



LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla

Implementing social sustainability and responsibility through human resource
management

7.1.2018

Tekijä: Annastiina Korpi

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Annastiina Korpi
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Hanna Salojärvi
Hakusanat:	henkilöstöjohtaminen, yrityksen sosiaalinen vastuu, sosiaalinen kestävyys, kestävä kehitys, kestävä henkilöstöjohtaminen

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää miten henkilöstöjohtamista voidaan käyttää yrityksen sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden toteuttamisessa. Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä tutkielma keskittyykin juuri henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin. Tutkielmassa keskitytään kestävä kehityksen sosiaaliseen näkökulmaan ja sille läheiseen sosiaalisen vastuullisuuden konseptiin. Kaiken kaikkiaan tutkielman tarkoituksena on kuvailla, mitä on sosiaalisesti kestävä ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Käytännön esimerkin saavuttamiseksi tutkielmassa on käytetty case yritystä NCC Suomi Oy.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena työnä käyttäen aineistona case yrityksen entiselle henkilöstöjohtajalle tehtyä puolistrukturoitua haastattelua sekä yrityksen julkaisemaa materiaalia. Teoriassa käydään läpi sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden määritelmiä ja yhteyttä, sekä mitä ne tarkoittavat yrityksen kannalta. Näiden lisäksi työssä käsitellään henkilöstöjohtamisen kehittymisen vaiheita, kestävä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja sen haasteita.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan sanoa, että NCC Suomi Oy:n henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat kestäviä ja vastuullisia. Lisäksi ne vastaavat yrityksen antamaa kuvaa itsestään. Oleellisimpia tutkielman tuloksista ilmenneitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka edistävät sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden toteutumista ovat rekrytointi, kouluttaminen ja kehittäminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen. Esiin nousseita haasteita puolestaan ovat yhteiskunnassa ilmenevät sosiaaliset ongelmat, kuten syrjäytyminen, epäoikeudenmukaisuus ja monimuotoisuuden vähäisyys.

ABSTRACT

Author: Annastiina Korpi
Title: Implementing social sustainability and responsibility through human resource management
School: LUT School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Hanna Salojärvi
Keywords: human resource management, corporate social responsibility, social sustainability, sustainable development, sustainable human resource management

The aim of this Bachelor Thesis is to find out how human resource management can be used to implement social sustainability and responsibility. Human resource management has an important role in firm's ability to reach its strategic goals, and thus this study focuses on the procedures of human resource management. This study focuses on the social aspect of sustainable development and its closely related concept of social responsibility. All in all the purpose of this study is to describe what socially sustainable and responsible human resource management is. A case firm NCC Suomi Oy has been used in order to attain a practical example.

This study has been done as a qualitative research by using semi-structured interview done to the case firm's previous Head of HR Operations and material published by the firm. The theory part consist of reviewing the definitions of social sustainability and responsibility, and their connection, as well as what they mean for the firm. In addition to these, the study considers the development of human resource management, practices of sustainable human resource management and its challenges.

On the basis of the results, it can be said that the practices of human resource management in NCC Suomi Oy are both sustainable and responsible, and they correspond to the image provided by the firm itself. The most relevant human resource practices that appeared from the results, which assist to implement social sustainability and responsibility, are recruiting, training and developing, and maintaining the wellbeing of workers. In turn, emerged challenges are social problems in society, such as social exclusion, inequity, and lack of diversity.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelmat ja työn tavoite	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	3
1.3 Kirjallisuuskatsaus	5
1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset	6
1.5 Työn rakenne.....	8
2. YRITYKSEN KESTÄVYYS JA VASTUULLISUUS.....	9
2.1 Kestävä kehitys	9
2.2 Sosiaalinen kestävyys	11
2.3 Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus	14
2.4 CSR kestävyiden näkökulmasta	16
3. KESTÄVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	19
3.1 Henkilöstöjohtaminen	19
3.2 Kestävä henkilöstöjohtaminen	21
4. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN CASE YRITYKSESSÄ NCC SUOMI OY	27
4.1 NCC yrityksenä.....	27
4.2 Sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutus NCC:llä.....	30
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHTEET	41

LIITEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen kehityksen vaiheet.

Kuvio 3: Sosiaalisesti asiallisen henkilöstöjohtamisen kriteerit.

Kuvio 4: NCC:n kestävyuden viitekehys.

TAULUKOT

Taulukko 1: Sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen määritelmät.

Taulukko 2: NCC:n henkilöstöjohtamisen aihealueet ja niiden toteuttaminen

1. JOHDANTO

Tämän päivän yritykset ovat osana jatkuvasti muuttuvaa maailmaa ja kohtaavat teknologian kehittymisen, globalisaation, ympäristöllisten ongelmien ja demograafisten muutosten tuomia haasteita. Nämä muutokset ovat yrityksen lisäksi vaikuttaneet sen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja sijoittajiin, joiden odotukset ja vaatimukset yrityksiä kohtaan ovat yhä enemmän määrin koventuneet. Selviytyäkseen tässä monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä, yritysten täytyy saavuttaa tietty kestävyys taso toiminnassaan (Tabatabaei et al., 2017, 107). Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan kehitystä, joka käyttää resursseja tavalla mikä ei vaaranna niiden saatavuutta tulevaisuudessa (Juurola & Karppinen, 2003, 131-132). Sovittamalla kestävä kehityksen periaatteet osaksi yritystä ja olemalla kokonaisvaltaisesti kestävä, yritys pystyy olemaan menestyvä niin huomenna kuin vuosikymmenien ajan (Mishra et al., 2013, 85).

Monet perinteisemmät yrityksiä ohjanneet ajattelutavat ja periaatteet joutuvat siirtymään sivuun konseptien, kuten kestävyys ja yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) takia. Näiden konseptien käyttö liikemaailmassa onkin lisääntynyt nopeaa vauhtia, mutta silti todellinen muutos organisaatioiden käytännöissä on ollut vähäistä (Fenwick & Bierema, 2008, 26). Tutkijat ovat huomanneet, että yrityksillä on vaikeuksia ymmärtää kestävyttä ja CSR käytäntöjä, sekä sitä kuinka omaksua ne strategiaan ja yrityksen tapoihin toimia. Yrityksiä ei lisäksi auta se, että on olemassa paljon kiistelyä ja epä johdonmukaisuutta siitä, mitä sisältyy sosiaalisesti vastuullisiin ja kestäviin käytäntöihin. Tästä johtuen monet yritykset ovat ajautuneet niin sanotusti viherpesemään toimintoistaan saatavaa kuvaa sidosryhmille. (Baumgartner & Ebner, 2010, 76-77; Fenwick & Bierema, 2008, 24-25)

Tarkastelemalla yrityksen toimintoja johdon lisäksi, nousee henkilöstöjohtaminen selkeästi esiin välineenä, jolla on suuri potentiaali toteuttaa kestävyttä ja vastuullisuutta organisaatiossa sosiaalisesta näkökulmasta katsottuna. Empiirinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että yrityksillä on ollut vaikeuksia tunnistaa

henkilöstöjohtamisen rooli CSR:n ja kestävyuden toteuttajana (Pless et al., 2012, 875). Henkilöstöjohtaminen on läpi sen historian ollut aihealue, joka on saanut vaikutteita muista organisaatioteorioista ja on näin kehittynyt niiden ajattelutapojen mukana. Tästä johtuen onkin nousemassa uudenlainen henkilöstöjohtamisen tapa, vastuullinen ja kestävä henkilöstöjohtaminen. Tämä uusi ajattelutapa tuo perinteisten HR toimintojen rinnalle käytäntöjä, jotka auttavat yritystä saavuttamaan sen kestävyuden ja vastuullisuuden tavoitteet. Tämä aihe on kokonaisuudessaan saanut vasta hyvin vähän huomiota kirjallisuudessa ja siksi se on mielenkiintoinen aihe tutkittavaksi. Vähäisen kirjallisuuden lisäksi vielä vähemmän on näyttöä siitä, kuinka yritykset käytännössä pyrkivät saavuttamaan nämä tavoitteet. Nämä kaksi edellä mainittua asiaa ovatkin tutkielman päämielenkiinnon kohteet.

1.1 Tutkimusongelmat ja työn tavoite

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää case yritys NCC Suomi Oy:n avulla miten henkilöstöjohtamisella käytännössä toteutetaan sosiaalisesti kestävää ja vastuullista liiketoimintaa. Tutkielma keskittyy myös siihen, mitä on sosiaalinen vastuullisuus ja kestävyys henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Toisin sanoen tutkielmassa pyritään selvittämään sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden välistä yhteyttä henkilöstöjohtamiseen. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

”Miten sosiaalisesti kestävää ja vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan käytännössä toteuttaa?”

Päätutkimusongelma tarkentuu vielä kahdeksi alaongelmaksi:

”Mitä on sosiaalisesti kestävä ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen?”

ja

”Mitkä tekijät case yritys NCC Suomi Oy:n toiminnassa edistävät sosiaalisesti kestävän ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista?”

Tutkielman tarkoituksena on tutkia, mitä käsiteltävissä olevista aiheista ja niiden yhteydestä on tutkittu aiemmin sekä lisäksi pyrkiä case yrityksen avulla antamaan lukijalle käytännön esimerkkejä. Tutkielma ei kuitenkaan pyri antamaan yhtä oikeata tapaa toteuttaa asioita vaan tavoitteena on näyttää yksi mahdollinen tapa toteuttaa

sosiaalista vastuullisuutta ja kestävyyttä yritystoiminnassa henkilöstöjohtamisen avulla. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät yrityksen toiminnassa edesauttavat sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista. Tutkielmassa myös peilataan case yrityksen käytäntöjä niin akateemiseen kirjallisuuteen kuin myös yrityksen omaan ulkoiseen materiaaliin. On kuitenkin huomautettava, että yhden case yrityksen tutkiminen ei vielä anna käsiteltävälle aiheelle tieteellisesti yleistettävää tulosta. Tutkittava ongelma on oleellinen, koska monet yritykset eivät tiedä miten toteuttaa heiltä vaadittavia sosiaalisesti vastuullisia ja kestäviä periaatteita liiketoiminnassaan. Tutkielman toivotaan antavan mahdollisia vastauksia ja ratkaisuja niille lukijoille, jotka ovat kiinnostuneita siitä miten henkilöstöjohtamisella voidaan sisällyttää sosiaalisesti vastuulliset ja kestävät toimintatavat osaksi yrityksen liiketoimintaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä kandidaatintutkielma ottaa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen työhön. Suurin syy tälle on se, että tutkittava aihe tarvitsee akateemisen kirjallisuuden lisäksi rinnalleen ihmisten näkemystä aiheesta sekä käytännön esimerkkejä antamaan tarkemman ja aiheeseen paremmin ymmärrettävämmän kuvan. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii myös sen takia, koska tutkielmassa ollaan kiinnostuneita ennalta määriteltyjen toimijoiden merkityksestä sekä suhteesta aiheeseen (Metsämuuronen, 2008, 14). Eräs tapa erottaa kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimusmenetelmä toisistaan on se, että tuottaako aineistonkeruumenetelmä numerollista vai ei-numerollista dataa. Lisäksi määrällinen tutkimusmenetelmä tutkii numerollisten muuttujien välisiä suhteita. Laadullinen tutkimusmenetelmä puolestaan tutkii osallistujien ilmaisemia merkityksiä ja niiden välisiä suhteita. (Saunders et al., 2016, 165-168)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioiden pohjalta tämä tutkielma voidaan luokitella tapaustutkimukseksi eli case tutkimukseksi (case study). Laadullisista menetelmistä tapaustutkimus on sekä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa että opinnäytetasolla yksi yleisimmistä ja voidaankin sanoa, että lähes

kaikki kvalitatiiviset tutkimukset käyttävät tapaustutkimusta lähestymistapanaan. Tapaustutkimus voidaan määrittää empiiriseksi tutkimukseksi. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa tarkastellaan tarkoituksella valittua tapausta, joka yleisesti on nykyajassa todellisessa ympäristössä oleva yritys tai sen osa. (Koskinen et al., 2005, 154; Eskola & Suoranta, 2008, 65; Metsämuuronen, 2008, 18) Tapaustutkimuksen valintaan laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi liittyy monia etuja. Ensinnäkin tapaustutkimuksen ydin kohdistuu tutkimuksen asetelmaan ja siihen kuinka johtopäätökset muodostetaan eikä siihen kuinka aineisto on kerätty. Lisäksi se sallii analysoinnissaan yleistykset. Toiseksi tapaustutkimus auttaa ymmärtämään monimutkaisuuden sosiaalisissa totuuksissa ja siksi sitä voidaankin käyttää tukena muissa vaihtoehtoisissa tulkinnoissa. Kolmanneksi tapaustutkimuksella on usein toiminnallinen lähtökohta, joka ottaa voimakkaasti kantaa yrityksen käyttämiin käytäntöihin. Tavoitteena voi olla se, että tutkimuksen tuloksia pystyttäisiin soveltamaan käytännössä. (Metsämuuronen, 2008, 17; Koskinen et al., 2005, 156-158) Tapaustutkimus voidaan hyvin toteuttaa niin laadullisin kuin tilastollisin menetelmin (Koskinen et al., 2005, 157). Tässä tutkielmassa on kuitenkin valittu lähestymistavaksi laadulliset menetelmät sekä aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu.

Tämä kandidaatintutkielman ottaa kieleltään käyttöön faktanäkökulman, koska se toteutetaan käyttämällä hyväksi tieteellisiä kirjoituksia ja asiantuntijan haastattelua käsiteltävästä aiheesta. Faktanäkökulmassa tutkitaan miten haastateltava kokee käsiteltävän aiheen sekä mitä olemassa oleva kirjallisuus kertoo toisin sanoen pitää faktana aiheesta (Koskinen et al., 2005, 62). Lopuksi voidaan sanoa, että edellä mainitut tutkimusmenetelmät on valittu ottaen huomioon case yrityksen tosielämän esimerkit aiheesta. Case yritykselle tehdystä haastattelusta saatua aineistoa pyritään analysoimaan tavalla, jolla aihetta pystyttäisiin yleistämään ja mahdollisesti soveltamaan käytännössä.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielmassa käsiteltäviä aiheita on akateemisessa kirjallisuudessa käsitelty vaihtelevassa määrin. Tutkielman keskeisimpiä käsitteitä on kirjallisuudessa tutkittu ja määritelty erikseen, mutta niistä yhdessä puhuvaa kirjallisuutta on vain vähän saatavilla. Tutkijat Kolk ja Tulder (2010) tekivätkin artikkelissaan katsauksen siitä, kuinka paljon CSR:stä ja kestävästä kehityksestä on kirjoitettu, tutkittu tai mainittu liiketoiminnan kirjallisuudessa vuosina 1990-2008. Heidän artikkelinsa tulokset viittaavat siihen, että näitä kahta mainittua käsitettä on pääosin käsitelty vain yritysetiikan julkaisuissa. Muissa aihealueissa kuten johtaminen ja yrityksen toiminnot, se on ollut huomattavan vähäistä. (Kolk & Tulder, 2010, 120-212) Tutkijat Voegtlin ja Greenwood (2016) taas tarkastelivat CSR-HRM välisestä yhteydestä kirjoittavaa kirjallisuutta. Heidän katsauksensa kirjallisuuteen paljastaa, että vasta vuosien 2009–2014 välillä on tapahtunut nopeaa kasvua kirjallisuuden määrässä aiheesta, joka keskittyy CSR:n ja HRM:n väliseen yhteyteen. Erityisesti tutkimukset, joiden mukaan näillä konsepteilla on huomattavaa päällekkäisyyttä, on kasvanut voimakkaasti vuosien 1975–2008 välisestä kahdesta julkaisusta vuosien 2009–2014 aikana 27 julkaisuun. (Voegtlin & Greenwood, 2016, 185) Voidaan kuitenkin sanoa, että käytännön tutkimuksen määrä, joka tutkii kuinka henkilöstöjohtamisella voidaan toteuttaa sosiaalisesti vastuullista ja kestävää liiketoimintaa on ollut lähes olematonta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että akateemisesta kirjallisuudesta löytyy artikkeleja siitä, kuinka joko kestävää tai vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan, mutta ei niiden yhdistelmästä.

