

SOSIAALISEN VASTUULLISUUDEN KEHITTÄMINEN

Case: Kiilto

Huovilainen Noora

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Noora Huovilainen	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Kiilto Family Oy		
Työn nimi	Sosiaalisen vastuullisuuden kehittäminen – Case: Kiilto		
Sivumäärä	72 + 1		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sosiaalisen vastuullisuuden kehittämistä erityisesti DEI-teemojen eli monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion osalta. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa, miten he voivat kehittää DEI-teemoja omassa toiminnassaan ja viestinnässään. Lisäksi haluttiin selvittää yrityksen johdon ja esihenkilöiden rooli DEI-työn edistämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tietoperustaan etsittiin syventävää tietoa vastuujohdamisesta, strategisesta yritys vastuusta, vastuullisuusviestinnästä sekä ympäristö vastuusta, sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuusta. Lisäksi haettiin tietoa monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiosta. Teoriaa täydennettiin kohdeyritysten verkkosivuilta ja vuoden 2022 vastuullisuusraporteista saaduilla tiedoilla. Teorian pohjalta toteutettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa käsiteltiin teemoittain yritys vastuuta, johtajuuden vaikutusta yritys vastuu- ja DEI-työhön ja yritysten toimenpiteitä DEI-työn edistämiseksi. Haastateltaviksi saatiin viisi ihmistä, jotka kaikki vastasivat jollain tavalla yrityksensä vastuullisuusasioista tai DEI-työn kehittämisestä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden kehittäminen DEI-työn näkökulmasta vaatii rinnalle vahvaa johtamiskulttuuria. DEI-työstä on tullut strategisempaa vasta muutaman viime vuoden aikana ja muuttuva maailma luo paineita DEI-työlle myös tulevaisuudessa. Tutkimus antaa myös viitteitä siitä, miten DEI-työhön panostamalla ja heikommassa asemassa olevia ryhmiä huomioimalla yritys voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä.

Opinnäytetyön johtopäätökset tarjoavat arvokasta tietoa toimeksiantajayrityksen HR-osastolle sekä sen muille sidosryhmille sosiaalisen vastuullisuuden ja erityisesti DEI-asioiden kehittämiseksi. Johdon sitoutumisella, hyvällä johtamistyöllä sekä DEI-tietoisuutta lisäämällä on mahdollista saavuttaa työyhteisö, joka on yrityksen kannalta tuottoisampi ja jossa ihmiset voivat paremmin.

Avainsanat

sosiaalinen vastuu, johtaminen, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Noora Huovilainen	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Kiilto Family Oy		
Title	Developing social responsibility – Case: Kiilto		
Number of pages	72 + 1		

The purpose of this thesis was to explore the development of social responsibility, particularly in relation to the DEI themes of diversity, equality and inclusion. The aim was to provide the commissioner with information on how they can develop DEI themes in their own operations and communications. The aim was also to find out the role of company management and front-line staff in promoting DEI.

The thesis was carried out as a qualitative study. The data base was searched for in-depth information on responsibility management, strategic corporate responsibility, responsibility communication, environmental responsibility, social responsibility and social responsibility. Information was also sought on diversity, equality and inclusion. The theory was supplemented with information from the websites of the target companies and from the 2022 sustainability reports. Based on the theory, thematic interviews were conducted. The thematic interviews were thematically focused on corporate responsibility, the impact of leadership on CSR and DEI work, and the actions companies take to promote DEI work. Five people were interviewed, all of whom had some responsibility for corporate responsibility or DEI in their companies.

The results of the study show that developing corporate social responsibility from a DEI perspective requires a strong leadership culture. DEI work has only become more strategic in the past few years and the changing world will continue to put pressure on DEI work in the future. The study also suggests how by investing in DEI work and taking disadvantaged groups into account, a company can achieve significant benefits.

The conclusions of the thesis provide valuable information for the HR department of the commissioner and its other stakeholders to develop social responsibility and especially DEI issues. Through management commitment, good leadership and increased awareness of DEI, it is possible to achieve a work community that is more productive for the company and where people are better off.

Keywords social responsibility, leadership, diversity, equity, inclusion

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmä	7
1.3	Tutkimusaineiston kerääminen	8
1.4	Toimeksiantajan esittely	8
2	VASTUULLINEN JOHTAMINEN	10
2.1	Strategia ja yritysvastuu.....	11
2.2	Vastuullisuusviestintä	15
2.3	Sosiaalinen vastuu	18
2.4	Ympäristövastuu	20
2.5	Taloudellinen vastuu.....	21
3	DEI-TEEMAT ELI MONIMUOTOISUUS, YHDENVERTAISUUS JA INKLUUSIO.....	24
3.1	Monimuotoisuus	28
3.2	Yhdenvertaisuus.....	33
3.3	Inklusio	36
3.4	Kiilto ja sosiaalinen vastuu.....	38
4	TUTKIMUS VASTUULLISUUDESTA JA DEI-TYÖSTÄ.....	41
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	41
4.2	Vastuullisuus benchmark-yrityksissä	41
4.2.1	Kemira	42
4.2.2	Lassila & Tikanoja	44
4.2.3	Neste Oyj.....	46
4.3	Asiantuntijoiden näkemyksiä vastuullisuudesta ja DEI:stä.....	47
4.3.1	Yritys vastuun käsitteen ymmärtäminen yrityksessä	48
4.3.2	Yritys vastuun yritysstrategiassa	49
4.3.3	DEI-työn roadmap	50
4.3.4	DEI-työn seuranta.....	53
4.3.5	DEI-asioiden viestiminen	54
4.3.6	DEI rekrytoinnissa	55

4.3.7	DEI-koulutus ja DEI-työn vastuunjako	56
4.4	Kehittämisehdotuksia Kiillon vastuullisen toiminnan kehittämiseksi ...	57
5	POHDINTA	64
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	64
5.2	Tutkimuksen luotettavuus, onnistuminen ja hyödynnettävyys	65
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Sosiaalinen vastuullisuus ymmärretään yritysmaailmassa laajana kokonaisuutena. Yrityksen sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa vastuun yritystoimintansa vaikutuksesta ihmisiin. Erityisesti omista työntekijöistä, asiakkaista sekä lähialueen asukkaista huolehtiminen kuuluu oleellisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yrityksen sisäisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen työntekijöiden työturvallisuuden, syrjimättömyyden sekä hyvän työkuulttuurin huomioimisesta. Vaikka sosiaalinen vastuullisuus on vanha käsite, siitä on muodostunut nykyajan merkittävä käsite. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 128.) Yritysvastuullisuus koetaan jo kilpailuetuna yritysten välillä. Ne yritykset, jotka panostavat vastuulliseen toimintaansa, pärjäävät todennäköisesti paremmin työvoimamarkkinoilla. Jos työnhakijan ja työpaikan arvot kohtaavat, voi yritysvastuullisuus toimia ratkaisevana tekijänä työnhakijan työpaikanvalintaprosessissa. (Juu-tinen & Steiner 2010, 41.)

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo (2021) kertoo, kuinka sosiaalinen vastuu on kehittymässä yhä tärkeämmäksi puheenaiheeksi. Sosiaalinen vastuullisuus kattaa heidän mukaansa muun muassa ihmisoikeuksiin, henkilöstöön, lähiyhteisöön ja yhteiskuntaan liittyvät asiat. Erityisesti huomiota herättävät yrityksen henkilöstön ja työntekijöiden työhyvinvointi, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio, palkkaerot, anonyymi rekrytointi sekä piilevien ennakkoluulojen yleiset vaikutukset.

Kauppalehden IMAGO-hankkeen artikkelissa viitataan McKinsey & Companyn tutkimukseen, jonka mukaan monimuotoisissa yrityksissä yrityksen tulos voi kasvaa yli 30 prosenttia. Lisäksi mainitaan, että monimuotoisuudella saadaan aikaan innovatiivisempaa tuotekehitystä, luovuus kehittyy sekä päätöksistä ja tuloksista saadaan laadukkaampia. (IMAGO-hanke 2022.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten sosiaalista vastuullisuutta ja erityisesti DEI-tee-
moja voidaan kehittää yritystasolla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kiilto Family

Oy, jonka HR-osastolle tutkimus toteutetaan. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Kiilto Family Groupin toiminnassa. Kiilto konserniin kuuluvat Kiilto Family Oy, Kiilto Oy, KiiltoClean Oy sekä Intermedius Oy (Kiilto 2024a).

Tutkimus toteutetaan benchmarkkaamalla yrityksiä, joissa vastuullisuus ja erityisesti DEI-asiat ohjaavat yritysten toimintaa. Yritykset ovat Kemira, Neste Oyj ja Lassila & Tikanoja. Yritysten sosiaalista vastuullisuutta tutkitaan verkkosivujen ja vuoden 2022 vastuullisuusraporttien avulla, jonka lisäksi tutkimusta varten haastatellaan kyseisten yritysten henkilöitä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Kiilto-konsernin toiminnassa. Opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti DEI-teemoja (diversity, equity & inclusion), jotka ovat olennainen osa sosiaalista vastuuta. DEI-teemoilla tarkoitetaan monimuotoista, tasa-arvoista sekä yhdenvertaista ja osallistavaa eli inklusiivista ajattelukulttuuria, missä kaikki ihmiset otetaan huomioon uniikkeina persoonina niin ulkoisesti kuin sisäisestikin (Cofre 2022). Sosiaalisen vastuun käsite on laaja, joten tutkimus on rajattu käsittelemään vain DEI-teemoja. Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen johdon, esihenkilöiden ja HR-osaston rooliin DEI-työn edistämässä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin, miten Kiilto voisi kehittää sosiaalista vastuullisuuttaan, miten DEI-teemoja voidaan tuoda esille yrityksen toiminnassa ja viestinnässä, mikä rooli yrityksen johdolla ja esihenkilöillä on DEI-työn edistämässä sekä millaisia eri vaiheita DEI-kehitystyöhön liittyy. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä rinnakkain, jotta tutkimuskysymyksiin voitaisiin vastata mahdollisimman kattavasti. Tähän tutkimukseen valitut menetelmät ovat haastattelu, havainnointi ja dokumenttien tarkastelu.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada enemminkin syvyyttä ja oivalluksia käsiteltävästä aiheesta kuin laajaa otantaa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti ei ole tarkoituksena tavoitella suuria lukumääriä eikä tilastollista tarkastelua tarvita. (Alasuutari 2011, 45). Tämä tutkimusmenetelmä sopii juuri tähän opinnäytetyöhön. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei voida yksiselitteisesti arvioida sen

validiteettia. Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä tukee se, että tutkimus kuvataan lukijalle mahdollisimman tarkasti, apuna on käytetty todellisia haastatteluita ja käytetään useampia menetelmiä rinnakkain. Teorian ja siihen liittyvän tulkinnan tulee linkittyä toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227–228.)

Aihe on kiinnostava, sillä työskentelen Kiillon tuotekehityksessä. Ympäristövastuu on jo vuosia määrittänyt työtämme, mutta nyt sosiaalinen vastuullisuus on nousemassa sen rinnalle. On mielenkiintoista saada seurata työntekijän näkökulmasta sosiaalisen vastuullisuuden edistämistä työpaikallamme. Opinnäytetyö kehittää Kiillon toimintaa nimenomaan sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevilta benchmark-yrityksiltä halutaan löytää näkemyksiä tutkimuskysymyksiin, joiden avulla Kiillon DEI-työtä voidaan alkaa kehittämään.

1.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Työ on luonteeltaan tutkimuspainotteinen, jolloin sen ominaispiirteitä ovat muun muassa teoriaperusteisuus, sekä uutta teoriaa ja tietoa tuottava lähestymisote (Salonen 2013). Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä käytetään benchmark-yritysten haastatteluita. Haastattelu toteutetaan silloin, kun halutaan selvittää yksittäisen ihmisen ajattelutapaa tai miksi ihminen toimii tietyllä tavalla (Sarajärvi & Tuomi 2018, 104–105). Haastatteluista saatavaa tietoa täydennetään lisäksi analysoimalla yritysten verkkosivuilta ja vastuullisuusraporteista saatavia tietoja.

Haastatteluiden avulla pyritään saamaan syvempi käsitys yritysten vastuullisuustyöstä ja haastateltavien henkilökohtaisista näkemyksistä DEI-teemojen tärkeydestä. Haastattelun etu on, että kysymykset voidaan esittää haastateltavalle joustavasti. Haastattelun yhteydessä on mahdollista tarkentaa kysymystä, sanamuotoja tai oikaista väärinymmärrystä, minkä tuloksena saadaan aikaan dokumentoitava vuoropuhelu. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 108.)

1.4 Toimeksiantajan esittely

Kiillo on yli satavuotias perheyritys, joka on jo alusta asti keskittynyt innovointiin, kehittämiseen ja tutkimiseen. Nämä aiheet määrittävät edelleen Kiillon toimintaa.

Kiilto toimii kemianteollisuudessa neljällä eri osa-alueella: rakentamisen, teollisuuden liimojen ja palonsuoja-aineiden, ammattihygienian sekä kuluttajatuotteiden liiketoiminta-alueilla. Vastuullisuus ja kestävä kehitys kuuluvat Kiillon liiketoimintastrategiaan. Kiilto tunnetaan kunnianhimoisista tavoitteistaan ja viimeisin niistä on Lupaus ympäristölle, johon kuuluu aito halu saada tuotantoon ympäristöystävällisiä raaka-aineita ja panostaa kiertotalouteen sekä energiatehokkuuteen. Koska Kiilto haluaa olla alansa ympäristöjohtaja, ympäristövastuu on isossa roolissa Kiillon liiketoiminnassa, strategiassa ja yrityskulttuurissa. Lupaus ympäristölle kattaa kehitystoimia neljällä osa-alueella; energia ja ilmasto, pakkaukset ja logistiikka, asiakassuhteet sekä materiaalit. Lupaus ympäristölle -tavoitteen lisäksi Kiillolla on olemassa visio, joka ulottuu vuoteen 2080 asti. (Kiilto 2024a.)

Kiillon strategia tähtää vuoteen 2025. Sen tavoitteena on luoda puhtauden kautta hyvinvointia ja keskittyä kestävään kehitykseen matkalla ympäristöjohtajaksi. Kiillolla luotetaan innovaation voimaan, asiakkuussuhteisiin sekä vaikutuksen mahdollisuuteen. Strategian tavoitteena on luoda Kiillolle start-up-henkinen yrityskulttuuri, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Strategiaan liittyy halu luoda luotamuksellinen, avoin, vastuullinen ja positiivinen työskentelyilmapiiri. Lisäksi asiakkaat koetaan Kiillolla yritystoiminnan perustana, joten asiakas on kuningasajattelutavan mukaan asiakkaille halutaan tarjota hyvää asiakaskokemusta asiakastarpeen ymmärryksen avulla. (Kiilto 2023a.)

Vastuullisuus koetaan Kiillolla sisäänrakennetuksi asiaksi. Vastuullisuus näkyy ympäristövastuun lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden lupaus ihmiselle -teemana sekä taloudellisen vastuullisuuden tekoina. Kiilto on määrittänyt sosiaalisen vastuun teemoiksi turvallisen työpaikan, innostavan työympäristön, ihmisoikeudet arvoketjuissa sekä osaamisen kehittämisen. Taloudellisen vastuun teemoiksi on valittu liiketoiminnan kehitys ja kasvu, jaetun arvon tuottaminen, eettinen liiketoiminta sekä taloudellisen vastuun johtaminen. (Kiilto 2024b.)

2 VASTUULLINEN JOHTAMINEN

Vastuulliseen yritystoimintaan liitetään vahvasti yrityksen johto, johtoryhmä sekä hallitus. Vastuullisella ja eettisellä johtamistavalla on osoitettu olevan suora yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, jolloin vastuullisuutta voidaan mitata työntekijöiden luottamuksen kokemuksen kautta (Laine 2017, 154, 157–158). Pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto FIBS kertoo havainneensa jo vuonna 2021 tehdyn tutkimuksensa perusteella, että yritysten vastuullisuustyö alkaa olla yhä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja paremmin organisoitua. Tutkimuksen mukaan joka toisen yritysten hallituksissa ja johtoryhmissä vastuullisuus oli säännöllisesti käsiteltävänä aiheena. Muutos parempaan on ollut merkittävä koronaa edeltävän ajan tutkimuksiin nähden. FIBS:n johtajan Helena Kekin mukaan yritykset alkavat hyötyä vastuullisuustyöstä ja se alkaa näkyä niiden tuloksessa. Hän kuitenkin korostaa, että kestävän kehityksen liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen vaatii vielä hiomista, ja kannustaa yritysten johtoa tekemään vieläkin rohkeampia liiketoimintatavoitteita. (FIBS 2021a.)

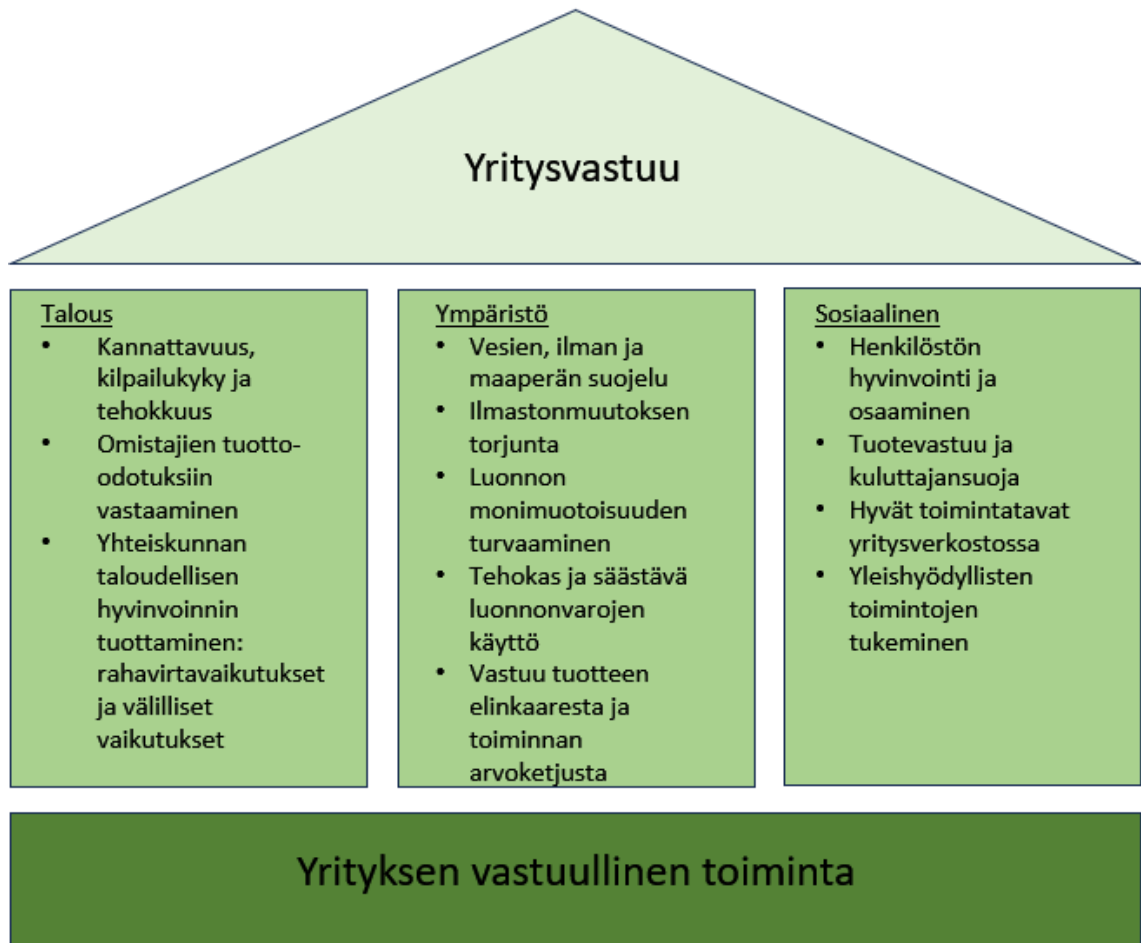
Vaikka yrityksen johto on oleellisessa roolissa vastuullisuusjohtamisessa, johdon täytyy ymmärtää antaa myös työntekijöille mahdollisuus toteuttaa omaa työtänsä vastuullisesti. Vastuullisuus on tärkeä ymmärtää myös keskijohdossa (Juutinen 2016, 206). Yrityksen johto antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä vastuullisuuden toteuttamisesta sisäisesti ja ulkoisesti. Kun puhutaan osakeyhtiöstä, sen vastuu- ja päätöksentekoketju yritysvastuun edistämisestä jakautuu monelle eri taholle. Osakkeenomistajilla, hallituksella, johtoryhmällä ja toimitusjohtajalla on jokaisella omat roolinsa. (Liappis ym. 2019, 165.)

Vastuullisella johtamismallilla voidaan varmistaa, etteivät vastuullisuusasiat jää vain keskijohdon harteille. Vastuullista johtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa esimerkiksi nimeämällä hallituksesta tai johtoryhmästä henkilö vastuullisuusasioiden vastaavaksi. Yrityksellä voi olla myös erillinen vastuullisuusryhmä tai ulkopuolinen vastuullisuusasiantuntija eli sparraaja auttamassa yritystä ymmärtämään vastuullisuuden trendejä ja riskejä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 207–208.)

2.1 Strategia ja yritysvastuu

Yritys vastuulla tarkoitetaan yrityksen taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta sekä sitä, millaisia vaikutuksia näillä on eri sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Yritys vastuusta puhuttaessa on hyvä tiedostaa, että silloin puhutaan käytännössä yrityksen liiketoiminnan vastuullisuudesta. Vastuullisesta liiketoiminnasta voidaan puhua vasta silloin, kun yritys toteuttaa sitä jokaisella vastuullisuuden osa-alueellaan. Pelkästään yksittäiset projektit tai toimet eivät vielä tee yrityksestä vastuullista toimijaa. (Juutinen & Steiner 2010, 22.) Yritys vastuun on käytännössä yritysten riskienhallintaa, joka kattaa maineriskit, taloudelliset sekä juridiset riskit. Kun yritys vastuun on liitetty yritys strategiaan, sillä on kauaskantoisia hyötyjä tulevaisuudessa. (Liappis ym. 2019, 3.)

