat myös tasaa-arvoa.” –Lemminkäinen

Useamman yrityksen aineistosta löytyi tasa-arvoon liittyvä periaate avattuna, jossa oli määritelty miten kukin yritys suhtautuu tasa-arvoon. Aineistoissa oli määritelty hyvin tarkkaan mihin tasa-arvoinen kohtelu ulottuu.

”Noudatamme tasavertaisuuden periaatetta yrityksessämme riippumatta henkilön sukupuolesta, rodusta, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, iästä, uskonnosta, poliittisesta mielipiteestä tai yhteiskunnallisesta asemasta.” - Tikkurila

Naisten ja miesten osuutta henkilömäärästä oli kuvattu kuvaajalla tai taulukolla puolessa raporteista. Lisäksi muutamissa oli mainittu naisten osuus johtoryhmissä tai hallituksessa tekstin joukossa.

”Vuonna 2013 johtoryhmien jäsenistä 17 % oli naisia.” – Kone

Aineistossa oli paljon mainintoja osatyökykyisten työllistämisestä. Aineistossa terminä käytettiin yleisesti työkykyjohtamista, kun aiheena oli osatyökykyisten työllistäminen.

”Etsimme jatkuvasti uusia keinoja pitää osatyökykyiset töissä.” - Lassila & Tikanoja

Yhden yrityksen aineistossa oli kerrottu kattavasti kehitysvammaisten työllistämisestä. Aineistossa mainittiin myös pysyvä malli kehitysvammaisten työllistämiseksi.

”Kaikki Suomen noin 1200 K-kauppiasyrittäjää saivat syksyllä 2013 oppaan, jossa heitä neuvotaan kehitysvammaisten työllistämiseen liittyvissä asioissa.” – Kesko

Yksi yritys oli erikseen maininnut, että ei salli sukupuolista häirintää. Kiusaamisesta ja sen estämisestä oli muutamia muita mainintoja aineistossa, mutta niissä ei erikseen mainittu sukupuolista häirintää.

”KONE ei salli loukkaavaa käytöstä, kuten sukupuolista häirintää.”- Kone

5.1.10 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Tähän luokituksen luokkaan sijoittuivat maininnat liukuvasta työajasta, etätyömahdollisuuksista ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä. Tähän luokitteluun luokkaan kuuluvista sisällöistä oli kaikkein vähiten kerrontaa aineistossa.

Ainoastaan viidestä raportissa löytyi mainintoja työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Yleisimmin maininnat liittyivät työaikajärjestelyihin, joita voitiin tehdä henkilön niin halutessa. Maininnoissa oli myös viitteitä lakisääteisiin vapaisiin, kuten vanhempainvapaa ja opintovapaa. Yksinään yritys ei ollut maininnut etätyömahdollisuuksista aineistossa.

Yrityksen raportoivat keskimääräisiä työtunteja ja teoreettisten ja todellisten työtuntien suhdetta taulukoilla ja kuvaajilla, jotka laskettiin mukaan luokitukseen. Aineistosta voitiin havaita, että tehtyjen työtuntien määrä oli kasvanut verrattuna aikaisempiin vertailuvuosiin.

Joustavat työajat olivat teksteissä mainittuna. Joustava työaika oli sekä mainittu että määritelty sen toteutumista suhteessa henkilöstöön.

> *”Joustavat työajat ja mahdollisuus osa-aikaiseen työhön oli mahdollista noin 75 % ruukkilaisista.” - Ruukki*

5.2 Henkilöstövastuun tarinat

Aineistossa olleita valikoituja tarinoita tarkasteltiin narratiivisen näkökulman kautta. Aineistoa lähestyttiin etsien samankaltaisuuksia tarinoista. Tutkimustuloksia avataan aiheen valinnan ja taustoituksen, kerronnan roolien, juonellisuuden ja draaman kautta.

5.2.1 Aiheen valinta ja taustoitus

Tarinoiden aiheet vaihtelivat paljon eri yritysten kesken. Aiheista löytyi erilaisia aihetyyppejä, joissa yritys näyttäytyi erilaisessa valossa. Kuvaan aihetyyppejä erikseen seuraavaksi.

Yritys osaamisenkehittäjänä

Aineiston tarinoista viisi käsitteli aiheeltaan henkilöstön osallistamista ja osaamisen kehittämistä. Tarinoissa näyttäytyivät mentorointi, perehdytys, aktiivinen vuoropuhelu, vertaisoppiminen ja jatkuva parantaminen. Tarinoissa yritys näyttäytyi henkilöstöään aktiivisesti kehittävän toimijan roolissa ja kehitysmyönteisyys oli osa tarinaa.

> *”Ruukin mentorointiohjelma on suunnitelmallinen prosessi, jossa mentori ja mentoroitava tapaavat toisiaan 6-8 kertaa kymmenen kuukauden aikana.” –Ruukki*

Yritys turvallisuuden takaajana

Tarinoista kolme käsitteli turvallisuutta. Aiheissa henkilöstön työturvallisuus ja sen parantaminen olivat keskeisessä roolissa. Yritys näyttäytyi henkilöstön turvallisuutta ajattelevana yrityksenä. Turvallisuus nähtiin tarinoissa myös yrityksen velvollisuutena henkilöstöään kohtaan.

> *”Mahdolliset tapaturmat ja vaaratilanteet käydään läpi ja päätetään, miten ne jatkossa vältetään.” –Lemminkäinen*

Yritys työllistäjänä

Kaksi tarinaa kertoivat onnistuneen rekrytoinnin tarinan. Näissä tarinoissa yritys näyttäytyi hyvänä työllistäjänä ja siten vastuullisena toimijana yhteiskunnassa. Tarinan kautta myös kerrottiin yrityksen palkkaavan lisää vastaavaa henkilökuntaa tulevaisuudessa. Nämä tarinat toimivat myös avoimena työpaikkailmoituksena lukijoilleen, koska he sisältävät piilokehotuksen työmahdollisuuksista yrityksessä. Lisäksi tarinoissa vahvistettiin työnantajamielikuvaa hyvin suoralla tavalla.

> *”Anneli on ensimmäisiä L&T:lle Virosta rekrytoituja siivoojia. Sittemmin rekrytointitilaisuuksia on järjestetty Virossa jo lukuisia, ja niiden kautta L&T:lle on tullut yli 70 virolaista työntekijää.” – Lassila & Tikanoja*

Yritys kannustajana

Yksi tarina kertoi henkilöstä, jonka henkilöstö oli valinnut keskuudestaan palkittavaksi yhteisen projektin yhteydessä. Tarina kertoi yrityksen yhteisistä tavoitteista ja niissä onnistumisessa palkitsemisesta. Yritys nähtiin tarinassa hyvästä suorituksesta palkitsemisen mahdollistajana.

> *”Ensimmäinen We Care-palkinto annettiin Virginijus Apsegalle Konekesko Lietuvan henkilökunnan vuositapaamisessa Kaunasissa vuonna 2013.” -Kesko*

Onnistunut tarina rakentuu toimivan taustoituksen kautta. Aineiston tarinat alkoivat kaikki taustoituksella, joka vastasi kysymykseen mitä tarinaa ennen on tapahtunut. Taustoitus rakensi näyttämön, jossa tarina tapahtuu. Tarinat oli kirjoitettu lukijalle, jolle aihe on uusi ja tuntematon, joten taustoitus oli tarinoissa välttämätöntä. Taustoitus myös toimi sen toimintaympäristön kuvaajana, missä yritys tai sen työntekijät toimivat. Lisäksi taustoituksella oli mahdollista raottaa enemmän kuvaa yrityksen arjesta tarinan ympärillä.

> *” World Steel Association järjesti kahdeksannen kerran virtuaalisen teräksentekokilpailun, nimeltään ”Virtual Steelmaking Challenge”. ” -Ruukki*

5.2.2 Kerronnan roolit

Ulkoinen ja sisäinen kertoja

Tarinalla on aina kertoja, joka roolinsa puolesta kuljettaa tarinaa eteenpäin. Kertojan ääni muokkaa tarinaa ja tukee kerronnan edistymistä. Kertoja myös yleensä valitsee millaisista aineksista tarina koostuu. Kertojalla on myös tarinan kannalta keskeinen rooli siinä, että millaisia sisältöjä tarinoihin on valittu.

Kertojan rooli esiintyi kahdella tavalla aineistossa. Kuvaan näitä kahta tapaa nimityksillä ulkoinen ja sisäinen kertoja. Yrityksen nimen käyttö toimi kertojan roolia määrittävät tekijänä. Ulkoinen kertoja oli tarinassa mukana silloin, jos kerronnassa kerrottiin esimerkiksi mitä yritykselle oli tapahtunut tai millaista toimintaa se oli harjoittanut.

Ulkoisen kertojan tapauksessa yritys esiintyi tarinassa nimeltä mainittuna heti tarinan alkupuoliskolla. Tämän tyyppisen kertojan roolin tarina vastaa tyypillisesti kysymykseen kuka teki tai aloitti jotakin. Puolet tarinoista sisälsi ulkoisen kertojan roolin.