Tutkielmassa eniten käytetyistä lähteistä Eizenberg ja Jabareen (2017) sekä Baumgartner ja Ebner (2010) julkaisemat artikkelit puhuvat kestävästä kehityksen sosiaalisesta osa-alueesta. Molemmat artikkelit pyrkivät antamaan oman määritelmänsä sosiaaliselle kestävyydelle, mutta lähestyvät aihetta hyvin erilaisilla tavoilla. Yrityksen sosiaalista vastuuta käsittelevät lähteet, joita tässä tutkielmassa on hyödynnetty eniten ovat julkaisut tutkijoilta Ozdora Aksak et al. (2015), Bierema ja D'Abundo (2007) sekä Lapiņa et al. (2014). Henkilöstöjohtamista käsittelevän osuuden yksi eniten käytetyin lähde on kirjoittajilta Freitas et al. (2011). Heidän artikkelissaan käydään tarkasti läpi henkilöstöjohtamisen kehittymisen vaiheet ja siksi

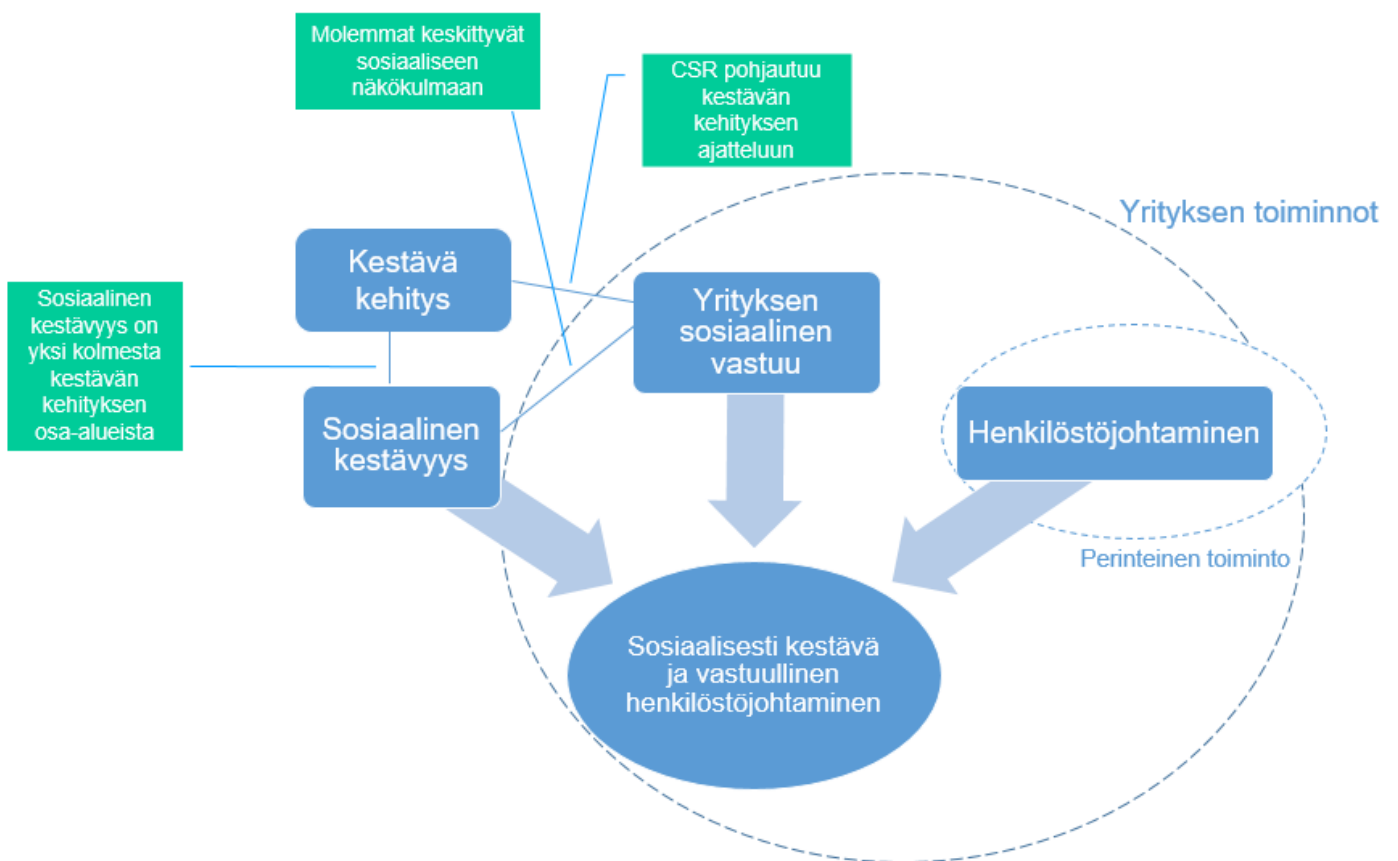
artikkeliä onkin hyödynnetty monesti tutkielmassa. Tutkielman teoreettisen vaiheen viimeisimmässä osuudessa on hyödynnetty julkaisuja kuten Pless et al. (2012), Jabbour ja Santos (2008), Barrena-Martínez et al. (2017) sekä Tabatabaei et al. (2017). Näistä erityisesti kirjoittajien Jabbour ja Santos (2008) sekä Barrena-Martínez et al. (2017) artikkeleja on hyödynnetty kestävän ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen määrittelyssä.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkielman viitekehysten tarkoituksena on antaa käsiteltävästä aiheesta parempi kuva ja auttaa hahmottamaan, kuinka eri aiheet muodostavat tutkielman teoreettisen kokonaisuuden. Tutkielman teoreettinen viitekehys on kuvattu Kuviossa 1. Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat sosiaalinen kestävyys (Social Sustainability), yrityksen sosiaalinen vastuu (CSR, Corporate Social Responsibility) ja henkilöstöjohtaminen eli HRM (Human Resource Management). Sosiaalinen kestävyys voidaan määritellä toimintatavoiksi ja käytännöiksi, jotka pyrkivät vastaamaan merkittäviin sosiaalisiin ongelmiin (Eizenberg & Jabareen, 2017, 6). Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus taas voidaan käsittää yhteisön hyvinvointia parantavaksi velvollisuudeksi sitä yhteisöä kohtaan, jossa yritys toimii (Ozdora Aksak et al., 2015, 79). Henkilöstöjohtamisessa puolestaan on kyse yrityksen henkilöstön kehittämisestä, hallinnoimisesta ja ohjaamisesta (Freitas et al., 2011, 228). Kestävä kehitys, joka on kehitystä mikä ei vaaranna tulevaisuuden sukupolvien resursseja, on myös mukana viitekehyksessä (Juurola & Karppinen, 2003, 131-132). Tämä luo pohjan sosiaaliselle kestävyydelle. Näiden käsitteiden yhdistelmä luo tutkielman päätutkimusaiheen eli sosiaalisesti kestävän ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen.

Tämä tutkielma keskittyy kestävän kehityksen osa-alueista vain sosiaaliseen kestävyYTEEN. Rajauksen ulkopuolelle jäävät ekologinen ja taloudellinen kestävyys. Kaikki kolme kestävän kehityksen osa-alueista ovat tärkeitä kestävästi toimivalle liiketoiminnalle. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuitenkin selvittää henkilöstöjohtamisen roolia juuri sosiaalisen kestävyYDEN toteutukseen. Tutkielma ottaa sosiaalisen kestävyYDEN käsitteen rinnalle myöskin CSR:n eli yritysten

sosiaalisen vastuullisuuden käsitteen, koska nämä kaksi termiä kulkevat käsi kädessä akateemisessa kirjallisuudessa. On kuitenkin huomautettava, että pieni osa kirjallisuudesta väittelee näiden kahden käsitteen käyttämisestä yhdessä. Tästä huolimatta, tutkielman tavoitteen ja laajuuden takia, näitä kahta käsitettä käytetään tässä työssä jossain määrin keskenään vaihtokelpoisina. Tutkielmaa rajaa myöskin keskittyminen vain CSR:n sisäiseen ulottuvuuteen, johon sisältyy esimerkiksi työturvallisuus, hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Tämä rajaus siis jättää ulkopuolelle CSR:n ulkoisen ulottuvuuden, joka sisältää aiheita, kuten laajemmat ihmisoikeudet, kartellit ja korruptio. Tutkielmaa on rajattu tällä tavalla, jotta se keskittyisi vain sellaiseen organisaation sisäiseen toimintaan, johon henkilöstöjohtaminen voi välittömästi vaikuttaa.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

1.5 Työn rakenne

Tutkielma lähtee liikkeelle yleisellä johdannolla ja siirtyy sen jälkeen määrittelemään, selittämään ja käsittelemään työn keskeisimpiä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä olemassa olevan akateemisen kirjallisuuden perusteella. Teoreettisen osuuden tarkoituksena on siis saada lukijalle parempi kuva siitä, mitä keskeisiä aiheista on kirjallisuudessa jo tutkittu ja kirjoitettu sekä ymmärtämään sen mahdollisen tärkeyden tämän päivän yritysmaailmassa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellyjä aiheita hyödynnetään myöhemmin työssä, jotta haastattelun antamaa aineistoa voitaisiin analysoida paremmin. Teoriaosuus alkaa kestävän kehityksen selittämällä ja johdattaa näin lukijan aiheeseen siirryttäessä kohti enemmän sosiaalista lähestymistä.

Teoreettisen osuuden jälkeen siirrytään tarkastelemaan case yritystä NCC Suomi Oy. Ensin yritystä ja sen itsestään antamaa ulkoista kuvaa käydään läpi vapaasti saatavien aineistojen avulla. Tällöin kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, miten yritys itse puhuu omasta sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden toiminnastaan. Tämän jälkeen loppuosa tutkielmasta pyrkii case yritys NCC Suomi Oy:n henkilöstöjohtajalle tehdyn haastattelun avulla löytämään tekijöitä, jotka edistävät sosiaalisesti kestävää ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Lisäksi tutkielmassa vertaillaan yrityksen antamaa kuvaa toiminnoistaan käytännön jokapäiväisen henkilöstöjohtamisen toimintoihin. Tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan tutkimusongelmiin ja mahdollisesti näin löytämään konkreettisia esimerkkejä kestävästä ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

2. YRITYKSEN KESTÄVYYS JA VASTUULLISUUS

Tässä kappaleessa käsitellään kestävästä kehityksestä, sosiaalista kestävyttä ja sosiaalista vastuullisuutta. Kappale lähtee liikkeelle kestävästä kehityksestä, joka luo pohjan käsiteltäville teemoille ja siirtyy sen jälkeen aihepiiriin sosiaalisiin puoliin. Määrittelyjen lisäksi tässä kappaleessa tarkastellaan sosiaalista kestävyttä ja vastuullisuutta yrityksen toimintojen näkökulmasta. Lopuksi kappale vielä tarkastelee sosiaalisen kestävyden ja CSR:n välistä yhteyttä kriittisesti.

2.1 Kestävä kehitys

Kenties kaikkein tunnetuin ja viitatuin määritelmä kestävästä kehityksestä luotiin vuonna 1987 YK:n WCED (World Commission on Environment and Development) komission julkaisemassa Our Common Future raportissa, joka tunnetaan myös Brundtlandin raporttina. Tämän komission antaman määritelmän mukaan kestävä kehitys on ”kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa”. (Strange & Bailey, 2008, 24; Juurola & Karppinen, 2003, 131) Kestävä kehitys tulisi olla kehitystä, joka hyödyttää laajasti eri toimialoja ja jopa eri sukupolvia ja siksi se tulisi toteuttaa niin alueellisesti, maailmanlaajuisesti kuin paikallisesti. Toisin sanoen toiminnassa ja päätöksenteossa tulisi tasavertaisesti ottaa huomioon mahdolliset vaikutukset ympäristöön, talouteen ja yhteiskuntaan sekä lisäksi se, kuinka tämän hetkinen toiminta voi vaikuttaa tulevaisuuteen ja sen sukupolviin. (Strange & Bailey, 2008, 24; Ympäristöministeriö, 2017)

Kestävä kehitys yleisesti käsitetään muodostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa: ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen (Ympäristöministeriö, 2017). Tätä käsitystä kutsutaan myös nimellä kolme P:tä (People, Planet, Profit) ja se tulisi olla tärkeä osa yritysten toimintatapoja. Sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen osa-alueen samanaikainen yhdistäminen osaksi yrityksen toimintoja edesauttaa luomaan kestävästä tulevaisuutta maailmanlaajuisesti. (Kolk & Tulder, 2010, 120)

Kestävän kehityksen ekologinen osa-alue lähtee liikkeelle luonnon kestokyvystä. Perusehtona on, että pitkällä aikavälillä pyritään sopeuttamaan ihmisten aineellinen ja taloudellinen toiminta sellaisella tavalla, jolla luonnossa monimuotoisuus ja ekosysteemien toimivuus ei vaarannu tai katoa. Ekologisen kestävyuden saavuttamisessa keskeisessä asemassa on kansainvälinen yhteistyö, haittojen ennalta ehkäiseminen sekä haittojen kustannusten periminen niiden aiheuttajilta. Toinen kestävän kehityksen osa-alue on taloudellinen kestävyys, joka toimii pohjana monille yhteiskunnallisille toiminnoille. Taloudellinen kestävyys ei tulisi perustua velkaantumiseen pitkällä aikavälillä, vaan tulisi olla tasapainoista ja – laatuista taloudellista kasvua. Tulevaisuuden haasteet, kuten väestön ikääntyminen, voidaan kohdata paremmin, jos talous on kestävällä pohjalla. Tämä taas johtaa siihen, että taloudellinen kestävyys luo perustan sosiaaliselle kestävyydelle. (Ympäristöministeriö, 2017) Sosiaalisen kestävyuden keskeisimpiä maailmanlaajuisia haasteita ovat esimerkiksi väestönkasvu, terveydenhuolto, eriarvoisuus ihmisten välillä ja koulutus. Suomen näkökulmasta katsottuna ajankohtaisia haasteita ovat muun muassa työttömyys ja syrjäytyminen. Sosiaalisen kestävyuden ydin ongelmana ja tavoitteena onkin hyvinvoinnin edellytysten säilyminen, takaaminen ja siirtyminen seuraavalle sukupolvelle. (Ympäristöministeriö, 2017; YK-liitto, 2017)

Kestävän kehityksen haasteet vaativat ulottuvuuksien välistä vuorovaikutusta ja asioiden huomioimista kaikista kolmesta näkökulmasta (YK-liitto, 2017). Näiden kolmen osa-alueiden välistä yhteyttä voidaan kuvailla keskinäisiksi syy- ja seuraussuhteiksi. Esimerkiksi yrityksen hyvä taloudellinen kehitys lisää ihmisten hyvinvointia (muun muassa paremman palkan takia) ja tämä puolestaan johtaa siihen, että ympäristön tilaan aletaan kiinnittää enemmän huomiota. Toisin päin ajateltuna taas, jos yritys huomioi toiminnassaan ympäristöä, se johtaa sosiaaliseen hyväksyntään yrityksen toimintaa kohtaan ja siten yrityksen taloudellinen tilanne voi parantua.