Yritys vastuuta voidaan kuvata nk. kolmen pilarin mallin avulla (triple bottom line). Kuviossa 1 on havainnollistettu, kuinka yritys vastuun koostuu sosiaalisesta, taloudellisesta sekä ympäristö vastuusta omina erillisinä palkkeinaan. Yrityksen johdon tulisi kuitenkin ymmärtää, että tällainen palkkimainen jaottelu ei ole yksiselitteistä, vaan asiat voivat liittyä muihinkin yritys vastuun alueisiin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 32.)



Kuvio 1. Yritysvastuuta voi kuvailla kolmen pilarin mallin avulla (mukaillen Kuvaja & Koipijärvi 2020, 31)

Sitran teettämän tutkimuksen mukaan yritysvastuun käsitteen juuret ulottuvat 1970-luvulle, jolloin yritysvastuun käsitettä alettiin käyttämään laajemmin (Corporate Social Responsibility, CSR). Yritysvastuun alkuaikoina yritykset pyrkivät vastaamaan toimillaan lähinnä heihin kohdistuneeseen kritiikkiin ja vaatimuksiin. Alkujaan yritysvastuussa oli kyse pääasiassa yrityksen sosiaalisesta vastuusta ympäristönäkökulma täysin poissulkien tai niin, että ympäristövastuullisuus ymmärrettiin osana sosiaalista vastuuta. Viime vuosikymmenien aikana yritysten vastuullisuusajattelu on kehittynyt suuntaan, jossa ympäristövastuu kantaa suurinta roolia. (Hellström & Parkkonen 2022.)

Yritysvastuu liitetään yhä useammin yrityksen strategiaprosessiin. Yritysvastuun voidaan katsoa olevan strategista silloin, kun se mielletään osana yrityksen arvonmuodostusta. Silloin se on olennainen osa liiketoimintastrategiaprosessin

kassavirtaa. (Juutinen 2016, 111.) Strategia tarkoittaa tietoisten valintojen tekemistä ja se on yritysten perusedellytys menestykselle. Yhteiskunnallisia asioita pitäisi tuoda enemmän yritysten strategioissa esiin, minkä avulla voitaisiin ymmärtää paremmin vastuullisuuden yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 65.) Vastuullisuuden sisällyttämisellä strategiaan yritys voi tavoittaa uusia asiakkaita ja vakuuttaa nykyisiä asiakkaita. Vastuullisuustyön katsotaan vahvistavan myös yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyötä, sillä vastuullisuustyö jakautuu yleensä useammalle osastolle. On havaittu, että vastuullisuuden sisällyttämisellä yritysstrategiaan yritys voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä:

- voidaan laatia selkeämpi ja parempi markkina-analyysi
- ymmärretään asiakastarpeita paremmin ja pystytään vastaamaan niihin ketterämmin
- tunnistetaan signaaleita ja osataan jaotella niitä
- pystytään tunnistamaan potentiaalisia liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia
- riskikartoituksen ja -hallinnan analysoinnin helpottuminen. (Juutinen & Steiner 2010, 48–50.)

Yritysvastuu muodostaa merkittävän käsitteen yrityksen perinteisen voitontavoittelemisajatuksen rinnalle. Vastuullinen yritys pyrkii toiminnallaan tuottamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa ympäröivään yhteiskuntaan. Vastuullisen yritystoiminnan katsotaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen. Vastuullisesti toimivat yritykset tuottavat toiminnallaan vähemmän ympäristöä kuormittavia ratkaisuita, kehittävät vaihtoehtoisia ratkaisuja neitseellisille raaka-aineille ja edistävät myös ympäröivien ihmisten hyvinvointia ja terveyttä. (Liappis ym. 2019, 128.) Vastuullista yritystoimintaa on myös se, että kasvatetaan asiakkaan ostohalukkuutta. Silloin asiakas saa tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Jotta yritys pystyisi täyttämään asiakkaidensa tarpeet, yrityksellä pitää olla ajantasaista tietoa ja näkemystä liiketoimintaympäristönsä muutoksista. (Juutinen 2016, 112, 114.)

Vuoden 2023 yritys vastuullisuuden tutkimuksessa FIBS (2023) on kartoittanut yritysten vastuullisuuden tilaa. Vuoden 2023 tutkimukseen osallistui yhteensä 184 yritystä, joista 46 % oli FIBS:n jäseniä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksillä on potentiaalia toteuttaa vastuullisuutta. Vastuullisuusteemat ovat olleet sisällytettyinä yritysstrategioihin, jonka lisäksi johto on osallistunut aktiivisesti sen kehittämiseen. Erityisesti Ukrainan sodan ja pandemian jälkeen yritykset ovat halunneet panostaa yhä enemmän vastuullisuusteemoihin.

FIBS:n (2023) raportista käy myös ilmi, että vaikka yritykset asettavat itselleen erilaisia vastuullisuustavoitteita, toimet tavoitteiden täyttämiseksi jäävät kuitenkin vähäisiksi. Parannettavaa on esimerkiksi läpinäkyvämmän raportoinnin osalta. Lisäksi yrityksillä on taipumuksena toteuttaa kestävämpiä liiketoimintaa, vaikka vastuullisuusteemat ja kestävyys toimivatkin innovoinnin ja investointien suunnannäyttäjänä, eikä poliittisen vaikuttamisen asemaa vastuullisuuskokonaisuuksien edistämiseksi vielä tunnusteta yritystasolla.

Yritysvastuun perustaksi mielletään vuonna 2015 YK:ssa hyväksytyt kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals eli ns. SDG:t) (Liappis ym. 2019, 1). Ulkoministeriö (2023) kertoo verkkosivuillaan Agenda 2030:n kestävän kehityksen toimintaohjelmasta ja siitä, miten sitoutuminen ohjelmaan näkyy Suomen toiminnassa. Sopimukseen sisältyy yhteensä 17 tavoitetta, jotka on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteiden tarkoituksena on poistaa köyhyttä ja turvata ihmisten hyvinvointia kestävästi (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 91).

Yritysvastuusta puhuttaessa on hyvä ymmärtää, että yrityksen toimintaa ohjaa monet oikeudelliset ja ei-oikeudelliset säädökset sekä joukko erilaisia linjauksia, jotka ylittävät lainsäädännön piirin ja vaatimukset. Yritysvastuusta voidaan käytännössä puhua vasta yrityksen ylittäessä toiminnallaan lain vaatimat linjaukset ja toteuttaessa vastuullisuuttaan niitä huomattavasti laajemmin. (Liappis ym. 2019, 42.) Tätä tukee myös aiempi Juutisen ja Steinerin (2010, 22) toteamus, että yksittäisillä projekteilla tai vastuullisuuteen viittaavilla toimilla ei pystytä vielä puhumaan kokonaisvaltaisesta vastuullisuudesta.

Yrityksen toimintaympäristöä ohjataan kansallisen lainsäädännön mukaisesti. Lisäksi valtiot ovat keskenään hyväksyneet yhteisiä normeja, jotka sitovat yrityksiä toimimaan oikeudellisesti samalla lailla. Käytännössä yrityksen on noudatettava

sen maan lainsäädäntöä, missä sillä on yritystoimintaa. Yritysten toimintaa sääntelee lisäksi EU:ssa EU:n oma sen jäsenmaita koskeva lainsäädäntö. Erilaisten sääntelyiden yhteensovittaminen on saanut aikaan EU:n sisällä sen, että EU:n sisäistä lainsäädäntöä on pyritty harmonisoimaan. Harmonisoinnin avulla pystytään helpottamaan kaupankäyntiä ja yritystoimintaa. (Liappis ym. 2019, 42–43.)

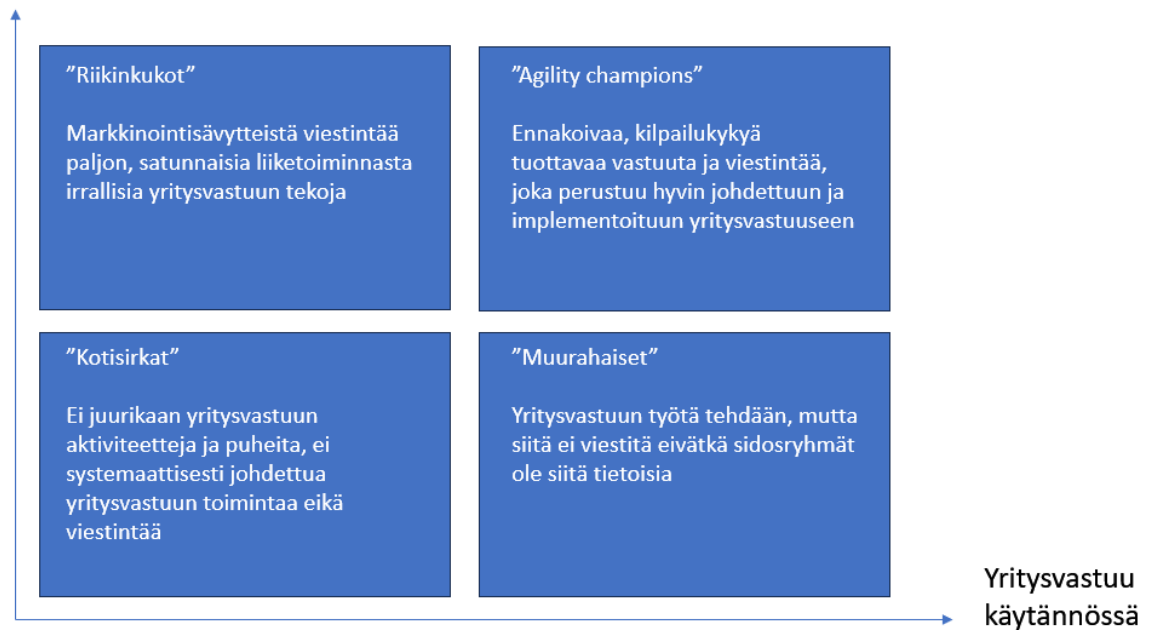
2.2 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä tarkoittaa yrityksen markkinointiviestintää, johon on sisällytetty tietoa yrityksen vastuullisuudesta. Vastuullisuusviestintää toteutetaan yleensä yrityksen verkkosivujen kautta, mutta se voi koostua myös mainonnan elementeistä ja raporteista. Jotta vastuullisuusviestinnässä onnistuttaisiin, yrityksen täytyy olla aidosti sitoutunut kehittämään ja toteuttamaan viestintää. Yleensä yrityksen vastuullisuusviestintään liittyvät olennaisesti markkinointi- ja viestintätäi- mit. (Harmaala & Lallinoja 2012, 162.)

Suomalainen yrityskulttuuri on vaatimatonta ja se näkyy siten, että vastuullisuudesta ei uskalleta viestiä tarpeeksi näyttävästi. Suomalainen yrityskulttuuri tarvitsi yhtä rohkeaa viestintää vastuullisuudesta kuin ulkomaiset yritykset, jotka tällä hetkellä kiilaavat monesti suomalaisten yritysten ohi. Yritysvastuussa on kyse vahvasta vastuullisuusviestinnästä, mutta myös vuorovaikutuksesta työntekijöiden, asiakkaiden sekä eri sidosryhmien kanssa. Toisaalta vahvaa vastuullisuusviestintää ei ole ilman vastuullisuustoimia, joten nämä käsitteet kulkevat käsi kädessä. (Liappis ym. 2019, 222.)

Juutinen ja Steiner (2010, 33) havainnollistavat yritysvastuuta ja sen toteuttamista kuvion 2 mukaisesti. Siinä on jaettu yritykset vastuullisuustoimien toteuttamisasteen mukaan luokkiin, joiden avulla havainnoidaan yritysten vastuullisuusviestinnän ja vastuutyön toteuttamista ja sitä, miten ne vaikuttavat toisiinsa.

Yritysvastuu viestinnässä



Kuvio 2. Yritysvastuun viestinnän linkittyminen yritysvastuun käytännön toimiin (mukaillen Juutinen & Steiner 2010, 33)

Ensimmäinen ryhmä on nimetty "kotisirkoiksi", joille yritysvastuu on vielä häilyvä käsite. Koska kotisirkoilla ei ole määritelty mitä yritysvastuu käytännössä tarkoittaa ja mitä toimia sen eteen pitäisi toteuttaa, myöskään yritysviestinnälle ei ole perusteita. Kotisirkojen hidaste vastuullisuusviestinnän ja -toiminnan edellä on se, että tyydytään usein toteamaan esimerkiksi "hoidamme pakolliset velvollisuudet, joten toimintamme on jo vastuullista", "Yrityksemme on perheyritys, joka toimii luontaisesti vastuullisesti" tai "Tarvetta irtisanomisille ei ole ikinä ollut". Nyky maailmassa nämä toteamukset eivät enää riitä, koska asiakkaat ja työntekijät osaavat jo vaatia enemmän konkreettisia tekoja. Toista ryhmää kutsutaan "riikinkukoiksi". He ovat käsitelleet yleistasolla yritysvastuuta, mutta keskittyvät lähinnä viestimään ja markkinoimaan yritysvastuusta näyttävästi, vaikka käytännön toimet puuttuvat. (Juutinen & Steiner 2010, 33–36.)

"Muurahaiset" sen sijaan ovat vaatimattomia ja hiljaisia ahertajia. Vastuullisuus-toiminnassa on kehitettävää ja usein muurahaiset olettavat, että hyvä yrityskulttuuri tarkoittaa riittävää vastuullisuustyötä. Muurahaiset harvoin raportoivat vastuullisuudestaan, koska he haluavat pysytellä mahdollisimman neutraaleina. Tällöin vastuullisuustyö voi jäädä näkymättömäksi yrityksen ulkopuolella. Toisin kuin

muut ryhmät, ”Agility championsit” tähtäävät yritys vastuun avulla olemaan kilpailukykyisiä. Vastuullisuus on ymmärretty liiketoiminnan perusajatuksena ja se ohjaa yrityksen riskinottoilanteita, ennakkointia sekä antaa rohkeutta muuttua maailman mukana. Näin ketterästi toimiva yritys ymmärtää sen, että vastuupuheiden rinnalle vaaditaan jo konkreettisia tekoja. (Juutinen & Steiner 2010, 33–36.)

Vastuullisuusraportointi kuuluu olennaisena osana yrityksen vastuullisuustyöhön. Vastuullisuusraportointi on yrityksen konkreettinen tuotos, joka antaa informaatiota sidosryhmille vastuullisuustavoitteiden edistämisestä ja täyttymisestä. Vastuullisuusraportointia ohjaa tietyt standardit, joiden avulla pyritään saamaan sidosryhmät vakuuttuneiksi yrityksen tilanteesta. Konkreettisesti yritys tuottaa vastuullisuusraportin, joka voi olla muodoltaan esimerkiksi verkkosivusto, pdf, tuotettu raportti tai näiden yhdistelmä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 73–75.)

Vastuullisuusraportti antaa tietoa yrityksen vastuullisuustyöstä, tavoitteista, raportointivuoden tuloksista sekä siitä, miksi jotkin tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Raportissa esitellään myös määrällisiä mittareita sekä niiden avulla saavutettuja tuloksia. Vaikka raportointi on tähän asti perustunut pitkälti vapaaehtoisuuteen, sen laatiminen on koettu yritykselle lisäarvoa tuovana tekijänä. Ihanne tilanne on, että raportointi täyttää sidosryhmien odotukset ja sijoittajat saavat kaipaamaansa vertailudataa. Sen lisäksi, että raportin sisältö kiinnostaa esimerkiksi sijoittajia, vaativat myös muut sidosryhmät läpinäkyviä tuloksia yrityksen vastuullisuudesta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 73–75.)

Vuodesta 2016 asti suuret yritykset ovat olleet velvoitettuja raportoimaan vastuullisuustoimistaan. Tähän asti raportointivelvollisuus on koskenut vain suuria pörs-siyhtiöitä EU:n direktiiviin pohjautuen. Raportoinnin on täytynyt kattaa yrityksen vaikutukset ympäristöön, työntekijöihin sekä sosiaalisiin seikkoihin, ihmisoikeuksiin sekä sen miten yritys toiminnallaan kattaa korruptiota ja estää erilaista lahjontaa. Tähän asti raportointiin liittyvä lainsäädäntö on ollut melko vapaamuotoista ja yritykset ovat voineet itse valita, millaisessa muodossa he tuottavat itse raportin sekä mitä raportti sisältää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a.)

Vuonna 2025 raportointiin tulee tiukennuksia, sillä Euroopan parlamentti on hyväksynyt kestävyysraportointidirektiivin yritys vastuun laajentamisesta. Vuoden 2024 tiedoista täytyy tällöin raportoida laajemmin kuin aiemmin. Laki velvoittaa

sellaisiakin yrityksiä raportoimaan, joissa on yli 250 työntekijää sekä liikevaihto on yli 40 miljoonaa. Lisäksi emoyhtiöt, joilla on yli 500 työntekijää ja liikevaihto yli 150milj. euroa joutuvat tarkemman tarkastelun alle. Sellainenkin yritys, jonka liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa, mutta sen liikevaihdosta vähintään 40milj. on kertynyt EU:n alueella, joutuu raportointivastuuseen. (Euroopan parlamentti 2023.) Uuden kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) takia yritykset joutuvat raportoimaan jatkossa yhtenevämmiin ja yhtä tarkasti (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022).

Global Reporting Initiative (GRI) on joustava raportointiohjeisto, joka ohjaa kansainvälistä vastuullisuusraportointia. GRI kehittää yritysten käyttöön raportointiohjeistoja, joita käytetään raportoinnin viitekehyksenä. Vuonna 2016 on julkaistu viimeisin ohjeisto, joka on edelleen yleisesti käytössä. Uusin ohjeisto on antanut yrityksille enemmän valinnanvaraa raportointiin, mutta GRI kehottaa silti yrityksiä keskittymään yrityksen kannalta oleellisimpien asioiden raportointiin. GRI antaa yrityksille ohjeita ja näyttää suuntaa raportoinnissa. Jos esimerkiksi EU-direktiivin kautta tulee muutoksia, GRI on pystynyt ketterästi laatimaan uuden ohjeiston uusien vaatimusten vaikutuksista. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 76–77.)

2.3 Sosiaalinen vastuu

Ihmiset mahdollistavat yritystoiminnan sekä yritykselle aiheutuvan kysynnän. Yritystoimintaa ei olisi ilman ihmisiä eikä ylipäättään tarvetta yritystoiminnalle. Sosiaalisessa vastuussa on kyse siitä, että yritys tuottaa ihmisille tuotteita ja palveluita, mutta samalla yritys on vastuussa myös yrityksen vaikutuksista ihmisiin. Samalla yritys ottaa vastuun toiminnastaan. Yritysvastuullisuudesta puhuttaessa erityisesti työntekijät, asiakkaat sekä lähialueen asukkaat ovat merkittävässä roolissa. (Liappis ym. 2019, 128.) Länsimaissa yrityksen sosiaalinen vastuu käsittää esimerkiksi työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä (Harmaala & Lallinoja 2012, 20).

Sosiaalinen vastuullisuus on ollut vaikeammin määriteltävissä yritysvastuullisuudessa. Vastuullisuusasiantuntemus on aiemmin painottunut enemmän ympäristövastuullisuuden puolelle, jolloin sosiaalista vastuullisuutta ei oikein tunnustettu yritysvastuun merkittävänä osana. Vasta 2000-luvulla sosiaalisesta vastuusta on

muodostunut vastuullisuuden tärkeä aihealue. Nykyään sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu yrityksen oman toiminnan lisäksi alihankkijoista, toimittajasuhteista sekä yrityksen yhteiskunnallisesta roolista huolehtiminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 30.)

Harmaala ja Lallinoja (2012, 21) kuvaavat yritysten sosiaalista vastuuta ja sen vaikutuksia oman henkilöstön lisäksi ulkoisiin sidosryhmiin kuvion 3 mukaisesti. He nostavat tärkeiksi elementeiksi tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuoja, jotka kuuluvat myös oleellisesti sosiaalisen vastuun piiriin.



Kuvio 3. Sosiaalisen vastuun tärkeimmät osa-alueet tuotantoa ja kauppaa harjoittavissa yrityksissä (mukailen Harmaala & Lallinoja 2012, 21)

Sosiaalisen vastuullisuuden sääntely käsittää laajan joukon työntekijöitä suojaavia lakeja. Tärkeimmät lait lienevät työturvallisuuslaki (738/2002), tasa-arvolaki (609/1986), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) sekä työaikalaki (872/2019), joiden avulla työnantajat ovat velvoitettuja puuttumaan esimerkiksi häirintään ja estämään sitä. (Liappis ym. 2019, 59.)

Koska kaikki epätasa-arvoinen kohtelu työelämässä on kielletty, ketään ei saa asettaa epäreiluun asemaan muihin työntekijöihin nähden. Työnantajan tulee kohdella työntekijöitään yhdenvertaisesti ketään syrjimättä ikään, sukupuoleen,

seksuaaliseen suuntautumiseen, uskontoon tai muuhun näkemyskantaan, perhesuhteisiin, poliittiseen näkökantaan, alkuperään tai kansalaisuuteen, kieleen, terveydentilaan tai vammaisuuteen katsomatta. Lain toteutumista valvoo pääasiassa työsuojeluviranomainen ja rikkomuksista tai laiminlyönneistä yritys joutuu edesvastuuseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023c.)

Työsuojelulain toteutumista valvovat puolestaan työsuojeluviranomaiset. Työsuojelulain toteutumisen kannalta tärkeää työpaikalla on, että jokaiselle työntekijälle mahdollistetaan turvallinen työympäristö työskennellä. Lisäksi työntekijälle tulee järjestää sellaiset työolosuhteet, joissa tälle ei koidu vaaroja, esimerkiksi työtapaturmia tai muita merkittäviä haittoja. (Liappis ym. 2019, 60.)

Tasa-arvolaki on säädetty Suomessa silloin, kun Suomi sitoutui ja ratifioi vuonna 1986 YK:n kaikkinaisen naisten syrjinnän poistamista koskevan yleissopimuksen (Convention on the elimination of All forms of Discrimination Against Women, eli nk. CEDAW-sopimus). Laki edellyttää syrjimättömyyttä sukupuolten välillä eli sitä, että naisia ja miehiä kohdellaan tasavertaisesti. Tavoitteena on ollut parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä, mutta myöhemmin lakia on sovellettu koskemaan myös sukupuoli-identiteettiä ja sukupuolen ilmaisua koskevan syrjinnän ehkäisyä ja estämistä. (Liappis ym. 2019, 60.)