> ”Lemminkäinen aloitti työntekijöiden viikkopalaverit kaikilla Suomen työmaillaan joulukuussa 2012”. - Lemminkäinen

Toinen vaihtoehtoinen kertojan roolin ilmentymä oli yrityksen oma ääni kertojana Aineistossa toinen puoli tarinoista sisälsi sisäisen kertojan roolin. Sisäisen kertojan roolin käyttö korosti tarinan omistajuutta. Lisäksi kertoja samaistui tarinankerrontaan. Sisäisen kertojan roolissa kertoja oli osa tapahtumia ja kertoi tarinaa sitä kautta. Sisäisen kertojan roolin tunnisti tarinoista siitä, että lauseisiin olisi voinut lisätä sanan me tai jonkin sanan perään olisi voinut liittää päätteen –mme.

> ”Toimitusketjussa avoin keskustelu ja dialogikahvilat on otettu osaksi toimintaa… ” - Tikkurila

Päähenkilöt

Päähenkilö on tarinassa sen kerronnan ydin, jonka kautta tarina muotoutuu. Kerronallisuus rakentuu siten, että päähenkilön perspektiivi näyttäytyy tarinassa. Yhteensä kuudessa tarinassa esiintyi selkeä päähenkilö. Tarinoissa esiintyi kahdenlaisia päähenkilörooleja. Toisessa roolissa kertoja kuljetti tarinaa ja esitteli päähenkilön ilman päähenkilön omaa ääntä. Toinen päähenkilön rooli oli sellainen, että kertojan aloitettua tarinan itse päähenkilö pääsi ääneen ja sanoitti kertomusta omin sanoin. Nimesin nämä roolit hiljaisen päähenkilön ja puheliaan päähenkilön rooleiksi. Alla ovat näytteet kummastakin roolista.

> *”Mikkeliläinen 21-vuotias Juho Pettinen ilmoittautui armeijan käytyään työttömäksi työnhakijaksi TE-toimistoon.” - Kesko*

> *”Tapaamiset mentorini kanssa ovat sujuneet loistavasti. Olemme puhuneet niin isoista kuin pienistäkin asioista;……” – Ruukki*

Sivuhenkilöt

Tarinan kannalta myös sivuhenkilöt ovat tärkeitä. Heidän osallistumisensa tuo tarinaan syvyyttä ja kasvattaa sen mielenkiintoa. Olen määritellyt henkilön sivuhenkilöksi silloin, kun hän on kommentoivassa roolissa tarinan kannalta. Sivuhenkilöt eivät aineiston tarinoissa ole koskaan tapahtumien keskipisteenä. Aineistossa esiintyi kolmenlaisia sivuhenkilöitä. Ensisijainen sivuhenkilö kommentoi tarinan kannalta keskeistä asiaa työroolinsa kautta. Hän on mukana asianomistajana eikä ole voinut valita osallistumistaan tarinankerrontaan roolinsa velvoitteiden takia. Jos valittu tarina kerrotaan, hän on automaattisesti sivuhenkilön roolissa asemansa takia.

> *”Tehtaanjohtaja Tarmo Rannakin mukaan jo tällainen pienikin muutos toi paljon eroa entiseen tilanteeseen…..” –Ruukki*

Toinen sivuhenkilön rooli on nimeltä mainitsemattomien sivuhenkilöiden rooli. He ovat tarinan kannalta ratkaisevia sidosryhmiä kuten henkilöstöä tai asiakkaita. Heihin viitataan tarinassa, mutta heidän oma äänensä ei pääse kuuluville tarinankerronnassa. Näillä sivuhenkilöillä on tarinassa rooli enemminkin tekemisen kohteena, kuin itse aktiivisena tekijä.

> *”Kesko Food Rusissa uusille työntekijöille kerrotaan Keskon arvoista, vastuullisuuden periaatteista, vastuullisista toimintatavoista ja korruptionvastaisista periaatteista. - Kesko*

Kolmas sivuhenkilötyyppi esiintyy yhdessä tarinassa. Siinä sivuhenkilön roolissa näyttäytyy päähenkilön kollega, jolla ei ole tarinan ja työroolinsa puolesta erityistä velvoitetta kommentoida. Kommentti tuo lisäarvoa tarinaan ja nostattaa päähenkilön statusta paremmin, koska kommentointi on vapaaehtoista ja ei tule esimiesroolissa olevalta henkilöltä.

> *”Anneli on kyllä aina ymmärtänyt hyvin suomea. Hän on nopea oppimaan ja innokas. Olemme hyvä tiimi, kehuu Taina Pinney.” – Lassila & Tikanoja*

5.2.3 Juoni

Tarinalla on aina alku, keskikohta ja loppu. Juoni kuljettaa tarinaa näiden vaiheiden läpi ja vaikuttaa tarinan järjestykseen. Aineiston tarinoissa esiintyi kahdenlaisia juonenkulkuja. Molemmissa juonenkuluissa tarina ensin taustoitettiin ja selvennettiin missä tarina tapahtui ja mitkä asiat johtivat tilanteeseen.

Tarinoiden keskikohta vaihteli siten, että jokaisessa tarinassa se oli hieman erilainen. Keskikohta saattoi sisältää kommentteja tai perusteluita onnistumiselle. Tarinoiden keskikohdassa saattoi olla myös tehtyjen kehittämistoimenpiteiden kuvausta.

Ensimmäinen tarinan lopun juonenkulun malli oli sellainen, jossa tarina loppui kommenttiin. Näitä juonenkulun malleja oli aineistossa kahdeksan, eli suurin osa tarinoista noudatti tätä mallia. Tässä juonenkulussa tarinan jatkumo jää auki. Lukija jätetään käsitykseen, että tarina jatkuu vielä ja voi tulevaisuudessa kehittyä vieläkin eteenpäin.

> *”Yhteistyö on ainoa tie, jolla turvallisuutta saadaan rakennettua. Se, että mietitään aidosti ja oikeasti yhdessä ja henkilöstön edustus on mukana, sanoo Pirneskoski.” -Ruukki*

Toisessa mallissa, joita esiintyi yhteensä kolme aineistossa, tarinan loppu on yhteenveto kerrotusta asiasta. Lukijalle välittyy mielikuva, että tarina kertoo mitä on tehty jo eikä tekeminen enää jatku.

> *”Työtapaturmataajuus on laskenut – toki tulokseen vaikuttavat myös muut vuoden aikana tehdyt toimenpiteet turvallisuuden parantamiseksi.” –Lemminkäinen*

Aineiston tarinoissa ei esiintynyt sivujuonia. Tarinat olivat lyhyitä, joten sivujuoni ei olisi mahtunut mukaan kerrontaan.

5.2.4 Draama

Draaman kuvaillaan olevan se tunne, joka tarinasta syntyy. Usein puhutaan myös draaman kaaresta.

Tarinan kerronnalla pyritään useimmiten vaikuttamaan lukijan vaikutelmaan yrityksestä. Draama mahdollistaa mielestäni lukijan tunnepitoisen samaistumisen tarinaan ja siinä esiintyviin henkilöihin.

Kaikissa tarinoissa oli selkeästi pyritty draaman rakentamiseen. Draaman rakentamisen keinoina käytettiin aiheen valintaa ja taustoitusta sekä juonen kulkua. Lisäksi draama rakentui sanojen valinnalla.

Draamalla oli siis tarinoissa ylä- ja alatason ilmentymiä. Draamallisuus näyttäytyi ensisijaisesti ylätason tarinan kulusta, joka oli suurimmassa osassa tarinoista kulku taustoitetusta ongelmasta tai kehityskohteesta ratkaisuun ja hyvään lopputulokseen. Päätason draama myös kannatteli lukijan mielenkiintoa tarinaan, koska alusta pitäen lukijalle oli selvää tarinan lopussa tapahtuva onnistuminen tai muu suotuisa lopputulos. Näissä tarinoissa ei epäsuotuisa lopputulos ja siten yllätyksellinen tarinan lopetus ollut mahdollinen, mikä vaikuttaa lukijan mielenkiintoon tarinaa kohtaan. Draaman päätason rakentumista tuki näissä tarinoissa ala-tason draamalliset lause- ja sanavalinnat.

> *”Aseptinen tila vaatii äärimmäistä hygieenisyyttä ja myös tarkkuutta.” – Lassila & Tikanoja*
>
> *”Rivakasti etenevä kokous….” – Lemminkäinen*

Samaistuminen terminä tarkoittaa asettumista toisen asemaan. Lukijan samaistuminen tapahtui osassa tarinoista päähenkilöön ja osassa sivuhenkilöihin, kuten tekstissä vain ryhmänä mainittuihin työntekijöihin. Tarinoiden draama oli rakennettu siten, että lukijan oli helppoa samaistua työntekijän rooliin muun muassa rekrytoitavana, perehdytettävänä ja osallistamisen kohteena. Henkilöstö ylipäätänsä esiintyi yrityksen toimien kohteena, mihin on helppo samaistua. Samalla yritys näyttäytyi lukijalle hyvänä työnantajana tarinan kerronnan kautta.

5.3 Henkilöstövastuun ulkoasu ja esittämistapa

Vaikuttamisen keinoista on tehty tutkimuksessa aineistolähtöistä tarkastelua, jossa on havaittu alla esille tuotavia tutkimustuloksia. Yleisellä tasolla raportoinnin esitystapa oli helppolukuinen. Typografina vaikuttamisen keinoina oli käytetty tekstin värejä.

Leipätekstin kirjainten väri oli kaikissa raporteissa musta, joka korosti helppolukuisuutta. Otsikkotasolla osassa raporteista käytettiin myös muita värejä kuin mustaa. Yleisimmin käytössä ollut väri oli sininen. Seuraavaksi eniten oli käytössä eri sävyisiä vihreitä. Jotkin tekstin osat, jotka olivat vihreällä värillä, olivat hieman hankalampia lukea juuri valitun värin takia. Lisäksi yksi yritys käytti oranssia väriä erityisesti otsikoissa. Päätellen yrityksen logojen värityksistä tekstin väriksi oli valittu väri, joka on entuudestaan yrityksen brändiväri.

5.3.1 Raportin nimi, laajuus ja päätason otsikointi

Ensimmäinen havainto selkeästä vaikuttamisesta kohdistui tutkimuksessa raporttien nimiin. Yrityksistä neljällä vastuullisuustiedot sisältyivät vuosikertomukseen. Samoin neljä yritystä oli nimennyt raporttinsa yritysvastuuraportiksi. Termiä kestävän kehityksen raportti oli käyttänyt yksi yritys. Yhteiskuntavastuun raportti oli yhdellä tutkimusaineiston yrityksistä. (ks. taulukkoa 1 seuraavalla sivulla)

Tutkimustulosten mukaan yrityksistä hieman yli puolet tuottavat erillistä vastuullisuuteen keskittynyttä raporttia. Yleisimmin käytössä oleva nimitys raportille on yritysvastuuraportti. Tutkimuksen mukaan yrityksen koolla ei ollut merkitystä siihen onko raportti erillinen yrityksen vastuisiin keskittynyt raportti vai raportoidaanko vastuullisuustiedot osana vuosikertomusta.

Henkilöstövastuun sanoittaminen vaihteli 4 sivun ja 17 sivun välillä yrityskohtaisesti. Suurimmat sivumäärät olivat erillisissä yritysvastuun raporteissa. Pienin sivumäärä henkilöstövastuun sanoitusta oli vuosikertomuksessa. Kerronnan laajuus korreloi koko raportoinnin laajuutta siten, että sivumäärältään muutoinkin lyhyt raportti sisälsi myös vähemmän henkilöstövastuun sanoitusta.

Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että aineisto on otsikoitu eri tavalla yrityksessä riippuen. Useimmiten otsikkona oli käytetty sanaa sosiaalinen vastuu.
Seuraavaksi eniten otsikoissa esiintyi sana henkilöstö. Sanaa ihmiset käytti otsikkotasolla ainoastaan yksi yritys, joka käytti myöskin ainoana otsikkoa turvallisuus.

Ainoastaan yksi tutkituista yrityksistä oli tuonut jo pääotsikkotasolla omaa sanoitustaan teksteihin. Pääotsikkotason omat sanoitukset olivat: henkilöstö mahdollistaa yhtiön uudistumisen ja sydämen asiana työturvallisuus ja työhyvinvointi.

TAULUKKO 1 Raportin nimi, laajuus ja päätason otsikointi

	Raportti	Päätason otsikointi	Sivu-määrät
Finnair Oyj	*Vuosikertomus*	*Henkilöstö*	13
Huhtamäki Oyj	*Kestävän kehityksen raportti*	*Sosiaalinen vastuu*	6
Kesko Oyj	*Yhteiskuntavastuun raportti*	*Työyhteisö*	15
Kone Oyj	*Yritysvastuuraportti*	*Turvallisuus, Ihmiset*	5
Lassila & Tikanoja Oyj	*Vuosikertomus*	*Henkilöstö*	13
Lemminkäinen Oyj	*Vuosikertomus*	*Sosiaalinen vastuu*	7
Orion Oyj	*Yritysvastuuraportti*	*Sosiaalinen vastuu, sosiaalisen vastuun tunnusluvut*	17
Ruukki (nykyisin SSAB) Oyj	*Yritysvastuuraportti*	*Sosiaalinen vastuu*	15
Tikkurila Oyj	*Yritysvastuuraportti*	*Henkilöstö*	6
UPM Oyj	*Vuosikertomus*	*Henkilöstö mahdollistaa yhtiön uudistumisen, Sydämen asiana työturvallisuus ja työhyvinvointi*	4

5.3.2 Alaotsikoinnit

Alaotsikkojen määrä vaihteli yrityskohtaisesta melko paljon, koska noin puolilla yrityksistä alaotsikkotasoja oli ainoastaan yksi ja toisella puolella alaotsikkotasoja oli kaksi. Alaotsikkotasojen määrä vaikutti siihen olivatko otsikot runsassanaisia ja erityisen kuvailevia. Tutkimuksessa havaittiin, että jos alaotsikkotasoja oli monta, se lisäsi kuvailevien otsikoiden määrää suhteessa yksisanaisiin.

Alaotsikoiden nimet vaihtelivat erityisen paljon. Osaamisen kehittämisestä ja henkilöstön koulutuksen panostamista mainittiin kaikkein eniten alaotsikointitasolla. Henkilöstöön kouluttamiseen liittyviä otsikointeja oli jokaisen yrityksen aineistossa.

”Henkilöstön osaamisen kehittäminen” – Tikkurila
”Koulutus ja kehitysohjelmat” - Huhtamäki

Toiseksi eniten otsikkotasolla mainittiin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Otsikot työhyvinvoinnista olivat erityisen kuvailevia ja niissä oli nähtävissä sanallista vaikuttamista erityisen paljon.

”Huolehdimme henkilöstömme hyvinvoinnista” – Lemminkäinen
”Työkyvyn edistäminen” - Ruukki

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikilla yrityksillä oli alaotsikointitasolle nostettu henkilöstön turvallisuuteen viittaavia otsikointeja. Otsikot vaihtelivat ja olivat joko erityisen kuvailevia tai vastaavasti ainoastaan työturvallisuus. Nostan aineistosta esille kaksi hyvää esimerkkiä kuvailevista otsikoista.

”Turvallisuus on meille etusijalla” - Kone
”Työturvallisuus syntyy hyvästä johtamisesta”- Lassila & Tikanoja

Palkitsemiseen liittyvää otsikointia on havaittavissa melkein kaikkien yritysten aineistossa. Palkitsemisessa otsikoinnit olivat usein hyvin selkeitä ja niitä ei kuvailtu useilla sanoilla. Useiden yritysten kohdalla palkitsemista kuvaavan osion nimi oli yksiselitteisesti palkitseminen.

Tasa-arvo mainittiin otsikkotasolla myöskin lähes kaikissa tutkituissa raporteissa. Tasa-arvoon liittyvät maininnat olivat yksiselitteisiä. Lisäksi muutaman yrityksen kohdalla oli havaittavissa, että tasa-arvoon liittyvä otsikko oli korvattu monimuotoisuuteen liittyvällä otsikoinnilla.

Otsikoissa oli havaittavissa myös mainintoja mielekkäästä työstä kahdella yrityksellä. Muilla yrityksillä ei otsikkotasolla mainittu työn merkityksellisyyttä.

”Teemme ja tarjoamme mielekästä työtä” – Kesko
”L&T:läisten työ on merkityksellistä” – Lassila & Tikanoja

Vuorovaikutusta henkilöstön kanssa sekä työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden mainintoja oli havaittavissa kahden yrityksen vastuullisuusraportoinnissa alaotsikkotasolla.

Ainoastaan yksi yritys mainitsi otsikkotasolla henkilöstön vähennykset, joita oli toteutettu raportointivuotena. Samoin maininta sisäisestä viestinnästä oli havaittavissa ainoastaan yhden yrityksen otsikkotason teksteissä.

5.3.3 Kuvien käyttö

Seuraavaksi tutkimuksessa havainnoitiin kuvien käyttöä vastuullisuusraportoinnissa. Yrityksistä kolme (Lemminkäinen, Orion ja Tikkurila) eivät olleet käyttäneet lainkaan kuvallista kerrontaa omassa vastuullisuusraportoinnissaan. Finnair oli käyttänyt raportissaan mosaiikkikuvaa, jonka tässä tutkimuksessa lasken yhdeksi kuvaksi, vaikkakin se koostuu monista pienistä kuvista.

Yrityksistä suurin määrän kuvia vastuullisuusraportoinnissa oli Ruukilla, joka oli käyttänyt raportoinnissaan jopa kahdeksaa erilaista kuvaa. Seuraavaksi eniten kuvia olivat käyttäneet Kesko ja Lassila & Tikanoja. Molemmilla oli henkilöstövastuun tekstien joukossa kuusi kuvaa.

Kaikissa tutkimuksessa havaituissa kuvissa esiintyi ihmisiä. Yleisemmin käytössä olivat kuvat, joissa esiintyi useita ihmisiä. Kuvat olivat kaikki värillisiä. Kuvakerronnassa havaittiin sekä dokumentaarisia kuvia että selkeästi käsiteltyjä kuvia.
Kuvissa olevilla ihmisillä oli suurimmassa osassa kuvista kunkin yrityksen työvaatetusta päällään. Kuviin oli valittu eri-ikäisiä ja eri kansallisuuksia edustavia henkilöitä.

Kuvissa oli ainoastaan yksittäisiä kuvia, jossa henkilöt oli kuvattu tekemässä muuta, kuin kunkin yrityksen työtä. Kuvissa oli nähtävissä yrityksien brändiväritystä taustalla. Niissä tehtävissä, joissa työnteko vaatii kypärän tai muun suojavaatetuksen käyttöä, kuvissa olevat henkilöt esiintyivät kypärän tai suojavaatetuksen kanssa.

Suurin osa kuvista oli otettu sisätiloissa ja kuvien perusteella voidaan olettaa, että kuvauspaikkana on ollut kunkin yrityksen toimisto tai tuotantolaitos.

Kuvissa esiintyvät henkilöt olivat ilmeiltään iloisia. Ainoastaan muutamissa kuvissa henkilöt katsoivat suoraan kameraan. Yleisimmin kuvat oli otettu kohteesta katsottuna vasemmalta etuviistosta. Kuvien syväterävyys oli useimmissa kuvissa lyhyt. Täten kuvauksen kohde erottui taustaan erityisen hyvin, koska tausta oli kuvauksen kohteeseen verrattuna sumea.

5.3.4 Taulukot ja graafiset kuvaajat

Yrityksillä oli havaittavissa taulukoita ja graafisia kuvaajia. Yleisimmin näillä havainnollistamiskeinoilla raportointiin henkilöstön määrää ja henkilöstön jakosuhdetta vakinaisiin ja määräaikaisiin tai eri toimintojen kesken. Myös henkilöstön ikäjakaumaa, sukupuolijakaumaa, koulutukseen käytettyä aikaa ja tapaturmataajuutta raportoitiin kuvaajien kautta. Havainnollistamisella tuotiin siis esille numeraalista tietoa, joka selkeästi hävisi paljon enemmän tekstin joukkoon sellaisissa tapauksissa, joissa se oli raportoitu auki kirjoitettuna muun tekstin joukossa.

Tutkimuksessa havaittiin ainoastaan kaksi yritystä, joilla ei ollut vastuullisuusraportoinnissaan yhtään kuvaajaa. Yritykset, joilla ei ollut teksteissään yhtään kuvaajaa olivat Lemminkäinen ja Kesko.

Taulukoissa ja graafisissa kuvaajissa oli käytetty erilaisia korostusvärejä, jotta saatiin esimerkiksi taulukosta paremmin katseenkiinnittävä. Orionin kohdalla runsas värien käyttö sotki eräiden taulukoiden informaatiota siten, että taulukossa olleesta sisällöstä oli vaikeaa saada selvää. Kuvaajissa käytettiin samoja värejä kuin tekstin korostuksissa oli käytetty. Sininen ja vihreä väri olivat yleisimmät käytössä olleet värit.

Graafisina kuvaajina oli käytetty useimmiten pylväsdiagrammeja ja ympyrädiagrammeja. Pylväsdiagrammeja käytettiin sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Joissakin tapauksissa oli samaa tietoa kuvattu sekä taulukkomuotoisena että graafisella kuvaajalla.

Visuaalisesti kuvaajien käytön taso vaihteli erittäin paljon. Joissakin raporteissa ne olivat selkeästi visuaalisia elementtejä, jotka tukivat tekstin sisältöä. Hieman alla puolessa raporteista niiden visuaalisuus ei ollut yhtä onnistunut ja ne eivät innostaneet tutustumaan tarkemmin taulukoiden ja kuvaajien sisältämään informaatioon.

5.3.5 Korostukset ja nostot

Erityisesti normaalista leipätekstistä korostettavat asiat raporteissa oli laitettu värilliselle taustalle, josta ne oli helppoa erottaa. Näitä korostuksena käytettyjä tekstilaatikoita löytyi kahdesta raportista. Laatikkomallisissa korostuksissa käytettiin harmaata ja sinistä taustaa, joten ne oli helppoa erottaa muusta tekstistä.

Raportteja tarkasteltaessa lisäksi kahden yrityksen raporteissa havaittiin tekstisisältöisiä nostoja. Kone ja UPM olivat sisällyttäneet raportteihin nostoja. Muiden yritysten raportointi ei sisältänyt ollenkaan vastaavia tekstinostoja.

Tekstit oli sijoitettu sivun vasempaan laitaan, josta ne olivat helposti havaittavissa. Niissä oli käytetty erikokoista kirjasintyyppiä. Lisäksi tekstinostot olivat muusta tekstistä poikkeavalla värillä. Koneen tekstinostot olivat vihreällä värillä. UPM oli korostanut teksteissään numeraalisia tietoja, jotka olivat isommalla fontilla ja väriltään oransseja. Kone oli tehnyt nostot turvallisuudesta ja oppimisesta. UPM painotti nostoissaan käytyjen kehityskeskusteluiden määrää, henkilöstön maantieteellistä jakaumaa ja työtapaturmien määrää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa tarkasteltiin henkilöstövastuun sanoittamista vastuullisuusraportoinnissa. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat olivat työnantajamielikuva ja vastuullisuusviestintä. Tutkimusaihetta lähestyttiin tutkimustehtävän kautta, joka oli miten henkilöstövastuuta kuvataan. Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen johtopäätöksiä ensin yleisellä tasolla ja tarinallisuuden kautta. Lisäksi johtopäätöksissä tarkastellaan tuloksia tutkimuksessa käytetyn teemaluokittelun kautta.

Yleisen tason tarkastelussa käytän laajuuden, syvyyden ja valenssin määritelmiä, joilla voidaan tarkastella itsestäkertomisen sisältöjä. Laajuus kuvastaa tässä tutkielmassa henkilöstövastuun erilaisten sisältöjen kokonaismäärää kunkin yrityksen vastuullisuustiedoissa. Informaation syvyydellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sisältöjen kokonaismäärää kussakin teemaluokittelun luokassa. Valenssin kautta voidaan tarkastella minkä verran positiivista ja negatiivista tietoa omasta toiminnastaan yritys oli sisällyttänyt vastuullisuusraportointiinsa.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia laajuuden näkökulmasta tutkimus osoitti henkilöstövastuun sisältöjen määrän olevan hyvin vaihteleva listayhtiöiden vastuullisuusraportoinnissa. Sisältöjen laajuuden näkökulmasta neljällä yrityksillä kymmenestä oli löydettävissä sisältöjä vastuullisuusraportoinnissaan kaikista kymmenestä teemaluokittelun luokasta. Tutkimustulos tarkoittaa, että kaikki yritykset eivät raportoineet luokittelun jokaisessa luokassa mitään, joten voidaan ajatella, että heidän vastuullisuusviestintänsä ei ollut laajuudeltaan täysin kattavaa. Vuontisjärven (2006) tulokset ovat vastaavia sisältöjen laajuuden näkökulmasta.

Yritys valitsee itse mitä tietoja vastuullisuudestaan kertoo. Viestimättä jättäminenkin muokkaa yrityksen mainetta (von Hetzen 2006, 93). Merkityksellistä tutkimuksen kannalta oli myös se mitä yritykset jättivät pois raportoinnistaan. Yritykset olivat tutkimuksen mukaan jättäneet useitakin asioita pois raportoinnistaan kokonaan. Kaikkein vähiten erilaisia sisältöjä oli yrityksellä, jolla oli merkintöjä vain kuudessa luokittelun luokassa.

Yritykset olivat jättäneet luokittelussa luokkaan 3. osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo luokiteltavia sisältöjä kokonaan pois raportoinnistaan. Tutkimustulos on yllättävä, koska henkilöstön osallistaminen antaa henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisössä ja siten tukee työhyvinvointia. Työnantajamielikuvan näkökulmasta osallistaminen myös tukee mielikuvaa henkilöstön huomioonottavasta työnantajasta.

Henkilöstövastuun sisältöjä voidaan tarkastella myös kerronnan syvyyden kautta. Syvyys oli erityisen vaihtelevaa yritysten välillä. Kerronnan syvyys luokittelun eri luokissa vaihteli 0-30 sisällön välillä. Aiheista syvimmin kuvattavaksi nousivat koulutus ja henkilöstön kehittäminen. Tutkimus osoitti kerronnan syvyyden vaihteluiden olevan erityisen merkittäviä työsuhteen jatkuvuutta käsittelevässä luokassa. Toiset yritykset kuvasivat laajasti irtisanomisia ja tuotannonlopettamisia eri paikkakunnilla ja maissa, kun muut käsittelivät ne yhtenä neuvottelumainintana. Kerronnan syvyydellä yritykset voivat tuoda ilmi painotuksia omassa vastuullisuustyössään ja erottuvat muista yrityksistä kohderyhmiensä mielikuvissa.

Valenssi kuvastaa positiivisten ja negatiivisten asioiden suhdetta toisiinsa kerronnan sisällöissä. Vastuullisuusviestinnän kerronta on lähes poikkeuksetta positiivisten asioiden kerrontaa. Negatiivisia asioita kerrotaan ainoastaan kerrottaessa työsuhteen jatkuvuuteen liittyviä asioita. Tuloksissa on kuitenkin havaittavissa piilonegatiivisia asioita, kuten koulutuspäivien määrän laskua verrattaessa aikaisempiin vertailuvuosiin ja joissakin harvoissa tilanteissa esimerkiksi henkilöstötutkimuksen tulosten laskua suhteessa aikaisempiin vuosiin. Negatiivista tietoa ei tutkimuksen mukaan kuitenkin avattu eikä selitetty raportoinnissa ollenkaan. Positiivinen kerronta sen sijaan on erityisen kattavaa ja kuvailevaa.

Vastuullisuusviestinnässä tulee kertoa yrityksen kannalta positiivisista asioista (Kuvaja & Malmelin 2008, 34). Suhtaudun kuitenkin kriittisesti pelkästään positiivisten asioiden kertomiseen. Viestinnän tulee mielestäni olla läpinäkyvää yrityksen kaikissa toimissa. Avoin viestintä on lisäksi lakisääteinen velvollisuus useimmissa asioissa listayhtiöille. Arvopaperimarkkinalaki (2 §) edellyttää, että sijoittajien tiedossa on koko ajan osakkeiden arvoon merkittävästi vaikuttavat asiat.

Vastuullisuuden teot ovat usein yrityksen arvoon konkreettisesti linkittyviä asioita, joten negatiivisetkin asiat tulisi kertoa koko laajuudessaan. Negatiivisten asioiden avoin kerronta lisää viestinnän uskottavuutta.

Vaikuttamisenkin näkökulmasta vastuullisuusviestintään liittyy vahvasti uskottavuuden käsite. Uskottavuuteen liittyy asioiden raportointi todenperäisesti ja negatiivistenkin asioiden kertominen. Uskottavuutta voidaan lisätä käyttämällä tilastollista tietoa, kertomuksia, visuaalista kerrontaa ja vertailua (Larson 2000, 276). Tulosten perusteella listayhtiöiden vastuullisuusviestinnässä on käytetty paljon tilastollista tietoa. Vastuullisuustiedot sisältävät taulukoita ja graafisia kuvaajia, jotka vertailevat eri vuosien tietoja. Useat yritykset ovat sisällyttäneet kerrontaansa tarinoita. Kuvia oli useimmissa raporteissa. Tulosten perusteella yritykset siis käyttävät vastuullisuusviestinnässään uskottavuutta lisääviä vaikuttamisen keinoja laajasti. Tutkimustulosten perusteella vaikuttamista ovat vastuullisuusraportoinnissa myös kuvien, taulukoiden ja graafisten kuvaajien lisäksi raporttien nimet, otsikoinnit ja teksteistä tehdyt nostot, jotka ovat visuaalisesti näkyviä lukijalle.

Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia kuvattiin tulosten perusteella luokassa osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo. Luokassa kuvattiin mm. henkilöstön osallistumista johtoryhmiin sekä työsuojeluun. Henkilöstöllä oli vaikuttamisen mahdollisuuksia myös kuvauksissa henkilöstötutkimuksen tuloksista. Vaikuttamista kuvattiin myös muutamissa tarinoissa. Henkilöstön vaikuttamista ei tutkimustulosten perusteella tuotu suoraan esille teksteissä, vaan tietona osallistumisesta erilaisiin vaikuttamisen foorumeihin yrityksessä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kirjallista lähdettä, joka välillisesti tuotti kuvauksen yrityksen henkilöstön merkityksestä ja asemasta yrityksessä. Vastuullisuusviestinnän tekstien kautta voi nähdä myös henkilöstön vuorovaikutuksen kuvausta, tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöstövastuun teoista. Henkilöstövastuun sanoituksen kautta tutkimus tarkasteli millainen asema ja merkitys henkilöstöllä oli yrityksessä. Tutkimustulosten perusteella yritykset kuvasivat työntekijöiden olevan tärkeitä yritykselle, henkilöstön kehittämiseen tehtiin lähes jokaisessa yrityksessä mittavia panostuksia ja henkilöstön turvallisuus nähdään keskeisenä asiana toiminnassa.

Tutkimuksen tuloksissa huomiota kiinnittää kerronnan yksityiskohtaisuus. Raporteissa kuvattiin henkilöstövastuun toimia erittäin yksityiskohtaisesti. Koulutuskurssit, työhyvinvointi, henkilöstön osallistaminen ja osittain myös bonusjärjestelmät kuvailtiin erittäin tarkkaan. Tutkimustulosten mukaan vain hyvin harva asia jätettiin ainoastaan maininnan tasolle. Kerronnan yksityiskohtaisuus tuottaa myös erilaisuutta yritysten välille ja siten toimii työnantajamielikuvan rakentajana.

Sidosryhmälähtöisyys on työnantajamielikuvan rakentumisen ja vastuullisuusviestinnän kannalta keskeistä. Vastuullisuusviestinnällä on erityisen laaja joukko sidosryhmiä, jotka on tuotu esille tämän tutkielman teoriaosuudessa. Vaikuttamisessa keskeisin onnistumisen edellytys on oman viestin kohdentaminen viestinnän kohderyhmälle (O'Keefe 2006, 323). Tutkimustulosten perusteella voi päätellä, että henkilöstövastuuta kuvaavat tekstit on laadittu toimimaan omana kokonaisuutenaan ja kirjoitettu selkeästi suurelle yleisölle. Päättelen kohdistamisen suurelle yleisölle siitä, että tulosten perusteella kaikki esille nostetut asiat oli kuvailtu kuin lukijalle, jolla ei ole aiempaa käsitystä yrityksen toiminnasta. Työnantajamielikuvan rakentamisessa nähdään kahdenlaisia keinoja, yleinen viestintä ja kohdennettu viestintä (Parment & Dyhre 2009, 135). Vastuullisuusviestintä ja erityisesti sen vuosittainen raportointi ovat lähtökohtaisesti suunnattu suurelle yleisölle. Vastuullisuusraportointi on työnantajamielikuvan luomisessa ja ylläpitämisessä yleisen viestinnän kautta tapahtuvaa.

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa yrityksen brändin organisoituminen. Yrityksellä voi olla monoliittinen, alabrändi tai emoyhtiöstä itsenäinen brändi. (ks. esim. Barrow & Mosley 2005, 110, Juholin 2006, 189.) Brändin rakentuminen vaikutti tässä tutkimuksessa yhden yrityksen vastuullisuusraportointiin ja työnantajamielikuvan rakentumiseen siten, että yrityksen vastuullisuustiedoissa oli havaittavissa alabrändin käyttämistä. Henkilöstöä kuvattiin sekä pää- että alabrändin kautta. Tällä kuvaustavalla tuotiin esille yrityksen molempia työnantajabrändejä.

Henkilöstövastuu näyttäytyi henkilöstöä kohtaan tehtävien toimenpiteiden kautta. Keskeisimmät tutkimuslöydökset olivat, että sisällöissä kuvattiin eniten koulutusta ja henkilöstön kehittämistä ja toiseksi eniten henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia. Näiden edellä mainittujen luokkien kuvausta oli huomattavasti enemmän kuin muita sisältöjä. Tutkimustulos selittyy sillä, että näiden aiheiden kuvauksella yritys voi kaikkein eniten erottua muista yrityksistä. Seuraavaksi eniten oli raportoitu hyvin tasapuolisesti työsuhteen jatkuvuudesta, henkilöstöpolitiikasta, palkkauksesta ja palkitsemisesta sekä osallistamisesta ja henkilöstön mukanaolosta. Vuontisjärven tuloksissa palkkaus ja palkitseminen olivat selkeästi kolmanneksi eniten raportoitu, joten tutkimusten tulokset eroavat toisistaan.

Mielestäni tutkimuksen tulos heijastelee hyvin yritysten toimintaympäristön tilannetta. Viimeisten vuosien aikainen taloudellinen tilanne on pakottanut yritykset vähentämään henkilöstöään ja toisaalta palkkaamaan uutta osaamista, joihin hyvä työnantajamielikuva vetoaa. Palkkaus ja sen tasapuolisuus nähdään aikaisempaa enemmän itsestäänselvyytenä eikä siitä kertominen tuota yritykselle lisäarvoa työnantajakuvamielessä.

Työn ja vapaa-ajan tasapainosta oli erityisen vähän mainintoja vastuullisuusraportoinnissa. Vapaa-ajan merkitys on kuitenkin kasvussa erityisesti nuoren sukupolven työnhakijoiden keskuudessa, joten lisäämällä tätä kerrontaa vastuullisuusraportoinnissaan yrityksen olisi mahdollista erottua muista ja toisaalta houkutella nuoremman sukupolven työntekijöitä yritykseen.

Johtamista kuvattiin sisällöissä vain johtamisen ja esimiestyön koulutuksien kautta. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa kuitenkin hyvin paljon hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (Kauhanen 2010, 70). Tutkimuksessa havaittiin, että yksikään yritys ei ollut avannut henkilöstövastuun sisällöissään mitä on hyvä johtaminen kyseessä olevassa yrityksessä ja millaista hyvää johtajuutta se edellyttää omilta esimiehiltään. Tutkimustuloksen perusteella johtamisen periaatteiden avaaminen toisi yritykselle mahdollisuuden erottua ja siten luoda hyvää työnantajamielikuvaa.

Henkilöstövastuun sisällöissä oli joidenkin yritysten kohdalla paljon kerrontaa opiskelija- ja oppilaitosyhteistyöstä. Aikaisemman tiedon mukaan erityisesti nuorten kohdalla hyvä työnantajamielikuva nähdään merkittävänä valittaessa työnantajaa (Kauhanen 2010, 69). Tutkimustulosten valossa voidaan ajatella, että on yrityksen tietoinen valinta kohdistaa paljon kerrontaa määräaikaisiin henkilöihin, kuten kesäharjoittelijoihin kohdistuvista toimista. Tiedon lisääminen avaa mielikuvaa yrityksestä potentiaalisena harjoittelupaikkana ja tulevana työnantajana erityisesti nuorille.

Tutkimuksen mukaan arvoja, missiota ja visiota kuvattiin hyvin vähän henkilöstövastuuta käsittelevissä teksteissä. Tutkimuslöydös on mielenkiintoinen. Vastuullisuusviestinnässä nimittäin raportoidaan yrityksen arvoista, asenteita ja teoista (Kuvaja & Malmelin 2008, 24). Mielikuvan kustakin yrityksestä tulee aina perustua todellisuuteen ja arvot ja asenteet kuvastavat yrityksen todellisuutta. Pidän erityisen mielenkiintoisena löydöksenä, että arvoista kerrotaan kovin vähän henkilöstövastuuta kuvaavissa teksteissä. Arvojen kerronnan vähäisyyttä voidaan pohtia rekrytoinnin näkökulmasta. Aikaisemman tiedon valossa arvoristiriidat ja väärät johtopäätökset työnantajassa johtavat vähäiseen sitoutumiseen ja huonoon työviihtyvyyteen (ks. esim. Puusa & Tuominen 2005, 237; von Hertzen 2006, 49). Yrityksen kannalta on siis riskialtista jättää kertomatta keskeisistä arvoistaan, missiostaan ja visiostaan.

Aikaisemman tutkimustulosten valossa sekä havaintona tässä tutkimuksessa suosittelisin yrityksiä avaamaan kerronnassaan arvojaan ja visiotaan. Avoin kerronta suuntaa yrityksen mielikuvaa vastaamaan paremmin todellisuutta, se lisää olemassa olevan henkilöstön ja potentiaalisten tulevien työntekijöiden tietoisuutta sekä tuo kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin, jotka eivät kerro arvoistaan. Kertomatta jättäminen voi lisäksi johtaa virherekrytointeihin siksi, että yrityksen ja henkilön arvot eivät kohtaakaan. Työnantajamielikuvan kannalta virherekrytointi on erityisen haastava asia ja voi vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan pitkään (Parment & Dyhre 2005, 98-99).

Tutkimustulosten mukaan toiseksi suurin osa sisällöistä kuvasi henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia sekä siihen tehtyjä panostuksia. Aikaisempien tutkimusten mukaan hyvinvoiva henkilöstö on työnantajansa paras maineenrakentaja (Juholin 2004, 88).

Henkilöstön terveyden tukemiseksi tehtyjä toimia avattiin hyvin yksityiskohtaisesti. Vain yksi yritys avasi aineetonta palkitsemista henkilöstövastuun teksteistä. Henkilöstön hyvinvointiin tehdyt panostukset voidaan nähdä myös aineettoman palkitsemisen muotona. Yleinen arvostus vapaa-aikaa ja aineetonta palkitsemista kohtaan on noussut yhteiskunnassa, joten henkilöstön hyvinvointiin tehdyt maininnat tukevat työnantajamielikuvaa.

Vastuullisuusraportointi sisälsi paljon tarinoita, joissa yritys näyttäytyi erilaisena toimijana suhteessa henkilöstöönsä. Tutkimuksessa havaittiin neljä erilaista aihetyyppiä, jotka olivat osaamisen kehittäminen, turvallisuus, työllistäjä ja kannustaja. Merkillepantavaa on, että tarinoiden aihepiirit olivat erittäin yhteensopivia Vuontisjärven luokittelun kanssa. Tarinoita kerrotaan siis samoista näkökulmista kuin muutakin sisältöä tuotetaan.

Tarinoissa henkilöstö näyttäytyy yleensä päähenkilön roolissa tai sivuhenkilöiden roolissa. Kertojana tarinoissa on usein yritys. Juonellisesti tarinat useimmiten päättyivät kommenttiin. Tämä juonenkulku on toimiva, koska useimmiten lukijalle jää mieleen tarinan loppu. Vaikuttamisen kannalta koen, että kommenttiin eli argumentointiin loppuva tarina on erittäin toimiva. Tarinoiden sävy oli erittäin positiivinen ja kehitysmyönteinen.

Tarinoiden kautta avautui erilaisia näkökulmia henkilöstövastuuseen kunkin yrityksen kohdalla. Tarinat ovat selkeästi suunnattu tuleville työntekijöille, koska niiden sanoitus on työnantajamielikuvaa tukeva. Tarinoissa yritys tarjosi työpaikkoja, kehitti henkilöstöään ja palkitsi onnistumisesta. Tarinat inhimillistivät yritystä ja tuovat sen helpommin lähestyttäväksi. Tarinoissa kuvattiin yrityksen henkilöstöä laajasti ja potentiaalinen työnhakija voi sitä kautta samaistua yrityksen henkilöstöön.

Hyvän henkilöstövastuun viestinnän ominaisuuksia

Lopuksi tarkastelen johtopäätöksissä hyvän henkilöstövastuun viestinnän ominaisuuksia. Tutkimustuloksissa on havaittu, että henkilöstövastuun viestintä voi olla hyvin erityyppistä eri yrityksillä. Sisällöt voivat olla sekä laajoja että syviä. Voidaan pohtia, että onko monipuolinen kerronta tavoiteltava asia.

Yleensä monipuolisuus takaa sen, että suuren kohderyhmäjoukon ollessa kyseessä jokainen löytää teksteistä itseään kiinnostavia asioita. Toisaalta monipuolisuus hajottaa ja tekee yrityksistä hyvin toistensa näköisiä, kun yritykset raportoivat täsmälleen samat asiat. Huomioon tulee ottaa myös raportoinnin fyysiset rajoitteet. Yritysten on haasteellista raportoida nykyistä laajemmin henkilöstövastuustaan.

Henkilöstövastuun raportointi voi olla liiankin syvää. Tutkimuksen mukaan joillakin yrityksillä henkilöstövastuun kerronta meni erityisen syväksi. Vastuullisuudesta kerrottiin muun muassa koulutusten osalta jokainen erilainen toteutettu kurssi erikseen. Kannattaa pohtia tuottaako näin syvä kerronta lisäarvoa lukijakunnalle. Itsestä kertomisen näkökulmasta liian syvä kerronta voi vaikuttaa mielikuviin myös negatiivisesti.

Tutkimuksen mukaan kerronta oli lähes poikkeuksetta positiivisten asioiden raportointia. Uskottavuuden näkökulmasta jäin kaipaamaan selkeämpää argumentointia ja negatiivisten asioiden esilletuontia avoimemmin, jota suosittelisin lisäämään vastuullisuusraportointiin.

Työnantajamielikuvan näkökulmasta suosittelisin yrityksiä kertomaan jotakin kaikista luokituksen luokista ja valitsemaan selkeät painopistealueet, joissa kerrotaan enemmän. Työnantajamielikuvan näkökulmasta mielenpainuvimmat osuudet vastuullisuusraportoinnissa olivat tarinat, joiden kertomista suosittelisin tutkimustulosten valossa kaikille yrityksille.

Yhteenvetona koostan vielä lopuksi tutkimustulosten ja oman näkemykseni perusteella hyvän henkilöstövastuun viestinnän ominaisuudet:

- *Kerronta on avointa, myös vähemmän positiivista asioista*
- *Kerronnassa kuvataan riittävällä laajuudella yrityksen erilaisia toimia henkilöstövastuun tukemiseksi*
- *Kuvia, taulukoita ja kuvaajia on käytetty tukemaan raportointia ja sen vaikuttavuutta*
- *Tarinoita hyödynnetään kuvaamaan ja elävöittämään kerrontaa*

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

7.1 Tutkimustavoitteiden toteutuminen, luotettavuus ja etiikka sekä tutkimusmenetelmien arviointi

Tämän tutkielman tutkimustavoitteena oli analysoida millaisen kuvan suomalainen pörssiin listattu yhtiö antaa henkilöstövastuullisuudestaan vastuullisuusraportoinnissaan. Tavoitteena oli selvittää millaista henkilöstövastuun kuvaaminen on vastuullisuusraportoinnissa. Tutkimustavoitteet toteutuivat tutkimuksessa hyvin. Tutkimustehtävään saatiin vastaukset käytetyllä menetelmällä. Tulokset avasivat vastuullisuusviestinnän sisältöjä ja lisäksi korreloivat aikaisempien tutkimustulosten kanssa loogisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan ajatella olevan tutkija ja koko tutkimusprosessi (Eskola & Suoranta 1998, 211). Luotettavuuden näkökulmasta tutkija on keskiössä ja tutkijan eettiset valinnat tulee olla kunnossa. Valitsin tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sovellettavaksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 138-139) esiteltyjä luotettavuuden kriteereitä: siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä tutkimuksen ulkopuoliseen kontekstiin. Tässä tutkimuksessa siirrettävyys on kunnossa, koska vastaavan kaltaisia tuloksia on havaittu myös tutkimuksissa vastuullisuusviestinnästä esimerkiksi internetsivuilla. Vahvistettavuuden näkökulmasta tämän tutkimuksen tulokset ovat raportoitu mahdollisimman seikkaperäisesti tulosluvussa. Tutkijan päätelmät on pyritty avaamaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta lukijan voi seurata tutkimuksen etenemistä ja arvioimaan tutkimusta eri näkökulmista.

Etiikka on tutkimuksen teossa keskeinen arvo. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkijan omat näkökulmat voivat vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Etiikka näyttäytyy tieteessä tutkimusaiheiden valinnoissa ja keinojen käyttämisessä tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125). Tässä tutkielmassa jätettiin harkinnanvaraisella otannalla aineistosta pois sen yrityksen henkilöstövastuun raportointiin liittyvät tekstit, joita tutkija on itse ollut toteuttamassa.

Rajaamalla tutkijalle tutut tekstin tutkimuksen ulkopuolelle, saatiin johtopäätösten tekeminen aineistosta tutkimuseettisesti paremmaksi.

Tutkimuksen edetessä tutkija tekee koko ajan valintoja, joiden tulee olla eettisesti laadukkaita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan valinnat ovat se tilanne, jossa eettisyys keskeisesti näyttäytyy. Valinnat aiheesta, menetelmistä ja tutkimuksen toteuttamisesta ovat keskeisiä eettisen toiminnan lähtökohtia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Tässä tutkimuksessa etiikka on näyttäytynyt koko tutkimuksen teon ajan ja toiminut tutkimuksen toteuttamista ohjaavana periaatteena.

Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysiä tutkimusmenetelmänä. Tutkimusmenetelmää käytettiin sekä aineistolähtöisesti että teorialähtöisesti. Aineistoa luokiteltiin aikaisemmassa tutkimuksessa kehitettyyn teemaluokitteluun, joka sopi tähän tutkimukseen hyvin. Sisällönanalyysissa käytettiin Vuontisjärven aikaisemmassa tutkimuksessa laatimaa teemaluokittelua, jossa oli kymmenen luokkaa. Aineiston sisällöille löytyi hyvin omat paikkansa luokittelussa. Vuontisjärvi laati luokittelun suomalaisten pörssiyhtiöiden vastuullisuusraportoinnin tarkasteluun ja se osoittautui toimivaksi myös tässä tutkimuksessa. Luokittelussa luokkaan 7. henkilöstöpolitiikka kuuluivat opiskelijoihin ja muihin määräaikaisessa työsuhteessa olevaan henkilöstöön tehdyt maininnat. Luokitteluun olisi voinut vielä mahdollisesti lisätä uuden luokan, johon olisi kirjattu opiskelijoihin ja oppilaitosyhteistyöhön tehdyt viittaukset. Tutkimuksen kannalta olisi voinut olla tärkeää saada muuhun kuin suoraan omaan henkilöstöön tehdyt viittaukset erikseen muista luokan sisällöistä.

Lisäksi aineistoa tarkasteltiin aineistolähtöisesti ja selvitettiin sitä kautta vaikuttamisen keinoja, jotka esiintyivät aineistossa. Aineistolähtöinen lähestymistapa sopi hyvin vaikuttamisen keinojen havainnointiin.

Sisällönanalyysia tuettiin narratiivisen analyysin keinoin tarinallista kerrontaa tutkittaessa. Aineistolähtöinen tarkastelu sopi hyvin tutkimiseen ja sillä saatiin nostettua aineistosta esiin keskeisimmät havainnot vaikuttamisen keinoista. Narratiiviselle analyysitavalla löydettiin tarinoista myös draaman elementtejä, joiden voidaan ajatella olevan tunnetta herättäviä. Tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin tutkimustehtävän avaamiseen.

7.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus avasi suomalaisten listayhtiöiden vastuullisuusraportointia henkilöstövastuun osalta. Tutkinnan kohteena olivat kymmenen yrityksen henkilöstövastuuta koskevat tekstit vastuullisuusraporteissa tai vuosikertomuksissa. Tutkimuksen arvioinnissa todettiin, että tutkimuksen sisällönanalyysissa käytetty Vuontisjärven luokittelu toimi hyvin tässä tutkimuksessa. Luokittelu on laadittu vuosikertomusten tutkimiseen. Jatkossa hyvä tutkimuskohde ja mahdollisuus luokittelun testaamiseen olisi tutkia yritysten internetsivuilla olevia henkilöstövastuuta kuvaavia tekstejä. Internetsivuilla olevat tekstit perustuvat yleensä ainakin osittain vuosikertomuksessa julkaistuihin teksteihin. Lisäksi digitaalisessa kanavassa voidaan esittää erilaisia tietoja kuin staattisessa vastuullisuusraportissa tai vuosikertomuksessa. Hyvä jatkotutkimuskohde olisi myös tarkastella yhtä aikaa internetsivujen ja vuosikertomuksen henkilöstövastuuta kuvaavia tekstejä. Vertailu eri kanavissa raportoitujen tietojen kesken toisi lisää tietoa yritysten vastuullisuusraportoinnista monikanavaisesti ja antaisi mahdollisuuden luokittelun hyödyntämiseen.

Tutkimuskohteena vertailtavuuden kannalta hyvä olisi tarkastella ainoastaan samalla toimialalla toimivien yritysten vastuullisuusraportteja ja tutkia niitä työnantajamielikuvan näkökulmasta. Samalla toimialalla toimivat yritykset kilpailevat samasta työvoimasta, joten työnantajamielikuvalla ja vastuullisuusviestinnällä on erotuttava joukosta. Yrityksen toimiala vaikuttaa myös siihen minkä verran yritys voi nostaa arvoaan viestimällä vastuullisuudestaan (Kuvaja & Malmelin 2008, 36).

Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi tarkastella toimialan näkökulmasta globaalisti eri maissa toimivia listayhtiöitä. Useimmat liiketoiminnat ovat nykyisin globaaleja, joten yrityksen keskeisimmät kilpailijat voivat olla ulkomaisia yhtiöitä. Muissa maissa kotipaikkaansa pitävien yritysten tutkiminen voisi avata painotuseroja vastuullisuudelle keskeisistä sisällöistä eri toimintaympäristön kannalta.

Jatkotutkimusaiheena hyvä tarkastelun kohde olisi yrityksen oman henkilöstön näkökulmaa yrityksen vastuullisuusteksteihin. Tutkimusmenetelmänä hyvin toimiva olisivat haastattelut, jotka toteutettaisiin omalle henkilöstölle sen lisäksi, että tutkitaan mitä vastuullisuusviestinnässä kerrotaan henkilöstövastuusta.

Haastatteluiden kautta saisi avattua sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmasta vastuullisuusviestintää ja oman henkilöstön mielikuvaa yrityksen vastuullisuusviestinnästä. Haastatteluiden kautta saisi myös hyvää tutkimustietoa siitä vastaako vastuullisuusviestintä yrityksen arkipäivää. Tällaisen tutkimusaiheen kautta henkilöstö voisi myös toimia vastuullisuusviestinnän ja yrityksen henkilöstövastuun kehittäjänä. Henkilöstö on kohderyhmänä paras kertomaan millaisia henkilöstövastuun toimia yrityksen kannattaa henkilöstöön kohdistaa.

Tässä tutkimuksessa narratiivisella analyysilla tutkittiin vastuullisuusraportoinnissa sisällä olevia tarinoita. Narratiivisella analyysilla on vastuullisuusraportointia tutkittu vähän. Hyvä tutkimuskohde olisi ulottaa narratiivinen analyysi kaikkiin henkilöstövastuun teksteihin vastuullisuusraportoinnissa.

Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi ottaa tarkasteluun mukaan myös ulkoisten sidosryhmien näkökulma yrityksen vastuullisuusteksteihin. Ulkoiset kohderyhmät ovat vastuullisuusviestinnälle keskeisiä ja heidän äänensä kuuleminen toisi hyvää tutkimustietoa vastuullisuusviestinnän onnistumisesta. Vastuullisuusviestintää voidaan tehdä useista strategisista lähtökohdista käsin. Nykyisin vallalla on vuoropuheluun kannustava tapa, jossa yritys ja sidosryhmät keskustelevat vastuullisuuden viestinnästä. (Cornelissen 2014, 245-246.) Hyvä jatkotutkimusehdotus olisi tarkastella ensin viestintää sisältöjen kautta ja sitten saada mukaan keskeiset sidosryhmät, jotka arvioisivat viestintää omien tiedontarpeidensa kautta.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekoa. WSOY: Helsinki

Albert, S. & Whetten, D.A. 1985. Organizational identity. Teoksessa Cummings, L.L, Barry, M. & Staw, B.M. (toim.) Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays critical reviews, Vol.7, 263-295

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. “The employer brand”. Journal of Brand Management, Vol. 4 No. 3, 185-206

Arnett, R.C, Harden Fritz, J.M & Bell. L.M. 2009. Communication ethics literacy. SAGE Publications:USA

Aula, P. & Mantere, S., 2008. Strategic reputation management: towards a company of good. Routledge:USA

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand. Bringing the Best of Brand Management to People at work. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Blowfield, M. & Murray, A. 2011. Corporate responsibility. Oxford University: United Kingdom

Bold, C. 2012. Using narrative in research. SAGE Publications: India

Capriotti, P. & Moreno, A. 2007. Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. Public Relation Review 33, 84–91

Carroll, A.B.& Buchholtz, A.K., 2006. Business & Society - Ethics and Stakeholder Management, 5th edition. South-Western: USA

Cochran, P.L. & Wood R.A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. Academy of Management Journal, Vol. 27, Issue 1, 42–56

Cornelissen, J. 2014. Corporate Communication. A guide to Theory & Practice. SAGE Publications Ltd: London

Elkington, J. 1997. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century Business. Capstone: Oxford

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

FIBSin yritysvastuututkimus 2014 http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yritysvastuututkimus2014_.pdf [Viitattu 21.2.2015]

Finlex. Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495. < http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890495> [Viitattu 16.2.2015]

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, Vol. 19 Iss: 6, 401 – 409

Freeman, E. 1984. Strategic management, A stakeholder approach. Pitman Publishers: London

Global Reporting Initiative 2014. Saatavana: https://www.globalreporting.org/languages/Finnish/Pages/default.aspx [Viitattu 18.2.2015]

Greene, J.O. & Burleson, B.R.(toim.) 2003. Handbook of Communication and Social Interaction Skills. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey

Haarmala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro: Helsinki

Habermas, J. 2003. The future of human nature. Cambridge: UK

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum: Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä: Keuruu

Jensen, J.V. 1997. Ethical issues in the communication process. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey

Juholin. E. 2003. "Born again" A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 26

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell: Porvoo

Juholin, E. 2004. Cosmopolis – Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Inforviestintä Oy: Helsinki

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY: Juva

Kakkuri-Knuuttila, M-L. (toim.) 2000. Argumentti ja kritiikki – lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus: Helsinki

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy: Helsinki

Keskon internetsivut. http://www.kesko.fi
[Viitattu 22.2.2015]

Kim, D., Kang, S. & Nam, Y. Corporate Environmental Responsibility and Website: A Content Analysis of 2007 Fortune Global 500 Companies Websites. Conference Papers. International Communication Association, 2009 Annual Meeting, 1–21

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä – kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Prima Oy: Helsinki

Larson, U. 2001. Persuasion – Reception and Responsibility. Wadsworth: USA
McGuire, J., Sundgren, A. & Schneeweis, T. 1988. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. Academy of Management Journal, Vol 31, Issue 4, 854–872

Niskala, M. & Pretes, M. 1995. Environmental reporting in Finland: A note on the Use of Annual reports. Accounting, Organizations and Society 20 (6), 457–466

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi – raportointi ja laskentaperiaatteet. KHT-Media Oy: Helsinki

Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. KHT-media: Jyväskylä

O'Keefe, D. 2006. Persuasion. Teoksessa O. Hargie (toim.) The Handbook of Communiation Skills. Routledge: East Sussex, 323-339

Parment, A. & Dyhre, A. 2009. Sustainable employer branding. Guidelines, Worktools and Best Practices. Elanders: Malmö

Pekkola, J. & Pekkola, K. Liiketoiminnan etiikka. Työvoimapoliittinen Aikakauskirja 4/2005, 39–45

Peltola, P. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu; Kehitysmaiden tuotantotoiminta samalle lähtöviivalle teollisuusmaiden kanssa. Työvoimapoliittinen Aikakauskirja 3/2005

Petty, R.E & Cacioppo, J.T. 1986. Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change. Springe-Verlag: New York

Pitkänen, P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj: Helsinki

Puusa, A. & Reijonen. H (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress: EU

Puusa, A. & Tuominen, S. 2011. Organisaation identiteetti, imago ja maine – organisaation toiminnan ja mielikuvan yhteensovittaminen. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress: EU

van Riel, C.B.M & Fombrun, C.J. 2007. Essential of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. Routledge: Wilshire

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävää kehitystä organisaatiotasolla. WSOY: Porvoo

Schultz, F. 2013. Corporate Social Responsibility, Reputation, and Moral Communication: A Constructivist View. Teoksessa C. Carroll (toim.) The Handbook of Communication and Corporate Reputation. John Wileys & Sons: West Sussex, 362-376

Siltaoja, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress: EU

Stacks, D.W, Dodd, M.D & Men, L.R. 2013. Corporate reputation, Measurement and Evalution. Teoksesta Carroll, C.E. The handbook of communication and corporate reputation. John Wiley & Sons: West Sussex

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010. Saatavana: http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/2010_koodi/suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointikoodi%20-%20cg2010.pdf [Viitattu 14.2.2015]

Sweeney, L. & Coughlan, J. 2008. Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. Journal of Marketing Communications, Vol. 14, No. 2, April 2008, 113–124

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä

Tuominen, S. 2011. Brändin rahallisen arvon mittaaminen. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress: EU

UPM internetsivut. Saatavana: http://www.upm.com. [Viitattu 26.3.2015]

Waller, D.S & Lanis, R. 2009. Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies. Journal of Advertising, vol. 38, no.1 (Spring 2009), 109–121

Vos, J. 2003. Corporate Social Responsibility and the identification of stakeholders. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10, no. 3: 141–152

Vuontisjärvi, T. 2006. Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. Journal of Business Ethics (2006) 69:331 –354

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy: Helsinki

LIITTEET

Liite 1: Listaus tutkimusaineiston tuottaneista yrityksistä

- Finnair Oyj
- Huhtamäki Oyj
- Kesko Oyj
- Kone Oyj
- Lassila & Tikanoja Oyj
- Lemminkäinen Oyj
- Orion Oyj
- Ruukki (nykyisin SSAB) Oyj
- Tikkurila Oyj
- UPM Oyj

Liite 2: Sisällönanalyysin tulokset

	1. koulutus ja henkilöstön kehittäminen	2. palkkaus ja palkitseminen	3. osallistaminen ja henkilöstön mukanaolo	4. arvot ja periaatteet	5. henkilöstön terveys ja hyvinvointi	6. vastuun mittaaminen	7. henkilöstöpolitiikka	8. työsuhteen jatkuvuus	9. tasa-arvo	10. työn sekä vapaa-ajan tasapaino	Yhteensä
Finnair Oyj	30	1	3	6	20	4	1	3	1	1	70
Huhtamäki Oyj	8	2	0	2	6	4	1	1	3	0	27
Kesko Oyj	10	0	0	3	5	3	5	1	7	0	34
Kone Oyj	6	3	3	8	11	3	0	1	4	0	39
Lassila & Tikanoja Oyj	9	0	1	1	13	3	5	1	6	1	40
Lemminkäinen Oyj	7	0	0	0	10	3	5	0	1	0	26
Orion Oyj	13	7	4	9	11	4	4	1	1	1	55
Ruukki (nykyisin SSAB) Oyj	10	8	11	2	11	3	10	7	1	3	66
Tikkurila Oyj	8	2	3	3	5	3	1	1	2	1	29
UPM Oyj	7	11	4	0	4	2	3	20	1	0	52
Yhteensä	108	34	29	34	96	32	35	36	27	7	438