2.2 Sosiaalinen kestävyys

Sosiaalinen kestävyys on yksi kolmesta kestäväen kehityksen ulottuvuuksista ja sillä tulisikin olla samanlainen painoarvo akateemisessa kirjallisuudessa kuin muilla ulottuvuuksilla. Kuitenkin tämän hetkessä kirjallisuudessa on selkeä vajuus teoreettisesta ja empiirisestä tutkimuksesta koskien sosiaalista kestävyttä. Syy tähän voidaan sanoa johtuvan siitä, että sosiaalinen näkökanta lisättiin vasta paljon myöhemmin mukaan kestäväen kehityksen keskusteluun. Tästä johtuen sosiaaliselta kestävyydeltä puuttuu yhtenäinen, selkeä ja käytettävä määritelmä. (Eizenberg & Jabareen, 2017, 1-2)

Sosiaalinen kestävyys voidaan yleisesti määritellä elämää parantavaksi tilaksi yhteisöiden sisällä ja prosessiksi niissä yhteisöissä, jotka voivat saavuttaa tämän tilan. Tätä tilaa kuvaavat ominaisuudet kuten oikeudenmukaisuus tärkeimpien palveluiden saatavuudessa ja sukupolvien välillä, toisenlaisten kulttuurien arvostaminen ja suojeleminen, poliittinen osallistuminen ja yhteisöllisen vastuullisuuden tunne. (McKenzie, 2004, 12) Toisen määritelmän mukaan sosiaalinen kestävyys on taas sellaisen yhteisön laatu, joka kannustaa kestävien olosuhteiden luomista ihmisten hyvinvoinnin hyväksi ja etenkin hyvin alttiille ryhmille ja henkilöille (Ajmal et al., 2017, 2). Eizenberg ja Jabareen (2017) ovat artikkelissaan luoneet käsitteellisen viitekehysten sosiaaliselle kestävyydelle. Tämän viitekehysten käsityksen mukaan sosiaalinen kestävyys koostuu sosiaalisesti suuntautuneista käytännöistä, joiden tarkoituksena on käsitellä merkittäviä sosiaalisia ongelmia. Teoreettinen pohja tälle viitekehystelle on ajatus siitä, että sosiaalinen kestävyys on osa laajempaa kestävyden viitekehystä, joka pyrkii selviytymään ympäristön sekä ilmastonmuutoksen tuomista riskeistä. Toisin sanoen, sosiaalinen kestävyys pyrkii kohtamaan riskit ja samaan aikaan käsittelemään sosiaalisia huolia. Kirjoittajien Eizenberg ja Jabareen (2017) käsitteellinen viitekehys muodostuu neljästä toisiinsa liittyvistä sosiaalisesti suuntautuneiden käytäntöjen konsepteista, joilla jokaisella on toiminto viitekehystessään. (Eizenberg & Jabareen, 2017, 6, 11)

Edellä mainitun viitekehyksen neljä konseptia ovat (1) oikeudenmukaisuus, (2) turvallisuus, (3) ekologinen tuottava kuluttaminen (prosumption) ja (4) kestävä yhdyskuntarakenne. Oikeudenmukaisuuden konsepti pyrkii estämään epäoikeudenmukaiset toimintaperiaatteet ja edistämään olennaista julkista osallistumista alueiden luomiseen. Nämä pyrkimykset voivat puolestaan vähentää syrjäytymistä ja parantaa kohteliaisuutta sekä kiintymistä alueeseen. Turvallisuuden konsepti on ontologinen pohja ylipäättänsä kestäväälle kehitykselle ja erityisesti sosiaaliselle kestävyydelle. Se viittaa oikeuteen olla turvassa niin tulevaisuudessa kuin tällä hetkellä. Ekologisen tuottavan kuluttamisen konsepti taas viittaa sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisiin kuluttamisen ja tuottamisen tapoihin. Viimeisimpänä kestävät yhdyskuntarakenteet ovat sosiaalisesti tavoiteltujen kaupunkien ja yhteisöjen rakenteiden fyysisiä ulottuvuuksia. Tavoiteltujen fyysisten rakenteiden tulisi edistää yhteisöllisyyden, turvallisuuden, terveyden ja paikkaan kiintymisen tunnetta sekä muita ympäristöllisiä tavoitteita. (Eizenberg & Jabareen, 2017, 11-12) Niin Eizenbergin ja Jabareenin kuin McKenzien artikkelien määritelmät sosiaaliselle kestävyydelle sisältävät paljon samanlaisia ominaisuuksia ja piirteitä. IIED (International Institute of Environment and Development) tunnistaa erilaiset tavoitteet jokaiselle kestävyden ulottuvuudelle. Sosiaaliselle ulottuvuudelle nämä tavoitteet ovat kulttuurinen monimuotoisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, sukupuolten tasa-arvo ja osallistuminen. (Mishra et al., 2013) Tämä näkökulma on hieman erilainen kahdesta aiemmin mainitusta, mutta kuitenkin sisältää myös paljon samaa kuten oikeudenmukaisuus ja osallistuminen.

Sosiaalisen kestävyden määritelmä määrittää sen, mitkä näkökulmat käsitetään osaksi tätä ulottuvuutta. Yrityksen sosiaalinen kestävyys on tietoisuutta vastuusta omasta toiminnastaan sekä myös aitoa ja uskottavaa sitoutumista kaikkiin yrityksen toimintoihin pyrkien pysymään menestyvänä markkinoilla pitkään. Sosiaalisen kestävyden tarkoitus on positiivisesti vaikuttaa kaikkiin tämän hetkisiin ja tuleviin suhteisiin sidosryhmien kanssa. (Baumgartner & Ebner, 2010, 79-80) Kuitenkin yhdeksi suurimmaksi haasteeksi yrityksille, jotka haluavat sisällyttää sosiaalisen kestävyden osaksi liiketoimintaansa muodostuu rako taloudellisten tavoitteiden ja pitkän aikavälin sosiaalisten tavoitteiden välillä. Yritysten tulee siis päättää millä liiketoiminnallisella lähestymistavalla he saavat tämän raon pienentymään. (Ajmal et al., 2017, 2)

Organisaation kestävyys koostuu neljästä tärkeästä sisäisestä sosiaalisesta näkökulmasta. Ensimmäisenä on hallinnointikoodi (corporate governance), joka tarkoittaa yritykselle läpinäkyvyyttä kaikissa sen toiminnoissa, jotta suhteet sidosryhmien kanssa kohentuisivat. Lisäksi, yrityksen tulee jakaa syvää oleellista dataa, noudattaa markkinoiden sääntöjä sekä määritellä yrityksen hallitukselle sopiva vastuu ja käytös. Toisena näkökulmana ovat motivaatio ja kannustimet, jotka johdon tulisi toteuttaa aktiivisella osallistumisella ja esimerkillisellä toiminnalla kestävyteen liittyviin aiheisiin. Johdon antama tuki toimia kestäväällä tavalla voi jalkauttaa kestävyden organisaation riittävällä tavalla, ja siksi tietoisuus työntekijöiden tarpeista, vaatimuksista ja motivoivista tekijöistä on tärkeää. Myöskin niin ei-rahallisten kuin rahallisten kannustimien ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on huomioitava. Kolmas sisäinen sosiaalinen näkökulma on terveys ja turvallisuus. Organisaation on pystyttävä takaamaan, se että työskentely ei vaaranna työntekijän terveyttä tai turvallisuutta negatiivisesti missään tilanteessa. Tämä tarkoittaa sellaisten työntekijöiden ohjelmien kehittämistä, jotka ennalta ehkäisevät vaaratilanteita ja ylläpitävät työntekijöiden yleistä kuntoa sekä terveyttä. Viimeisenä näkökulmana on inhimillisen pääoman kehittäminen kestävyden kysymyksiin liittyen. Tämä tulisi toteuttaa esimerkiksi jatkuvan kouluttamisen, mentoroinnin tai valmennuksen avulla. Laaja poikkitoiminnallinen koulutus herättää tietoisuutta erilaisista organisaation kestävyteen liittyvistä ongelmista ja haasteista. (Baumgartner & Ebner, 2010, 80)

Sosiaalisessa kestävydessä on kyse niin negatiivisten kuin positiivisten vaikutusten tunnistamisesta ja hallinnoimisesta, joita yrityksellä on ihmisiin. Yrityksen suhteiden ja sitoutumisen laatu sen sidosryhmiin on kriittistä. Yritykset vaikuttavat siihen, mitä tapahtuu työntekijöille, jäsenille arvoketjussa, asiakkaille ja paikallisille yhteisöille, tapahtui se sitten suorasti tai epäsuorasti ja on erittäin tärkeää hallinnoida vaikutuksia ennakoivasti. Yritysten sosiaalinen lupa toimia riippuukin suuresti niiden vaivannäöstä sosiaaliseen kestävyteen. Lisäksi heikko sosiaalinen kehittäminen asioissa kuten köyhyys, epäoikeudenmukaisuus ja heikko lainsäädäntö, voi vahingoittaa yrityksen toimintaa ja mahdollista kasvua. Kuitenkin sosiaalisesti kestävä liiketoiminnan saavuttaminen voi avata uusia markkinoita, auttaa säilyttämään ja houkuttelemaan uusia liikekumppaneita tai se voi olla innovaation lähteenä uudelle tuotteelle. Sisäinen

taistelutahto ja työntekijöiden sitoutuminen voi nousta samalla kun tuottavuus, riskienhallinta ja yritys-yhteisö konflikti paranee. (UN Global Compact, 2017)

On yleisesti tunnistettu, että rakennusalalla ja rakentamisella on merkittävä vaikutus talouteen, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Positiivisesti katsottuna rakennusala tarjoaa työllistymisvaihtoehtoja, vaikuttaa bruttokansantuotteeseen ja tuottaa rakennuksia erilaisiin tarpeisiin. Kuitenkin rakennusalan aiheuttama luonnonvarojen loppuun käyttäminen ja ympäristön pilaaminen on johtanut kasvavaan tarkastelun määrään alaa kohtaan. Viimeisempien vuosikymmenten aikana on aloitettu näkemään huomattavasti enemmän vaivaa rakennusalaan liittyviin kestävyys ongelmiin ja haasteisiin. Nämä vaivannäöt ovat kuitenkin pääosin olleet vain ympäristöön suuntautuneita kuten jätehuolto, veden luonnonsuojelu ja energiatehokkuus. Todellisuudessa rakentamisella on merkittävä vaikutus siinä sosiaalisessa yhteisössä, jossa se toimii. Näitä ovat esimerkiksi liikenteen viivästyminen ja ruuhkat, olemassa olevien rakennusten ja infrastruktuurin vahingoittuminen sekä mahdollinen kaupallisen toiminnan häiritseminen. Rakentaminen onkin pohjimmiltaan sosiaalinen prosessi ja siksi kestävyuden sosiaalisiin osa-alueisiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota rakennusalalla. (Ajmal et al., 2017, 4-5)

2.3 Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus

Yrityksen sosiaalista vastuuta (CSR, corporate social responsibility) on vaikea määritellä, sillä se sisältää monia erilaisia lähestymistapoja ja koska se vaihtelee kontekstin, aikakauden ja kulttuurin mukaan. Kaiken kaikkiaan CSR viittaa siihen, että yrityksillä on moraalinen velvollisuus sitä yhteiskuntaa kohtaan, jossa he toimivat. Lisäksi, heillä on velvollisuus käyttää resurssejaan tavalla, joka hyödyttää yhteiskuntaa. Tämä tarkoittaa yhteiskunnan huomioimista laajemmassa käsityksessä ja toimimista eettisesti. Tämän tulisi ylittää laillisten vaatimusten rajat sekä velvollisuudet muitakin kuin perinteisiä sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, kuluttajia, toimittajia ja paikallista yhteisöä kohtaan. (Ozdora Aksak et al., 2015, 79; Bierema & D'Abundo, 2004, 446) Toisenlaisesta näkemyksestä katsottuna CSR on konsepti, jonka mukaan yritykset vapaaehtoisesti sisällyttävät sosiaalisia ja ympäristöllisiä

huolenaiheita yrityksiensä operaatioihin ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa. Olemalla sosiaalisesti vastuullinen tarkoittaa sitä, että investoi enemmän inhimilliseen pääomaan, ympäristöllisiin ongelmiin ja suhteisiin sidosryhmien kanssa, eikä vain noudata laillisia vaatimuksia. (Lapiņa et al., 2014, 580)

CSR konseptilla on pitkä historia ja tutkijoiden kiinnostus johdon näkökulmasta CSR:ää kohtaan voidaankin jäljittää jopa 1930-luvulle asti. CSR on muuttunut yritysten mukana kun ne ovat kehittyneet ja pyrkineet vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin. Kuitenkin tutkijoiden välillä on ollut erimielisyyttä siitä, että kuinka syvälle kestävyuden ulottuvuuksiin yrityksen pitäisi mennä. Kapeamman taloudellisen CSR näkemyksen kannattajat väittävät, että yritykset ovat sosiaalisesti vastuullisia kunhan he maksimoivat tuotot samalla kun noudattavat lakia. Vaihtoehtoisesti, laajemman CSR näkemyksen kannattajat väittävät, että yritysten tulisi käyttää heidän vaikutusvaltaansa ja resurssejaan laajempiin sosiaalisiin tarkoituksiin, eikä vain yksittäisten ihmisten ja yritysten intresseihin. Sosiaalisesti vastuullisten yritysten tulisi ensin pyrkiä saavuttamaan taloudelliset tavoitteet ja lailliset velvoitteet. Tämän jälkeen yritysten tulisi myös noudattaa eettisiä standardeja, jotka eivät ole lailla määrättyjä ja osallistua filantrooppiseen toimintaan, joka auttaa käsittelemään yhteiskunnan tarpeita. (Bauman & Skitka, 2012, 65; Lapiņa et al., 2014, 580)