Yritystoiminnan keskiössä ovat ihmiset, mutta yrityksen sisäisestä sosiaalisesta vastuullisuudesta puhuttaessa sen työntekijät ovat pääroolissa. Työntekijöistä huolehtiminen on yrityksille elintärkeää, minkä vuoksi esimerkiksi työkykyyn ja työhyvinvointiin panostetaan nykyään yhä enemmän. Hyvä työilmapiiri luo edellytykset paremmille tuloksille ja sitoutumiselle. Luottamus, arvostus, työn merkityksellisyys sekä työn imu ovat tulleet jäädäkseen, kun puhutaan työelämästä ja siihen vaikuttavista asioista. (Liappis ym. 2019, 131–132.)

2.4 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu tarkoittaa sitä, että yritys toimii yli lainsäädännöllisten minimivaatimusten ja toiminnallaan edistää maaperän, ilmaston sekä vesistön suojelua. Yritys minimoi tuotantonsa ympäristölle aiheutuvaa kuormitusta ja pyrkii luonnonvarojen kestävään käyttöön. Vastuullinen yritystoiminta turvaa luonnon monimuo-

toisuutta. Yritykset joutuvat vastaamaan tuotteidensa ja palveluidensa elinkaaresta sekä kiinnittämään huomiota toimintansa arvoketjuun. (Liappis ym. 2019, 100; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 31.) Ympäristövastuullisuutta ohjaavassa ympäristölainsäädännössä keskitytään ilmaston- ja vesistösuojelun, jäteasioiden ja energia- sekä ekotehokkuuden lisäksi tuotesuunnitteluun, pakkauksiin ja tuotemerkintöihin (Harmaala & Lallinoja 2012, 22).

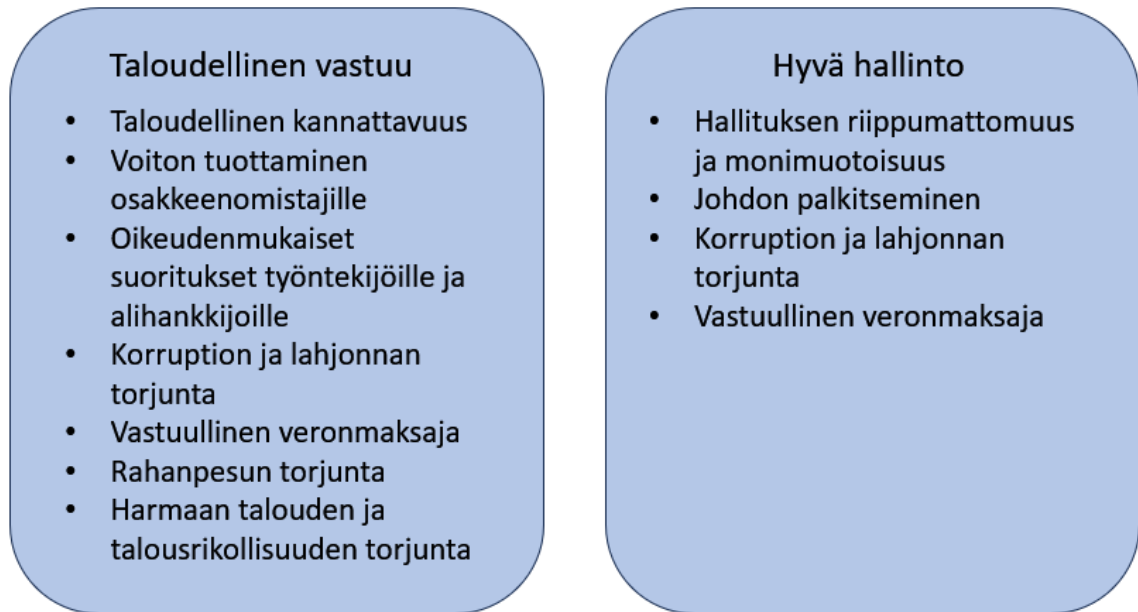
Ympäristövastuun tulisi olla osa yrityksen strategiaa siinä missä koko yritys vastuun. Ympäristövastuun integroiminen yrityksen liiketoimintaan onnistuu vahvalla ympäristöjohtamisella. Ympäristövastuu tulisi ottaa huomioon kaikkialla yrityksen toiminnassa. Kemianteollisuudessa ympäristövastuuta ohjaa Responsible Care -ohjelma. Erilaisten ohjelmien, sopimusten ja aloitteiden avulla yritysten on helppompaa alkaa toteuttaa ympäristövastuuta, sillä ne antavat suuntaviivoja ja ohjeistuksia juuri tietyn alan ympäristövaikutuksista. Ympäristöjohtamisen avulla tuotteen tai palvelun koko elinkaaresta pyritään saamaan sellainen, että se kuormittaisi mahdollisimman vähän ympäristöä. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, se vaatii ympäristötekojen aktiivista mittaamista. Käytännössä yritys seuraa esimerkiksi energian- ja vedenkulutustaan, päästöjä ilmaan, vesistöön ja maaperään sekä jätemäärien kehitystä. (Liappis ym. 2019, 124.)

2.5 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu tarkoittaa perinteisesti voiton tuottamista ja pyrkimystä kannattavaan liiketoimintaan. Käsitteellä tarkoitetaan yritysten, yhteisöjen ja muiden toimijoiden toimintaa. Taloudellisesti vastuullinen yritys pystyy toiminnallaan osoittamaan ottavansa vastuuta oman toimintansa lisäksi muiden toimijoiden toiminnasta (Yrittäjät 2023). Taloudellinen vastuu tarkoittaa myös vastuullista veronmaksua. Lisäksi yrityksen pyrkii tuottamaan oikeudenmukaisia suorituksia omille työntekijöille ja alihankkijoille sekä ehkäisemään korruption eri muotoja. Kiertotaloudella tarkoitetaan yrityksen pyrkimyksiä edistää kestävästä muutosta tukevia liiketoimintamalleja, minkä vuoksi kiertotalous lasketaan taloudelliseen vastuuseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 29.)

Taloudellisen vastuun määritelmä koetaan hankalaksi ja siksi sillä ei ole yksiselitteistä määritelmää. Yritysmaailmassa siitä puhutaan taloudellisena vastuuna ja

sijoittajapiireissä puhutaan hyvästä hallinnosta ja hallintotavasta. On melkein helpompaa käsitellä näihin kuuluvia teemoja omina kokonaisuuksinaan, kuten kuviossa 4 on mallinnettu. (Liappis ym. 2019, 74.)



Kuvio 4. Taloudellisen vastuun ja hyvän hallinnon aihekokonaisuuksia (mukaillen Liappis ym. 2019, 74)

Voiton tavoittelu ja taloudellinen kannattavuus ovat yritystoiminnan perusedellytyksiä, jotka määräytyvät lain perusteella. Joskus yritys vastuu käsitetään yrityksen kannattavuutta alentavana tekijänä, ikään kuin vastuullisuus aiheuttaisi yritykselle lisäkustannuksia. Taloudellisen vastuullisuuden avulla yritys pystyy kuitenkin lisäämään järjestelmänsä luotettavuutta ja parantamaan yritystoimintansa laadukkuutta (Yrittäjät 2023). On myös olennaista ymmärtää, että *voiton tuottamisella* tarkoitetaan pidemmän aikavälin vastuullisia toimintatapoja tuoton yrityksen arvon kasvattamiseksi. (Liappis ym. 2019, 74.)

Hallituksen monimuotoisuuden edistämistä puolestaan takaa tutkimusten mukaan yrityksen menestyksen. Herkästi hallituksen monimuotoisuuden käsite rajautuu vain sen sisäisiin henkilövalintoihin, mutta sen pitäisi olla paljon enemmän, esimerkiksi hallituksen ikäjakaman, kansainvälisen taustan, ihmisten koulutuksen sekä toimialakohtaisen osaamisen tarkastelua kriittisemmin. Perinteisen sukupuolijakauma-ajattelun rinnalle nämä ovat asioita, joita hallituksessa tulisi ottaa huomioon. (Liappis ym. 2019, 75.)

Johdon palkitsemistavan tarkastelussa tulisi ottaa huomioon, miten yrityksen vastuullisuusasiat liittyvät johdon palkitsemiseen. Tulevaisuuden tapa palkita tuloksen perusteella on palkita siitä, miten tuloksia on saavutettu. Esimerkittäisiä palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi resurssitehokkuudesta, hiilijalanjäljen pienentämisestä, työtaturmien laskusta, henkilöstön hyvinvoinnista ja asiakastytyväisyydestä palkitseminen. (Liappis ym. 2019, 77–78.)

Oikeudenmukaisilla suorituksilla työntekijöille ja alihankkijoille tarkoitetaan käytännössä sitä, että palkanmaksu on reilua ja kannustavaa koko arvoketjussa. *Korruption ja lahjonnan torjunnalla* on selkeä yhteys muihin vastuullisuuden osalualueisiin. Yrityksen on tarkoin määriteltävä riskiarvioiden ja sitoumusten perusteella se, että mikä on lainvastaista ja mikä eettisesti väärin, sillä korruptio on laaja käsite, eikä se kaikissa muodoissa ole rangaistavaa tai muuten laitonta toimintaa. (Liappis ym. 2019, 79–80.)

Vastuullista veronmaksua varten yrityksen kannattaa laatia omanlainen politiikka, jonka mukaan se hoitaa veroasioitaan. Riskien tiedostaminen ja kartoitus on syytä tehdä, jotta tiedostetaan tulevaisuuden mahdollisia uhkatekijöitä liiketoiminnan kannalta. Verotietojen raportointi auttaa yritystä hahmottamaan sen nykytilaa ja jäsentää vaadittavia veroja, joita yritys maksaa. (Liappis ym. 2019, 94.)

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaa yritykset voivat ehkäistä mm. estämällä arvonlisäveropetokset asiakkaiden taustatietojen huolellisesti esimerkiksi YTJ-palvelun kautta, ehkäisemällä pimeää työtä sekä ehkäisemällä taloudellisia väärinkäytöksiä omassa yrityksessä. Tätä voi toteuttaa turvallisilla työyhteisöillä, toimivilla prosesseilla sekä kontrolleilla. Yrityksen johto on merkittävässä roolissa ehkäisemään väärinkäytöksiä. (Liappis ym. 2019, 98.)

3 DEI-TEEMAT ELI MONIMUOTOISUUS, YHDENVERTAISUUS JA INKLUUSIO

Yritykset kohtaavat monenlaisia haasteita muuttuvassa maailmassa. Ei ole itsessään selvää saada työntekijöitä pysymään yrityksessä, vaan erityisesti HR joutuu usein ponnistelemaan työntekijätyytyväisyyden eteen. DEI-teemat (diversity, equity and inclusion) eivät ole enää yksistään yrityksen politiikkaan ja strategiaan kytkeytyviä käsitteitä, vaan se on paljon enemmän ja paljon monisäikeisempi kokonaisuus. Voidaan havaita, että DEI-teemat kytkeytyvät yhä todennäköisemmin myös työntekijäkokemukseen sekä työhyvinvointiin. (Cofre 2022.)

On erityisen tärkeää, että työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja että hän tulee kuulluksi. Työntekijän kokemus arvostuksesta ja yhteenkuuluvuudesta johdattaa yleensä siihen, että työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä yritykseen ja yrityksen tuottavuus lisääntyy. Yrityksen ymmärtäessä jokaisen työntekijänsä yksilölliset tarpeet ja näkökulmat se voi saavuttaa erittäin syvää luottamusta työntekijöissään. (Cofre 2022.)

Erytyisesti Z-sukupolvi alkaa olla hyvin tietoinen DEI-teemoista ja osaa jo vaatia yrityksiltä toimia näiden teemojen eteen (Sullström 2022.) Myös Huhta ja Myllyntaus (2023,79) kertovat, kuinka yhä useampi työntekijä pitää monimuotoista organisaatiota ja inklusiivisia työpaikkakulttuuria sekä käytänteitä merkityksellisinä asioina.

Cofren (2022) mielestä suuressa vastuussa ovat esihenkilöt, jotka kuuntelevat työntekijöitä ja siten voivat vaikuttaa työntekijän yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen on hänen mukaansa välttämätöntä. Hänen mielestään esihenkilöt voivat edistää työntekijäkuuluvuutta esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä:

- Luomalla mahdollisuuden ja edistämällä vuoropuhelua kaikilla työntekijätasolla työntekijöiden tukemisesta ja mahdollistamisesta
- Luomalla toimintamalleja, joilla tuetaan ja kannustetaan työntekijän osaamista työssä
- Tarjoamalla resursseja erityisten taitojen tukemiseen

- Epätasa-arvoiseen menettelyyn puuttumalla jokaisella tasolla, esimerkiksi ammatillinen kehityksen mahdollistamisella, palkkauksella sekä palkitsemisella
- Esteiden ja ennakkoluulojen poistamisella, jotta voidaan luoda kaikille oikeudenmukaiset mahdollisuudet
- Mittaamalla työntekijöiden aloitteiden onnistumista, sitoutuneisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Myös Sullströmin (2022) haastattelema Bayer Nordicin johtaja Giorgiani painottaa yksilön huomioimista ja kuuntelua työyhteisössä. Giorgianin mukaan jokainen työntekijä täytyy kohdata yksilönä, jolla on aina erilaiset tarpeet kuin esimerkiksi toisessa maassa työskentelevällä tiimiläisellä. Tämä johtaa jokaisen työntekijän osaamisen tunnistamiseen, jolloin yritys saa osaamisesta parhaan hyödyn irti. Toropaisen mukaan yhteenkuuluvuus lisää työhyvinvointia, kuten jo Cofrekin (2022) artikkelissaan totesi. Tuottavuuden lisäksi yritykselle aukeaa mahdollisuus palkata parhaimpia työntekijöitä, sillä inklusiivisuus ruokkii yrityksen ulosantia työntekijöiden suuntaan. (Sullström 2022.)

Puranen (2023) on haastatellut vastuullisuutta ja hyvinvointia käsittelevässä julkaisussaan Priyanka Banerjeeta, joka toimii BusinessWiz-konsulttitoimiston toimitusjohtajana sekä on yrityksen perustaja. Yrityksen tavoitteena on edistää asiakasyritysten käsitystä siitä, mitä monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiio tarkoittavat käytännössä. Banerjeen mielestä työpaikan monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiota voidaan vahvistaa johdon sitouttamisella DEI-työhön, DEI-tutkimuksen avulla, johtajuuden kehittämisellä, DEI-työn sisällyttämisellä yritysstrategiaan, DEI-työn vastuun jakamisella yrityksen sisäisesti sekä tukemalla vähemmistöryhmiin kuuluvia työntekijöitä.

Michálle E. Mor-Barak (2022, 251) on kansainvälisesti yksi tunnetuimmista henkilöistä, joka on keskittynyt tutkimaan monimuotoisuuden ja inklusion vaikutukseen työyhteisössä. Hän määrittelee kirjassaan *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace* Forbesin artikkelin mukaisesti, että monimuotoisuuden johtamisella yritys voi saavuttaa kolmenlaista hyötyä.

Ensimmäiseksi hyötytekijäksi Mor-Barak (2022, 251) määrittelee paremman päätöksentekokyvyn. Tutkimusten mukaan monimuotoisemmilla ja inklusiivisemmilla ryhmillä on laajempi näkemys löytää uusia ideoita, vähentää ennakoasenteita ja vahvistaa vastuuvollisuutta. Näiden ryhmien avulla onnistutaan saavuttamaan parempia päätöksiä verrattuna yksittäisen yksilön tekemiin päätöksiin.

Toinen merkittävä hyöty, jonka yritys voi saavuttaa monimuotoisuuden johtamisella on hyvinvoinnin kasvaminen. Yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden luomaa voimaa ei tule vähätellä. Ihmisillä, jotka työskentelevät inklusiivisessa työpaikassa on parempi fyysinen ja henkinen terveys. Heidän stressitasonsa on alhaisempi, esiintyy vähemmän turhautuneisuutta sekä työpoissaoloja on havaittu olevan vähemmän. Kolmantena hyötynä mainitaan luova ja innovatiivinen työyhteisö, jonka monimuotoisuuden johtaminen mahdollistaa. Muuttuvassa maailmantilanteessa monimuotoisemmat tiimit pystyvät tuottamaan tehokkaammin markkinoille tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttävät muuttuvat asiakastarpeet. (Mor-Barak 2022, 251.)

DEI-työtä varten yritys tarvitsee systemaattisen toimintasuunnitelman. Kehitystyö vaatii aina hyvän pohjatyon. Yrityksen kannattaa kerätä tietoa, käydä keskusteluita, määritellä sitoutumisen kohteet, luoda suunnitelmia, seurata toiminnan edistymistä sekä ennen kaikkea tehdä vaikeita päätöksiä. Yleensä DEI-teemaan liittyvä työ aloitetaan konkreettisesti sillä, että johtoa tai esihenkilöitä aletaan kouluttamaan teemaan liittyen, jonka jälkeen tietoisuutta voidaan lisätä työntekijätasolle. (Sullström 2022; Huhta & Myllyntaus 2023, 141.)

Toiminnan edistymistä voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi kartoittamalla työntekijöiden mielipiteitä tyytyväisyyskyselyiden avulla. (Sullström 2022.) Inklusiivisuuden mittaamiseen on määritetty kolme eri tapaa mitata: tunne, peittely ja yhtäläiset mahdollisuudet (engl. belonging, covering ja equal opportunities) (Huhta & Myllyntaus 2023, 151). Henkilöstöä voidaan puolestaan mitata esimerkiksi monimuotoisuutta tarkastelemalla sekä laatimalla yritykselle eettiset toimintaohjeet (Sullström 2022.)

Cofrekin (2022) toteaa yritysten olevan hyvin erilaisissa tilanteissa DEI-toimenpiteiden suhteen. Jokin yritys voi vasta suunnitella aloittavansa kehitystyötä ja toiset saattavat olla vastaavasti jo DEI-alan edelläkävijöitä. Hän kuitenkin painottaa,

että yrityksen kannattaisi panostaa rekrytointiprosessiin sekä luoda työryhmiä, joiden avulla voidaan keskittyä työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteenkuuluvuuden edistämiseen. Kun rekrytointiprosessi saadaan toimimaan DEI-aatteiden mukaisesti, sitä voi alkaa laajentamaan organisaation muillekin tasoille. Kaikkia kehityspolkuja yhdistää niiden jatkuva kehittämisen tarve ja oppimisen vaaliminen, joiden avulla systemaattinen kehitystyö palkitaan pitkällä aikavälillä (Huhta & Myllyntaus 2023, 140).

DEI:n näkökulmasta rekrytointiprosessissa olisi hyvä miettiä työpaikkailmoituksen sisältöä: Mitä kieltä työtehtävän kannalta on syytä käyttää? Ovatko työtehtävät sukupuolineutraaleita? Millainen vaikutelma työpaikkailmoituksella halutaan luoda? Minkä viestintäkanavien avulla voidaan saavuttaa työnhakijaryhmät parhaiten? Halutaanko työpaikkailmoituksessa käyttää esimerkiksi monimuotoisuuslauseketta? (Kalliokoski, Karvetti & Ratsula 2023, 221.)

Lisäksi haastattelutilanteeseen olisi hyvä valmistautua miettimällä, että voiko anonymirekrytointia käyttää, kuka toimii haastattelijana, kuka valitsee työntekijän, ovatko kysymysten kieli saavutettavaa sekä tarvitseeko haastateltavaa varten tehdä jotain erikoisjärjestelyitä. Rekrytointitilanteessa pitäisi pystyä huomioimaan kaikki hakijat ja pyrkiä tekemään prosessista mahdollisimman yhdenvertainen ja inklusiivinen kaikille hakijoille. (Kalliokoski ym. 2023, 221.)

Kalliokosken ym. (2023, 219) mukaan monimuotoisuuden mittaamiseen liittyy hankaluuksia tietojen arkaluontoisuuden vuoksi. Arkaluontoisia tietoja tulisi aina käsitellä korotetun suojan vaatimuksen mukaisesti. Kokemuksellisten erojen selvittäminen ryhmien välillä on kuitenkin DEI-työn kannalta tärkeää, minkä takia yritykset voivat hyödyntää tarvittaessa ulkopuolisia toimijoita tutkimusten toteuttamisessa. Ulkopuoliset tahot pystyvät tarjoamaan tiedot yritykselle valmiiksi jäsennellyssä muodossa niin, etteivät työntekijät ole tunnistettavissa vastausten perusteella.

VTT:n hyvinvointi- ja DEI-johtaja Härmeen (2023) mukaan DEI-työssä olisi tärkeää, ettei yritys edistäisi sitä vain siksi, koska "on pakko". Vielä tärkeämpää olisi, että yritys tunnistaisi monimuotoisen, yhdenvertaisen ja inklusiivisen työyhteisön tuoman hyödyn liiketoiminnalle ja hyvinvoinnille. VTT:llä on hyväksytty se ajatus, ettei monimuotoisuusteemojen saralla tarvitse saada aikaan valmista, sillä työtä

sen parissa tulee riittämään. Yleensä DEI-työstä puhuttaessa esiin nousevat vain niihin kohdistuvat epäkohdat ja haasteet. Härmeen mukaan yritysten kannattaisikin kääntää aiheesta keskustelu positiiviseksi ja etsiä yrityksen vahvuuksia sekä tunnistaa omia osaamisalueita ja arvoja. Niinkin arkisilla asioilla kuin avoimella puhumisella, hyvillä käytöstavoilla ja kyvyllä kuunnella voi päästä DEI-työssä alkuun. Näin voidaan saada aikaan positiivinen työkuultuuri, jossa on turvallista työskennellä ja missä on hyvinvoivia ja vastuullisia työntekijöitä.

Härme (2023) kokee, että monimuotoisuus on tuonut jo pitkään VTT:lle rikkauksia. Monimuotoisuuden lisääntyminen on ruokkinut yhdenvertaisuutta ja inklusiota. Lisäksi hän mainitsee, että kyky sietää yrittämistä ja erehdystä täytyy ottaa huomioon sekä tutkimustyössä että uuden opettelussa DEI-asioiden äärellä. Ihmisillä täytyy olla mahdollisuus toimia tai sanoa väärin ilman, että siitä rangaistaan. Epäonnistuessa täytyy pystyä oppimaan virheistä ja jatkaa matkaa. Härmeen mielestä pienilläkin asioilla voidaan edistää DEI-työtä. VTT:llä on otettu vuoden 2023 alussa DEI mukaan ihmisten nimikkeisiin. Tämä on mahdollistanut sen, että DEI-asioiden vastuuhenkilöt ovat helposti löydettävissä yrityksen sisäisesti, jolloin työntekijät tietävät kenen puoleen näissä asioissa voi kääntyä. Samalla se toimii esimerkkinä siitä, että DEI-työ koetaan yrityksessä merkitykselliseksi.

3.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia, joilla ihmiset toisistaan eroavat, esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisyyden tai kansalaisuuden, kielen, taustan, aatteiden, perhetaustojen, terveydentilan, työkyvyn, neuromoninaisuuden, koulutuksen sekä arvomaailman perusteella. Monimuotoisuus saattaa tarkoittaa näistä vain yhtä, muutamaa tai kaikkien näiden ominaisuuksien luomaa moninaisuuden verkkoa. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Monimuotoisuuden lisääntymiseen vaikuttaa aina yrityksen organisaatiokonteksti, esimerkiksi miesvaltaisella alalla naisten määrän lisääntymisenä tai toisin päin (FIBS 2022b).

Monimuotoisuus on saanut alkunsa Pohjois-Amerikassa, vaikka sen merkitys Euroopassa on kasvanut vasta viimevuosien aikana (Sippola 2007). Työturvallisuuskeskuksen (2023) työryhmän tekemässä selvityksessä monimuotoisuuden

edistämisen tuloksena yritys hyötyy monin eri tavoin. Tutkimuksen mukaan yrityksen kannattavuus paranee, mutta sen lisäksi monimuotoisuuden katsotaan vaikuttavan myös työhyvinvointiin, palvelukykyyn, uudistumiseen, verkostoitumiseen, henkilöstötyytyväisyyteen sekä työnantajakuvaan. Huhta ja Myllyntaus (2023, 26) ovat sitä mieltä, että monimuotoisuustyöhön ryhtyvä yritys tekee sitä kolmesta syystä: joko pakon sanelemana, selviytyäkseen tai kilpailuetua hakeakseen.

Ajanko (2016, 9) puhuu monimuotoisuudesta moninaisuutena. Hän on sitä mieltä, että moninaisuuden johtaminen on nykymaailmassa tärkeää siksi, että yritysten johtajat eivät enää halua luottaa vain omiin mielipiteisiinsä ja näkemyksiinsä. Johtajat haluavat saada itsestään ja ympärillään olevista ihmisistä parhaan potentiaalin irti, mikä voidaan saavuttaa yhdistelemällä erilaisia näkökulmia ja työskentelemällä yhdessä. Sen avulla voidaan saada aikaan paitsi hyvää tulosta, myös mielekkyyttä työntekoon sekä hyvinvoinnin kasvua. Lahti (2014, 22–23) kertoo esimiestyön olevan hankalaa silloin, jos erilaisten ihmisten taustoja tai vaikkapa kulttuuria ei tunne tai ymmärrä riittävän hyvin. On tutkittu, että esimiestyö voi muuttua jopa kuormittavaksi, jos esihenkilöiden riittävään koulutukseen monimuotoisuudesta ei panosteta riittävästi.

Ajanko (2016, 132–135) kuvaa moninaisuuden johtamista viiden portaan esimerkillä. Ensimmäiseksi askeleeksi hän nimeää tietoisuuden. On tärkeää, että monimuotoisuudesta on työyhteisössä laaja ja syvä yhteinen ymmärrys. Oivaluksia ei saavuteta ilman hyvää kommunikaatiota työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä tai ilman aikaa sisäistää asioita sekä työntekijöiden mahdollisuutta ymmärtää asioiden pohjimmaisia syitä itse. Toiseksi tärkeäksi aiheeksi Ajanko nostaa hyväksynnän. Tietoisuus ei saisi jäädä vain sille tasolle, että tiedostetaan ihmisten erilaisuus ja miksi erilaiset ihmiset käyttäytyvät eri tavoin kuin itse. Hyväksyminen on eräänlaista myötätuntoa ja suvaitsevaisuutta, jonka avulla voidaan ymmärtää ihmisten pohjimmaista samanlaisuutta ja sen, että kaikki tähtäämme samaan päämäärään.

Arvostus on tietoisuuden ja hyväksynnän tulos. Arvostus on Ajankon mielestä näistä tärkein elementti. Sen avulla opitaan arvostamaan erilaisuuden tuomaa

rikkautta ja sen tuomia mahdollisuuksia. Näiden kolmen askeleen avulla saavutetaan toiminnan taso. Toiminta tuottaa enemmän tulosta, kun se on kytketty monimuotoisuuden kautta ymmärrettyihin oivalluksiin. Viimeisenä askeleena Ajanko mainitsee jatkuvan harjoittamisen. On syytä pohtia, miten saavutettuja toimintamalleja voidaan pitää yllä. Kysymys koskee niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä. Moninaisuuden johtamisen tulisi olla pitkäjänteistä eikä vain yksittäisiä tekoja, jotta ajatuskulttuuri saadaan juurrutettua työyhteisöön. (Ajanko 2016, 132–135.)

Liappis ym. (2019, 133–134) toteavat, että Suomessa ei olla vielä havahduttu siihen tosiasiaan, että maailma on jo muuttunut ja monimuotoisuus voi todella toimia yrityksen voimavarana. He kertovat, että useiden yritysten kompastuskiiksi monimuotoisuuden tiellä muodostuvat johdon rooli ja rekrytointiprosessit. Heidän mielestään yrityksen johdon monimuotoisuudesta voi päätellä heti, onko se sitoutunut monimuotoisuuden kehittämiseen. He kertovat, kuinka Suvi Halttulan ja Susanna Saikkosen FINDIX-selvitys vahvistaa käsitystä siitä, että suomalaisten yritysten johdossa monimuotoisuudesta ei voi vielä puhua.

Vaikka Suomea pidetään monessa asiassa edelläkävijänä ja työpaikoilla on tehty merkittäviä parannuksia työhyvinvoinnin eteen esimerkiksi elämän eri tilanteiden joustojen eteen, naapurimaa Ruotsi on silti huomattavasti edellä. Ruotsissa on sisäistetty jo se, miksi monimuotoisuustyötä täytyy tehdä. Ruotsissa on alettu pohtia ihmisten syvällisempiä tarpeita työelämässä. Esimerkiksi naisten vaihdevuosien huomioiminen on noussut hiljattain keskustelun aiheeksi. Monimuotoisuustyö käsittää myös hyvin arkisia asioita. On syytä pohtia, ovatko WC:t tarpeeksi esteettömiä liikkua pyörätuolilla ja voiko tiloissa asioida rauhassa esimerkiksi perhevapaaudistusten myötä, jos imettävä äiti joutuu pumppaamaan rintamaitoa kesken työpäivän. Rauhallista tilaa voi kaivata myös työntekijä, joka kärsii raskauspahoituksesta, tai työntekijä, joka kokee tarvetta rukoilla päivän aikana. (Huhta & Myllyntaus 2023, 27.)

Työturvallisuuskeskuksen (2023) tekemän tutkimuksen mukaan esihenkilöillä ja yrityksen johdolla on suuri merkitys monimuotoisen kulttuurin luomisessa sekä mahdollistamisessa. Vastuu kuuluu kuitenkin myös työntekijöille, jotta työyhteisö on kaikki ihmiset huomioiva ja salliva. Työturvallisuuskeskuksen työryhmän tekemän selvityksen mukaan monimuotoisuuden johtamisella katsotaan olevan myös

selvä yhteys työntekijöiden psykologisen turvallisuuteen sekä luottamuksen lisääntymiseen. Psykologisen turvallisuuden toteutuessa työntekijä kokee olevansa vapaa ilmaisemaan omat mielipiteensä, huolenaiheensa ja näkemyksensä. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi juuri sellaisena kuin on tehtävästä tai asemasta riippumatta. Luottamuksen kehittymisellä on vaikutusta ulkoisesti ja sisäisesti työntekijään. Luottamuksen syntyemisessä ihminen on keskiössä, sillä luottamuksen muodostuminen vaatii mm. läsnäoloa, kuuntelua ja kuulemista, tutustumista ja tunnetta kuulua yhteen, tuen ja avun mahdollisuutta sekä avointa ilmapiiriä, jossa virheet voi rauhassa myöntää.

Peltorannan (2017, 40–43) haastattelussa rakennusalan monimuotoisuuden edelläkävijä Skanska kertoo, kuinka monimuotoinen työyhteisö koetaan heillä voimavarana. Skanskalla koetaan, että monimuotoisuuden kehittämällä he pystyvät suoraan kasvattamaan kilpailuetuaan, josta mahdollisuudesta myös Ajanko (2016) sekä Työturvallisuuskeskus (2023) ovat kirjoittaneet. Skanskalla koetaan, että he pystyvät vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin sen avulla, että yrityksestä löytyy monipuolista ymmärrystä ja näkemystä asiakkaiden suuntaan. He korostavat sitä, että itsensä kaltaisia ihmisiä olisi varmasti helppo johtaa, mutta on todettu, ettei homogeenisellä joukolla pystytä vastaamaan tarpeeksi muuttuvien markkinoiden asiakastarpeisiin. Tämän takia Skanskalla on haluttu panostaa esihenkilöiden koulutukseen ja ymmärrykseen monimuotoisuudesta. Alitajuntaiset ennakkoluulot halutaan opastaa jättämään syrjään esimerkiksi haastattelu- ja kehityskeskustelutilanteessa sekä työsuorituksia läpikäydessä. Tällä toiminnalla Skanska haluaa keskittyä lahjakkuuksien löytämiseen. Koulutuksilla halutaan vahvistaa sitä, miten ihmiset osaavat kohdata toisen ihmisen. Peltoranta (2017, 40–43.)

Moni Euroopan maa on jo sitoutunut erilaisiin monimuotoisuussopimuksiin ja -verkostoihin. Suomessakin yli sata yritystä ja organisaatiota kuuluu FIBSn hallinnoimaan monimuotoisuusverkostoon, joka on ollut toiminnassa vuodesta 2012 alkaen. Sitoumuksen perusteella yritys sitoutuu vapaaehtoisesti edistämään monimuotoisuuden ja inklusion (D&I) johtamista ja palvelukäytäntöjään. (FIBS 2022a.)

FIBSn (2022b) toteuttamassa Monimuotoisuus ja inklusio yrityksissä -tutkimuksessa on päästy tutustumaan suurten suomalaisten yritysten käytäntöihin, haasteisiin sekä tulevaisuuden näkymiin. Tutkimus oli ensimmäinen laatuaan. Kysymyksiin vastasi yli 100 ihmistä, esimerkiksi toimitusjohtajia ja muita henkilöitä, jotka yrityksessään vastaavat D&I-toiminnasta. Tutkimuksessa käsiteltiin monimuotoisuutta ja inklusiota yhdessä. Tutkimuksesta selvisi, että D&I-teemat koetaan yrityksissä yhä tärkeämmiksi aiheiksi. Monimuotoisuusjohtamista ei vielä hyödynnetä systemaattisesti yrityksissä, mutta D&I-teemoja edistäviä toimenpiteitä on otettu yrityksissä laajasti käyttöön. Merkittävimpinä haasteina D&I-aiheiden tiellä koettiin henkilöstön osaamistaso, yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutuminen aiheisiin sekä ulkoinen viestintä. Tutkimuksen mukaan inklusiivisuus koettiin yrityksissä hieman tärkeämmäksi (65 %) aiheeksi kuin monimuotoisuus (54 %). Henkilöstön D&I-teemoja edistäviä toimenpiteitä olivat esimerkiksi seuraavat:

- epäasiallisen käytöksen puuttumiseen on tarjottu koulutusta henkilöstölle (71 %)
- yrityksen toimitiloja on muutettu esteettömiksi (66 %)
- palkkaeroja on poistettu, kun sille ei ole ollut perusteltua syytä (63 %).

Lisäksi rekrytointiin liittyen on tehty seuraavanlaisia toimenpiteitä:

- työtehtävän vaatimaa kielitaitoa on tarkasteltu kriittisesti työtehtävää määriteltäessä (61 %)
- rekrytoidessa on käytetty monimuotoisia kanavia (59 %)
- rekrytointeja on toteutettu anonyymi rekrytointeina (7 %). (FIBS 2022b.)

Liappis ym. (2019) kertovat, että tutkimuksensa perusteella johdon monimuotoisuudesta ei voi vielä puhua suomalaisissa yrityksissä. Sama kävi toteen FIBSn (2022b) tutkimuksessa. Vain 7 % kysymyksiin vastanneista kertoi, että D&I-teemat on otettu huomioon johdon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmässä. Vain 18 % vastanneista kertoi yrityksensä määritelleen johtoryhmän kokoonpanolle diversiteettitavoitteita. Toisaalta 53 % vastaajista kävi johtoryhmän kanssa säännölli-

sesti keskustelua D&I teemoista ja lähes saman verran (52 %) seurasi säännöllisesti D&I johtamisen tuloksia. Puolet vastaajista kertoi, että D&I on sisällytetty yrityksen strategiaan.

3.2 Yhdenvertaisuus

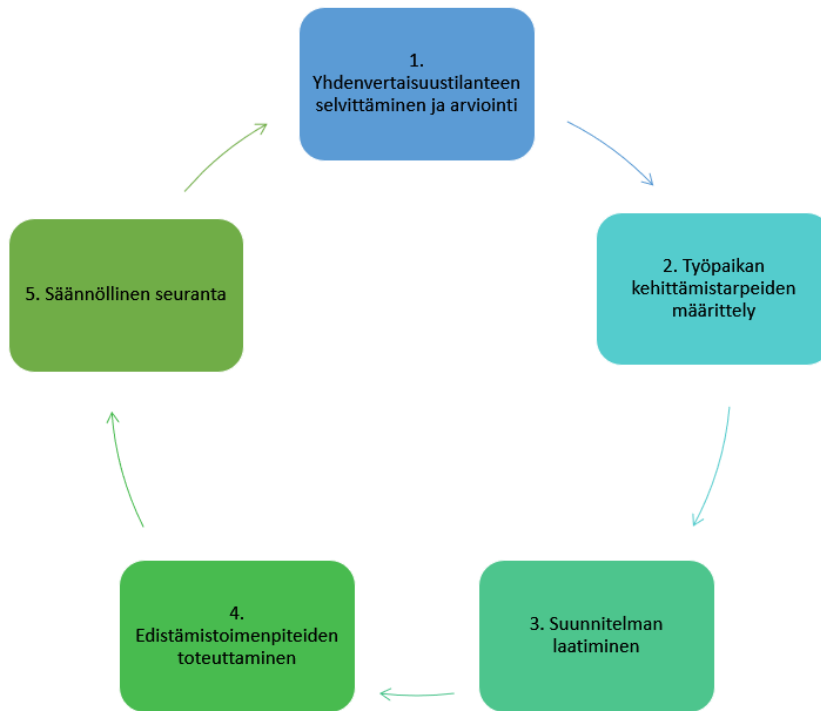
Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että jokainen ihminen on keskenään samanarvoinen huolimatta sukupuolesta, iästä, etnisestä tai kansallisesta taustasta, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta tai vakaumuksesta, mielipiteestä, vammaisuudesta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai toisesta henkilöön liittyvästä tekijästä (Huhta & Myllyntaus 2023, 36). Lisäksi se tarkoittaa, että yrityksissä ja yhteisöissä tehdään jatkuvaa kehitystyötä sen eteen, että esteitä saadaan poistettua ja käytännön toimia kehitettyä yhdenvertaisempaan suuntaan. Yhdenvertaisuuden toteutuessa pystytään tarjoamaan kaikille työntekijöille samankaltaiset mahdollisuudet urakehitykselle. (Puranen 2023.)

Työnantajalla on velvollisuus edistää työssään työntekijöidensä yhdenvertaista kohtelua niin, ettei ketään syrjitä ja kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus toteuttaa samaa työtä. Yhdenvertaisuuden tulisi näkyä palkkaustilanteessa, urakehityksessä, työtehtävien jakautumisessa, palkka-asioissa, etuuksissa, koulutusmahdollisuuksissa sekä työyhteisön kehittämismahdollisuuksissa. (Työsuojelu.fi 2024a.)

Yhdenvertaisuuslaki on säädetty edistämään yhdenvertaisuutta ja ehkäisemään syrjintää. Lisäksi lain avulla pystytään tehostamaan syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Laki on tarkoitettu sovellettavaksi julkisessa ja yksityisessä toiminnassa. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 § 1–2.) Yli 30 ihmistä säännöllisesti työllistävässä yrityksessä täytyy olla yhdenvertaisuussuunnitelma. Yhdenvertaisuuslain puitteissa työntekijällä on velvollisuus edistää myös vammaisten ihmisten työllistymistä ja osoittaa heille tasapuolinen mahdollisuus toteuttaa työtä. (Työsuojelu.fi 2024b.) Yhdenvertaisuussuunnitelman olennainen lakisääteinen velvoite on palkkakartoituksen laadinta, jolla edistetään tasa-arvoa (Ah-tela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 243).

Yhdenvertaisuutta on mahdollista edistää lisäksi nk. positiivisella erityiskohtelulla, jonka avulla syrjinnän vaarassa oleville työntekijöille taataan yhdenvertaiset työskentelymahdollisuudet. Toisin sanoen positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa, että aliedustettujen ryhmien yhdenvertaisuutta kehitetään suppeaa määritelmää pidemmälle. (Huhta & Myllyntaus 2023, 294.) On lakisääteistä mukauttaa työympäristöä esimerkiksi vammaisen ihmisen tarpeiden mukaan työskentelyn mahdollistamiseksi. Työntekijöiden yhdenvertaisuutta suojaavat työsopimus- ja tasa-arvolait, jotka edellyttävät työnantajaa kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti ja edistämään tasa-arvoa työelämässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Positiivisilla erityistoimilla voidaan myös tarkoittaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämistä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi naisten aseman parantamista kilpaillen miehen kanssa samasta työpaikasta tai ylennyksestä. (Ahtela ym. 2006, 258.)

Työsuojelu.fi (2024a) mukaan yhdenvertaisuus näkyy jo yritysten työpaikkailmoituksissa. Ilmoituksessa ei saa ilmetä työntekijään liittyviä seikkoja, jotka eivät ole olennaisia työn suorituksen kannalta. Työnhakutilanteessa täytyy tarkoin miettiä sitä, mitä tietoja on soveliasta kerätä työntekijästä. Esimerkiksi lasten lukumäärällä tai siviilisäädyltä ei saa olla merkitystä työntekijän valintatilanteessa. Jotta yhdenvertaisuutta voidaan toteuttaa työpaikalla, sitä täytyy arvioida, mitata, kehittää ja seurata aktiivisesti. Työsuojelu.fi mukaan yrityksen yhdenvertaisuutta edistäviä toimia pystytään kuvaamaan kuvion 5 mukaisesti:



Kuvio 5. Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi (mukaillen Työsuojelu.fi 2024a)

Yhdenvertaisuusselvityksen avulla yritys pystyy kehittämään tarvittavia toimenpiteitä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yhdenvertaisuutta voidaan mitata toteuttamalla henkilöstökyselyitä, -haastatteluita tai käymällä työntekijöiden kanssa läpi yhdenvertaisuustoimia. Yhdenvertaisuutta tulisi tarkastella jokaisen kielletyn syrjintäperusteen kannalta ja miten se toteutuu yrityksessä. Työnantaja saa itse päättää parhaiten soveltuvan menetelmän yhdenvertaisuuden kehittämiseksi. Yhdenvertaisuussuunnitelman sisällön laatimiseen ei ole tiukkoja määräyksiä ja sen sisältö määräytyy yhdenvertaisuusarvioinnin perusteella. Yritys voi laatia yhdenvertaisuussuunnitelman omana suunnitelmanaan tai sisällyttää sen johonkin muuhun työpaikan suunnitelmaan. (Työsuojelu.fi 2024a.)

Yhdenvertaisuuslakiin 1.6.2023 säädetyin muutoksen mukaan yhdenvertaisuussuunnitelman täytyy sisältää yrityksen selvitys yhdenvertaisuuden arvioinnin lopputuloksista. Säädökselle on annettu siirtymäaikaa kaksi vuotta. Konkreettisia toimia yhdenvertaisuuden edistämiseksi voivat olla esimerkiksi esihenkilöille ja työntekijöille tarjottava yhdenvertaisuuskoulutus sekä erityistuen tarjoaminen ikääntyville ja vajaakuntoisille työntekijöille. Yhdenvertaisuustilanteen tarkka

seuranta kuuluu sen kehitystyöhön, jonka avulla yhdenvertaisuuden toteutumiseen voidaan herkästi reagoida. (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325; Työsuojelu.fi 2024a.)

3.3 Inklusio

Huhta ja Myllyntaus (2023, 33) ovat kuvanneet, että ”monimuotoisuus on kutsu juhliin, inklusiivisuus on kutsu tanssimaan”. Inklusiivisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä tuntee olevansa tärkeä, kuuluvansa työyhteisöön sekä kokee osallisuutta (FIBS 2022b). Inklusio toimii eräänlaisena sidosaineena, jonka avulla tiimeistä saadaan parhaat puolet esille (Puranen 2023). Inklusiivisuuden toteutuessa työntekijä voi kokea, että hänet otetaan vastaan työyhteisössä ainutlaatuisena yksilönä. Yleensä inklusiosta puhuttaessa tarkastellaan yksilöitä tai ryhmiä, jotka uhkaavat jäädä työyhteisössä heikompaan asemaan. (Kalliokoski ym. 2023, 203.)

Kalliokoski ym. (2023, 203–204) puhuvat ihmisen halusta tuntea työyhteisössä yhteenkuuluvuutta. Jotta yhteenkuuluvuuden tunne olisi mahdollista saavuttaa, olisi hyvä ajatella, millä kaikin tavoin ihminen voi tuntea ulkopuolisuuden tunnetta. He käyttävät esimerkkinä liikuntarajoitteista työntekijää, joka ei pysty osallistumaan tiimin yhteiseen tiimihenkeä nostattavaan liikuntahetkeen. He myös antavat esimerkin, kuinka seksuaalivähemmistöön kuuluva ihminen voi joutua ”hyvässä hengessä” kuuntelemaan vitsejä parisuhteestaan. Kolmantena esimerkkinä he mainitsevat tilanteen, jossa johtoryhmässä vähemmistössä oleva naisjäsen voi tuntea olonsa ulkopuoliseksi, kun keski-ikäiset miehet heittävät sopimantonta vitsiä keskenään. Esimerkeillä halutaan viestiä sitä, kuinka tärkeää työyhteisössä on ymmärtää ihmisten monimuotoisuus, jotta kenenkään ainutlaatuisuus ei jäisi huomiotta.