On olemassa ainakin kolme yritysten käyttämää lähestymistapaa CSR:ään ja ne ovat (1) uusklassinen, (2) valistava pyyteellisyys ja (3) moraalinen velvollisuus. Uusklassisen lähestymisen mukaan yritysten ainoat sosiaaliset vastuut ovat tarjota töitä ja maksaa veroja eli vain pakolliset lailliset vaatimukset on toteutettava. Seuraavan tason lähestyminen on valistava pyyteellisyys, jonka mukaan sosiaalinen vastuu auttaa työntekijöiden säilyttämisessä sekä parantaa organisaation mainetta ja moraalista velvollisuutta. Organisaatiot, jotka noudattavat tätä lähestymistapaa näkevät sosiaalisesti vastuullisen käyttäytymisen sellaisena, joka on tuottoisaa pitkällä tähtäimellä ja sitä voi käyttää strategisena aseena kilpailijoita vastaan. Tämä tapa lähestyä on enemmän käytännöllinen kuin filantrooppinen. Viimeisenä ovat ne organisaatiot, jotka menevät laillisia velvoitteita pidemmälle ja näkevät sosiaalisen tietoisuutensa tehtäväksi parantaa niin, että yhteiskunta olisi osa moraalista

imperatiivia ja ennakoivaa muutos orientaatiota. Nämä organisaatiot käyttävät voimavarojaan yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamiseen riippumatta siitä hyödyttääkö se yritystä. (Bierema & D'Abundo, 2007, 448-449) Näiden olemassa olevien yritysten käyttämien lähestymistapojen rinnalle on luotu monenlaisia määräyksiä ja toimintaperiaatteita CSR käytännöille. On myös paljon epäjohtonmukaisuutta ja väittelyä siitä, mitä oikeastaan sisältyy sosiaalisesti vastuullisiin käytäntöihin. Nämä voidaan luokitella seitsemään eri kategoriaan; ympäristöllinen kestävyys, paikallisen yhteisön hyvinvoinnin parantaminen, työntekijöiden ja hankkijoiden oikeuksien edistäminen, laillinen ja rehellinen toiminta, ja globaali kansalaisuus, jolla edistetään sosiaalista ja ympäristöllistä oikeudenmukaisuutta. (Fenwick & Bierema, 2008, 25) Kuitenkin, voidaan sanoa, että ei ole olemassa yhtä ainoaa lähestymistapaa CSR:ään, joka sopisi kaikille yrityksille, joten jokainen yritys lähestyy aihetta eri tavalla (Lapiņa et al., 2014, 580).

Kuluttajille CSR:stä on tullut työkalu, jolla arvioida hyvämaineisia yrityksiä ja luoda suhteita niiden kanssa. Yritykset, jotka pystyvät käyttämään hyvän CSR strategian tuomaa maine etua hyväkseen, voivat lisätä myyntiään ja kannattavuuttaan kasvattamalla asiakaskuntaansa vahvoilla suhteilla. Tämä onkin suhde- ja tiedotustoiminnan tarkoitus. (Ozdora Aksak et al., 2015, 79) Lisäksi CSR strategian toteuttaminen voi luoda yritykselle kilpailuetua (Lapiņa et al., 2014, 580).

2.4 CSR kestävyiden näkökulmasta

Edellisten kappaleiden määritelmistä huolimatta, kirjallisuudessa nousee esiin hieman ristiriitaisuutta, sekavuutta ja monimutkaisuutta liittyen kestävyiden ja vastuullisuuden käsitteisiin. Hyvä esimerkki tästä on Bansal ja DesJardine (2015), jotka haluavat artikkelissaan korostaa, että yrityksen sosiaalista vastuuta ja -kestävyyttä ei tulisi sekoittaa keskenään. Kestävyys konseptina puhuu hyvän tekemisestä tässä hetkessä, jotta tulevaisuus olisi parempi. CSR taas on organisaatioiden yritys antaa yhteiskunnalle takaisin, jotta organisaatioiden tuoma riski yhteiskunnalle lievenisi ja että he saisivat sosiaalisen luvan toimia. (Mishra et al., 2013, 91-92) Lisäksi CSR keskittyy vain tasapainoittamaan nykyisten sidosryhmien vaatimuksia. Sosiaalisesti

vastuullinen öljy yritys voi esimerkiksi rakentaa sairaaloita paikalliselle yhteisölle korvauksena öljyn poraamisesta. Kuitenkin pitkän ajan vaikutus tähän yhteisöön jää yleensä huomioimatta, sillä nämä sairaalat vaativat henkilöstöä ja kunnossapitoa. Näin ollen CSR toiminnot voivat todellisuudessa altistaa yhteisön pitkän aikavälin velkaantumiseen ja näin tehdä hyvää tarkoittavista toiminnoista kestäättömiä. (Bansal & DesJardine, 2015) Siksi on siis hyvin tärkeää ymmärtää organisaatioiden CSR ja kestävyden toimintatavat ja niiden yhteys organisaation strategiaan (Mishra et al., 2013, 91-92).

Yleisimmät lähestymistavat yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen perustuvat etiikkaan, moraaliin ja normeihin, joka johtaa siihen, että monet CSR aloitteet tasapainottavat hyvin eri sidosryhmien ristiriitaisia vaatimuksia. Kuitenkin saavuttaakseen tämän, monet oletettavasti vastuulliset yritykset ottavat resursseja ja pääomaa tulevaisuudesta ja näin ollen tuovat korostetusti esiin resurssien epätasapainon pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Mustavalkoisesti sanottuna jotkut toiminnot voivat vain olla vastuullisia tai kestäviä, mutta eivät molempia. Lahjoitukset hyväntekeväisyyteen, jotka yrittävät ratkoa sosiaalisia ongelmia, ovat vastuullisia mutta eivät kestäviä, jos ne eivät ratkaise perustana olevaa ongelmaa. Toisaalta 3D tulostamista ei yleisesti sisällytetä CSR raporteihin, vaikka se on niin kestävää kuin vastuullistakin. (Bansal & DesJardine, 2015)

Kestävyden ainoa moraalisesti määräävä ehto on tarve tasapainottaa lyhyen ja pitkän ajan kysyntä ja tarjonta resursseista. Lyhyen ajan menestymisen turvaaminen ei saisi koskaan vaarantaa pitkällä aikavälillä selviytymistä. Liiketoiminnallisessa kestävydessä onkin kyse organisaation kyvystä vastata heidän lyhyen ajan tarpeisiin ilman vaarantamatta tulevaisuuden tarpeita. Keskittymällä juuri tähän kestävään osuuteen kestävydessä, organisaatiot voivat rakentaa pitkiä liikesuhteita, innovoida kestävää suunnittelua ja investoida pitkään kestävään infrastruktuuriin. Tämä kaikki auttaa organisaatiota selviytymään ja menestymään pitkällä aikavälillä. (Bansal & DesJardine, 2015)

Kirjoittajat Atuluku ja Uchendu (2016) tuovat esiin, että joidenkin ihmisten mielestä CSR on sateenvarjokonsepti, jonka alla kestävyys on ja joidenkin mielestä se on taas toisin päin. Voidaan kuitenkin väittää, että CSR sopii paremmin kestävyiden sateenvarjon alle sen takia, koska CSR pääosin keskittyy vain kestävyiden sosiaaliseen ulottuvuuteen. Silti on monia, jotka väittävät, ettei CSR:n ja liiketoiminnan kestävyiden välillä ole suurta eroa. Kyse on enemmänkin vain merkitysoipista. Selvyttä tähän asiaan ei myöskään tuo se, että molemmista löytyy kirjallisuudesta monia erilaisia määritelmiä. Lisäksi monesti kestävyiden määrittelyssä onkin vain kyse siitä, miten organisaatiot itse sen määrittelevät ja kuinka pitkälle he haluavat sen viedä. (Atuluku & Uchendu, 2016) Tämän työn kannalta onkin mainittava, että käsitteitä pidetään jossain määrin keskenään vaihtokelpoisina, sillä CSR kumminkin huomio paljon samoja näkökulmia kuin sosiaalinen kestävyys ja molemmat yrittävät vastata samoihin sosiaalisiin ongelmiin.

3. KESTÄVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään ensin yleisesti mitä on henkilöstöjohtaminen, miten se on kehittynyt ja miten eri tavoin yritykset voivat sitä lähestyä. Lisäksi kappaleen pääpaino on sen toisessa osassa, jossa puhutaan siitä, mitä on kestävä henkilöstöjohtaminen ja erityisesti siitä mitä on sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on jatkuvasti muutoksen ja kehityksen alla, koska ei ole olemassa yhtä universaalia tai ideaalista henkilöstöjohtamisen strategiaa, joka sopisi kaikille organisaatioille (Freitas et al., 2011, 226). Tästä johtuen, myöskään henkilöstöjohtamisen historia ei ole ollut yksiviivaista, sillä se on esiintynyt erilaisilla tavoilla eri maissa, organisaatioissa sekä aikakausina. Vakiintunut käsitys on, että henkilöstöjohtamisen juuret ovat patriarkaalisessa johtamisessa, joka johtaa 1800-luvun alkuun asti. 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa patriarkaalisuus vaihtui henkilöstöhallinnoksi ja 1980-luvulla henkilöstöhallinto puolestaan muuttui henkilöstöjohtamiseksi (Human Resource Management, HRM). Tämä nimellinen muutos sai alkunsa siitä, kun yhä useammat esimiehet ymmärsivät, että oikeanlaisten ihmisten palkkaaminen, kouluttaminen ja palkitseminen voi olla yrityksen kilpailuetu. Tämä taas johti siihen, että työntekijät alettiin nähdä resursseina (resource), eikä pelkästään kuluina, ja siten heitä alettiin kutsua henkilöstöksi (human resources) ja heidän esimiehiään taas henkilöstöjohtajiksi (Human Resource Managers). (Puusa et al., 2012, 207-208; DeNisi et al., 2014, 220) Myöhemmin henkilöstöjohtamiseen lisättiin myös strateginen näkökulma, sillä yhteys organisaation tehokkuuteen tunnistettiin, eikä henkilöstöjohtamista nähty enää vain laillisten kysymysten vastaajana ja näin strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resources Management, SHRM) syntyi rinnalle. Tämän kehittymisen kautta henkilöstöjohtamisesta on tullut merkittävä tekijä yrityksen tuloksellisessa toiminnassa ja ennen kaikkea strategian toteuttajana. (Puusa et al., 2012, 208-209; Freitas, 2011,

227) Henkilöstöjohtamisen kehittymisen vaiheet on esitetty Kuviossa 2, johon on lisätty vielä yksi kehittymisen suuntaus, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa osiossa.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kehityksen vaiheet.

Henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta varsinkin akateemisen kirjallisuuden näkökannasta. Yksi näistä lähestymistavoista näkee kaksi toiminnallista tulkintaa, pehmeä ja kova henkilöstöjohtaminen, siihen kuinka ihmisten työskentely voidaan muuttaa kilpailueduksi. Kova henkilöstöjohtaminen näkee henkilöstön sellaisena, jota hankitaan, käytetään ja hallinnoidaan sen mukaan miten yrityksen strategia niin vaatii. Tätä tulkintaa ohjaa vahvasti kulujen leikkaaminen ja kontrollointi sekä pitäminen työvoiman teknilliset ja luonnepiirre vaatimukset suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Pehmeä henkilöstöjohtaminen taas uskoo, että kilpailuedun työvoiman kautta voi saavuttaa kehittämällä ja hoitamalla kaikkea potentiaalista työvoimaa. Lisäksi pehmeä lähestyminen henkilöstöjohtamiseen korostaa asioita, kuten kommunikointi, motivaatio, osallistaminen ja integrointi strategisten objektiivien kanssa. (Foot & Hook, 1999, 10; Freitas et al., 2011, 229)

Henkilöstöjohtaminen on pitkään kehittynyt muiden organisaatioteorioiden mukana ja on kehityksessään syrjäyttänyt perinteisen näkemyksen HRM:stä, joka perustuu byrokraattiseen toimintaan ja ohjattuihin käytäntöihin. Freitas et al. (2011, 228) ovatkin artikkelissaan listanneet kuusi edellytystä HRM:lle, jotta se olisi johdonmukainen organisaation työskentelyn ja tuotannon kanssa. Henkilöstöjohtamisen tulisi näiden edellytysten mukaan keskittyä kohentamaan organisaation henkilöstön taitoja sekä houkuttelemaan ja säilyttämään organisaatiossa henkilöitä, joilla on korkea potentiaali ja pätevyys kyseiseen työhön sekä luoda hyvät olosuhteet yksilölliselle motivaatiolle. Henkilöstöjohtamisen tulisi myös keskittyä luomaan mahdollisuuksia ammatilliselle kehitykselle ja toiminnalliselle kasvulle, tarjoamaan kannusteita sellaiseen toimintaan, joka tukee organisaation tuloksia sekä mukauttamaan henkilöstön

menettelytavat osaksi sitä ulkoista, sosioekonomista ja poliittista toimintaympäristöä missä organisaatio toimii. (Freitas et al., 2011, 228)

3.2 Kestävä henkilöstöjohtaminen

Tänä päivänä henkilöstöjohtaminen (HRM) on osana monissa keskusteluissa, jotka liittyvät organisaation suorituksen parantamiseen, strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tai organisaation kompetenssien muokkaamiseen. Kuitenkin perinteisen henkilöstöjohtamisen lyhytnäköisyys johtaa siihen, että HR-käytäntöjä ei sisällytetä osaksi yrityksen kokonaisuutta sekä HR:n panos yrityksen taloudelliseen menestymiseen usein jätetään huomioimatta. Tästä johtuen uudenlainen ajattelumalli on nousemassa henkilöstöjohtamisen keskusteluun, joka on kestävyys. Voidaan sanoa, että yhä enemmän ja enemmän kestävydestä on tulossa osa henkilöstöjohtamisen kehitystä. (Freitas et al., 2011, 226; Mishra et al., 2013, 87) Kuitenkin esimerkiksi linkki HRM ja sosiaalisen suoriutumisen välillä on saanut vain vähän huomiota tutkijoilta (Pless et al., 2012, 875). Lisäksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa ei ole juuri ollenkaan tutkimuksia siitä miten HR-toiminnot kuten palkkaaminen, kouluttaminen ja palkitseminen, voitaisiin toteuttaa sosiaalisen vastuullisuuden ja kestävyuden tavoitteita tukevalla tavalla. Tämä tarjoaakin uuden innostavan suunnan HRM tutkimuksille. (DeNisi et al., 2014, 228)

Yhä enemmän ja enemmän yrityksen johtajat hyväksyvät yhteisen vastuunsa globaalina kansalaisena vastausten löytymisiin näihin ongelmiin. Kuitenkin johtohenkilöille tehtyjen kyselyjen sekä esimiehille tehtyjen haastattelujen perusteella vastuullisessa johtamisessa on olemassa selkeä rako tietämisen ja tekemisen välillä. Vaikka johtohenkilöt tunnistavat yrityksillä olevan laajemman vastuun yhteisöä kohtaan, niin silti tehokas suoriutuminen laajemmista sosiaalisista ja ympäristöllisistä ongelmista, joita tämän päivän yrityksen johtajat kohtaavat, tuottaa vaikeuksia. (Pless et al., 2012, 874) Tämän raon pienentämiseen henkilöstöjohtaminen sopii hyvin, sillä se voi toimia auttavana välineenä organisaation muutoksessa. HRM:n opettavainen rooli on kriittisempi kuin koskaan, tapahtui se sitten johdon kehittämisen tai kouluttamisen avulla. Se voi toimia oppaana uuden keskustelun luomiselle,

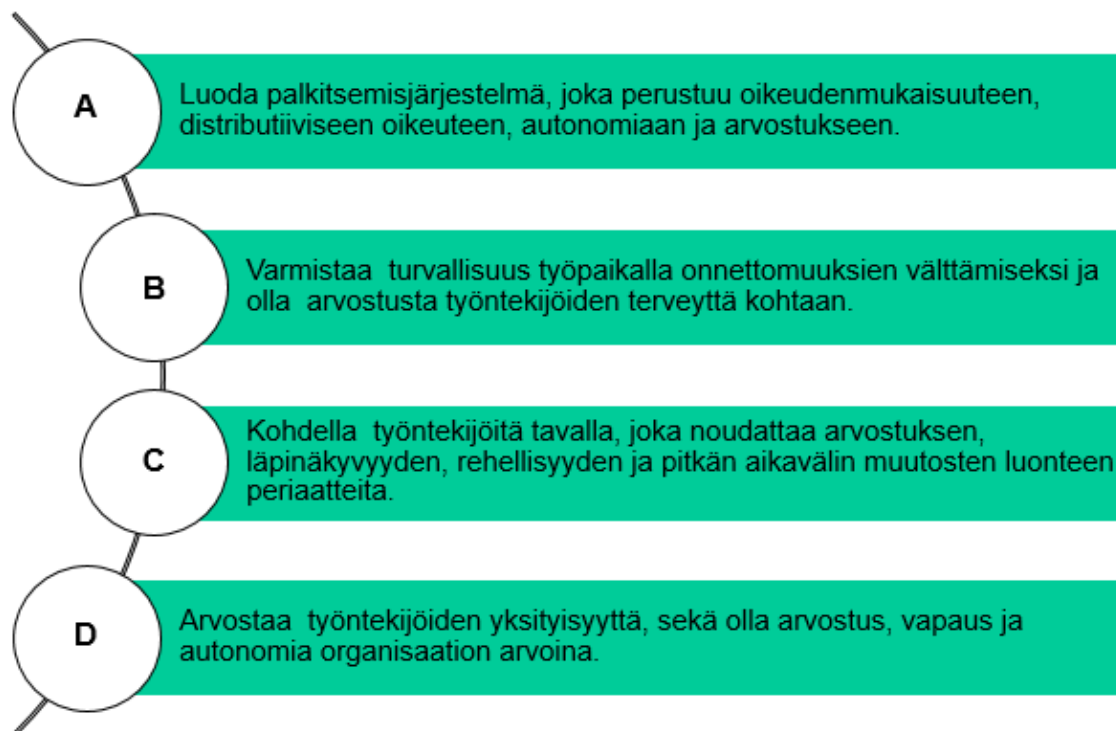
paremmalle johdonmukaisuudelle ja yhteistyölle tiimeissä, sekä tärkeänä tukena organisaatiolle sen oppiessa ajattelemaan ja toimimaan näiden uusien ajattelutapojen mukaan (Rimanoczy & Pearson, 2010, 16).

On monia syitä miksi henkilöstöjohtamisen tulisi olla osa organisaation kestävyyttä ja syitä miettiä mitä ylipäättänsä modernilta henkilöstöjohtamiselta vaaditaan. Ensinnäkin henkilöstöjohtaminen on toiminto, jolla on suurin potentiaali sisällyttää kestävyuden edellytykset koko organisaation mittakaavassa. Toiseksi moderni henkilöstöjohtaminen ja kestävät organisaatiot tarvitsevat pitkän tähtäimen keskittymisen ja siksi organisaation kestävyuden kiihdyttäminen onkin jo tämän hetken ajatusmalli henkilöstöjohtamisessa. Viimeisenä modernin henkilöstöjohtamisen täytyy pystyä tehokkaasti vastaamaan yrityksen monien sidosryhmien tarpeisiin. (Jabbour & Santos, 2008, 2134) Toisin päin sanottuna kestävyys voidaan hyvin sisällyttää osaksi ihmisten johtamista organisaatioissa ja näin ollen kestävästä henkilöstöjohtamisesta voidaan pitää osallisena kestävästä organisaation kehittämiselle. Tässä suhteessa keskeisimmät haasteet HR-toiminnoille ovat kestävien periaatteiden, käytäntöjen ja rakenteiden adoptio osaksi erilaisia organisaatiostrategioita sekä ilmapiirin luominen, joka vapauttaa työntekijöiden potentiaalin jaettujen kestävyuden arvojen sisällä. HR-toimintatapojen ja -käytäntöjen tulee siis olla suunniteltu tavalla, joka perustuu kestävyuden tavoitteisiin yrityksen suoriutumisesta ja positiivisiin lopputuloksiin työntekijöille, joista seuraa tasa-arvoisuutta, kehittymistä ja hyvinvointia. (Tabatabaei et al., 2017, 108) Tiivistettynä voidaan siis sanoa, että modernilla henkilöstöjohtamisella on kaksi haastetta. Ensimmäisenä sellaisten kykyjen houkuttelemisen, säilyttämisen ja kehittäminen, joita tarvitaan yrityksen selviytymiseen globalisoitumisessa sekä innovaation etsimisessä. Toisena sellaisen henkilöstöjohtamisen luominen, joka vastaa kestävyuden tavoitteisiin kehittämällä toimintoja systemaattisella ja pitkän aikavälin lähestymisellä. (Jabbour & Santos, 2008, 2137) Kestävyys on strateginen kysymys henkilöstöjohtamiselle ja se on välttämätön organisaation pääsylle resursseihin kuten pääseminen henkilöstöresursseihin pitkällä aikavälillä sekä elinkelpoisuus siihen, että yrityksen kaupallisten toimintojen laillisuus säilyy (Tabatabaei et al., 2017, 119).

Kestävässä henkilöstöjohtamisessa on kyse kestävyuden saavuttamisesta organisaatiotasolla kehittämällä henkilöstön toimintatapoja, strategioita ja käytäntöjä, jotka tukevat samanaikaisesti niin taloudellista, sosiaalista, kuin ympäristöllistä ulottuvuutta (Freitas et al., 2011, 226). Kestävä henkilöstöjohtaminen näkee henkilöstön arvoa tuovana tekijänä yrityksen toimintoihin eikä vain kuluna yritykselle. Lisäksi henkilöstö itsessään on arvokas yritykselle. Sellaisten ihmisten palkkaaminen ja motivoiminen, jotka ovat erittäin taitavia sekä kykeneviä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, on yrityksen ainoa keino selviytymiseen pitkällä aikavälillä. (Lis, 2012, 282) Näin ollen tavoite tasapainosta tehokkaan henkilöstön palkkaamisen ja näiden henkilöiden pitkän aikavälin saatavuuden säilyttämisen välillä voidaan ainoastaan saavuttaa omaksumalla kestäviä strategioita henkilöstöjohtamiseen (Tabatabaei et al., 2017, 108). Tehokas palkkaaminen onkin tärkeä osa koossapysyvän työvoiman ja menestyksekkään yrityksen kehitystä (Lis, 2012, 282). Tästä syystä henkilöstöjohtajilla on elintärkeä rooli kestävyuden tukemisessa organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on helpottaa ja varmistaa, että organisaation yritysstrategia perustuu kestäväälle tavalle johtaa työntekijöitä. (Mishra et al., 2013, 93)

Siirtyessä kohti enemmän sosiaalista aspektia painottavaa lähestymistä kirjallisuudessa on käytännössä olemassa kaksi näkökulmaa CSR ja HRM yhdistelmään. Ensimmäisen mukaan, henkilöstö voidaan nähdä CSR:n kohteena. Tämä näkökulma käsittelee aiheita kuten työntekijöiden reilu ja kunnollinen kohtelu, työntekijöiden velvollisuudet, työntekijäsuhteiden eettiset kysymykset ja ekologisen työpaikan kehittäminen. Niinpä sosiaalisesti vastuullisen organisaation uskotaan pitävän parempaa huolta sen nykyisistä ja tulevista työntekijöistä sekä implementoimalla kestäviä ja vastuullisia HRM-käytäntöjä parantamaan heidän työolosuhteita ja hyvinvointia. Toinen näistä näkökulmista taas tunnistaa HRM:n kriittisen roolin yrityksen CSR ja kestävyysstrategian toteuttajana. Organisaatioiden tulisi suunnitella henkilöstöprosessit siten, että ne lisäävät tietoisuutta työntekijöiden arvokkuudesta ja sidosryhmien huolten tunnistamisesta. HRM-toiminnot voivat siis vaikuttaa organisaation eettiseen kulttuuriin ja sosiaaliseen suoriutumiseen sekä henkilöstöasiantuntijoista tulee tällä tavalla tärkeitä yhteistyökumppaneita vastuullisten yritystoimintojen ja erilaisten sidosryhmien vaatimusten edistämässä. Empiirinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että yritykset, joissa HRM on tärkeä osa yrityksen

sosiaalista vastuuta ja kestävyttä, on sellaisten yritysten määrä vielä melko pieni. (Pless et al., 2012, 875) Jatkaen sosiaalista lähestymistä akateemisessa kirjallisuudessa ovat muutamat kirjoittajat yrittäneet määritellä, mitkä ovat sosiaalisen henkilöstöjohtamisen vaatimukset. Kirjoittajien Jabbour ja Santos (2008, 2141) näkemyksen mukaan sosiaalisesti asiallisen henkilöstöjohtamisen täytyy saavuttaa tietynlaiset kriteerit, jotka näkyvät Kuviossa 3.



Kuvio 3. Sosiaalisesti asiallisen henkilöstöjohtamisen kriteerit. (mukaillen Jabbour & Santos, 2008, 2141)

Hyvin samanlaisella tyylillä ja samoja aihealueita sisältäen ovat Barrena-Martínez et al. (2017, 59-60) artikkelissaan ovat määritelleet mitä ovat sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamisen toimintaperiaatteet ja käytännöt. Nämä käytännöt ja niiden selitykset on koottu Taulukkoon 1. Heidän määritelmänsä mukaan sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat sellaisia, jotka parantavat työntekijöiden eettisiä-, henkilökohtaisia-, sosiaalisia- ja työolosuhteita. Lisäksi ne kannustavat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kehittymistä organisaatiossa. (Barrena-Martínez et al., 2017, 56)

Kirjallisuudessa on myös pyritty antamaan mahdollisia vastauksia henkilöstöjohtamiselle keskeisimpiin sosiaalisiin ongelmiin. Ensimmäinen ongelmista on edullinen työvoima, joilla on puutteita pätevyudessa ja siten ovat alttiita irtisanomisille. Tälle mahdollinen ratkaisu voisi olla uudelleen suunnittelemalla alemman tason työtehtäviä, jotta nämä työntekijät saisivat mahdollisuuden osallistua monenlaisiin ja monimuotoisiin työtehtäviin. Toinen ongelmista on erot naisten, vanhojen ihmisten ja vähemmistöjen taitojen välillä. Tämän välttämiseksi tulisi kehittää ohjelmia, jotka tukevat oikeudenmukaisuutta sekä mahdollisuutta päästä osalliseksi mielekkäisiin työtehtäviin ja myönteisiin toimintoihin. Seuraava ongelmista käsittelee syrjäytyneiden työntekijöiden pois sulkemista. Säännöllinen kouluttaminen ja jatkuvan opettamisen tarjoaminen työntekijöille, joilla on puutteita taidoissa, kuten esimerkiksi nuorille ja vanhoille ihmisille sekä ryhmille, joilla on korkea riski eristäytymiselle, voisi mahdollisesti ratkaista tämän ongelman. Neljäs ja viimeinen ongelmista on epäoikeudenmukaisuus liittyen uralla kehittymisen ja menestymisen suunnitelmiin. Mahdollinen ratkaisu tälle voisi olla periodillisesti selvittää kouluttamisen tarpeet, jotka liittyvät yksilöllisiin kehityssuunnitelmiin, urapolkuihin ja hyvin määriteltyjen kehittymisen kriteereihin. (Jabbour & Santos, 2008, 2142) Tähän edellä mainittuun ongelmaan liittyen ovat Navarro-Astor et al. (2017, 212) korostaneet artikkelissaan kuinka huonosti suunniteltu ja toteutettu henkilöstöjohtaminen ylläpitää naisten uralla etenemisen esteitä rakennusalalla. Artikkelin mukaan rakennusalan henkilöstöjohtajien olisi oleellista ymmärtää kuinka alalle tyypilliset sukupuoli puolueelliset käytännöt vaikuttavat naisten uran kehittymiseen. Muuttamalla näitä käytänteitä voidaan vähentää sukupuolikohtaista syrjintää ja näin epäoikeudenmukaisuutta koko organisaatiossa. (Navarro-Astor et al., 2017, 212)

Taulukko 1. Sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen määritelmät. (mukaillen Barrena-Martínez et al., 2017, 59-60)

Sosiaalisesti vastuullinen HRM käytäntö	Selitys
<i>Työntekijöiden houkuttelu ja säilyttäminen</i>	Joukko toimintoja, jotka pyrkivät helpottamaan rekrytointi prosessia, sopeutumista, integrointia ja uusien sekä parhaiten organisaatiolle sopivien kandidaattien kiinni pitämistä.
<i>Kouluttaminen ja jatkuva kehittäminen</i>	Toimintoja, jotka auttavat työntekijöitä hankkimaan tietoa, taitoja ja pätevyyttä, joita he todella tarvitsevat suoriutuakseen tehtävistään organisaatiossa hyvin.
<i>Työsuhteen hallinnoiminen</i>	Sellaisten toimintojen luonti, jotka auttavat parantamaan yrityksen ja työntekijöiden välistä suhdetta.
<i>Kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu</i>	Joukko toimintoja, jotka helpottavat tiedon välittämistä ja vaihtamista sekä palautteen antamista yrityksen ja työntekijöiden välillä.
<i>Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet</i>	Joukko toimintoja, jotka toteuttavat reilouden ja ei-diskriminoinnin periaatteita sekä edistävät rikkaampaa ja monimuotoisempaa työvoimaa.
<i>Reilu palkitseminen ja sosiaaliset edut</i>	Joukko taloudellisia palkitsemisia ja sosiaalisia lisiä, joita työntekijät reilusti saavat työstään.
<i>Ennalta ehkäiseminen, terveys ja turvallisuus työpaikalla</i>	Joukko toimintoja, jotka pyrkivät luomaan hyväksyttävän tason työntekijöiden hyvinvoinnissa sekä ennalta ehkäisemisen kulttuurin, joka minimoi riskejä ja niin fyysisiä kuin tunnepohjaisia loukkaantumisia työpaikalla.
<i>Tasapaino työn ja perheen välillä</i>	Joukko toimintoja, jotka helpottavat sopivan tasapainon löytämistä työntekijöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen elämän välillä, perustuen niin työntekijän kuin yrityksen tarpeisiin.

4. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN CASE YRITYKSESSÄ NCC SUOMI OY

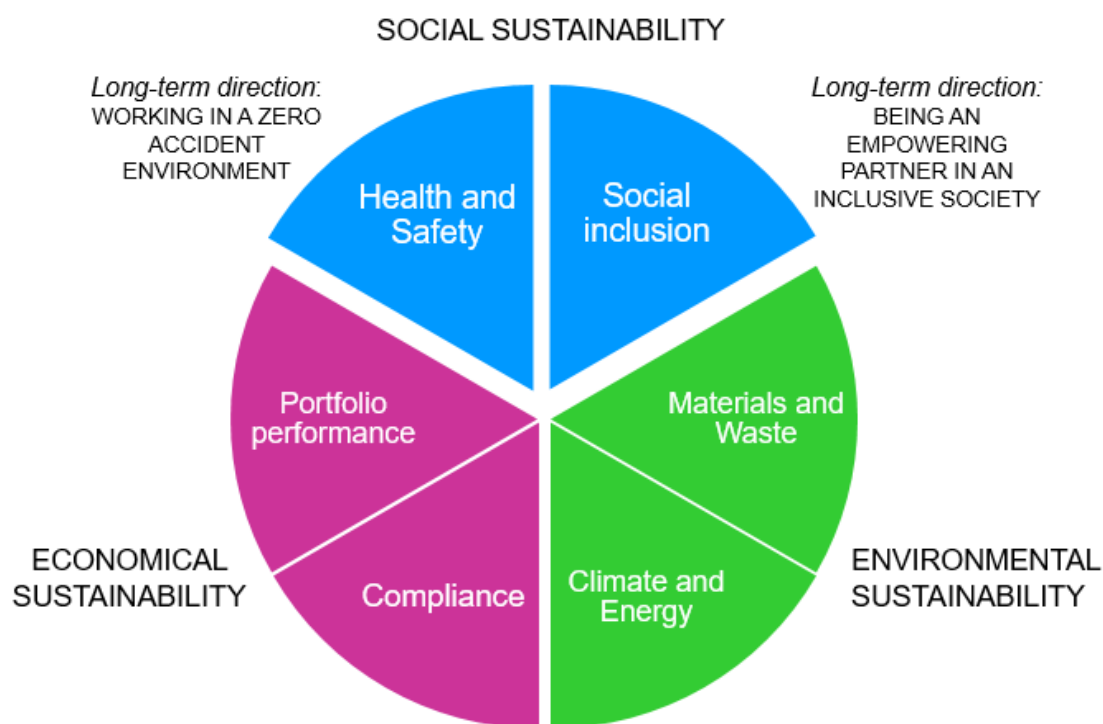
Seuraavassa osiossa käsitellään NCC AB:n Suomen toimintoja (NCC Suomi Oy) ensin yleisesti ja sitten NCC:n henkilöstöjohtamisen toteutumisen kannalta. Selkeyden vuoksi työssä myöhemmin puhutaan NCC Suomi Oy:stä vain nimellä NCC. Kappale lähtee liikkeelle yleisestä yritysesittelystä ja analysoi tämän jälkeen sitä, kuinka NCC kuvailee kestävän kehityksen ja erityisesti sosiaalisen kestävyuden toimintojaan nettisivuillaan sekä vuosikertomuksissaan. Tämän jälkeen, tehdyn haastattelun vastauksia NCC:n henkilöstöjohtamisen toiminnoista käydään läpi ja verrataan tätä sitten ulkoisesti saataviin materiaaleihin.

4.1 NCC yrityksenä

NCC AB on yksi Pohjoismaiden johtavimmista rakennus-, infrastruktuuri- ja kiinteistökehitysalan yrityksistä. Vuonna 2016 NCC AB työllisti 17 000 ihmistä ja sen liikevaihto oli noin 5,5 miljardia euroa. (NCC, 2017a) NCC AB on yksi Pohjoismaiden rakennusmarkkinoiden suurimpia toimijoita 4 % markkinaosuudellaan, mutta yleisesti ottaen rakennusmarkkinat voidaan kuvailla luonteeltaan alueelliseksi ja hyvin hajanaiseksi, jossa paikallinen kilpailu on kovaa. Tämä työ tulee keskittymään NCC Suomi Oy:seen, joka vastaa 17 % kaikista NCC AB:n toiminnoista. (NCC, 2017d) NCC AB:lla on neljä liiketoiminta-aluetta, NCC Industry, NCC Property Development, NCC Infrastructure ja NCC Building ja nämä kaikki kuuluvat NCC Suomi Oy:n toimintoihin (NCC, 2017b).

Yrityksenä NCC antaa itsestään kuvan, että kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat heille tärkeää ja ne otetaan vahvasti huomioon. Esimerkiksi yrityksen nettisivuilla löytyy paljon informaatiota heidän kestävän kehityksen politiikasta, strategiasta ja toimintaohjeista. NCC esittelee vuoden 2016 vuosikertomuksessaan heidän kestävyden viitekehityksensä, joka näkyy Kuviossa 4. NCC on valinnut kestävyden viitekehityksensä pitkän aikavälin suuntauksia, jotka on otettu YK:n kestävän

kehityksen tavoitteista (UN Sustainable Development Goals). YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitteista NCC on valinnut 9, jotka ohjaavat NCC:n pitkän aikavälin toimintaa. (NCC, 2017d) Seuraavissa osioissa keskitytään työn mukaisesti vain NCC:n sosiaalisen kestävyys tavoitteisiin ja jätetään ulkopuolelle kaksi muuta kestävyys ulottuvuutta. Tarkoituksena on käsitellä tarkemmin miten NCC kuvailee omaa sosiaalista kestävyyttään ja myöhemmin työssä vertaillaan tätä itse arkipäivän toteutukseen.



Kuvio 4. NCC:n kestävyys viitekehys. (mukaien NCC, 2017d)

Ensimmäinen osa-alue NCC:n sosiaalista kestävyyttä on terveys ja turvallisuus. Tämän osa-alue pitää sisällään sekä turvallisen ja vakaan työympäristön työntekijöille että myös paremman terveyden kaikille osapuolille arvoketjussa. Lisäksi tämän osa-alueen pitkän aikavälin tavoite ja suuntautuminen on toimia nolla tapaturmien ympäristössä. (NCC, 2017d) Tästä tavoitteesta NCC pyrkii pitämään kiinni ja on esimerkiksi voittanut tähän aiheeseen liittyen useaan otteeseen Rakennusteollisuus RT ry:n valtakunnallisessa työturvallisuuskilpailussa (Rakennuslehti, 2017; NCC, 2017c). Tähän liittyen NCC:llä on esimerkiksi käytössä raportointiohjelmisto, jonne työntekijät voivat kirjata tapaturmia ja onnettomuuksia sekä niin negatiivisia kuin

positiivisia havaintoja työpaikalla. Suurin osa työtapaturmista rakennusalalla johtuvat virheellisestä käyttäytymisestä ja monet voitaisiin välttää tunnistamalla turvattomat tilanteet sekä ennalta ehkäisemällä niiden tapahtumista. Tätä on pyritty korjaamaan tarjoamalla työntekijöille useanlaisia koulutusohjelmia, niin teoreettisia kuin käytännöllisiä sekä niin ohjaajan vetämiä kuin myös digitaalisia. Lisäksi NCC:n HR-osasto suorittaa kyselyjä, joiden perusteella kehitellään esimerkiksi työntekijöiden omien tietojen ja taitojen kehittämissuunnitelmia. Terveystieteiden näkökulmasta NCC:llä pidetään huolta esimerkiksi varmistamalla laadukas sisäilma sisällä työskenteleville työntekijöille. (NCC, 2017d) Terveystieteistä ja turvallisuudesta huolehtiminen ei välttämättä tule yllätyksenä, sillä se on seikka, joka yleisesti Suomessa toimivissa yrityksissä hoidetaan hyvin. Yrityksen vastuu työntekijöitä kohtaan on muutenkin hyvin vakiintunutta suomalaisissa yrityksissä myös historiallisesti katsoen. (Panapanaan et al., 2001, 14, 25-26)

Toinen NCC:n sosiaalisen kestävyden osa-alue on yhteiskunnallinen osallistaminen. NCC määrittelee sen sisältävän paikallisten yhteisöjen voimaannuttamista luomalla kaiken kattavia kaupunkia, yhteiskunnallisen osallistamisen parantaminen sopimusten avulla, työvoiman tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden korostaminen sekä paremman elämänlaadun luominen asiakkaille, työntekijöille ja yhteiskunnalle. Tämän sosiaalisen osa-alueen pitkän aikavälin suuntautuminen on olla voimaannuttava yhteistyökumppani kattavassa yhteiskunnassa. Tarkemmin tarkasteltuna NCC korostaa vahvasti kaiken kattavan työpaikan luomista. Tällä tarkoitetaan työpaikkaa, jota luonnehtii monimuotoisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteet. NCC korostaa rekrytoinnin ja oikeiden ammattitaitojen säilyvyyttä, ja kuten edellä on mainittu, pyrkii kehittämään työntekijöiden taitoja perinteisillä koulutuksilla, mutta myös mentoroinnilla ja e-oppimisella. Monimuotoisuus työvoimassa on myös erittäin tärkeää NCC:lle. Kaiken kattava työpaikka, jossa yhteiskunnan monimuotoisuus heijastuu iän, sukupuolten ja taustojen tasaisessa jaossa, on tärkeä osa innovatiivista ja luovaa ajattelua samalla, kun varmistetaan, että monenlaisia kykyjä hyödynnetään. NCC pitää tätä asiana, joka myötävaikuttaa kannattavuuden kasvamiseen ja siksi se onkin korkeassa tärkeydessä strategisissa periodeissa. On huomautettava, että syrjimyksen välttäminen on myöskin seikka, jota Suomessa toimivat yritykset ovat tyypillisesti korostaneet vahvasti ja suoriutuneet siinä suhteellisen hyvin

(Panapanaan et al., 2001, 26). Lisäksi naisten osuus työvoimasta on myöskin tärkeä asia NCC:lle. NCC:llä onkin hieman rakennusalan keskimääräistä tasoa korkeampi naisten osuus työvoimasta ja tätä pyritään jatkuvasti parantamaan. (NCC, 2017d) Kaikki nämä yllä mainitut sosiaaliset tavoitteet ovat tärkeitä, koska NCC:n koko tekee siitä suuren toimijan ja sillä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa sosiaalisesti kestävämmän yhteiskunnan toteutumisessa.

4.2 Sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutus NCC:llä

Tämä osuus työstä on toteutettu hyödyntäen NCC Suomi Oy:n entiselle henkilöstöjohtajalle tehtyä haastattelua. On monia tilanteita milloin haastattelu on hyvä aineiston hankkimisen metodi. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi, silloin kun tutkitaan jotakin vähän tunnettua aihealuetta tai tiedetään jo ennalta, että aiheen takia vastaukset tulevat olemaan monitahoisia. Lisäksi haastattelu sopii tilanteisiin, jossa haastateltavan vastaukset halutaan asettaa laajempaan kontekstiin ja halutaan näin syventää tietoja ja selventää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 35) Tämän tutkielman kohdalla haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena on saada kuvaavia esimerkkejä asiantuntijalta tutkittavasta aiheesta. Tämän lisäksi työssä on päädytty valitsemaan haastattelu, koska monissa tilanteissa haastattelu on ainoa menetelmä kerätä tietoa aiheesta, joka antaa tietoa ihmisten omista tulkinnoista ja käsityksistä. Jos tämä työ olisi tehty kvantitatiivisella tutkimusotteella, niin silloin esimerkiksi kyselylomakkeen lähettäminen monelle eri yritykselle olisi voinut toimia aineistonkeruumenetelmänä.

Tämän työn haastattelu voidaan luokitella tiedonhankintahaastatteluksi. Tarkoituksena on kerätä informaatiota aiheesta, jotta haastattelusta käytettyä tietoa voidaan mahdollisesti hyödyntää käytännön toiminnassa. Tieto kerätään haastateltavan käytännön esimerkkejä hyödyntäen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 42) Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen niiden ohjailevuuden perusteella (Koskinen et al., 2005, 104). Nämä kolme haastattelutyyppiä ovat strukturoitu (lomakehaastattelu), avoin ja

puolistrukturoitu (teemahaastattelu), joista tämä tutkielma käyttää viimeisimpänä mainittua. Teemahaastattelu onkin muodostunut liiketalous- ja yhteiskuntatieteiden käytetyimmäksi kvalitatiivisen aineiston hankinnan menetelmäksi. Tämän menetelmän tehokkuus ja suosio perustuvat esimerkiksi siihen, että teemahaastattelu on muodoltaan hyvin avoin sekä vastaukset eivät ole sidottuina määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin. Lisäksi ennalta määritellyt teemat haastattelulle takaavat keskustelun pysymisen rajatussa viitekehyksessä ja auttavat jäsenetelemään aineistoa. (Koskinen et al., 2005, 105; Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47; Eskola & Suoranta, 2008, 86-87) Tämä haastattelutyyppi sopii tälle työlle myös sen takia, että haastateltavalta toivotaan saavan mahdollisimman paljon informaatiota aiheesta. Vastauksia ei siis rajata, mutta haastattelu pidetään ennalta määritellyn teeman sisällä, ettei se ajautuisi pois itse tutkittavasta aiheesta.

Ennen haastattelun analysointia, haastattelu on transkriptoitu eli litteroitu, joka on välttämätön vaihe laadullisessa haastattelu tutkimuksessa (Koskinen et al., 2005, 317). Haastateltavana on 10 ja puoli vuotta NCC Suomi Oy:n henkilöstöjohtajana toiminut henkilö. Hän ei enää ole samoissa tehtävissä vaan toimii nykyään asiantuntijatehtävien parissa NCC:llä.