Työntekijän inklusiivisuuden kokemukseen voivat vaikuttaa työpaikan eri käytännöt, toimitiloissa toteutetut ratkaisut, työntekijöiden keskinäinen viestintä, esimerkiksi mikroaggressiot, sekä tahattomat ja tahalliset ilmaisut ja kysymykset. Nämä kaikki asiat viestivät ennakkoluuloista. (FIBS 2021.) Mor-Barak (2022, 8–9) määrittelee inklusiivisen työpaikan seuraavasti:

- osataan arvostaa ja hyödyntää yksilöiden ja ryhmien välisiä eroja ja ymmärretään se työyhteisön voimavarana
- edistetään yhteistyötä ympäröivän yhteisön kanssa
- huomioidaan heikommassa asemassa olevien ryhmien tarpeita
- edistetään yhteistyötä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä yli kansallisten ja kulttuurillisten rajojen
- lisätään kestävän kehityksen aloitteiden avulla ympäristönsuojelua ja ympäristöoikeudenmukaisuutta.

Kivelän (2023) tekemässä haastattelussa väitöskirjatutkija Saara Leppänen avaa havaintojaan inklusion käsitteestä. Hän on tutkimuksensa avulla ymmärtänyt, että inklusiivisuutta kannattaisi tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: työntekijän kokemuksen, työntekijän ja työpaikan välisen kokemuksen sekä yrityksen ja ympäristön välisen vaikutuksen kannalta. Hän korostaa, että yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta voidaan saavuttaa silloin, kun yritys laajentaa inklusiivisuuden vastuuta yrityksen rajojen ulkopuolelle. Hänen mukaansa monimuotoisuus on ollut aiemmin trendikäs puheenaihe, mutta nyt inklusio on nousemassa sen edelle.

Inklusioon pitäisi panostaa ennen monimuotoisuuden kehittämistä. Jos organisaatiossa ei panosteta monimuotoisuuden lisäksi tarpeeksi inklusiivisuuteen, vähemmistöä edustavat työntekijät saattavat alkaa tuntea ulkopuolisuutta työyhteisössä ja pahimmillaan ilmiö voi johtaa lyhyisiin työsuhteisiin. Panostamalla inklusiiviseen johtamistyyliin ja yrityskulttuuriin voidaan saavuttaa parhaimmat tulokset. Inklusiivisuuden avulla saadaan monimuotoisuuden avulla saavutetut hyödyt paremmin esiin. (Huhta & Myllyntaus 2023, 34–35.)

Aidosti inklusiivinen työpaikka on sellainen, joka ei pysähdy pelkästään organisaation rajoihin, vaan ulottuu monimuotoisuuden hallinnan ulkopuolelle toteuttamalla osallistavia käytäntöjä yhteisöllisellä, valtiollisella ja kansainvälisellä tasolla. Osallistavalla työpaikalla on yleensä vahva arvopohja, joka läpäisee useita järjestelmätasoja ja kattaa laajemman monimuotoisuuden kuin mitä organisaation rajojen sisällä esitetään. Osallistava työpaikka on aktiivinen yhteistyötasolla;

se osallistuu valtiotasolla erilaisiin ohjelmiin väestöryhmien kuten maahanmuuttajien, naisten sekä työssä käyvien matalampituloisten työntekijöiden säilyttämiseksi. Yritys tekee yhteistyötä yli kulttuuristen ja kansallisten rajojen keskittyen maailmanlaajuisiin yhteisiin etuihin sekä osallistuu kestävän kehityksen kautta ympäristön suojeluun. (Mor-Barak 2022, 290.)

3.4 Kiilto ja sosiaalinen vastuu

Kiillon kaikkien B2B-liiketoiminta-alueiden yhdistävä tekijä on vastuullisten palveluiden ja tuotteiden avulla rakennettu parempi elinympäristö. Rakennus- ja hygieniapuolen tuotteiden avulla Kiillolla on suora vaikutus tuhansien ihmisten hyvinvointiin yhteensä yhdeksässä maassa. Kiillon tuotteita käytetään laajasti rakennus- ja teollisuuspuolella, terveydenhuollossa ja kotitalouksissa. Kiilto on jo 30 vuoden ajan sitoutunut vapaaehtoisesti Responsible Care- kestävän kehityksen ohjelmaan. (Kiilto 2023c.) Ohjelman tavoitteena on tarttua kestävän kehityksen haasteisiin, saada aikaan yhteistyötä, kehittää ohjeistusta sekä luoda uusia kehityshankkeita (Kemianteollisuus 2024). Lisäksi Kiilto noudattaa Code of conduct sekä Supplier Code -käytänteitä. Kiilto Oy ja KiiltoClean Oy ovat sertifioitu ISO45001 standardin mukaan. Lisäksi noudatetaan työterveyden ja -turvallisuuden johtamisjärjestelmää (OHS). ISO 9001 -laatujärjestelmä on apuna sosiaalisen kestävyden toteuttamisessa ja seuraamisessa. Työterveys ja -turvallisuus ovat Kiillolle tärkeitä tekijöitä, joilla halutaan varmistaa työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen työhön sekä lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä ja luottamusta. (Kiilto 2023c.)

On havaittu, että toimintaympäristön muutokset aiheuttavat painetta vastuullisuuden sanoittamiselle ja todentamiselle. Asiakkaat arvioivat yrityksiä erilaisten vastuullisuusohjelmien avulla ja vastuullisuusasiat voivat olla usein kynnysehto yhteistyön mahdollistamiselle. Tämän suuntauksen odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. Lupaus ympäristölle -teeman mukaisesti Kiillolla on haluttu luoda myös Lupaus ihmiselle- teema, joka kattaa Kiillon sosiaalisen vastuun osa-alueet. Sen edistämiseksi on perustettu neljä työryhmää, joiden painopisteet ovat terveys ja turvallisuus, ihmisoikeudet, kumppanuus sekä inspiraatio ja osaaminen. Kuten kuviosta 6 voidaan havaita, DEI-teemat eli monimuotoisuus, yhden-

vertaisuus ja inklusio ovat yksi inspiraatio ja osaaminen-työryhmän painopisteistä. Työryhmät koostuvat monen eri sidosryhmän työntekijöistä, esimerkiksi HR:n, tuotekehityksen, ICT:n sekä toimitusketjun ihmisistä. Työryhmien tavoitteeksi on asetettu sosiaalisen vastuun ymmärryksen lisääminen sekä siihen liittyvien tärkeimpien kehityskohteiden valitseminen. (Kiilto 2023b.)



Kuvio 6. Lupaus ihmiselle -teema pitää sisällään neljä osa-aluetta, joista inspiraatio ja osaaminen pitää sisällään DEI-teemat (mukailien Kiilto 2023b)

Kiillolla seurataan numeerisella tasolla työntekijöitä monella tavalla. Työntekijöiden sukupuolijakaumaa seurataan maittain. Lisäksi pysyvien, väliaikaisten, kokaikaisten sekä osa-aikaisten työntekijöiden määrän kehitystä seurataan tarkasti. D&I- asioiden eteen on jo haluttu tehdä toimenpiteitä esimerkiksi yhdenvertaisuussuunnitelman avulla, pohtimalla monimuotoisuusjohtamiseen vaikuttavia seikkoja johtamiskoulutuksissa sekä pohtimalla englannin kielen pakollisuutta rekrytointitilanteessa. (Kiilto 2023c.)

Vuosittain toteutettavaan henkilöstökyselyyn on haluttu lisätä kohta, jonka avulla mitataan oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista. Kiillolla on jo käytössä sukupuolineutraalit tehtävänimikkeet, jonka lisäksi työntekijöille tarjotaan ilmaisia suomen ja englannin kielen kursseja. Organisaation kieleksi on määritetty englanti. Uuden työntekijän perehdytysprosessi ja mukaan ottaminen ovat tärkeä osa uuden työntekijän työhöntuloprosessia, mutta erityistä huomiota kiinnitetään myös eläkkeelle jääviin, osa-aikaisiin sekä työsuhteen päättäviin

työntekijöihin. Palkka-asioissa on haluttu kiinnittää huomiota tasavertaisuuteen ja poistaa selittämättömiä palkkaeroja. (Kiilto 2023.)

4 TUTKIMUS VASTUULLISUUDESTA JA DEI-TYÖSTÄ

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön empiirisen aineiston keräämisestä. Kohdeyritysten benchmarkkausta varten oli merkittävää havainnoida niiden vastuullisuustoimia ja DEI-tavoitteita yritysten verkkosivujen ja vuoden 2022 vastuullisuusraporttien avulla.

Opinnäytetyön empiiristä aineistoa kerättiin myös haastattelemalla kolmen valitun benchmark-yrityksen vastuullisuudesta vastaavia asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelua varten on valittu etukäteen tärkeimmät teemat tutkimuksen kannalta, joihin pohjautuen on laadittu tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kahden ensimmäisen teemakysymyksen avulla haluttiin selvittää yritysten sitoutumista yritysvastuuseen. Loput kuusi kysymystä käsittelivät DEI:tä eri toimintojen näkökulmasta. (Liite 1.) Haastattelun aikana haastateltavilla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Myös minulla haastattelijana oli mahdollisuus tarkentaa kysymystä haastattelun aikana esiin nousseilla lisäkysymyksillä.

Haastattelut toteutettiin Teamsin avulla. Haastattelu nauhoitettiin ja Teamsin litterointitoiminnon avulla haastattelut muuntuivat heti kirjoitettuun muotoon. Nauhoituksiin oli helppo palata analysoidessa haastatteluita uudelleen, jolloin saattoi nousta esiin asioita, joita ei välttämättä havainnut haastattelun aikana. Haastateltaville kerrottiin, että opinnäytetyöprosessin päätteeksi nauhoitteet tullaan hävittämään yksityisyydensuojan vuoksi.

4.2 Vastuullisuus benchmark-yrityksissä

Tutkimukseen valittiin yrityksiä, jotka ovat rakentaneet DEI-polkuaan jo useamman vuoden ajan. Tässä luvussa käydään läpi jokaisen benchmark-yrityksen verkkosivuilla ja vuoden 2022 vastuullisuusraporteissa kerrottuja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä toimenpiteitä sekä tutustutaan yleisesti yritysten toimintaan.

4.2.1 Kemira

Kemiran toiminta on alkanut yli 100 vuotta sitten lannoitteiden valmistuksella suomalaisille maanviljelijöille. Sadan vuoden ajan Kemiran tuottamilla kemikaaleilla on pystytty ratkaisemaan useita yhteiskunnallisia haasteita, mikä on vaatinut tiivistä yhteistyötä ympäröivän yhteiskunnan ja eri sidosryhmien kanssa. Kemira on saavuttanut tittelin yhtenä maailman suurimpana kemianteollisuuden alan yrityksenä, joka valmistavaa kestäviä kemikaaliratkaisuita teollisuusaloille, joissa käytetään runsaasti vettä. Kemiran liiketoiminnan ydin on saada kestävä kehityksen avulla asiakkaiden prosessit, laatu ja resurssienkäyttö tehokkaammaksi. Pääasialliset teollisuudenalat ovat paperi-, massa-, ja energiateollisuus sekä vedenkäsittely. Kemiran osakkeet on listattu Helsingin pörssiin ja vuoden 2022 liikevaihto oli noin 3,6 miljardia euroa. Henkilöstömäärä on kuudella eri mantereella yhteenlaskettuna 5000. Kemiran liiketoiminta jakautuu kahdelle alueelle: Pulp & Paper- (55 %) sekä Industry & Water-segmenttiin (45 %). (Kemira 2024a.)

Yhteistyökumppaneiden vastuullisuustyö koetaan Kemiralla tärkeäksi, sillä vastuullisuus on Kemiralla strategiaan sisäänrakennettu. Heidän toimintaansa ohjaavat YK:n globaalit kestävä kehityksen tavoitteet, joista Kemira on valinnut painopisteekseen kuvion 7 mukaan neljä heidän toiminnalleen tärkeintä. Valitut tavoitteet ovat puhdas vesi ja sanitaatio, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, vastuullista kuluttamista ja ilmastotoimia. (Kemira 2024a.)



Kuvio 7. Kemiran neljä tärkeintä SDG:tä (Kemira 2024a)

Vastataksaan edellä kuvattujen neljän YK:n kestävä kehityksen painopisteen tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla Kemira on asettanut etusijalle omassa toiminnassaan viisi teemaa. Niistä ensimmäinen on turvallisuus, jota pidetään kaiken tekemisen lähtökohtana ja edellytyksenä. Turvallisuutta pidetään tärkeänä

niin omassa tuotannossa, kuljetuksessa kuin asiakkaiden tavassa käsitellä heidän tuotteitaan siten, että loppukäyttäjällä olisi edessään turvallinen kuluttajatuote käytettävänä. (Kemira 2024a.)

Toinen teema on työntekijät. Koska Kemira on maailmanlaajuinen yhtiö, työntekijöille täytyy pystyä tarjoamaan mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Niin saadaan lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin innovointi tehostuu. Kolmantena tärkeänä teemana mainitaan vesi. Sen suojele koetaan Kemiralla ydinasiaksi, koska Kemiran tuottamilla tuotteilla ja ratkaisuilla pystytään takaamaan veden suojele. Kemira kiinnittää omassa toiminnassaan erityisesti huomiota vedenkäyttöön ja sen kiertoon. (Kemira 2024a.)

Neljäs teema on kiertotalous. Kiertotalouden avulla Kemira pyrkii luonnonvarojen kestävänsä kulutuksen edistämiseen yhteiskunnassa. Viidenneksi teemaksi he ovat nimenneet ilmaston. Koska ilmastonmuutos on kaikkien yhteinen ongelma, he ovat asettaneet tavoitteekseen olla hiilineutraaleja vuoteen 2045 mennessä. Heillä on toivo siitä, että ilmastonmuutoksen ongelman ratkaisemisen avulla voidaan saavuttaa suuria hyötyjä, joilla on vaikutus syvälle yhteiskuntaan. (Kemira 2024a.)

Kemira haluaa olla aidosti työpaikka, missä monimuotoisuus ja osallistaminen kuuluvat jokaiseen päivään. Työntekijöiden lisäksi myös eri sidosryhmien henkinen ja fyysinen terveys halutaan taata. Kemiralla on ymmärretty se, että kohtelemalla kaikkia kunnioittavasti ja toimimalla vastuullisesti voidaan vaikuttaa positii-visesti toimitusketjuun sekä ympäröivään yhteiskuntaan. Yritys on laatinut suunnitelman monimuotoisuuden ja osallistumisen edistämiseksi. On tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi niin, että jopa ylimmät johtajat arvostavat jokaisen mielipidettä. Kemira on asettanut tavoitteekseen, että vuoden 2025 loppuun mennessä se mahtuisi 10 %:in joukkoon eri teollisuusalojen yrityksistä, jotka panostavat monimuotoisuuteen ja osallistumiseen. Tavoitetta mitataan työntekijäkokemuksen avulla. (Kemira 2024c.)

Kemira julkaisee vastuullisuusraporttinsa kansainvälisen raportointistandardi GRI:n mukaisesti. Vuoden 2022 raportissa Kemira kertoo, että he pyrkivät luomaan monimuotoisuutta ja osallisuutta edistävän työympäristön. He uskovat, että

monimuotoisuus on heille avain menestykseen. Aidosti monimuotoisella ja osallistavalla kulttuurilla he kokevat vetävänsä sekä työntekijöitä että asiakkaita puoleensa. Vastuullisuusraportissa tulee ilmi tavoite, jota käsiteltiin jo heidän verkkosivuillaankin, että Kemira haluaa olla 10 %:in parhaimmistossa vuoteen 2025 mennessä D&I-asioissa. D&I-indeksin avulla mitattuna he kertovat, että tulos on parantunut edelliseen vuoteen nähden kahdella pisteellä. D&I:a koskeva Kemiran julkilausuma on julkaistu Code of Conductiin perustuen, jonka avulla selitetään, miksi, mitä ja miten D&I-asioista puhutaan. (Kemira 2024b.)

4.2.2 Lassila & Tikanoja

Lassila & Tikanoja (L&T) on palvelualan yritys, jonka toiminta perustuu kiertotalouden mahdollistamiseen. Yritys pyrkii toiminnallaan tehostamaan mm. asiakkaidensa raaka-aineiden ja energian käyttöä sekä antamaan asiakkaiden tiloille pidemmän elinkaaren. L&T haluaa keskittyä erityisesti hiilikädenjäljen kasvattamiseen eli tuottamaan positiivisia ilmastovaikutuksia. Yritys toimii Suomessa ja Ruotsissa työllistäen yli 8000 henkilöä. Sosiaalisen vastuun ajattelu tulee esiin mm. työhyvinvoinnista huolehtimisena sekä työn tarjoamisena heikommassa asemassa oleville työntekijöille, joiden voi olla vaikea työllistyä. (Lassila & Tikanoja 2024a.)

L&T:n vastuullisuusohjelmassa kerrotaan, että monimuotoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön eteen halutaan tehdä töitä. Yrityksessä koetaan monimuotoisuus voimavarana ja keinona kestäväälle kasvulle. Yritykselle on tärkeää, että jokainen työntekijä tuntisi yhteenkuuluvuutta erilaisuudestaan, elämäntilanteestaan tai kansalaisuudestaan huolimatta. Kuten kuvioista 8 voidaan havaita, heikommassa asemassa olevat työnhakijat ovat tärkeässä roolissa L&T:lla. Selkokielliset työpaikkailmoitukset ja suomen kielen heikompi osaamistasovaatimus varmistavat sen, että heikommassa asemassa olevilla ihmisillä on matalampi kynnys hakea töihin L&T:lle. Yhdenvertaisuuden teemaa on lähdetty kehittämään palkkatasaarvon ja sukupuolineutraalien tehtävänimikkeiden avulla. Inklusion eteen yritys panostaa ehkäisemällä aktiivisesti kiusaamista ja syrjintää niiden jokaisella tasolla sekä lisäämällä tietoa monimuotoisuuden kirjosta. (L&T 2024b.)



Kuvio 8. L&T panostaa monipuolisesti D&I-työn edistämiseen (L&T 2024b)

Esihenkilöiden koulutuksen avulla tehdään töitä monimuotoisuusosaamisen eteen. Vuosille 2023–2024 on laadittu monimuotoisuussuunnitelma, jonka avulla monimuotoisuusteemaa tullaan edistämään yhä enemmän. Monimuotoisen työyhteisön takia koulutuksia tarjotaan useammalla kielellä kuin aiemmin, millä katsotaan olevan välttämättömiä vaikutuksia mm. työturvallisuuteen. L&T:lla on havahduttu siihen, että monimuotoisempi työyhteisö on innovatiivisempi ja voi paremmin kuin homogeenisempi työyhteisö. Asiakkaiden ja sidosryhmien syvällisempi ymmärrys on väistämätöntä, kun työyhteisö on monimuotoisempaa. (L&T 2024b.)

L&T on ollut mukana vuodesta 2022 alkaen rekrytointiyhteistyössä Suomen Pakolaisavun sekä Ihmiskaupan uhrien auttamisjärjestelmän ja sen hallinnoiman IKUT-hankkeen (Ihmiskaupan uhrien työelämätaitojen ja valmiuksien kehittäminen) kanssa. Pakolaisapu ja IKUT taustoittavat mahdollisia hakijoita, joita L&T voisi työllistää. Yhteistyön avulla on saatu aikaan uusia työsopimuksia. Aiheeseen liittyvä rekrytointitapahtuma on ollut L&T:n mukaan menestys ja työnhakijat ovat kokeneet sen positiivisena, merkittävänä asiana. (L&T 2022a.)

Vuoden 2022 vastuullisuusraportista käy ilmi, että kolmansien maiden edustajat muodostavat jopa 79 % enemmistön L&T:n henkilöstöstä. Henkilöstöstä naisten osuus on 39 %, mutta yrityksen tehtäviin naiset ovat sijoittuneet tasapuolisesti. Palkkatasa-arvo on käsiteltävänä kahden vuoden välein suoritettavalla palkka-

kartoituksilla. Ikä monimuotoisuuden tekijänä otetaan huomioon siten, että eläkeiän saavutettua työntekijällä on mahdollisuus jatkaa töitä osa- tai jopa kokoaikaisesti. Hyväksyvän ja monimuotoisen työkuluttuurin avulla yritys uskoo edistävänsä työmotivaation syntyä, mitä vaaditaan palvelualalla. L&T:n järjestämiin monimuotoisuuspajoihin on osallistunut vuoden 2022 aikana yhteensä 53 % yrityksen esihenkilöistä. Työpajojen avulla on pyritty lisäämään esihenkilöiden tietoisuutta kaikenlaisen epäasiallisen toiminnan ehkäisemiseksi. Vuodesta 2023 alkaen koulutuksissa on käytetty päivitettyjä prosesseja ja ohjeistuksia. (L&T 2022b.)

4.2.3 Neste Oyj

Neste on vuonna 1948 perustettu yhtiö, jonka ensisijainen tehtävä oli turvata Suomen öljyhuolto. Neste on monien nimi- ja toimintamuutosten jälkeen saavuttanut merkittävän aseman tuottaessaan uusiutuvia ja kiertotalouteen liittyviä ratkaisuja. Toiminnallaan Neste tähtää globaaliksi johtajaksi. Suomessa Nesteellä on kaksi jalostamo, joista Naantalın jalostamo on perustettu vuonna 1957 ja Porvoon jalostamo vuonna 1965. Lisäksi Nesteellä on jalostamot Singaporessa ja Alankomaiden Rotterdamissa. Neste on listattu Helsingin pörssiin. (Neste 2024a.)

Neste on saavuttanut maailmanlaajuisesti johtajan tittelin uusiutuvan polttoaineen, dieselin sekä polymeeri- ja kemikaaliteollisuuden uusiutuvien raaka-aineratkaisujen valmistajana. Neste on mukana kehittämässä muovijäteongelmaan ratkaisua kemiallisen kierrätyksen avulla. Porvoon jalostamosta halutaan muokata Euroopan vastuullisin jalostamo vuoteen 2030 mennessä ja tuotannosta halutaan hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä. Nesteytetyn jätemuovin avulla Neste pystyy vastaamaan haasteisiin, jossa etsitään uusiutuvia sekä kierrätettyjä raaka-aineita. Yrityksen liikevaihto on ollut vuonna 2022 25,7 miljardia euroa ja henkilöstöä Nesteellä on n. 5244 henkilöä. (Neste 2024b.)

Nesteen strateginen kulmakivi on halu luoda elinvoimaisempi maapallo lapsille. Nesteen tarjoamien kiertotalousratkaisuiden avulla yhteiskunnissa ja organisaatioissa pystytään luopumaan neitseellisten fossiilisten raaka-aineiden käytöstä. Vuoden 2022 aikana Neste on pystynyt vähentämään asiakkaidensa aiheuttamia kasvihuonepäästöjä 11,1 miljoonalla tonnilla. Vastuullisuuden suhteen rima on

asetettu korkealle; Nesteen toiminta perustuu sen vastuullisuusvisioon, jonka tavoitteet kattavat ilmaston, luonnon monimuotoisuuden, ihmisoikeuksien, toimitusketjujen sekä raaka-aineiden kysymykset. (Neste 2024c.)

Vuoden 2022 vastuullisuusraportissa kerrotaan, kuinka DEI-asiat on otettu laajasti huomioon Nesteellä. Monimuotoisuus, tasa-arvo ja inklusioasiat näkyvät Nesteen kulttuurissa, arvoissa sekä toimintaperiaatteissa. DEI on sisällytetty yrityksen Code of conduct-sääntöihin, henkilöstöpolitiikkaan ja ihmisoikeusperiaatteisiin. Koetaan tärkeäksi, että ihmisillä on yhtäläiset mahdollisuudet urakehitykseen, kaikki kokevat tulevansa hyväksytyksi sekä jokaisella on mahdollisuus olla ainutlaatuinen oma itsensä. Monimuotoisuus koetaan tärkeäksi liiketoiminnan kannalta. Sen avulla saadaan työllistettyä parhaimpia tekijöitä, mutta myös pidettyä heidät töissä. Vuoden 2022 suunnitelmaan kuului lisätä tietoisuutta DEI-asioidista, edistää osallistavaa johtajuutta sekä sisällyttää DEI-asioita käytännön työhön. Esihenkilöiden ja johtajien kouluttaminen mainitaan tärkeäksi, mutta myös koko Nesteen henkilöstöä koskevia vuoropuhelua DEI:stä on haluttu edistää erilaisten koulutuksien avulla. Lisäksi mainitaan, että johtoryhmä seuraa DEI-tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, jonka lisäksi se kuuluu hallituksen asialistalle. (Neste 2023.)

4.3 Asiantuntijoiden näkemyksiä vastuullisuudesta ja DEI:stä

Tutkimusta varten benchmark-yrityksistä haastateltiin yhteensä viittä henkilöä. Kaikki asiantuntijat olivat jollain tavalla vastuussa yrityksissään vastuullisuudesta tai DEI-asioiden kehittämisestä. Haastateltavien nimiä ei tuotu analyysissä esiin yksityisyydensuojan vuoksi. Haastattelua analysoidessa ei koettu merkittäväksi asiaksi nimetä haastateltavien kommentteja siten, että ne olisivat yhdistettävissä tiettyyn yritykseen, sillä kaikki asiantuntijat edustavat henkilömäärältä lähes samansuuruisia yrityksiä. Ennen teemahaastattelua kaikille haastateltaville lähetettiin sähköposti, missä selvitettiin henkilön halukkuutta osallistua haastatteluun. Viestittelyn alussa kävi ilmi haastattelun laajuus, eli kuinka monta kysymystä suunnilleen tullaan esittämään sekä se, että haastattelu tullaan tallentamaan analysointia varten. Paria viikkoa ennen varsinaista haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen nähtäväksi, jotta haastatteluun olisi hel-

pompi valmistautua. Haastateltaville kerrottiin myös, että tallenteet tullaan hävittämään asianmukaisesti analysoinnin päätteeksi tietosuojasyiden takia. Haastattelun alussa kysyttiin lupa yksittäisten sanomisien käyttöön haastattelun analysoinnissa. Kysymysten esitysjärjestys oli kaikille sama, mutta tarvittaessa haastattelija tai haastateltava pystyi täydentämään haastattelua tarkentavilla kysymyksillä. Jokaista haastattelua varten varattiin tunti aikaa. Haastattelut pidettiin suomeksi.

4.3.1 Yritysvastuun käsitteen ymmärtäminen yrityksessä

FIBSn (2021a) tutkimuksessa pureuduttiin yritysvastuun nykytilaan ja siihen, miten yritysvastuuseen suhtaudutaan yrityksissä. Tutkimuksen mukaan yritysvastuusta on tullut viime vuosina yhä strategisempaa, tavoitteellisempaa ja organisoitumpaa. Haastateltavien mukaan yritysvastuun parissa on tehty töitä jo pitkään ja se koetaan yritystoiminnan suunnannäyttäjäksi. Erityisesti pörssiyritykset tekevät paljon töitä vastuullisuuden eteen. Sidosryhmien on havaittu odottavan yrityksiltä aiempaa enemmän tekoja, toimintaa ja tavoitteita vastuullisuuteen liittyen. Aiheen tärkeys tuli myös haastattelussa ilmi. Liappis ym. (2019, 42) toivat puolestaan esiin, kuinka yritysvastuullisuudesta voidaan puhua vasta silloin, kun yritys toiminnallaan ylittää lain vaatimat rajat.

Yritysvastuu itsessään on yrityksen hyvän ja laajan perustan rakentamista, jossa pyritään toimimaan yli lainsäädännön määrittämien tavoitteiden. Pyritään tekemään enemmän.

Meillä on tehty yritysvastuun parissa töitä pitkään. Pörssiyrityksenä sidosryhmät ja asiakkaat odottavat meiltä vastuullisuuden osalta tekoja, toimintaa ja tavoitteita.

Eräs haastattelijoista kertoi, kuinka asiakkaille pystytään luomaan tuotteiden ja ratkaisuiden avulla lisäarvoa. Kun tuotteen avulla pystytään vähentämään esimerkiksi asiakkaan aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä, voidaan puhua vastuullisuushyödyistä.

Johdon sitoutuminen yritysvastuuseen koettiin jokaisen yrityksen haastattelussa merkittäväksi asiaksi. Johtoportaan kerrottiin tekevän näkyvää työtä vastuullisuuden kehittämisen eteen osallistumalla työhön aktiivisesti. Laine (2017, 154,157–158) nimeää vastuullisuuden edistämisen peruselementiksi yritysjohdon, johto-

ryhmän ja hallituksen vastuullisuuden aktiivisen edistämisen. FIBSn (2021a) tutkimuksessa havaittiin positiivisena asiana se, että yritysvastuuseen liittyviä asioita käsitellään yhä enemmän yritysten hallituksen ja johtoryhmän kokouksissa. Tutkimuksen mukaan muutos on ollut viimeisten vuosien aikana merkittävää.

Tavoitteiden seuranta tulee kytkeä ylimpään johtoon, mieluiten hallitukseen asti. Meillä on oma Sustainability Steering-tiimi, johon kuuluu muutamia johtoryhmähenkilöitä sekä korkeampia johtajia. Tiimissä on laaja edustus läpi yhtiön eri segmenttien. Tiimi raportoi suoraan johtoryhmälle. Asioista, jotka ovat suoraan Corporate Sustainability funktion pöydällä, raportoidaan suoraan hallitukselle. Tähän kuuluu esimerkiksi vuosittainen vastuullisuusraportti. Aiheet on sidottu korkeimpaan johtoon ja johto sekä hallitus seuraavat vuosittain tavoitteiden toteutumista.

Liappis ym. (2019, 165) puolestaan korostivat keskijohdon yritysvastuun ymmärrystä. Johdon vastuullisella toiminnalla lähetetään pelkästään positiivisia signaaleja yrityksen sisäisesti, mutta ennen kaikkea ulkoisesti. Juutinen (2020, 206) kertoi keskijohdon ymmärtävän vastuullisuusasioiden tärkeyden, mutta toisaalta Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 207–208) korostivat vastuullisuusasioiden vastuun jakamista ulottumaan keskijohtoa laajemmalle. Haastattelun mukaan monimuotoisuuden konkreettinen näkyminen johtoportaan antaa hyvää signaalia ulkoisesti.

Hyvän toiminnan kannaltakin on olennaista, että erilaisia ihmisiä toimii esihenkilö- ja päällikkötasolla, koska he ymmärtävät toisaalla olevaa kulttuuria. Se on voimavara ja luo luottamusta ulos päin.

4.3.2 Yritysvastuu yritysstrategiassa

Kaikki haastateltavat nostivat haastattelussa esiin, kuinka heidän kaikkien edustamissa yrityksissä yritysvastuu linkittyy vahvasti strategiaan. Haastattelijat kertoivat yritysvastuun pohjautuvan vahvasti yhtiön tavoitteisiin ja erikseen määriteltyihin painopistealueisiin. Myös FIBSn (2023) tekemässä tutkimuksessa todettiin yritysten toteuttavan vastuullisuutta oikeaoppisesti vastuullisuusteemojen ollessa osa yritysstrategiaa. Ukrainan sota ja pandemia ovat edesauttaneet tämän ilmiön kehitystä.

Koska meidän keskeiset tavoitteemme ovat osa strategisia tavoitteita, niitä seurataan kvartaaleittain. On asetettu vuosittaiset tavoitepolut, miten edetään. Tämä on myös osa johdon palkitsemista, joten kaikki tämä tukee sitä, että asiat ovat johdon agendalla.

Yritysvastuuta ja sen asettamista strategiaan pidettiin haastattelijoiden keskuudessa kilpailukeinona ja erottautumiskeinona muista saman toimialan yrityksistä ja kilpailijoista. Liappis ym. (2019, 3) totesivat, että yritysten on todella keskityttävä yritysvastuuseen ja sen eri osa-alueisiin, jonka vuoksi yritysvastuun liittäminen strategian keskiöön on välttämätöntä. Heidän mukaansa yritysvastuuta voidaan pitää ikään kuin riskilähtöisenä yrityksen kannalta.

Yritysvastuu on enemmän riskilähtöistä, kun taas kestävyysajattelu on ennemminkin mahdollisuus ajatella sitä, mitä mahdollisuuksia tällainen murrosvaihe antaa yritykselle.

Kaikki lähtee olennaisuusanalyysistä, eli on arvioitu meille tärkeät aiheet yhtiö ja arvoketjut huomioiden. Sen perusteella nousevat tärkeät aiheet esiin eli meillä kiertotalous merkittävänä mahdollisuutena, ilmastonmuutos riskinä, jota täytyy pystyä hallitsemaan sekä vesi suurena mahdollisuutena. Lisäksi turvallisuus- ja ihmisaiheet.

Vastuullisuus sisällytettynä strategiaan luo yrityksellemme tavan erottua kilpailijoista.

4.3.3 DEI-työn roadmap

Sullström (2022) painotti perusteellisen DEI-suunnitelman luomisen tärkeyttä. Haastateltavat kertoivat yrityksensä panostaneen paljon DEI-työhön viime vuosien aikana ja sen vuoksi on laadittu uusia strategioita työn edistämiseksi. Cofre (2022) totesi DEI-kokonaisuuden olevan paljon laajempi käsite kuin miten se yleensä käsitetään. DEI-teemat kytkeytyvät yhä vahvemmin työhyvinvointiin, työntekijöiden sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen ja yrityksen tuottavuuden kasvuun.

DEI on selkeästi kasvudraiveri. On tieteellisesti johdettu erilaisia hyötyjä yrityksen kannalta, esimerkiksi innovaation voiman kasvu, tuloskasvu sekä ihmisten hyvinvoinnin lisääntyminen. Lisäksi ihmiset ovat nykyään enemmän sisäisen vakaumuksen ajamia. Ihmiset eivät tee enää työtä työnteon takia, vaan haluavat kokea merkityksellisyyttä työssä. Merkityksellisyyttä voidaan boostata fokuoimalla aiheisiin kuten DEI.

Haastattelussa todettiin, että DEI-työhön panostaminen on nykymaailmassa pakollista yrityksen tavoitellessa alansa parhaita osaajia töihin. Lisäksi täytyy pysyä maailman muutosten mukana. On havaittu, että houkuttimiksi eivät kelpaa enää perinteiset tavat vakuuttaa työnhakijoita, kuten palkka ja työsuhte-edut. Nyky-

ajan työnhakijat osaavat vaatia yrityksiltä enemmän. Työnhakijat kokevat houkuttelevampana tekijänä yrityksen tarjoaman huomioon ottavan työympäristön. Eri-tyisesti Z-sukupolven kerrotaan olevan jo erittäin tietoinen DEI-aiheista (Sullström 2022.)

On havaittu, että jos halutaan olla houkutteleva organisaatio, missä on kovia talenteja töissä, meillä pitää olla moderneja nuoria houkuttelevia asioita. Pelkällä palkalla ja työeduilla emme saa parhaita työntekijöitä enää töihin, vaan huomioonottavalla työympäristöllä.

Nuorempi sukupolvi osaa jo vaatia toimia DEI-asioiden eteen myös yrityksiltä. Myös Juutinen & Steiner (2010) ovat todenneet yritysvastuun edistämisen toimivan rekrytoinneissa tehostavana tekijänä, sillä työnhakija voi yrityksen vastuullisuustoimien perusteella tehdä valinnan.

Olemme kasvaneet yrityksenä ja saaneet ihmisiä isoista kansainvälisistä yhtiöistä ympäri maailmaa töihin. On ihmetelty, että miksi DEI-asioista ei puhuta sanallakaan missään. Vaikka DEI-asioita pidettäisiin meillä itsestään selvänä ja sisään rakennettuna, niin tekeminen pitää sanoittaa ja tuoda näkyvämmäksi. Ihmiset haavevat DEI-sanojen kautta tietoa esimerkiksi vastuullisuusraportista.

Konkreettisena keinona DEI-työn edistämiseksi haastateltavat mainitsivat DEI-aiheiden sisällyttämisen yrityksen Code of Conductin toimintaohjeisiin. Esihenkilöille ja asiantuntijoille suunnattua materiaalia on kehitetty siten, että materiaalit sisältävät uutena painopistealueena DEI-asioita. Yritystasolla on alettu tunnistettu, kuinka yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus nousevat teemoina yhä enemmän esiin. Yrityksissä koettiin olevan paljon erilaisia ihmisiä töissä, jotka edustavat erilaisia kansalaisuuksia.

Haastatteluissa käsiteltiin myös yritysten DEI-työssä koettuja onnistumisia ja haasteita. Todettiin, että muutokseen voidaan liittää lähes aina muutosvastarintaa. Tuotiin esiin, että ennakkoluuloja kohdattaessa tekojen täytyy olla enemmän ennakkoluuloihin nähden. Ennakkoluulot on kuitenkin pystytty kääntämään kohdeyrityksissä positiiviseksi asiaksi. Yksi haastateltavista nosti esiin menettelytavan, jonka avulla yritys on pystynyt puuttumaan huonoihin tuloksiin. Jos jokin ryhmä on antanut huonoa palautetta DEI-asioihin liittyen, henkilöstökyselyn avulla on pystytty kohdennetusti kouluttamaan kyseisen ryhmän esihenkilöitä aiheeseen liittyen. Tämän avulla on saatu vietyä asiaa parempaan suuntaan. En-

nakkoluuloja on saatettu kohdata myös asiakkaiden keskuudessa. Monimuotoiset työntekijät on saatettu kokea kielellisesti haasteellisina. Ongelmia on pystytty ratkoa selkokieliisyyden lisäämisellä, kielen tarvehankinnalla, ohjeistusten parantamisella ja rekrytointi-ilmoituksia työstämällä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ennakkoluulojen murtaminen on merkittävä ja palkitseva asia.

Parhaita onnistumisia on sellaiset, joissa on pystytty rikkomaan ennakkoluuloja ja osoitettu ne turhiksi. On voinut olla pelkoa rekrytoida ulkomaalaistaustaisia esimerkiksi kielen takia, mutta rekrytoinnin edetessä on voitu huomata, että henkilön motivaatio ja sitoutuminen työhön on ollut enemmän merkityksellistä kuin täydellinen suomen kielen osaaminen.

DEI-polun alussa asiaa jouduttiin perustelemaan paljon bisnekselle. Keskustelua käytiin ihan hirveästi, mutta nykyään se on enemmän kääntynyt siihen, että tämä on foundational-asia. Ja vaikka ei olisikaan mitään bisneshyötyä, niin näin ne asiat vaan on hoidettava sosiaalisen vastuun kannalta.

Yksi haastateltavista mainitsi merkittäväksi toimenpiteeksi DEI-asioiden edistämiseksi yrityksen sisäisesti perustetut verkostot ryhmille, joita on haluttu korostaa DEI-asioissa. On havaittu, että tiettyjen ryhmien ääni ei välttämättä tule niin kuuluksi kuin perinteisten työntekijöiden äänet. Verkostoja on perustettu esimerkiksi etnisille ryhmille, mutta selvästi tärkeimmäksi on koettu naisverkoston luominen. Naisverkostoon liittyen järjestetään kaksi kertaa vuodessa teemapäivä naistyöntekijöille, joissa naiset voivat inspiroitua ja innostua uusista aiheista. Verkostojen ympärille on muodostettu nk. suurlähettiläsverkosto, joka vie verkoston asioita eteenpäin.

Edellä mainittujen verkostoiden luomisen hyödyllisyyttä ja tärkeyttä tukee Pura-sen (2023) haastattelu. Siinä Banerjee toteaa vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden huomioimisen vahvistavan työyhteisön monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiota. Verkostojen lisäksi koettiin merkityksellisesti se, että nimikkeiden edestä on poistettu etuliitteet ja työntekijä itse voi ottaa sen käyttöön halutessaan. Toisaalta myös tehtävänimikkeiden muuttaminen sukupuolineutraaleiksi on koettu tärkeäksi edistysaskeleeksi DEI-polulla.

Mor-Barak (2022, 8–9) määrittelee myös, kuinka inklusiivisessa työpaikassa on tärkeää ymmärtää yksilöiden ja ryhmien välisiä eroja. Eroja sisäistämällä yritys ymmärtää ne toimintansa voimavarana. Tähän liittyen haastattelussa nousi esiin,

miten monimuotoisuuden ymmärtäminen on merkittävä kokonaisuus, mikä vaatii myös aikaa.

Diversiteetin ymmärtäminen laajempänä kokonaisuutena vaatii aikaa ja siihen pitää panostaa. Diversiteetti on ulkokuoren lisäksi pinnan alla olevia asioita, sisäisiä ja ulkoisia.

Eräs haastateltava kuvasi DEI-kehitystyötä kaksiteräisenä miekkana. Hän kertoi vaateiden lisääntyvän mitä enemmän DEI:stä puhutaan ja viestitään. Jos henkilöstöstä alkaa nousta esiin kysymyksiä, täytyy yrityksellä olla selkeä toimintamalli asioiden ratkomiseksi. On vakavaa, jos asioita on noussut esiin, mutta niihin ei ole syystä tai toisesta puututtu. Lisäksi haasteelliseksi DEI-työn edistämisessä koettiin suomalainen jähmeys sekä liian homogeeninen työyhteisö, joiden seurauksena DEI-asioita voi olla vaikea sisäistää. Homogeenistä joukkoa voi olla helppo johtaa, mutta yleensä silloin ei pystytä vastaamaan asiakastarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla (Peltoranta 2017, 40–43).

4.3.4 DEI-työn seuranta

DEI-työtä täytyy pystyä mittaamaan sen onnistumisen varmistamiseksi. Erilaisten tyytyväisyyskyselyiden avulla pystytään mittaamaan DEI-asioden onnistumista, jonka lisäksi voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön diversiteettiä. (Sullström 2022.) Yritysten hallitusten kannattaisi tarkastella henkilöstön monimuotoisuutta paljon laajemmin kuin pelkän sukupuolijakauman perusteella, kuten Liappis ym. (2019, 75) totesivat.

Kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi DEI-työn vuosittaisen seurannan. Yrityksissä seurataan aktiivisesti esimerkiksi eri kansallisuuksien osuutta sekä naisten ja miesten sukupuolijakaumaa eri työntekijätasoilla aina hallitukseen asti.

On alettu seuraamaan lukuja, eli naisten määrää joka tasolla. Ensimmäistä kertaa käyrät on saatu nousuun ja naisia on esihenkilöinä enemmän kuin miehiä. Mittari-puolella seurataan henkilöstötyytyväisyyttä, jossa on belonging- sekä potentiality-kysymys. Pidämme tärkeänä myös kasvumahdollisuuksia. Se on tutkimuksienkin kautta tullut selväksi, että kaikille vähemmistöryhmille tärkeää on kasvumahdollisuudet. Niitä pitää vaalia ja siten palvellaan kaikkia ryhmiä. Siihen halutaan panostaa paljon.

Haastattelussa kerrottiin, että DEI-työn toteutumista mitataan aktiivisesti henkilöstökyselyiden avulla, joissa DEI:tä käsitellään omana aihealueenaan. Yhtenä

esimerkkinä mainittiin myös Inclusion index- mittausmenetelmä, joka on käytössä laajasti ympäri maailman tuhansissa yrityksissä. Kohdennettujen DEI-kysymysten ja Inclusion indexin avulla voidaan asettaa yrityksiä paremmuusjärjestykseen.

Yhdessä yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön monimuotoisen toimittajan määritelmä, jonka avulla halutaan mitata hankintaketjujen monimuotoisuutta. Lisäksi halutaan saada selville pienten yritysten osuus hankintaketjussa sekä se, onko toimittajien joukossa yrityksiä, jotka ovat vähemmistöomisteisia. Hankintaketjulle suunnattuun kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Mietittäväksi jää, voitaisiinko tulevaisuudessa painottaa monimuotoisten yritysten osuutta toimittajien keskuudessa.

4.3.5 DEI-asioiden viestiminen

Juutinen & Steiner (2010, 33–36) toivat esiin, että viestiessään tehokkaasti yrityksellä on mahdollisuus muuttua ja kehittyä maailman mukana. Heidän esimerkitapauksessaan kuvattiin viestinnän ja yritys vastuun vaikutusta toisiinsa. Haastattelussa haluttiin selvittää erityisesti sitä, miten yritykset viestivät aiheesta työnhakijoille. Tulosten perusteella voidaan todeta, että Kemira, Neste Oyj ja L&T lukeutuvat Juutisen & Steinerin (2010, 33) nimeämään Agility champions-ryhmään. Vastuullisuusasioista ja erityisesti DEI-asioista viestitään haastateltavien mukaan heidän edustamissaan yrityksissä tehokkaasti ja monipuolisesti.

Haastateltavat kertoivat, että DEI-asioista viestitään yrityksissä, koska se koetaan tärkeäksi aiheeksi. DEI-viestintää on haluttu korostaa esimerkiksi tuomalla esiin eri etnisyyksillä olevia profiileita yhtiössä. Lisäksi on toteutettu erilaisia työntekijähaastatteluja sekä tehty viestinnällisiä nostoja DEI-asioihin liittyen. Rekrytointi-ilmoituksissa käytetään virkkeitä, jotka kertovat yrityksen sitoutumisesta DEI-työn edistämiseksi. Merkitykselliseksi DEI-viestinnän kannalta koettiin se, että yksi yrityksistä osallistuu aktiivisesti erilaisten teemapäivien viestintään ja niihin liittyviin tapahtumiin. Haastattelusta nousi esiin sateenkaariteema, jonka vuoksi yhteen yritykseen on perustettu sisäinen Pride-yhteisö. Yhteisön toimintaan on haluttu panostaa paljon ja asiaa tuodaan esiin myös sisäisesti. Muita tärkeitä teemapäiviä olivat mm. Black History Month, National Women in Leadership Day ja International Day of Women and Girls in Science.

DEI-aiheista kerrottiin viestittävän erilaisten blogien avulla. Lisäksi opiskelija- ja rekrytointitapahtumissa teemoista viestiminen on koettu tehokkaaksi. Yksi haastateltava kertoi yrityksen toteuttavan ulkoisten sidosryhmien kanssa erilaisia rekrytointiyhteistyöhankkeita. Hankkeiden avulla saavutetuista onnistumisista voidaan viestiä ulos päin erityisesti silloin, jos on onnistuttu rekrytoimaan merkittävästi vähemmistöryhmiin kuuluvia henkilöitä, esimerkiksi osa-aikatyöttömiä.

4.3.6 DEI rekrytoinnissa

Kalliokoski ym (2023, 221) toivat esiin rekrytoinnin kannalta tärkeitä asioita, joita DEI:n kannalta tulisi ottaa huomioon. Heidän mielestään tulisi erityisesti kiinnittää huomiota rekrytointi-ilmoitukseen, haastattelutilanteeseen sekä työnhakijan arviointiin. Heidän toteamuksensa tukevat haastattelussa esiin nousseita asioita.

Yksi haastateltavista kertoi, kuinka heidän yrityksessään on otettu käyttöön täysin uudenlainen DEI-lähestymiskulma rekrytointiprosessin tueksi. Yrityksen sisäisesti on rekrytoitu vapaaehtoinen resurssiryhmä. Rekrytointitilanteessa oleva esihenkilö voi halutessaan pyytää HR-osastolta ulkopuolisen tarkkailijan resurssiryhmästä, joka osallistuu rekrytointitilaisuuteen ulkopuolisena henkilönä. Resurssiryhmän periaate on se, että kyseinen henkilö edustaa erilaista genreä rekrytoijaan nähden, esimerkiksi ihonvärin, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen tai vaikka perhetaustojen suhteen. Resurssiryhmän käyttömahdollisuudella halutaan varmistaa se, ettei rekrytointitilanteessa palkata aina vain itsensä kaltaisia tai aikaisempaan kokemukseen perustuen työntekijöitä, vaan nähtäisiin asia laajempina mahdollisuutena.

Yhden yrityksen rekrytointijärjestelmästä on poistettu sukupuolen valinnan pakollisuus kokonaan. Henkilöstöjärjestelmässä on alettu luokitella ihmisiä siten, että valikosta löytyy myös ”muu”- luokka. Lisäksi kaikkia ihmisiä kehoitetaan rekrytointi-ilmoituksissa hakemaan työpaikkaa taustoista riippumatta. Yksi toimenpide on ollut se, ettei työnhakijoiden ikää tai sukupuolta enää kysytä rekrytointiprosessissa. Lisäksi eräs haastateltavista kertoi, että rekrytointi-ilmoituksessa pyritään käyttämään englannin kieltä aina, kun suomen kieli ei ole työtehtävän kannalta välttämätöntä. Työsuoja.fi (2024a) verkkosivuilla olevan kirjoituksen perusteella

voidaan vahvistaa, että edellä mainitut toimenpiteet rekrytoinnissa edistävät nimenomaan yhdenvertaisuutta.

Olemme erilaisten saatavuushankkeiden avulla pyrkineet edistämään työmahdollisuuksia niille, joiden on vaikeampi löytää työtä. Nämä ihmiset voivat tarvita apua työnhakuprosessissa ja mahdollisesti työllistymisen jälkeen työssä onnistumisessa. Hankkeiden avulla pyritään luomaan malleja, joiden avulla työntekijät pääsevät työelämään pysyvästi.

Haastattelussa tuotiin esiin rekrytointiin ja DEI-tavoitteisiin liittyvät haasteita. Tiettyllä toimialalla ei välttämättä saada kasvatettua diversiteettiä hakijoiden suhteen halutusti, joka estää tiettyjen segmenttien monimuotoisuuden saavuttamista. Esimerkkinä kerrottiin toimialoista, jotka ovat hyvin miesvaltaisia ja joissa naisten määrää ei saada kasvatettua tavoitteiden mukaisesti, koska naishakijoita ei yksinkertaisesti ole. Myös toinen haastattelija nosti esiin sen, kuinka yrityksen tiettyllä toimialalla on jouduttu keksimään parempia keinoja saavuttaa työntekijöitä, sillä tavanomainen rekrytointiprosessi ei ole enää riittänyt.

4.3.7 DEI-koulutus ja DEI-työn vastuunjako

Kaikki haastateltavat pitivät esihenkilöiden ja johdon koulutusta DEI-teemoihin liittyen tärkeänä ja sitä toteutetaan aktiivisesti. Sullströmin (2022) haastattelussa todettiin, kuinka DEI-työ yleensä alkaa johtoa ja esihenkilöitä kouluttamalla. Kun termit ja toimintatavat ovat johto- ja esihenkilötasolla selviä, voidaan koulutusta alkaa laajentamaan työntekijätasolle.

Monimuotoisuuskoulutuksen on käynyt esihenkilöt ja johtoryhmä. Jopa 62 % viime vuonna oli käynyt kyseisen koulutuksen. Koulutus on avoin ja suositeltu myös muille työntekijöille. Ne on koettu hyväksi ja koulutuksista on saatu positiivista palautetta.

Korkein johto on koulutettu, koska kehityskohteet koskettavat heidän organisaatioitaan. Jotta kehityskohteita voitaisiin lähteä kehittämään, pitää olla korkeimman johtajan suostumus asioiden eteenpäin viemiseksi. Sinänsä suostumusta ei tarvita, koska tavoitteet ovat korporaatiotason tavoitteita ja on kaikkien johtajien vastuulla viedä tavoitteita eteenpäin. Johtajat pyritään pitämään tietoisena siitä, että mihin suuntaan tavoitteet etenevät.

Eräs haastateltava pohti sitä, miten DEI-koulutuksen suunta on johtotasolta työntekijätasoa kohti. Tulevaisuudessa suunta voisi olla kuitenkin päinvastainen.

Nyt on tultu vahvasti ylhäältä alaspäin kohti Code of Conductia. Johto on miettinyt asioita, esihenkilöitä on koulutettu ja tiimeissä on keskusteltu DEI:stä. Olisiko mahdollista, että työntekijätasoi saisi itse miettiä miten he haluaisivat asioita käsiteltävän? Asiaa voi tuoda top down tai bottom up tai samaan aikaan kummastakin suunnasta.

Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion ongelmaksi voi muodostua kehittämistyön vastuun kohdentuminen HR-osaston hoidettavaksi. Samaa tulokseen on päätyneet myös Cofre (2022), jonka mielestä HR-ihmiset joutuvat tekemään kovasti töitä työntekijöiden pysyvyyden eteen, koska työelämän vaatimukset muuttuvat jatkuvasti maailman mukana.

DEI-työn toteuttamisen vastuu koettiin kahdessa kolmesta yrityksessä vahvasti HR-osaston tehtäväksi, vaikka asioita tarkastellaankin yhdessä eri työntekijätasojen kanssa. HR-henkilöstön edustajilla koettiin olevan parhaimmat mahdollisuudet ja työkalut käytössään, joilla pystytään vaikuttamaan DEI-asioihin. DEI-asioita lähdetään työstämään rekrytointiprosessin kautta, esihenkilöitä kouluttaen tai järjestelmiä muuttamalla, joten teemat koetaan kyseisessä yrityksessä HR-lähtöisiksi. Cofre (2022) viittaa myös toteamuksellaan HR-lähtöisyyteen DEI-työssä. Hänen mukaansa tärkeintä olisi saada DEI-aatteet sisällytettyä ensin rekrytointiprosessiin.

Toisaalta taas koettiin DEI-työn vastuunjaon edenneen positiiviseen suuntaan HR-osaston rajojen yli. Yhdessä yrityksistä viestintä, ihmisoikeus- sekä sustainability-tiimi muodostavat tiiviin DEI-asioista vastaavan joukon. DEI-asioista vastaaville ”DEI-suurlähettiläille” koettiin olevan tulevaisuudessa tarvetta, keiden puoleen työntekijät voisivat helposti kääntyä.

4.4 Kehittämissuhteita Kiillon vastuullisen toiminnan kehittämiseksi

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sosiaalisen vastuullisuuden kehittämistä erityisesti yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja inklusion osalta. Tapausyrityksenä oli toimeksiantaja Kiillo. Tutkimuksessa tarkasteltiin Kemiran, Nesteen sekä Lassila & Tikanojan tapoja edistää yritys vastuuta ja DEI-asioita. Tutkimuksessa hyödynnettiin yritysten verkkosivuja, vuoden 2022 vastuullisuusraportteja ja teemahaastatteluiden tuloksia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yritysten suhtautuvan yritysvastuuseen pääosin kunnianhimoisesti. Merkityksellistä on yritysvastuun sisällyttäminen yhä useammin strategiaan ja linkittäminen vahvasti yritysten tavoitteisiin ja olennaisiin painopistealueisiin. Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan yritysten olennaisuuteen vaikuttavat yritysten vaikutukset ympäristöön, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan.

Yritysvastuun tärkeyttä korostetaan benchmark-yritysten verkkosivuilla ja vastuullisuusraporteissa. Vastuullinen yritystoiminta mielletään nykypäivänä organisaation menestystekijäksi ja kilpailueduksi, minkä takia lain vaatimat edellytykset halutaan mieluummin ylittää, kuin jättää asiat pakolliselle tasolle. Yritysvastuullisuuden sitoutumisen tiedostetaan parantavan menestysmahdollisuuksia markkinoilla.

Tutkimuksen mukaan Kiillon toimintaa ohjaa jo vahvasti vastuullinen ajatusmaailma. Kiillon vastuullisuuden kokonaisuus koostuu useista pienistä asioista. Vastuullisuuden ollessa aidosti sisäänrakennettu sitä ei tarvitse erikseen alleviivata. Tällöin vastuullisuus näkyy ja tuntuu yrityksen kaikilla osa-alueilla seuraten yleistä kehitystä. Tutkimukseen pohjaten Kiillon kannattaa kirkastaa jatkossakin ajatusta siitä, miten yritysvastuuseen panostamalla parannetaan menestysmahdollisuuksia ja saavutetaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Kiilto 2024c.)

Tutkimus antaa viitteitä siitä, miten suuri vastuu yrityksen johdolla on yritysvastuuasioiden ja DEI-teemojen edistämisessä. Monimuotoisen, yhdenvertaisen ja inklusiivisen työyhteisön kehitystyön tulisi aina lähteä liikkeelle johdon aidosta halusta edistää edellä mainittuja aihealueita. Haastatteluiden perusteella DEI-asiat ovat säännöllisesti kohdeyritysten johtoryhmän ja hallituksen asialistalla. Huomioitavaa on merkittävä panostaminen esihenkilöiden ja asiantuntijoiden DEI-koulutukseen. Tämän lisäksi DEI-koulutusta on haluttu tarjota laajemmin myös muille työntekijätasolle.

Vastuullisuustyön myötä yrityksiä edellytetään panostamaan yhä enemmän monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen, jotka ovat osa ESG (Environmental, Social and Governance) -luokittelua ja jotka kuuluvat sosiaalisen vastuullisuuden piiriin. Yritysten on kehitystyössään huomioitava vastuullisuuden kääntöpuoli, maineriski, joka pakottaa myös yrityksiä panostamaan monimuotoisuustyöhön. Yritysten epäonnistuessa tai laiminlyödessä monimuotoisuustyöhön

liittyviä velvollisuuksia yritykselle voi koitua kallis lasku maineen kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 21.) Tutkimuksen perusteella Kiillon toiminnassa tulisi huomioida yhä vahvemmin DEI-työn tärkeys ja alkaa lisäämään ymmärrystä ja koulutuksia laajemmin eri työntekijätasoisille.

Tutkimuksen mukaan DEI-työ on ollut kohdeyrityksissä strategisempaa vasta muutaman vuoden ajan. DEI miellettiin kaikissa kohdeyrityksissä tämän päivän ja tulevaisuuden kehityskohteeksi. On syytä huomioida, että tässä tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat suuria kansainvälisiä yrityksiä. Kansainvälistyminen on tuonut niille mukanaan väistämättä tarpeen kehittää DEI-työtä, mikä ei välttämättä kosketa vielä pienempiä yrityksiä. Kansainvälistymisellä havaittiin olevan vaikutusta erityisesti DEI-työn sanoittamiseen, minkä vuoksi tekoja täytyy saada kirjoitettuun muotoon. Tämän lisäksi on todettu etenkin nuorempien sukupolvien olevan kiinnostuneita DEI-asioista, mikä luo painetta DEI-työn kehittämiseksi ja näkyvyydelle.

Kiillon kohdalla voidaan todeta DEI-työn olevan vasta alkuvaiheessa. Kiillon kohdalla puhutaan pienemmästä organisaatiosta henkilömäärällisesti, mutta se ei silti tarkoita, etteikö DEI-työhön pitäisi jo panostaa. Kansainvälistyminen ja tulevaisuuden muutokset luovat varmasti painetta DEI:n sanoittamiselle etenkin, jos halutaan kilpailla parhaista talenteista työnhakijamarkkinoilla. Huhta ja Myllyntaus (2023, 79) kertovat, kuinka työntekijöiden odotukset työnantajan monimuotoisuustyötä kohtaan kasvavat. He kertovat rekrytointiportaali Indeedin ja työnantajien arvostelupalvelu Glassdoorin tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan ikä ja sukupolvi ovat merkityksellisempiä tekijöitä kuin sukupuoli, etnisuus tai seksuaalinen suuntautuminen määrittäessä sitä, kuinka tärkeäksi aiheeksi työntekijät kokevat monimuotoisuustyön.

Merkityksellinen havainto tutkimuksessa on se, miten yrityksissä koettiin DEI-työn edistävän kykyä vastata tehokkaammin asiakastarpeisiin. Saman totesi Mor-Bar (2022, 251). L&T (2024b) kertoi puolestaan sosiaalisen vastuun vastuullisuusohjelmassaan, että monimuotoisella työyhteisöllä voidaan vaikuttaa innovatiivisuuden kasvun lisäksi ihmisten hyvinvointiin verrattuna homogeenisempaan työyhteisöön. Lisäksi DEI-työn edistämiseksi koettiin olevan suuri vaikutus siihen,

kuinka yritykset pystyvät työllistämään parhaita työntekijöitä kansainvälisiltä markkinoilta.

Tutkimuksessa nostettiin esiin DEI-työhön kohdistuvia haasteita. Kalliokoski ym (2023, 2013) kuvaavat monimuotoisuus- ja inklusiotyön edistämisen olevan kovaa työtä. Vaikka DEI-asiat mielletään usein pehmeiksi arvoksi ja itsestään selviksi asioiksi työyhteisössä, käytännössä ne ovat paljon muuta: omien etuoikeuksien ja ennakkoluulojen syvällistä tarkastelua, monitahoisia kysymyksiä, epäonnistumisen ja epämukavaan asemaan joutumisen pelkoa sekä oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Tämän vuoksi Kiillolla olisi hyvä antaa DEI-työlle aikaa. Koska asioiden käsittelyyn menee aikaa DEI-työ olisi hyvä saada vauhtiin mahdollisimman nopeasti. Haastateltujen yritykset ovat onnistuneet kääntämään haasteita onnistumisiksi. Esihenkilö- ja johtotason kannalta tämä tarkoittaa valmiuksia vastata haasteisiin ketterästi. Kohdattuja haasteita on pystytty työstämään etenkin esihenkilöiden DEI-koulutusten avulla. Kuten haastattelussakin todettiin, ennakkoluuloja poistaessa tekoja täytyy olla ennakkoluuloja enemmän.

HR:n näkökulmasta tutkimuksessa nousi esiin useita hyviä esimerkkejä siitä, missä kaikissa tilanteissa DEI-asioita olisi hyvä huomioida. Vaikka tapoja on monia, voidaan todeta jokaisen yrityksen kulkevan DEI-polkuaan juuri omalla tavallaan. Pääasia on herätellä yrityksiä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion edistämiseen ja ymmärtämään, mitä kaikkea ne mahdollistavat. DEI-työn paine sijoittuu tutkimuksen mukaan vielä merkittävästi HR-ihmisten harteille. Haastattelun perusteella on kuitenkin jo oivallettu työntekijöiden hyötyvän, mikäli yrityksissä on DEI-asioihin nimetty henkilö.

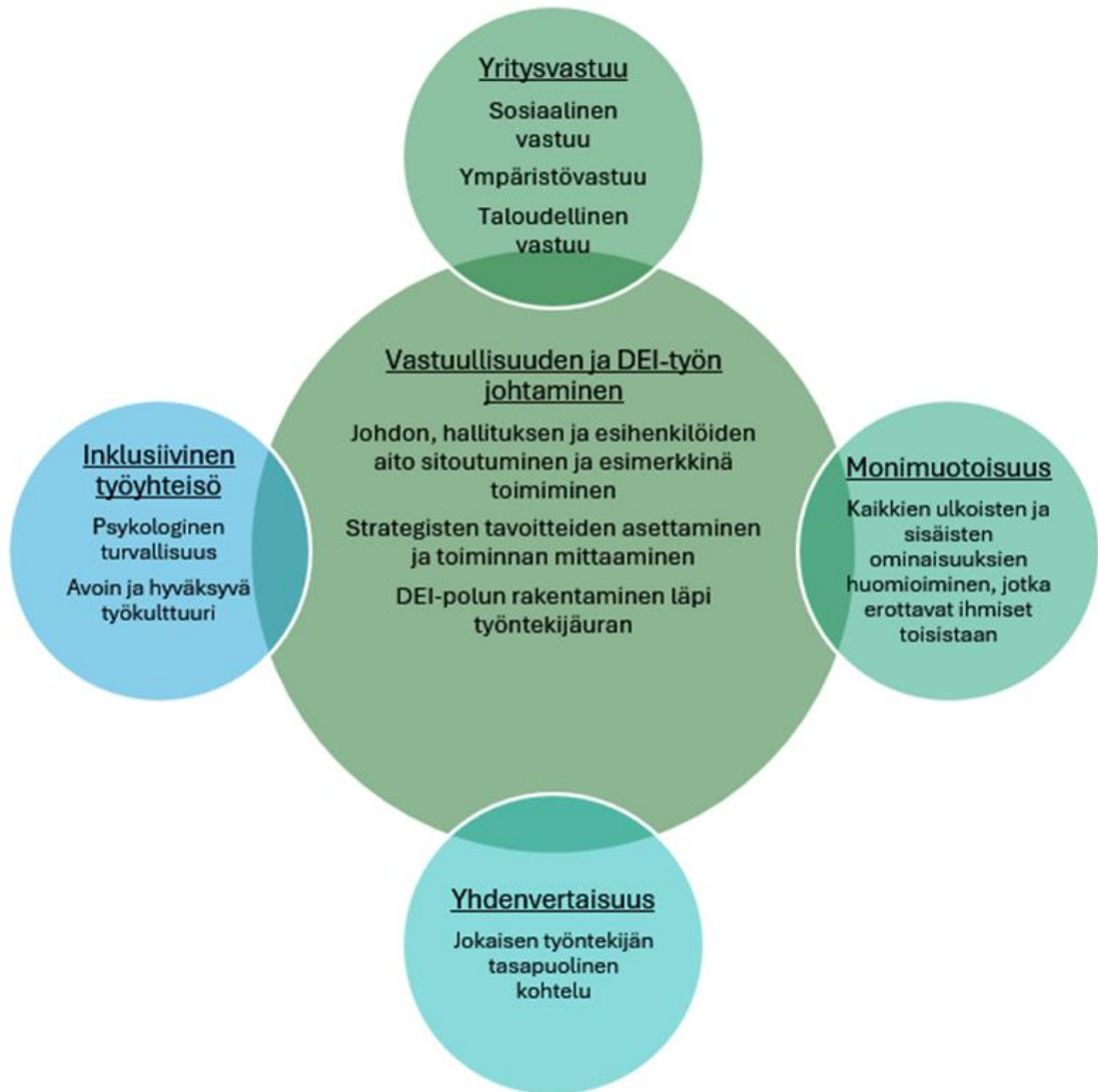
Tutkimuksen perusteella DEI-työn mittaamisella on suuri merkitys, jotta johtamistyö olisi tavoitteellista. Teoria ja haastatteluiden tulokset osoittavat DEI-työn toteutuksen kannalta oleelliseksi selvittää, miten yrityksissä voidaan seurata DEI-työn toteutumista. Teorian mukaan ihannetilanteessa DEI:n mittaustuloksia käsitellään säännöllisesti johtoportaan ja hallituksen asialistalla. Kohdeyrityksissä DEI-työtä mitataan säännöllisesti. Tulokset vahvistivat teoriaa, sillä mittarit voidaan käytännössä jakaa kahteen osaan. Tutkimuksessa nousi esiin, että on olemassa mittaavia eli nk. tilastomittareita, joiden avulla voidaan mitata esimerkiksi

työntekijöiden ikää, naisten osuutta ja palkkatilastoja. Ihmisten kokemuksia voidaan mitata laajemmin erilaisten työtyytyväisyyskyselyjen avulla. Niiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi työntekijäkokemuksia, työilmapiiriin vaikuttavia asioita tai vaikka DEI:hin liittyviä kokemuksia. Haastattelun positiivinen havainto oli, että yhden yrityksen monimuotoisuustutkimusta on alettu laajentaa toimitusketjuun asti.