Aloitukseksi henkilöstöjohtaja määrittelee sosiaalisen kestävyuden ja vastuullisuuden NCC:llä tarkoittavan sitä, että työntekijöillä on turvallinen työympäristö ja, että he lähtevät niin kotiin kuin eläkkeelle terveenä. Työturvallisuus ja työkyvyn säilyttäminen ovat siis NCC:llä erittäin tärkeä asia. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisellä työntekijällä ei teetetä liian paljon töitä ja, ettei liian paljon työkuormasta kohdistuisi aina samoille henkilöille. Tätä asiaa henkilöstöjohtaja kuvailee toteamalla *”NCC:llä pyritään huolehtimaan siitä, että ei ajeta loppuun meidän työntekijöitä eli esimerkiksi, silloin kun joku projekti loppuu jää vain varjot jäljelle ihmisistä. Ihmisten pitää pystyä jatkamaan työuraansa pitkään.”*. Henkilöstöjohtaja lisää määritelmään mukaan vielä monimuotoisuuteen liittyvät asiat kuten harjoittelijoiden ja nuorten osallistaminen. NCC:llä on ollut esimerkiksi lasten rakennuskoulua, mutta vielä enemmän määrin he toteuttavat paljon yhteistyötä opiskelijoiden ja harjoittelijoiden kanssa. Tähän kuuluvat erilaiset NCC:n kustantamat koulutukset ja tapahtumat, joissa NCC pyrkii

päästä keskustelemaan nuorten kanssa ollakseen vaikuttamassa siihen mihin suuntaan tulevaisuudessa kouluttaudutaan. Tämän kaiken perusteella näyttää siltä, että NCC pitää hyvää huolta työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Tämä seikka näyttää olevan samassa linjassa yrityksestä ulkoisesti saatavien materiaalien kanssa. Voidaan jopa myös sanoa, että henkilöstöjohtaja henkilöstöjohtajan kertomat asiat antavat paremman kuvan NCC:n työntekijöiden työhyvinvoinnista, kuin mitä ulkoisesti saatava materiaali antaa ymmärtää.

NCC nettisivuillaan kertoo huolehtivansa henkilöstöstään jatkuvasti kehittämällä sitä. Henkilöstöjohtajan mukaan NCC onkin osaamisen kehittämisessä hyvin tunnettu ja heillä panostetaan paljon henkilöstön kouluttamiseen. Tähän liittyen NCC:llä on tapahtumassa suunnan muutosta, sillä perinteisten luokkahuonekoulutusten lisäksi ollaan siirtymässä enemmän työntekijän itseoppimiseen. Perinteiset koulutukset ovat pääosin liittyneet tuotannon puolen ammatillisen osaamisen kehittämiseen, mutta henkilöstöjohtajan mukaan ”*Uusia moderneja osaamisen kehittämisen muotoja tulee enemmän käyttöön. Entistä enemmän hyödynnetään muun muassa digitaalisuutta, sosiaalista mediaa ja vertaisoppimista.*”. Tarkoituksena on, että vaikka kyseinen uusi tieto ei välttämättä kohdistuisi nykyiseen työtehtävään eikä välttämättä myöskään seuraavaan, mutta silti työntekijä itse esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja työssä hankkisi uusia oppeja laajemmassa näkökulmassa. NCC:llä on jo tällä hetkellä käytössä vuosittaisia mentorointiohjelmiä sekä valmentamista ja vertaistukea. Henkilöstöjohtajan mukaan tavoitteena on, että työntekijät entistä enemmän jakaisivat omaa osaamistaan esimerkiksi kirjoittamalla ja jakamalla sosiaalisessa mediassa artikkeleja, suosittelemalla oleellisia videoita sekä kuuntelemalla webinaareja (online muodossa tapahtuva seminaari). Toisin sanoen NCC pyrkii siis saamaan työntekijöitään ottamaan itse vastuuta omasta kehittämisestään. Tällä pyritään karsimaan perinteiset esimiehen määräämät koulutukset, joissa vietetään päivä, mutta mitään uutta ei jää muistiin vaan kaikki unohtuvat, kun työntekijä palaa takaisin kiireelliseen työelämän arkeen. Henkilöstöjohtaja tiivistää kaiken tämän siihen, että koulutuksen tarkoituksena on ratkaista aina jokin olemassa oleva tehtävä tai ongelma ja, että ihmiset keräisivät laajempaa tietämystä, jota analysoimalla ja yhdistelemällä he pystyisivät luomaan ja kehittämään uutta tietoa. NCC:llä on tähän liittyen lisäksi

kehitetty ideointijärjestelmä Nero, johon kampanja- ja tarveperusteisesti pyydetään työntekijöitä ideoimaan ratkaisuja ja vastauksia johonkin tiettyyn aiheeseen liittyen.

NCC:llä on määritelty koko konsernin tasolle eräänlaiset monimuotoisuustavoitteet, joiden tarkoituksena on puuttua siihen, miten erilaisuus on NCC:n johdossa esillä. Henkilöstöjohtajan mukaan *”Meillä on tavoitetila johdossamme siitä miten eri-ikäiset ja eri sukupuolet ovat edustettuina vuoteen 2020 mennessä.”*. Näiden tavoitteiden päämäärä on, että kumpikaan sukupuoli ei edusta yli ennalta määriteltyä prosenttimäärää sekä, että yksikään ikäluokka ei hallitse ylitse muiden. Nämä tavoitteet on alkuun annettu vain johtotasolle, mutta tarkoituksena on myöhemmin laajentaa ne myös muualle organisaatioon. Tämän lisäksi NCC:llä tarkkaillaan jatkuvasti naisten lukumäärää työvoimassa. Tarkoituksena heillä olisi saada enemmän naisia alalle ja etenkin päällikkö- ja johtotehtäviin. Suomessa tätä pyrkimystä on toteutettu eräänlaisilla tapaamisilla, joihin on tuotu NCC:n tuotannon puolelta naisia keskustelemaan uralla etenemisestä ja muista haasteista. Henkilöstöjohtaja kuvailee yhtä tällaista tapaamista kertomalla kuinka *” Me puhuttiin heille siitä, että jos haluat urallasi eteenpäin, niin on olemassa tällaisia tietyntylaisia stereotyyppisiä, joita naiset helposti kohtaavat. Ne voivat olla esteenä siinä etenemisessä uralla eli jos haluat eteenpäin, niin on hyvä tiedostaa nämä tietyntylaiset asiat.”*. Naisten lukumäärän tarkkailua tehdään myös seuraajasuunnitelma kartoituksissa. Tällä hetkellä kaikista NCC:n toimihenkilöistä 25 prosenttia on naisia ja henkilöstöjohtajan mukaan tätä suhdelukua pyritään pitämään vähintään tällä tasolla, mutta mieluisempaa olisi kuitenkin hieman suurempi luku. Tämä on hyvinkin samoissa linjoissa vuosikertomuksista saatavien tietojen kanssa, joka kertoo sen, että naisten prosenttiosuuteen työvoimassa todellakin kiinnitetään huomiota NCC:llä. Lisäksi edellä mainitut monimuotoisuus tavoitteet ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka ehtoja tai kriteerejä voidaan asettaa yrityksen sisälle, jotta saavutettaisiin jokin haluttu taso.

Mitä tulee etnisten taustojen huomioimiseen, niin NCC:llä ne otetaan huomioon jo rekrytointivaiheessa. NCC:llä on rekrytoinnissa käytössä monimuotoisuusmittari, joka huomio ja antaa hakijalle pisteitä erilaisuudesta, kuten erilaisesta koulutuksesta, etnisestä taustasta, tai sukupuolesta, verrattuna muihin. Tällä pyritään estämään

ihmisille tyypillistä mutta tahatonta tapaa valita tehtäviin oma peilikuvansa. Tarkoituksena on siis avata rekrytoijien näkemystä siitä, että valitsevatko he helposti omaa kuvaansa muistuttavan ihmisen ja olisiko tämän mittarin mukaan kenties täysin erilainen ihminen ylivoimaisesti parempi työhön tiimin toiminnan ja monimuotoisuuden kannalta ajatellen. NCC:llä on yrittänyt rekrytoinnissaan kohentaa erilaisten taustojen omaavien määrää, mutta silti varsinkin toimihenkilötehtäviin erilaisten etnisten taustojen omaavien henkilöiden palkkaaminen on tuottanut vaikeuksia. Henkilöstöjohtaja kuvailee tilannetta kertomalla, että *”Meillä on ollut tällainen maahanmuuttajien ja kouluttamattomien koulutus rakennusalan ammattilaisiksi muutamia vuosia sitten, mutta todellisuudessa ei heitä paljoa rekrytoida.”*. Henkilöstöjohtajan kertoman mukaan tavoitteena olisi, että NCC:n rekrytoinnin tulos heijastaisi yhteiskunnan etnisten taustojen tilaa, jotta saataisiin edes vähän erilaisuutta työvoimaan, mutta todellisuudessa jopa tavallisia suomalaisia kuvastavien naisten ja harjoittelijoiden määrä on vähäinen. Nämä edellä mainitut asiat kuvastavat hyvin NCC:n tavoitetta luoda kaiken kattava työpaikka, jossa monimuotoisuus ja tasa-arvoisuus ovat korostettuna. Lisäksi, henkilöstöjohtajan kuvaus rekrytoinnin prosessista antaa erityisen hyvän kuvan siitä, kuinka henkilöstöjohtamisella voi huomioida sosiaalisia ongelmia. Kuitenkin on todettava, että erilaisten etnisten ihmisten palkkaamisessa näkyy olevan ongelmia.

NCC:llä on organisaatiossaan tiimi, joka huolehtii, että yrityksen liiketoiminta ja kaikki yrityksen toiminnot toteutetaan kestävän kehityksen mukaisesti. Tästä on tehty koko organisaatiota koskeva vahva tahtotila. Lisäksi jatkuvasti kehitetään erilaisia tuotteita ja toimintatapoja, jotka tukisivat kestävästä kehityksestä. Henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstöjohtamisella onkin tärkeä rooli kestävyyttä ja vastuullisuutta toteuttaessa varsinkin niin sanottuna aivopesijänä. Hänen mielestään tämän pohjan ja teorian luominen sille miksi tiimien ja työyhteisön kannalta on hyvä olla monimuotoisuutta, alkaa juuri HR-osastolta ja johdosta. Tällaiset tekijät tuskin syntyvät yrityksessä itsessään, koska harvoin kukaan päällikkö- tai esimiestason henkilö alkaa itse kerätä laajasti tietoa siitä miten tiimit toimivat tai miten sosiaalista vastuuta toteutetaan. Tästä johtuen näiden asioiden täytyy organisaatiossa lähteä ylhäältä päin ja johdon täytyy jakaa informaatiota, ohjeistaa sekä asettaa tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen onkin henkilöstöjohtajan mukaan tärkeää ja varsinkin niiden toteutumisen seuraaminen,

koska muutoin ne voivat jäädä vain puhetasolle. Lisäksi, henkilöstöjohtaja pitää monimuotoisuutta erityisen tärkeänä tekijänä, kun mietitään organisaation innovatiivisuutta, päätöksentekoa ja kykyä uudistua. Hän lisää vielä, että organisaation tuoma monimuotoisuus työvoimaan on joissakin tapauksissa ainoa paikka, jossa ihminen henkilöstöjohtajan mukaan *”altistuu ja oppii siedättämään erilaisuutta”* ja *”se luo suvaitsevaisuutta”*. Monet näistä asioista eivät ole ulkoisissa materiaaleissa mainittuja, mutta ovat silti hyviä esimerkkejä siitä miten henkilöstöjohtamista tulisi toteuttaa niin, että kestävyuden ja vastuullisuuden periaatteet jalkautuisivat tehokkaasti myös muualle organisaatioon.

Henkilöstöjohtaminen joutuu kuitenkin kohtaamaan paljon haasteita ja esteitä haluamiensa tavoitteiden toteuttamisessa. Henkilöstöjohtaja antaa tästä esimerkin kertomalla kuinka hankalaksi ja byrokraattiseksi Suomeen tulleiden pakolaisten työllistämistä tehtiin. Saman tyyppisesti myös esimerkiksi valtaväestöstä syrjäytyneiden ihmisten työllistämiseen joudutaan käyttämään paljon normaalia enemmän resursseja ja vastaan tulee silti aina joitakin ongelmia, joita on mahdotonta ratkaista. Tästä johtuen, harvat rekrytoinnista vastuussa olevat henkilöt haluavat lähteä tähän byrokraatian viidakkoon. Tähän liittyen henkilöstöjohtaja uudelleen korostaa aivopesun aloittamista hyvissä ajoin ylhäältä päin, jotta hänen mukaan *”maaperä olisi etukäteen muokattu sopivaksi”* sitä varten, sitten kun halutaan palkata erilaisia henkilöitä. Ilmeisistä syistä, NCC ei ole edellä mainittuja henkilöstöjohtamisen haasteita ole maininnut ulkoisesti saatavissa materiaaleissaan. Kuitenkin ne ovat asioita, jotka täytyy ottaa huomioon, kun yritys suunnittelee vastuullisen ja kestävänsä henkilöstöjohtamisen toteuttamista. HR:ssä toimivien henkilöiden ei tulisi pelätä byrokraattisuutta tai muita esteitä, vaan pyrkiä saavuttamaan asettamansa kestävä ja vastuulliset tavoitteet resurssien kulumisesta huolimatta.

Henkilöstöjohtaja näkee tulevaisuuden vastuullisen henkilöstöjohtamisessa hieman haasteita. Hän toteaa, että se on tavoiteltava yritysille ja, että se tulee olemaan kilpailutekijä tulevaisuudessa liittyen yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. Kuitenkin jo edellä mainitut byrokraattisuus ja muut esteet ovat tiellä raivattavana silloin, kun yritys yrittää tehdä jotakin hyvää. Henkilöstöjohtajan mukaan eletään

sääntöjen maailmassa, jossa esimerkiksi pahimmissa tapauksissa työtapaturmasta aiheutuneet sakot kaatuvat yksin työmaan vastaavan mestarin päälle.

NCC:n henkilöstöjohtamisen tärkeimmät aihealueet, jotka nousivat esiin haastattelussa ja se miten niitä toteutetaan, on koottu yhteen Taulukkoon 2. Kokonaisuudessa voidaan sanoa, että NCC:n henkilöstöjohtamisen käytännön toiminnot toteutetaan ulkoisesti saatavien materiaalien antavan kuvan mukaisesti. Ainoa eroavaisuus on siinä, ettei ulkoisessa materiaalissa anneta läheskään yhtä paljon ja tarkkaa tietoa, kuin mitä henkilöstöjohtaja kertoo. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska NCC on julkinen yritys ja jos se haluaa luoda kestävästä ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisestaan kilpailuedun niin sen on pidettävä siitä koskevat tarkemmat tiedot kilpailijoiden ulottumattomissa. Lisäksi on mainittava, että eräitä negatiivisemmän sävyisiä asioita kuten NCC:n henkilöstöjohtamisen kohtaamat haasteet eivät olleet ulkoisesti saatavaa tietoa, mutta ovat tämän työn tavoitteen eli sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännön toteutumisen kannalta erittäin olennaista tietoa.