Sullströmin (2022) haastattelussa Toropainen mainitsee, että ilman mitattua tietoa yritys ei voi mainostaa olevansa inklusiivinen työpaikka. Kiillon toiminnassa olisi hyvä kiinnittää huomiota, miten kyselyiden avulla voitaisiin saada inklusiivisuutta mitattua parhaiten. Ilman inklusiivisuuden ymmärryksen tavoitteellista lisäämistä ei myöskään voida saavuttaa haluttuja tuloksia kyselyissä.

Huomion arvoista on se, kuinka monipuolisesti eri vähemmistöryhmiin kuuluvia työntekijöitä huomioitiin haastateltavissa yrityksissä. Yhteisöiden perustamisella voidaan tukea tehokkaasti vähemmistöryhmiä, minkä avulla pystytään parantamaan työntekijöiden luottamusta yritystä kohtaan. Erilaisiin tapahtumiin ja teemapäiviin osallistumalla yritys viestii luontevasti ulospäin sitoutuneisuuttaan tärkeiden asioiden edistämiseen. Myös Kiillolla olisi hyvä pysähtyä miettimään, miten eri kohderyhmiä voitaisiin huomioida jatkossa enemmän. Vaikka ympäristövastuullisuus toimii suunnannäyttäjänä Kiillon toiminnalle, voisi olla hyvä pohtia miten sosiaalista vastuullisuutta voitaisiin tuoda enemmän esiin yritysviestinnässä.

Kuvion 9 avulla havainnollistetaan yritys vastuun ja vastuullisuusjohtamisen vaikutusta monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen sekä inklusiiviseen työyhteisöön. Kuvion muodostama kokonaisuus on se kokonaiskuva, johon organisaatioiden pitäisi toiminnallaan pyrkiä. Kuvion 9 avulla on haluttu havainnollistaa painopisteitä, joiden avulla sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluvia DEI-teemoja voidaan alkaa konkreettisesti kehittämään Kiillon toiminnassa. Aidosti avoin, jokainen yksilön huomioiva ja rakentava työyhteisö voidaan saada aikaan vankan yritysvastuunosaamisen ja johtamistyön avulla. Tämä tarkoittaa johdon vahvaa sitoutumista ja asioiden sitouttamista strategiaan organisaation jokaiselle tasolle. Johdon ja hallituksen esimerkkiä monimuotoisuuden toteutumisesta ei tule vähätellä.



Kuvio 9. Yritysvastuun, DEI- teemojen ja johtajuuden muodostaman kokonaisuuden tärkeys työyhteisössä

Tutkimuksen avulla on saavutettu johtopäätös, että yhdenvertaisuuden eteen on tehty paljon töitä, mutta vielä on parannettavaa. Haastatteluiden perusteella monimuotoisuutta on jo pystytty edistämään, mutta ilman inklusion vahvistamista monimuotoisuuden hyötyjä ei saada esille. Monimuotoisuutta on helppo lisätä rekrytoinnin kautta, mutta inklusiivisen työkuultuurin rakentaminen vaatii tuekseen myös vahvaa johtamisrakennetta. Inklusiivisuuden ja johtamiskulttuurin välinen riippuvuussuhde olisi hyvä huomioida Kiillon johtamiskäytännöissä varsinkin, kun DEI-työtä aletaan vasta kehittämään.

Tekemääni tutkimusta yritysvastuusta ja DEI:n merkityksestä pystytään hyödyntämään Kiillon toiminnassa. Kiillon DEI-polun rakentamisessa kannattaisi huomioida tutkimuksessakin esiin noussut asia; organisaatiotasolla jokaisen yrityksen

pitäisi luoda oman näköisensä polku omat resurssit huomioiden. On tärkeää juurruttaa DEI ensin yrityksen arvoihin, yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin ennen ulkoisen viestinnän aloittamista. Asioiden sisäistäminen voi vaatia aikaa ja vaikeita keskusteluita, jotka voivat herättää kysymyksiä. Aihe saattaa tuntua oudolta ja vieraalta, eikä siitä puhuminen ole välttämättä kaikille yhtä helppoa. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse olla vastauksia valmiina. Tärkeää on asioiden pohtiminen, tarvittaessa jopa koko työyhteisön kesken. DEI-työtä aloittaessa olisi tärkeää osallistuttaa ihmisiä ja ymmärtää, että virheistä opitaan.

DEI-matkalla kannattaa hyödyntää muiden yritysten, jo matkaa kulkeneiden oppeja ja oivalluksia. Kun yrityksessä ollaan valmiita ymmärtämään hallitusta ja johdoporrasta myöten mitä DEI-työ tarkoittaa, voidaan laajentaa sen näkyvyyttä esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksiin. DEI-lausekkeen olemassaolo rekrytointi-ilmoituksessa antaa työnhakijoille selvän merkin yrityksen aidosta sitoutumisesta kyseiseen asiaan. Lauseke on vain pieni ele DEI-polun varrella, mutta pienilläkin askeleilla voi olla suuri merkitys, kun ajatellaan työntekijää yksilötasolla. Pienikin toimenpide voi herättää työntekijässä luottamusta, sitoutuneisuutta sekä arvostusta työnantajaansa kohtaan. Tämä puolestaan voi lisätä tuottavuutta, kasvattaa innovatiivisuutta ja lopulta nostaa koko yrityksen kannattavuutta.

5 POHDINTA

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Sosiaalisesta vastuullisuudesta on noussut merkittävä puheenaihe, vaikka vastuullisuudesta puhuttaessa esiin nousee yleensä ensimmäisenä ympäristö vastuuseen liittyvät kysymykset. Sosiaaliseen vastuuseen liittyen tärkeiksi puheenaiheiksi ovat nousseet työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusiivisuus, työntekijöiden väliset palkkaerot, ennakkoluulot sekä anonyymi rekrytointi. On osoitettu, että vuoteen 2025 mennessä jopa 75% työntekijöistä on milleniaaleja. Heistä 75% puoltaisi pienempää palkkaa, mikäli työnantaja huomioisi toiminnassaan sosiaalisen vastuun. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021.)

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten Kiillo voisi kehittää sosiaalista vastuullisuuttaan. Kysymys toimi myös opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä. Apukysymysten avulla pohdittiin, miten DEI-teemoja voidaan tuoda enemmän esiin yritystoiminnassa ja -viestinnässä. Lisäksi haluttiin selvittää, millainen rooli johdolla ja esihenkilöillä on DEI-työssä, sekä millaisia eri vaiheita DEI-työhön kuuluu. Tutkimuksessa käsiteltiin ensin teoriatasolla vastuullisuusjohtamista, johon sisältyi yritysvastuu ja strategia, vastuullisuusviestintä, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. Lisäksi käsiteltiin monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta, inklusiota sekä Kiillon vastuullisuutta. Teoriaosuuden avulla haluttiin saada kokonaiskuva sosiaaliseen vastuullisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja sen antamaa tietoa hyödynnettiin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Empiirisen tutkimuksen avulla saavutettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla. Tätä varten haastateltiin kolmen suuren benchmark-yrityksen asiantuntijoita niin, ettei haastattelun tuloksia voi yhdistää yksittäiseen haastateltavaan. Tutkimus toteutettiin soveltaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tutkimuseettinen neuvottelutoimikunta 2023, 11–14).

Tutkimuksen yhteenvetona voidaan todeta, että yritysten toimintaa ohjaa vahvasti vastuullisuusajattelu. Sosiaalisen vastuun ja erityisesti monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion kehitystyö on useissa yrityksissä ajankohtainen

aihe, mutta etenkin suurissa yrityksissä käsite alkaa olla jo tuttu. Muuttuva maailma ja yritysten kansainvälistyminen luovat väistämättä paineita tuoda DEI-työtä näkyvämmäksi myös pienemmissä yrityksissä. Vaikka kehitystyö vaatii yritykseltä paljon ponnistelua, yrityksissä on alettu ymmärtämään asioiden sanoittamisen tuomat edut yrityksille. Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että panostamalla DEI-työhön ja erityisesti hyvään DEI-työn johtajuuteen yritys pystyy merkittävästi kehittämään sosiaalista vastuullisuuttaan. DEI-työn avulla pystytään lisäämään muun muassa psykologista turvallisuutta, työntekijöiden hyvinvointia, luottamusta, innovatiivisuutta ja parempaa asiakastarpeiden ymmärrystä. Huhta ja Myllyntaus (2023, 53) ovat kiteyttäneet, että ”monimuotoisuus on oikein.” Tätä argumenttia voidaan perustella kolmella eri tavalla: velvollisuudella, arvoilla ja hyödyillä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus, onnistuminen ja hyödynnettävyys

Pidän opinnäytetyötä onnistuneena kokonaisuutena. Ennen kaikkea prosessi oli kiinnostava ja opettavainen. Tutkimustuloksia voidaan pitää myös luotettavina. Kaikessa tutkimustoiminnassa vältetään tekemästä virheitä, minkä vuoksi yksittäisessä tutkimuksessa on syytä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteettia (onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä, mitä on pitänytkin) ja reliabiliteettia (ovatko tutkimustulokset toistettavissa) käsitteinä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuuden arvioinnissa kannattaa määritellä tarkasti esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruumenetelmät, tutkimuksen tiedonantajien valintaperusteet ja aineiston analyysitapa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 201–209.) Tämän tutkimuksen validiteettia tukee se, että edellä mainittuihin seikkoihin on kiinnitetty erityisesti huomiota.

Tutkimuksen onnistumista tukee se, että haastatteluun saatiin osallistumaan kokeneita asiantuntijoita suurista yrityksistä. Haastatteluun osallistui viisi henkilöä yhteensä kolmesta yrityksestä. Uskon, että aiheen ajankohtaisuus vaikutti haastateltavien halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Uskon myös, että vastuullisuus ja DEI-asiat olivat henkilökohtaisesti merkityksellisiä aiheita myös haasteltaville. Yrityksen vastuullinen toimintatapa, sosiaalisen vastuun kehittäminen ja erityisesti DEI-teemat ovat ajankohtaisia kokonaisuuksia, joiden kanssa yhä useampi

yritys joutuu tekemään töitä tulevaisuudessa. Uskon, että Kiilto saa tutkimuksesta hyviä esimerkkejä toimintansa kehittämiseen. Koen oppineeni opinnäytetyön avulla valtavasti lisää siitä, mitä yritysvastuu pitää sisällään. Erityisesti monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion muodostaman kokonaisuuden oivaltaminen oli minulle henkilökohtaisesti merkityksellistä ja jotain sellaista, mitä haluaisin päästä hyödyntämään omassa työnkuvassani tulevaisuudessa.

Koska tutkimustulokset perustuvat kohdeyritysten vuoden 2022 vastuullisuusraportteihin, tutkimustuloksia voisi jalostaa jatkotutkimusten avulla tulevina vuosina. Yritysvastuutyön perimmäinen tavoite alkaa näkyä hiljalleen yritysten tuloksessa, sillä vastuullisuus vaikuttaa jo kokonaisvaltaisesti yritysten päätöksentekoon (FIBS 2021a). Tuloksia ja vastuullisuusraporttien sisältöä olisi hyvä seurata tulevina vuosina, sillä yritysten vastuullisuustoimet tulevat lisääntymään. Tutkimusta olisi mielenkiintoista seurata myös erityisesti henkilöstömäärältään pienempien Suomessa toimivien yritysten osalta. Alkaako sosiaalisen vastuullisuuden paine näkyä myös pienemmissä yrityksissä ja minkälaisin keinoin asiaa aletaan lähestymään. Toisena jatkotutkimuskohteena voitaisiin vertailla muiden pohjoismaisten yritysten vastuullisuustoimia ja miten he ovat toiminnassaan huomioineet erityisesti DEI-teemat. Koska tutkimuksessakin nousi esiin ruotsalaisten yritysten edistyksellisyys DEI-asioiden tiimoilta, voisi olla hyvä selvittää miten he ovat vie-neet ajattelu- ja toimintatapansa seuraavalle asteelle.

Tutkimuksessa tarkasteltavat benchmark-yritykset antavat esimerkkiä kansainvälistymisen tuomista paineista DEI-työtä kohtaan. Kolmantena jatkotutkimuskohteena voitaisiin tarkastella suurten ulkomaalaisten yritysten vastuullisuustoimia, joissa DEI on jo yritystoiminnan arkipäivää.

LÄHTEET

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus Helsinki: Talentum.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Cofre, S. 2022. Bettering corporate culture with DEI initiatives. New York: BenefitsPRO.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Vastuullisuuden EU-sääntely etenee – mihin pk-yritysten on varauduttava? Viitattu 1.1.2024 https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK_Vastuullisuus_EU_ok.pdf.

Euroopan parlamentti 2023. Uusi laki yritysvastuun laajentamisesta. Viitattu 1.1.2024 <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230524IPR91907/uusi-laki-yritysvastuun-laajentamisesta>.

FIBS 2021a. Jyrkkä muutos suomalaisyritysten vastuullisuustyössä. Tiedote 2.12.2021. Viitattu 20.1.2024 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69926295/jyrkka-muutos-suomalaisyritysten-vastuullisuustyossa?publisherId=69819092>.

FIBS 2021b. Monimuotoisuusarviointi. Viitattu 26.1.2024 <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>.

FIBS 2022a. Monimuotoisuussitoumus: Kehitä johtamista ja palvelukäytäntöjänne. Viitattu 13.1.2024 <https://fibsry.fi/uutishuone/tyokalut/monimuotoisuussitoumus-kehita-johtamista-ja-palvelukaytantojanne/>.

FIBS 2022b. Monimuotoisuus ja inkluusio yrityksissä tiivistelmä. Viitattu 13.1.2024 https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/11/Tiivistelma_-_Monimuotoisuus-ja-inkluisio-yrityksissa_FIBS_Final.pdf.

FIBS 2023. Yritysvastuu 2023. Viitattu 13.1.2024 https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf.

Harmaala, M.-M. & Lallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 uud. p. Helsinki: Tammi.

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Helsinki: Sitra. Viitattu 31.12.2023 https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. Helsinki: Alma Talent.

Härme, P. 2023. Paras DEI-työ rakentuu organisaation vahvuuksille. FIBS 17.2.2023. Viitattu 15.1.2024 <https://fibsry.fi/uutishuone/blogit/paras-dei-tyo-rakentuu-organisaation-vahvuuksille/>.

IMAGO-hanke 2022. Tiesitkö, että monimuotoinen työyhteisö nostaa yrityksen kannattavuutta keskimäärin yli 30 prosenttia? – Asiantuntija kehottaa satsaamaan tulevaisuuteen ajoissa? Kauppalehti. Viitattu 6.12.2023 <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/imago-hanke/tiesitko-etta-monimuotoinen-tyoyhteiso-nostaa-yrityksen-kannattavuutta-keskimaarin-yli-30-prosenttia-asiantuntija-kehottaa-satsaamaan-tulevaisuuteen-ajossa/>.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kalliokoski, S., Karvetti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsinki: Kauppakamari.

Kemianteollisuus 2024. Responsible Care. Viitattu 8.2.2024 <https://www.kemianteollisuus.fi/maailmaa-muuttavia-toita/vastuullisuus/responsible-care/>.

Kemira 2024a. Konserni. Viitattu 16.2.2024 <https://www.kemira.com/fi/konserni/>.

Kemira 2024b. Sustainability Report 2022. Viitattu 16.2.2024 <https://www.kemira.com/app/uploads/2023/02/kemira-sustainability-report-2022.pdf>.

Kemira 2024c. Työntekijät. Viitattu 16.2.2024 <https://www.kemira.com/fi/konserni/vastuullisuus/tyontekijat/>.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo 2021. Kolme syytä, miksi jokaisen yrityksen pitäisi kiinnostua sosiaalisesta vastuusta. 7.6.2022. Viitattu 30.12.2023 <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/kolme-syyta-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-kiinnostua-sosiaalisesta-vastuusta>.

Kiilto 2023a. Strategia 2021–2025. 28.8.2023. Viitattu 22.4.2024. Organisaation sisäinen dokumentti.

Kiilto 2023b. Vastuullisuus Kiillossa 13.12.2023. Viitattu 22.4.2024. Organisaation sisäinen dokumentti.

Kiilto 2023c. Vastuullisuusraportti. Viitattu 6.12.2023 https://www.kiilto.com/wp-content/uploads/2023/06/kiilto_sustainability_report_final.pdf.

Kiilto 2024a. Lujin sidos löytyy pintaa syvemmmältä. Viitattu 17.1.2024 <https://www.kiilto.fi/kiilto/>.

Kiilto 2024b. Sosiaalinen vastuu. Viitattu 8.1.2024 <https://www.kiilto.fi/kiilto/vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu/>.

Kiilto 2024c. Vastuullisuus Kiillossa. Viitattu 20.4.2024 <https://www.kiilto.fi/kiilto/vastuullisuus/>.

Kivelä, S. 2023. Inklusiota voi tarkastella useista eri näkökulmista. Yle 7.3.2023. Viitattu 26.1.2024 <https://yle.fi/aihe/a/20-10004318>.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0 – Johtamisen uusi malli. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Lassila & Tikanoja 2022a. Rekrytointiyhteistyöllä työpaikkoja heikossa asemassa oleville. Viitattu 16.2.2024 <https://www.lt.fi/fi/media/tiedotteet/rekrytointiyhteistyolla-tyopaikkoja-heikossa-asemassa-oleville>.

Lassila & Tikanoja 2022b. Vuosikertomus. Viitattu 16.2.2024 <https://vuosikertomus.lt.fi/wp-content/uploads/2023/03/lassila-tikanoja-vuosikertomus-2022-vuosikatsaus.pdf#page=20>.

Lassila & Tikanoja 2024a. L&T yrityksenä. Viitattu 16.2.2024 <https://www.lt.fi/fi/yritys>.

Lassila & Tikanoja 2024b. Monimuotoinen ja yhdenvertainen henkilöstö. Viitattu 16.2.2024 <https://www.lt.fi/fi/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma/sosiaalinen-vastuu/monimuotoisuus>.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Helsinki: Edita.

Mor-Barak, M E. 2022. Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, California: SAGE Publishing.

Neste 2023. Annual report 2022. Viitattu 15.3.2024 <file:///C:/Users/Ville/Downloads/Neste%20Sustainability%20Report%202022-2.pdf>.

Neste 2024a. Muutosmatkamme. Viitattu 15.3.2024 <https://www.neste.fi/konserni/tietoa-meista/strategia/muutosmatkamme>.

Neste 2024b. Tietoa Nesteestä. Viitattu 15.3.2024 <https://www.neste.fi/konserni/tietoa-meista>.

Neste 2024c. Vastuullisuus Nesteellä. Viitattu 15.3.2024 <https://www.neste.fi/konserni/vastuullisuus/vastuullisuus-nesteella>.

Peltoranta, J. 2017. Monimuotoisuus on Skanskalle kilpailuvallti. Rakennustekniikka 2017:1. Viitattu 13.1.2024 https://www.ril.fi/media/2017/2017-julkaisut/rt_01_2017_e_kirjalinkit.pdf.

Puranen, K. 2023. Suomalaisyrittäjillä on vielä tekemistä monimuotoisuuden tukemisessa – ”Iso osa yrityksistä ei tiedä, mitä DEI tarkoittaa”. Yrittäjät 24.3.2023. Viitattu 25.2.2024 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/suomalaisyrittajilla-on-viela-tekemista-monimuotoisuuden-tukemisessa-iso-osa-yrityksista-ei-tieda-mita-dei-tarkoittaa/>.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.12.2023 https://moodle.eoppimispalvelut.fi/pluginfile.php/923704/mod_resource/content/4/salonen_kari.pdf.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 13.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-193-2>.

Sullström, H. 2022. Työntekijöiden kirjavat taustat hyväksyvä kulttuuri on yritykselle kilpailuetu, sanoo monimuotoisuutta tutkiva Katja Toropainen. Yle 30.5.2022. Viitattu 8.1.2024 <https://yle.fi/a/3-12464719>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 20.4.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a. Vastuullisuusraportointi. Viitattu 1.1.2024 <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023c. Yhdenvertaisuus työelämässä. Viitattu 9.1.2024 <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä. Viitattu 26.1.2024 <https://tem.fi/yhdenvertaisuuden-edistaminen-tyoelamassa>.

Työsuojelu.fi 2024a. Yhdenvertaisuuden edistäminen. Viitattu 26.1.2024 <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-edistaminen>.

Työsuojelu.fi 2024b. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Viitattu 26.1.2024 <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>.

Työturvallisuuskeskus 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 9.1.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>.

Ulkoministeriö 2023. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 30.12.2023 <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 13.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Yrittäjät 2023. Taloudellinen vastuu – mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeää?
24.1.2023. Viitattu 13.4.2024 <https://commitment2050.fi/taloudellinen-vastuu-mita-se-tarhoittaa-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Miten yritysvastuu on ymmärretty yrityksessänne?
2. Huomioidaanko yritys vastuuta strategiassanne, jos niin miten?
3. Miten yrityksenne on aloittanut DEI-työn? Millainen DEI-polku on ollut? Onko matkan varrella ollut haasteita/missä olette mielestänne onnistuneet?
4. Miten DEI-työn toteutumista seurataan?
5. Miten viestitte DEI-asioista, jotta se olisi työnhakijoiden näkökulmasta houkuttelevaa?
6. Miten DEI-teemat näkyvät rekrytointikokonaisuudessanne?
7. Miten johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä koulutetaan DEI-teemoihin liittyen?
8. Millaisia rooli eri tahoilla on DEI-työssänne?