Taulukko 2. NCC:n henkilöstöjohtamisen aihealueet ja niiden toteuttaminen.

Aihealue	Käytänteet/Työvälineet
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Terveenä kotiin sekä eläkkeelle • Turvallinen työympäristö ja työtapaturmien välttäminen • Työkuorman kohdistaminen tasaisesti
Nuoret ja harjoittelijat	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö opiskelijoiden ja harjoittelijoiden kanssa • Nuorille suunnatut koulutukset ja tapahtumat
Kouluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvat osaamisen kehittäminen • Itseoppiminen mm. sosiaalisen median ja vertaisoppimisen avulla • Mentorointiohjelmat ja valmentaminen • Ideointijärjestelmä Nero
Monimuotoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Monimuotoisuustavoitteet yrityksen johdossa • Tavoitteiden asettaminen ja vieminen ylhäältä alaspäin
Naisten osuus työvoimasta	<ul style="list-style-type: none"> • Naisten lukumäärän tarkkailu • Seuraajasuunnitelma kartoitukset • Erilaiset naisten keskeiset tapaamiset
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Monimuotoisuusmittari, joka palkitsee erilaisuudesta • Samanlaisten ihmisten palkkaamisen välttäminen

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa pyritään saatujen tulosten avulla vastaamaan alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin ja vetämään niistä johtopäätökset tutkielmalle. Samalla myös pyritään kiteyttämään tulokset käytännössä hyödynnettäviksi ehdotuksiksi. Lopuksi esitetään vielä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Yhdistämällä tutkittu akateeminen kirjallisuus ja tutkimuksen tulokset, voidaan sosiaalisesti kestävä ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen määritellä ja samalla vastata tutkielman ensimmäiseen alaongelmaan. Sosiaalisesti kestävä ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan sanoa olevan joukko toimintoja, jotka pitävät huolen siitä, että työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta arvostetaan sekä heidän osaamistaan jatkuvasti kehitetään. Lisäksi työvoiman rekrytoinnissa korostetaan monimuotoisuutta ja tasa-arvoa, sekä luodaan hyvä suhde työntekijöiden ja yrityksen välille, jossa avoin sosiaalinen vuoropuhelu, tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen sekä aito välittäminen tulevat esiin. Henkilöstöjohtamisen tekee siis sosiaalisesti kestäväksi, kun työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään huomiota ja heidän taitojaan sekä osaamistaan kehitetään jatkuvasti. Sosiaalisesti vastuulliseksi henkilöstöjohtamisen taas tekee se, kun kaikille työntekijöille tarjotaan samat mahdollisuudet työelämässä ja niin nykyisiä kuin tuleviakin työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla.

Seuraava vastattava kysymys on toinen alaongelmista eli mitkä tekijät case yritys NCC Suomi Oy:n toiminnassa edistävät sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista. Tehdyn tutkimuksen tulokset toivat esiin monia tekijöitä, jotka ovat olennaisia asioita edellä mainitun henkilöstöjohtamisen toteutumisessa. Lisäksi tuloksia tukevat esimerkiksi tutkijoiden Baumgartner ja Ebner (2010) esittämät sisäiset sosiaaliset näkökulmat, jotka ovat osa organisaation kestävyttä. Ensimmäinen tekijä on johdon oma sitoutuminen ja esimerkillinen toimiminen liittyen sosiaalisesti kestäviin ongelmiin. Nämä molemmat nousivat esiin tutkimus tuloksista sekä Baumgartner ja Ebner (2010) artikkelissa. NCC:n toiminnoista voidaan tähän liittyen nostaa esiin esimerkiksi heidän monimuotoisuustavoitteensa

johdolle. Lisäksi se, että kestävyiden periaatteista on tehty koko organisaatiota koskeva tahtotila edistää olennaisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista. Toisena edistävänä tekijänä voidaan todeta olevan jatkuva henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen, joka puolestaan herättää organisaatioissa tietoisuutta sosiaalisen kestävyiden haasteista ja ongelmista (Baumgartner & Ebner, 2010, 80). NCC:n toiminnoista tähän on panostettu huomattavasti käyttämällä monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen työvälineitä. Viimeisimpänä tekijänä on turvallisuus työpaikalla sekä työntekijöiden terveyden ylläpitäminen. Nämä molemmat ovat myös asioita, joihin NCC on kiinnittänyt paljon huomiota ja ovatkin keskeinen osa NCC:n sosiaalisesti vastuullista ja kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Lopuksi on vielä uudelleen mainittava, että kaikki edellä mainitut asiat ovat NCC:n kaltaisen rakennusalan yrityksen kannalta erittäin huomioonotettavia asioita. Tämä johtuu siitä, että rakennusalan yritykset ovat merkittävän kasvavassa määrin julkisen tarkkailun alla liittyen kestävä kehityksen aiheisiin (Ajmal et al., 2017, 4-5).

Viimeisimpänä tutkimuksen tulokset auttavat vastaamaan tutkielman päätutkimusongelmaan eli miten sosiaalisesti kestävä ja vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan käytännössä toteuttaa. Lisäksi, esimerkiksi tutkijoiden Jabbour ja Santos (2008) ja Barrena-Martínez et al. (2017) esittämät ratkaisut sosiaalisesti henkilöstöjohtamisen ongelmiin helpottavat päätutkimusongelman käsittelyssä. Käytännön elämän henkilöstöjohtaminen kohtaakin paljon erilaisia sosiaalisia haasteita. Yksi näistä on esimerkiksi se, kuinka saada syrjäytyneet ihmiset osaksi työelämään ja lisäksi se, etteivät he syrjäytyisi myöskään työpaikalla. Tähän ratkaisuksi ovat HR:n resurssien käyttäminen rekrytoinnissa sillä tavalla, joka ottaa huomioon ja mahdollisesti kannustaa syrjäytyneitä henkilöitä olemaan osallisina työelämässä. Lisäksi säännöllinen kouluttaminen ja sellaisten osaamisten kehittäminen, jotka tekevät henkilöstä yritykselle korvaamattoman ja tärkeän, estää tällaisten henkilöiden mahdollisen pois sulkemisen ja syrjäytymisen (Jabbour & Santos, 2008, 2142). Toinen hyvin oleellinen sosiaalinen ongelma, jota yritykset kohtaavat on epäoikeudenmukaisuus liittyen uralla kehittymiseen etenkin naisten ja nuorten osalta. Tämän ratkaisemiseksi on tarpeellista kehittää avointa keskustelua niiden ryhmien kanssa, joihin tämä epäoikeudenmukaisuus kohdistuu, jotta he tulevat tietoisiksi siitä ja voivat mahdollisesti muuttaa toimintaansa heitä edesauttavaan

suuntaan. Kuitenkin on huomautettava, ettei edellä mainitun tyyppinen epäoikeudenmukaisuus pääsääntöisesti ole työntekijän vika, vaan ongelma piilee itse työnantaja organisaation rakenteissa ja arvoissa, niin kuin Navarro-Astor et al. (2017, 212) ovat artikkelissaan korostaneet. Lisäksi ratkaisuna on myös työntekijöiden henkilökohtaisen etenemisen säännöllinen tarkastaminen ja se, että yritys tarjoaa jatkuvasti työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä. Käytännön sosiaalisista haasteista huolimatta on olemassa toimintatapoja, jotka vahvasti edustavat ja kehittävät sosiaalisesti vastuullista ja kestävästä liiketoimintaa. Rekrytoinnissa voidaan esimerkiksi käyttää erilaisia mittareita ja kriteereitä, jotka korostavat monimuotoisuutta ja näin lisäävät yrityksen työvoiman osaamisen erilaisuutta. Tätä lisäävät myöskin erilaisten tavoitteiden ja ehtojen asettaminen koko organisaation, jotka varmistavat sen, että tavoitellut sosiaalisuuden periaatteet todellisuudessa toteutuvat. Myöskin työntekijöiden osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää, kuten monesti on edellä mainittu. Tänä päivänä osaamista tulisikin kehittää hyödyntäen kaikkia mahdollisia työvälineitä, kuten mentorointi, digitaalisuus, vertaisoppiminen ja sosiaalinen media.

Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus ja sosiaalisen kestävyuden toteuttaminen ovat hyvin ajankohtaisia aiheita ja jos tarkastellaan mihin suuntaan moderni liiketoiminta sekä trendit ovat menossa, niin on hyvin todennäköistä, että nämä aiheet eivät tule katoamaan tulevaisuudessa. Päinvastoin, voidaan jopa sanoa, että niiden tärkeys ja oleellisuus tulevat lisääntymään tulevaisuudessa johtuen sidosryhmien lisääntyvässä määrin tuomasta paineesta käsitellä näitä aiheita. Tästä johtuen jokaisen yrityksen tulisi ottaa ne osaksi liiketoimintaansa.

Akateemisesta kirjallisuudesta ja tutkimuksista katsottuna voidaan sanoa, että tutkielman keskeisten aiheiden tutkiminen yhdessä vaatisi lisää huomiota. Erityisesti huomiota ja mahdollista lisätutkimusta vaatisi sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen laajemmassa mittakaavassa. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi CSR:n ulkoisen ulottuvuuden aiheiden ottamista osaksi tutkimusta, joka tässä tutkielmassa oli jätetty ulkopuolelle. Tällöin tutkimukseen voisi tulla mukaan asiat kuten työttömyysongelmat, hyvä veli –verkostot ja ihmisoikeuskysymykset. Myöskin yksi mahdollinen jatkotutkimus aihe voisi olla sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen

henkilöstöjohtamisen vaikutus alueisiin kuten organisaation kannattavuus, maine, kilpailukyky ja sidosryhmille tuotettu arvo. Edellä mainitut ehdotukset ovat saaneet vain hyvin vähäistä huomiota kirjallisuudessa ja sen takia syvempi tutkiminen olisikin tärkeää. Suurempi määrä tutkimusta näistä aiheista lisäisi myös sosiaalisesti kestävä ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeyttä ja oleellisuutta yrityksessä.

LÄHTEET

Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., Helo, P. (2017). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 1-13.

Atuluku, A. & Uchendu, J. (2016). Between Corporate Social Responsibility and Business Sustainability. [verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2017]. Saatavilla: <http://sustyvibes.com/corporate-social-responsibility-business-sustainability/>

Bansal, T. & DesJardine, M. (2015). Don't Confuse Sustainability with CSR. *Ivey Business Journal* (Online).

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23 (1), 55-61.

Bauman, C. W. & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18 (2), 76-89.

Bierema, L. L., D'Abundo, M. L. (2004). HRD with a conscience: Practicing socially responsible HRD. *International Journal of Lifelong Education*, 23 (5), 443-458.

DeNisi, A., Wilson, M. S., Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*.

Eizenberg, E. & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, 9 (1), 68.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12 (1), 24-35.

Foot, M. & Hook, C. (1999). *Introducing human resource management*. 2. painos, Harlow, Longman.

Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12 (5), 226-234.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.

Juurola, M. & Karppinen, H. (2003). Sosiaalinen kestävyys ja metsien käyttö. *Metsätieteen aikakauskirja*, 2, 129–142.

Kolk, A. & Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19 (2), 119-125.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Lapiņa, I., Maurāne, G., Stariņeca, O. (2014). Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586

Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23 (3), 279-295.

McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definition*. Hawke Research Institute. South Australia, Working Paper Series, 27.

Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Mishra, R., Sarkar, S., Singh, P. (2013). Integrating HR Functions for Sustainability. *Drishtikon: A Management Journal*, 4 (2), 85-99.

Navarro-Astor, E., Román-Onsalo, M., Infante-Perea, M. (2017). Women's career development in the construction industry across 15 years: Main barriers. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15 (2), 199-221.

NCC (2017a). NCC-konserni. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavilla: <https://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/ncc-konserni/>

NCC (2017b). Organisaatio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.10.2017]. Saatavilla: <https://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/ncc-konserni/organisaatio/>

NCC (2017c). Työturvallisuus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla: <https://www.ncc.fi/tule-toihin/vastuu-henkilostosta/tyoturvallisuus/>

NCC (2017d). Annual report 2016. Solna, NCC AB.

Ozdora Aksak, E., Ferguson, M., Atakan Dumain, S. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42 (1), 79-81.

Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M., Tho Phan, V. (2001) Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. Publication series of the Institute for Regional Economics and Business Strategy, Helsinki University of Technology, Lahti Center.

Pless, N. M., Maak, T., Stahl, G. K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, 51 (6), 873-903.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. (2012). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki, Talentum

Rakennuslehti (2017). Työturvallisuuskilpailun voitto Jyväskylään.

[verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavilla:

<https://www.rakennuslehti.fi/2017/01/tyoturvallisuuskilpailun-voitto-jyvaskylyaan/>

Rimanoczy, I. & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 11-17.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. edition, Harlow, Essex, Pearson Education.

Strange, T. & Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. Paris, OECD Publishing.

Tabatabaei, S., Omran, E., Hashemi, S., Sedaghat, M. (2017). Presenting sustainable HRM model based on balanced scorecard in knowledge-based ITC companies (The case of Iran). *Economics & Sociology*, 10 (2), 107-124.

UN Global Compact (2017) *Social Sustainability*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 07.10.2017]. Saatavilla: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>

Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26 (3), 181-197.

YK-liitto (2017). *Sosiaalinen kestävä kehitys*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 05.10.2017]. Saatavilla: <http://www.ykliitto.fi/yk70v/sosiaalinen>

Ympäristöministeriö (2017). *Mitä on kestävä kehitys*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 06.10.2017]. Saatavilla: http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava_kehitys/Mita_on_kestava_kehitys

LIITEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

1. Mikä on asemasi tai työtehtäväsi NCC:llä?
2. Miten itse määrittelisit sosiaalisen kestävyden ja vastuullisuuden?
3. Millä tavoin NCC käytännössä toteuttaa sosiaalista kestävyttä tai vastuullisuutta?
4. Nettisivuillanne kerrotte, että ”NCC huolehtii henkilöstöstään ja pitää sen osaavana, kilpailukykyisenä, uudistuvana ja innostuneena”. Voitko antaa esimerkkejä näistä toiminnoista?
5. ”NCC pyrkii olemaan avoin, osallistava yritys, joka peilaa ympärillä olevaa maailmaa ja parantaa pitkällä tähtäimellä sosiaalista kestävyttä niissä yhteisöissä, joissa toimimme”. Pystyisitkö avaamaan tätä hieman?
6. Millaista on arkipäivän NCC:n vastuullinen ja kestävä henkilöstöjohtaminen?
7. Millaisena näet henkilöstöjohtamisen roolin kestävyttä ja vastuullisuutta toteuttaessa?
8. Millä tavoin kestävä tai vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee muuta organisaation toimintaa?
9. Millä tavoin vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy yllättävissä tai haastavissa tilanteissa, esimerkiksi taloudellisen tilanteen muutoksissa?
10. Mitkä tekijät vaikeuttavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamista?
11. Näetkö vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia?