



VASTUULLISUUDEN EDISTÄMINEN ORGANISAATIOYKSIKÖSSÄ

Case: Engineering Solutions, Neste Oyj

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohdaminen ja johtajuus

2024

Enni Latvala

Tarkastajat: Apulaisprofessori Laura Olkkonen

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Enni Latvala

Vastuullisuuden edistäminen organisaatioyksikössä

Case: Engineering Solutions, Neste Oyj

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

79 sivua, 16 kuvaa, 2 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Apulaisprofessori Laura Olkkonen ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Vastuullisuus, vastuullisuuden edistäminen, yhteiskuntavastuu, mikro-CSR, yksilötason yhteiskuntavastuu, vastuullisuuden edistämisen viitekehys

Vastuullisuudesta on tullut osa organisaatioiden arkea. Vastuullisuuden jatkuva kehittyminen ja uudet vaateet niin lainsäädännön kuin sidosryhmien tahoilta pakottavat organisaatiot huomioimaan vastuullisuuden ja sen edistämisen yhä syvällisemmin. Vastuullisuuden ei voida enää ajatella liittyvän ainoastaan organisaatioiden vastuullisuustiimien laatimiin raporteihin, vaan sen on ulotuttava koko organisaatioon aina organisaatioyksikkö ja yksilötasolle asti.

Tässä pro gradu – tutkielmassa tarkastellaan organisaatioyksikön näkökulmasta vastuullisuuden edistämisen edellytyksiä ja keinoja. Vastuullisuuden edistämiseksi kuvataan ensin, miten organisaatioyksikön vastuullisuuden lähtötasoa on mahdollista selvittää. Tämän jälkeen syvennyttään organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten johtamiseen ja viestintään. Lisäksi arvioidaan, millaiset vaikutusmahdollisuudet ovat yksilötasolta nousevalla aktiivisuudella.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa primääriaineistoina on käytetty sekä kohdeorganisaatioyksikön havainnointia että puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksen tuloksena on ehdotettu organisaatioyksikkötasosta vastuullisuuden edistämisen viitekehystä, joka kokoaa yhteen organisaatioyksikköön vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen mukaan perustan luovat vastuullisuuteen liittyvät lait ja säädökset sekä organisaation vastuullisuusstrategia ja – visio. Organisaatioyksikön sisäisinä tekijöinä esitetään organisaatioyksikkö- ja yksilötaso. Organisaatioyksikkötasolla tapahtuu sen vastuullisuuden nykytilanteen arviointi sekä tulevien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Vastuullisuuden edistäminen voi tapahtua organisaatioyksikkötason aktiviteettina, yksilötason aktiviteettina tai näiden kahden yhdistelmänä, jossa yksilö ja yksikkö toimivat yhdessä synergiaa hyödyntäen ja vastuullisuutta edistäen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Enni Latvala

Promoting sustainability in the organizational unit

Case: Engineering Solutions, Neste Oyj

Master's thesis

2024

79 pages, 16 figures, 2 tables and 3 appendices

Examiners: Associate Professor Laura Olkkonen and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: Sustainability, promoting sustainability, corporate social responsibility, micro-CSR, framework for promoting sustainability

Sustainability has become an integral part of the organizations' practices. The continuous evolvement of sustainability and new demands from both legislation and stakeholders are forcing organizations to pay more attention to sustainability and its promotion. Sustainability can no longer be seen to be limited to reports produced by sustainability teams in organizations, but must be embedded throughout the organization, all the way to unit and individual levels.

This master's thesis examines the prerequisites and ways of promoting sustainability from the perspective of the organizational unit. In order to promote sustainability, the paper first describes how to assess the starting level of sustainability. This is followed by an analysis of the factors influencing the promotion of sustainability in an organizational unit, such as leadership and communication. The potential influence of individual-level activity will also be assessed.

The study has been performed as a qualitative study, using both observation of the target organizational unit and semi-structured interviews as primary data. As a result of the research, a framework for promoting sustainability at the organizational unit level has been proposed. The research suggests that the foundation is set by the laws and regulations related to sustainability and the organization's sustainability strategy and vision. The factors within the organizational unit are presented at both the organizational unit and individual level. At the organizational unit level, the assessment of its current state of sustainability and the planning and implementation of future activities take place. The promotion of sustainability can take the form of an activity at the organizational unit level, an activity at the individual level or a combination of the two, where the individual and the unit work together in synergy to promote sustainability.

KIITOKSET

Mikä matka! Enpä olisi uskonut kaksi vuotta sitten syntymäpäivääni viettäessäni ja kahvipöydässä sukulaistytön kanssa hänen opiskelusuunnitelmistaan keskustellessani, että se hetki vie minut tähän pisteeseen. KTM-opinnot olivat toki olleet haaveissani jo kauan, mutta tuossa hetkessä oli *momentum*. Seuraavana päivänä löysin itseni LUT:n nettisivuilta, ja pian hakemus TIJO-opintoihin olikin jo jätetty.

Opinnot alkoivat epävarmoissa ja osin epäuskoisissakin tunnelmissa. Onko minusta tähän? Ensi hetkestä alkaen TIJO2022-opiskelijoiden keskuudessa vallitsi kuitenkin vahva tsemppaus ja yhteishenki. Matka ei olisi voinut paremmin alkaa!

Ja samanlaisena matka on jatkunut siitä asti. Niinpä opintojen päättymisen jo hämmöittäessä, hieman jo haikeutta tuntien, on aika kiittää koko TIJO2022-jengiä. Kiitos myös Tietojohdaminen ja johtajuus -koulutusohjelman timanttiselle opetushenkilökunnalle oppien, kokemusten ja viisauden jakamisesta. Erityiskiitokset Laura Olkkoselle kannustavasta graduohjauksesta ja esihenkilölleni Soilelle vankkumattomasta tuesta koko opintojeni ajan.

Kiitos, kiitos, kiitos meidän oma Team Porvoo! Teidän kanssanne epätoivon tunteet olivat selätettävissä ja ilot ja onnen hetket tuntuivat moninkertaisilta. Yhdessä ratkoimme haasteet sekä juhlimme onnistumisia ja saavutuksia.

Viimeiset ja suurimmat kiitokset haluan lausua omalle rakkaalle perheelleni. Ilman teidän tukeanne perheen, opiskelun ja työn yhdistäminen ei olisi ollut mahdollista. Kiitos, kun olette ymmärtäneet pitkiä tietokoneen ääressä viettämiäni iltoja ja tätä ajatuksissaan ympäri kotia haahuilevaa äitiä. Sydämellinen kiitos!

Porvoossa 16.1.2024

Enni Latvala

LYHENNELUETTELO

CSR = Corporate Social Responsibility

CSRD = Corporate Sustainability Reporting Directive

ESG = Environmental, Social & Governance

GRI = Global Reporting Initiative

KPI = Key Performance Indicator

NFKPI = Non-Financial Key Performance Indicator

SASB = Sustainability Accounting Standards Board

SDG = Sustainable Development Goals (YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet)

SOC = Sustainability organizational culture

SRT = Sustainability Reporting Tool

TCFD = Task Force on Climate-related Financial Disclosures

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Lyhenneluettelo

1	Johdanto.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve	10
1.2	Tutkimuskysymykset	11
1.3	Vastuullisuuden käsite ja tutkimuksen rajaukset	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	Teoreettinen tausta.....	14
2.1	Vastuullisuuden edistämisen perustat	15
2.1.1	Olellisuus.....	15
2.1.2	Regulaatio ja standardit	17
2.2	Vastuullisuuden edistäminen organisaatioyksikötasolla.....	18
2.2.1	Johtaminen ja strategia.....	22
2.2.2	Viestintä.....	24
2.2.3	Mittaaminen	26
2.3	Vastuullisuuden edistäminen yksilötasolla	29
2.3.1	Aloitteellisuus ja mikro-CSR.....	29
2.3.2	Muutosagentit	31
3	Tutkimus.....	33
3.1	Tutkimusmenetelmä ja analyysimuoto	35
3.2	Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä.....	35
3.3	Analyysimenetelmä.....	38
3.4	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	40
3.4.1	Konsernin ja kohdeorganisaatioyksikön vastuullisuus	41
3.5	Aineiston luotettavuus.....	45
4	Tulokset	47
4.1	Lähtökohdat ja nykytilanteen selvitys.....	47
4.2	Organisaatioyksikötason tulokset.....	53

4.3	Yksilötason tulokset	57
4.4	Tulosten yhteenveto	60
5	Johtopäätökset	62
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	62
5.1.1	Vastuullisuuden edistämisen viitekehys	69
5.2	Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys	71
5.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	71
	Lähteet	74

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset, Aulakoski

Liite 2. Haastattelukysymykset, Heikkinen

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

Kuva 2: Vastuullisuusorientoituneeseen oppimiseen vaikuttavat tekijät

Kuva 3: Vastuullisuusviestinnän 4I-malli

Kuva 4: Tutkimuksen empiriaosuuden vaiheet

Kuva 5: Tutkimuksen rakenne

Kuva 6: Aineiston ja tulkinnan kehä

Kuva 7: Aineiston analyysi Gioia-menetelmällä

Kuva 8: Empirian kohteena olevan organisaatioyksikön rakenne

Kuva 9: Neste Oyj:n olennaisuusmatriisi

Kuva 10: Gioia-menetelmän vaiheet 1. kokonaisulottuvuuden osalta

Kuva 11: Tunnistetut vaiheet vastuullisuuden edistämisen aloittamiseksi

Kuva 12: Gioia-menetelmän vaiheet 2. kokonaisulottuvuuden osalta

Kuva 13: Gioia-menetelmän vaiheet 3. kokonaisulottuvuuden osalta

Kuva 14: Yksilön vaikutus organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen

Kuva 15: Organisaatioyksikön vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät

Kuva 16: Organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen viitekehys

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Tutkimuksen havainnointiaineisto

Taulukko 2: Tutkimuksen laatuksiteerit

1 Johdanto

Vastuullisuus on noussut aiheeksi, jota ei voi olla huomaamatta. Vastuullisuudesta puhutaan sekä yksilöiden arjessa, medioissa että organisaatiotasolla ja lisäksi vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvä raportointi on yleistynyt sekä globaalisti että monilla eri toimialoilla. Samalla on syntynyt uusia mittaus- ja raportointistandardeja varmistamaan raportoitavan tiedon laadukkuus. (Jørgensen, Mjøs ja Pedersen, 2022; Yip & Yu, 2023.)

Aiheen ajankohtaisuutta nostaa esiin myös IT-yritys CGI:n toukokuussa 2023 julkaisema artikkeli *Vastuullisuus tuli strategioihin – mutta nyt se pitäisi vielä jalkauttaa*. Artikkelin mukaan vastuullisuus näkyy yritysten strategioissa, mutta yritykset eivät kuitenkaan itse tiedä, miten vastuullisia ovat, ja toimenpiteitä tehdään vastuullisuustason selvittämiseksi. Jotta tulevaisuuden vastuullisuustavoitteita on mahdollista asettaa, on yrityksellä oltava luotettavaa dataa vastuullisuudesta, ja tässä prosessissa pisimmällä nähdään olevan pörssiyritykset. (CGI, 2023.)

Sidosryhmien kasvava kiinnostus ja tietoisuus yritysten vastuullisuutta kohtaan on johtanut erilaisten vastuullisuutta tukevien strategioiden ja toimintatapojen käyttöönottoon. Vastuullisuus ja sen huomioiminen osana organisaatioiden toimintaa synnyttää kuitenkin eri sidosryhmien keskuudessa yhä uusia vaatimuksia ja odotuksia. Organisaatioiden on sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässään huomioitava nämä nopeastikin muuttuvat vaateet, samalla huomioiden sekä liiketoiminnan että vastuullisuuden vaatimukset. (Andersen, Nielsen & Høvring, 2017.)

BSR:n (*Business for Social Responsibility*) julkaisussa Taylor (2019) avaa sidosryhmien vastuullisuuteen sitouttamisen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Aiemmin vastuullisuuden ajateltiin olevan vain jotain, mitä organisaation vastuullisuusosasto tekee, mutta nykyään vastuullisuudesta on tullut olennaisen tärkeää kaikille yrityksille, jotka haluavat menestyä pitkällä tähtäimellä. Taylor nostaa esimerkiksi sijoittajat, joiden mukaan organisaatiot eivät voi asettaa etusijalle ainoastaan osakkeenomistajia, vaan sen sijaan kaikki sidosryhmät sekä sosiaaliset ja ympäristövaikutukset tulee huomioida. Yksi voimakasäänisimmistä sidosryhmistä ovat työntekijät, jotka vaativat enenevässä määrin organisaatioiden vastuullisuutta. (Taylor, 2019.)

Vallitsevassa tilanteessa, jossa vastuullisuus on merkittävä osa organisaatioiden toimintaa ja vastuullisuuden sekä siihen liittyvän raportoinnin merkityksellisyys tulee yhä kasvamaan (kappale 2.1.2. Regulaatio ja standardit), tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa suunta- viivoja vastuullisuuden edistämisen tukemiseksi organisaatioyksikötasolla. Tutkimus pyrkii selventämään, mihin organisaatioyksikön vastuullisuuden proaktiivisella edistämisellä on mahdollisia vaikutuksia. Tämän lisäksi tutkimus huomioi koko organisaation asettamat raamit sekä organisaatioyksikön sisäisen että yksilönäkökulman. Tutkimus nostaa esiin myös vastuullisuuteen liittyvät keskeiset käsitteet ja lainsäädännön, joiden ymmärtämistä voidaan pitää vastuullisuuden edistämisen ja vastuullisuusaktiviteettien suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana.

Vastuullisuuden edistämisellä tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä olemassa olevan vastuullisuuden vahvistamista sekä uusien vastuullisuustoimenpiteiden viemistä käytäntöön. Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden edistämisestä puhutaan siis tilanteessa, jossa vastuullisuus työtä on tehty organisaatiossa jo kauan, mutta sen huomioimista halutaan aiempaa enemmän sekä vahvistaa että edistää myös organisaatioyksikön näkökulmasta ja viedä vastuullisuutta selkeämmin osaksi sen toimintaa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Vastuullisuuteen liittyvä tutkimuskirjallisuus käsittelee usein koko organisaation mittakaavaan ja esimerkiksi koko organisaation vastuullisuuteen tähtääviä toimenpiteitä. Organisaatioyksikön näkökulmaa ja aloitteellisuutta ei tutkimuskirjallisuudessa juurikaan ole tutkittu tai tutkimustulokset ovat vähintäänkin vaikeasti löydettävissä. Lisäksi tieteellisessä tutkimuksessa on usein näkökulmana vastuullisuuden implementointi, jolloin organisaation vastuullisuustoimenpiteet ovat vasta alkumetreillä.

Tutkimuksen tieteellistä tarvetta on lisäksi mahdollista tarkastella ainakin sekä yhteiskunnallisesta että liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Organisaatioyksikön toimiessa entistä vastuullisemmin se samalla tukee koko organisaation vastuullisuutta. Tällä voi olla yhteiskunnallisen vaikutuksen lisäksi vaikutusta myös organisaation liiketoimintaan sen kyetessä entistä paremmin vastaamaan esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin. Samalla tutkimus tuo uutta tietoa vastuullisuutta edistävään tutkimukseen keskittyessä koko organisaatiota tarkempaan organisaatioyksikönäkökulmaan.

Toimeksiannon mukaan tutkimuksessa toivotaan empiirisesti selvitettävän, miten organisaatioyksikkö voi osaltaan edistää sen organisaatioyksikkökohtaista vastuullisuutta huomioiden konsernin vastuullisuusvisio ja -strategia. Organisaatioyksikön näkökulmasta vastuullisuuden edistämistyö yhdistettynä pro gradu –tutkimukseen tukee käytännön ja teorian yhdistämistä ja ymmärtämistä. Tutkimuksen tuloksia on täten mahdollista hyödyntää myös muiden organisaatioyksikköjen vastuullisuuden edistämisessä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatioyksikön on mahdollista edistää vastuullisuuttaan. Huomioiden erityisesti tutkimuksen organisaatioyksikön näkökulma ja aiemman tieteellisen tutkimuksen keskittyminen laajempaan organisaatiotasoon, tutkimuksen päätutkimuskysymys kuuluu:

Millä keinoin vastuullisuutta voidaan edistää ja tukea organisaatioyksikössä?

Päätutkimuskysymystä tukemaan on valittu kolme alatutkimuskysymystä, joiden kautta pyritään saamaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksissä huomioidaan lisäksi tutkimusaukko, jossa vastuullisuuden edistäminen ja olemassa olevan vastuullisuuden vahvistaminen tapahtuu ympäristössä, jossa vastuullisuus on jo implementoitu toimintatapoihin ja -malleihin. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- a) *Miten organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa / lähtötilannetta voidaan selvittää?*
- b) *Mihin seikkoihin tulee panostaa organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämistyössä?*
- c) *Miten yksilötason on mahdollista tukea organisaatioyksikön vastuullisuutta?*

Vastuullisuuteen liittyvät keskeisesti erilaiset käsitteet sekä se, mitä vastuullisuudella itse asiassa tarkoitetaan. Näihin seikkoihin otetaan kantaa seuraavaksi sekä yleisemmällä tasolla että tämän tutkimuksen näkökulmasta.

1.3 Vastuullisuuden käsite ja tutkimuksen rajaukset

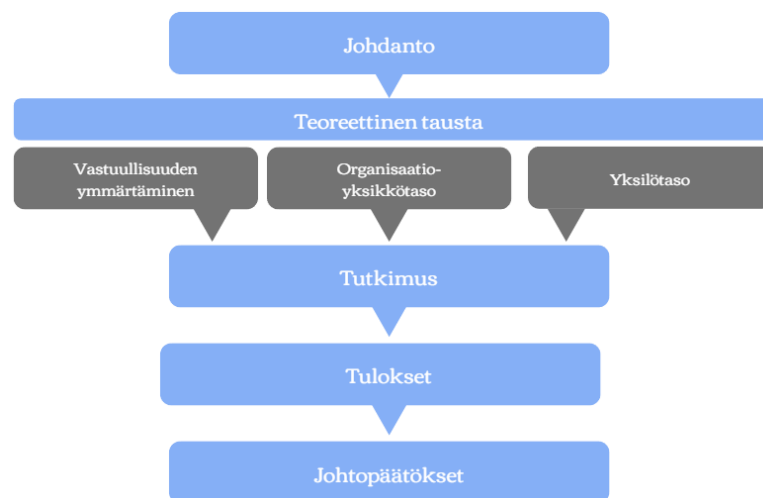
Yleisellä tasolla vastuullisuudella tarkoitetaan järjestelmien pitkän aikavälin ylläpitoa huomioiden ympäristöön, talouteen ja yhteiskuntaan liittyvät näkökulmat. (Crane & Matten, 2016). Ilmiönä vastuullisuuden voidaan nähdä edustavan myös tiettyä tavoitetta. Vastuullisuutta määriteltäessä monissa tutkimuspapereissa viitataan YK:n Brundtland Reportin (1987) määritelmään, jonka mukaan kehityksen voidaan sanoa olevan kestävää tai vastuullista silloin, kun se täyttää nykyisen sukupolven tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omansa. Vastuullisuutta ei ole onnistuttu määrittelemään selkeästi osana tieteellistä tutkimusta, vaan Brundtlandin raportin myötä käsite on muokkautunut erilaisten ajatusten, painopisteiden, mallien ja normien mukaisesti. (Crane & Matten, 2016; Machin & Liu, 2023.)

Vastuullisuus on käsitteenä hyvin laaja ja suomen kielessä termiä kestävä kehitys käytetään joissain yhteyksissä vastuullisuuden synonyyminä. Lisäksi englanninkielinen sana *sustainability* voi tarkoittaa kahden edellä mainitun käännöksen lisäksi kontekstista riippuen myös muunlaista kestävyyttä kuin tässä tutkimuksessa tarkoitettua vastuullisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa *vastuullisuus* ja sillä tarkoitetaan vastuullisuutta ja sen edistämiseen tähtäviä toimenpiteitä olennaisuus ja kohdeorganisaation liiketoimintaympäristö ja konteksti huomioiden. Perustaa määritelmälle luovat YK:n vastuullisuustavoitteet.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 1 ja se noudattaa pääpiirteissään laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (Kananen 2017). Rakennetta noudattaen, pääluvussa kaksi perehdytään vastuullisuuteen sen edistämisen näkökulmasta sekä organisaatioyksikkö- että yksilötasolla.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne.

Vastuullisuuden osalta kuvataan, mitä käsitteellä tarkoitetaan huomioiden tutkimuksen vastuullisuuden edistämisen konteksti. Vastuullisuuden edistämisen kannalta tehdään lyhyt katsaus tärkeimpiin vastuullisuutta koskeviin regulaatioihin ja standardeihin sekä selvennetään olennaisuuden tärkeyttä ja merkitystä. Vastuullisuuden ymmärtäminen on keskeistä mietittäessä organisaatioyksikön vastuullisuusaktiviteetteja, ja siksi myös tämän tutkimuksen teoreettinen osuus alkaa aiheen käsittelyllä.

Tutkimus siirtyy seuraavaksi käsittelemään tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä vastuullisuuden edistämismahdollisuuksiin että toimenpiteisiin organisaatioyksikössä. Omana alalukuna käsitellään vastuullisuuden edistämistä yksilötasolla, koska tieteellisessä tutkimuksessa tunnustetaan yksilön rooli sekä vastuullisuuden edistämisessä että onnistuneiden vastuullisuusaloitteiden toteuttamisessa.

Teoreettisen taustan jälkeen kappale kolme esittelee tutkimuksessa käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä kohdeorganisaation ja -organisaatioyksikön. Tutkimuksen empiriaosuuden aineisto koostuu havainnointiaineistosta sekä sitä tukevasta aineistosta.

Kappale neljä esittelee tutkimustulokset. Tutkimustulokset jakautuvat vastuullisuuden edistämisen lähtötilanteeseen sekä organisaatioyksikkö- ja yksilötason tuloksiin. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Lisäksi pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä myös sen rajoitteita. Tutkimuksen lopuksi esitetään potentiaalisia jatkotutkimusaihioita tarjoten pohjaa tuleville, syventäville tutkimuksille.

2 Teoreettinen tausta

Lähes kolme vuosikymmentä sitten Elkington (1994) totesi, ettei menestyvillä yrityksillä ole muuta vaihtoehtoa kuin lähteä mukaan nopeasti kehittyvälle vastuullisuuden ja kestävä kehityksen tielle. Jo silloin tunnistettiin, että yksittäisille yrityksille haasteita saattavat aiheuttaa uudenlaisten yhteistyötapojen löytäminen sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa, samalla toimien vastuullisesti ja parantaen kilpailuetua. (Elkington, 1994.)

Organisaatioiden kiinnostus vastuullisuutta ja kestävä kehitystä kohtaan on laajaa. Konkreettinen esimerkki tästä on se, että yli 13 000 yritystä 160 maasta on allekirjoittanut YK:n Global Compact – aloitteen. Sitoutuakseen vastuullisuuteen ja edistääkseen tätä tukevia järjestelmiä, organisaatiot ovat kehittäneet laajan joukon erilaisia aloitteita, välineitä ja lähestymistapoja. (Lozano, 2020.) Organisaatiot ympäri maailman haluavat nimensä ja brändinsä mielletävän vastuullisuuteen (Santos & Silva Bastos, 2021). Maailmassa, jossa organisaatiot toimivat vastuullisesti sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät huolenaiheet huomioiden, myös suorituskyvyn mittaamiseen tulee kuulua laaja kirjo toimenpiteitä ja indikaattoreita, jotta keskeisiä menestystekijöitä on mahdollista hallita (Asiaei & Bontis, 2019). Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan vastuullisen toiminnan, vastuullisuusraportoinnin ja luotettavan mittaamisen taustalla vaikuttaa kuitenkin laaja kirjo erilaisia organisaatio- ja yksilötason tekijöitä, jotka tunnistamalla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti koko organisaation vastuullisuuteen.

Vastuullisuusaktiviteetteja suunniteltaessa on siis tärkeää ymmärtää vastuullisuuden määritelmä ja olennaisuus tarkasteltavassa kontekstissa. Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus aloittaa näin ollen vastuullisuudesta ja vastuullisuuteen keskeisesti liittyvästä olennaisuudesta näkökulmana ja rajauksena erityisesti vastuullisuuden edistäminen. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiin vastuullisuuteen liittyviin regulaatioihin ja standardeihin. Teoreettinen tausta tarkastelee tämän jälkeen vastuullisuuden edistämistä strategialähtöisen johtamisen näkökulmasta sekä syventyy vastuullisuuteen sekä organisaatio- että yksilötasolla.

2.1 Vastuullisuuden edistämisen perustat

Elkingtonin vuonna 1994 kehittämä Triple Bottom Line –käsite on luonut pohjaa ympäristövaikutusten seurannalle ja vastuullisuudelle. Kuuluisa käsite on noussut osaksi myös liike-elämän sanastoa, ja sen pohjalta on kehitetty tunnettuja indeksejä, kuten Global Reporting Initiative (GRI) ja Dow Jonesin Sustainability Index (DJSI). Vaikka edellä mainitut indeksit ovat vaikuttaneet monien organisaatioiden strategioihin ja sidosryhmiin, ne nähdään usein pelkistetyksi mittareina pragmaattisen vastuullisuuden edistämisen sijaan. Viitekehysten inhimillistämällä ja sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien näkemysten ja käsitysten sisällyttämisellä nähdään olevan vaikutusta organisaation vastuullisuuteen ja kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan. (Crane & Matten, 2016; Luis & Silva, 2022.)

Hayn, Duffyn ja Whitfieldin (2014) mukaan tietoa voidaan pitää liikellepanevana voimana vastuullisuuteen tähtäävissä pyrkimyksissä. Vastuullisuuteen liittyvät toimet ja päätökset vaativat tietoa toiminnasta tai järjestelmästä, ja riittävien tietojen hankkimista voidaan pitää ratkaisevana edellytyksenä vastuullisuuteen tähtäävien toimien tehokkuudelle. Mikäli toiminnan tavoitteena on vastuullisuus, on kohtuullista olettaa ymmärrettävän, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan. Vastuullisuutta voidaan pitää käyttäytymissuuntauksena, jossa pyritään muuttamaan olemassa olevaa käyttäytymismallia vastuullisuuden edellyttämään suuntaan. Pyrkimyksissä kohti vastuullisuutta on usein kyse jonkinlaisesta muutosprosessista, ja keskustelemalla vastuullisuudesta aktiviteettien kautta, vastuullisuus on ymmärrettävissä monenlaisissa konteksteissa. Tavoitteet ovat vastuullisuusaktiviteetteihin liittyvä keskeinen osatekijä. Indikaattorit tukevat tavoitteiden saavuttamista ja helpottavat aktiviteettien ja toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia. (Hay et al., 2014.)

2.1.1 Olennaisuus

Olennaisuus on vastuullisuusraportoinnin kulmakivi ja vastuullisuuden edistämisen lähtökohta yrityksen koosta riippumatta (KPMG International, 2022). Näin ollen olennaisuuden käsitteestä on tullut yhä tärkeämpi osa vastuullisuudesta raportointia ja mittaamista. Yleisesti myös tunnustetaan se, että yritysten tulee tunnistaa, priorisoida ja julkistaa tietoja olennaisista vastuullisuuteen liittyvistä seikoista. Olennaisuusarviointit ovat keskeisiä välineitä

priorisoitaessa vastuullisuuteen tähtääviä toimia ja valittaessa vastuullisuusmittareita. Olennaisuusarviointit auttavat myös huomioimaan eri ESG-raportoinnin ulottuvuudet (ympäristön, sosiaaliset vaikutukset ja hallinnon) vastuullisuusraportoinnin olennaisuuden keskittyessä nimenomaisesti erottamaan toisistaan olennaisimmat ja vähemmän olennaiset tekijät liittyen sosiaalisiin vaikutuksiin ja ympäristöön. (Fiandrino, Tonelli & Devalle, 2022; Jørgensen et al., 2022.) Olennaisuuteen liittyy kuitenkin erilaisia lähestymistapoja ja tämä osaltaan aiheuttaa jännitteitä käytännön sovellettavuuteen. Jotta vältetään haasteilta erilaisiin lähestymistapoihin liittyen, sovellettava lähestymistapa tulee määrittellä tarkasti ja siitä tulee myös tiedottaa selkeästi. Usein olennaisuusarviointit visualisoidaan olennaisuusmatriisin avulla. (Jørgensen et al., 2022.)

Kaksinkertainen olennaisuusarviointi tarkoittaa sekä ympäristön ja sosiaalisten vaikutusten että taloudellisten vaikutusten huomioimista osana olennaisuusarviointia. Sidosryhmien tarve saada tietoa kaksinkertaisen olennaisuusarvioinnin pohjalta sekä olennaisuusanalyysien dynaaminen luonne asettavat haasteita vastuullisuusraportoinnille. Nämä seikat ovat osaltaan vauhdittaneet pyrkimyksiä laatia yhdenmukaiset puitteet vastuullisuusraportoinnille. Selkeys olennaisuudessa ei-taloudellisessa raportoinnissa on tärkeää sekä sijoittajille että yhteiskunnalle yleisesti. (Fiandrino et al., 2022; Jørgensen et al., 2022.)

Yksiselitteistä rajaa olennaisen ja ei-olennaisen välille ei kuitenkaan ole kyetty tekemään, minkä takia Fiandrino et al. (2022) ovat kirjallisuuskatsauksessaan pyrkineet arvioimaan aiheetta käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta kuvatakseen kehityspolkuja, vallitsevia suuntauksia ja tulevaisuuden tarpeita. Heidän mukaansa akateemikot ovat käsitelleet olennaisuuden määrittelmää raportointistandardien näkökulmasta käsin tutkien sitä, miten yritykset ovat määritelmiä soveltaneet. Olennaisuuden määrittelemiseen vaikuttavat osaltaan sekä raportoinnin tarkoitus että vastuullisuustiedon käyttäjät. Organisaatioiden johtajien tulisi varmistaa, että olennaisuusanalyysia hyödynnetään asianmukaisesti ja useat sidosryhmät tulevat huomioiduiksi. (Fiandrino et al., 2022). Vaihtelevista näkökulmista ja tarpeista huolimatta vallitsee laaja yksimielisyys siitä, että olennaisuudella on merkitystä (Jørgensen et al., 2022).

2.1.2 Regulaatio ja standardit

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin (EU) 2022/2464 mukaan ”suurten konsernien emoyritysten on sisällytettävä konsernin toimintakertomukseen tiedot, jotka ovat tarpeen, jotta voidaan ymmärtää konsernin vaikutukset kestävyysseikkoihin, sekä tiedot, jotka ovat tarpeen sen ymmärtämiseksi, miten kestävyysseikat vaikuttavat konsernin kehitykseen, tulokseen ja asemaan”. Vastuullisuusraportoinnista on säädetty myös Suomen kirjanpitolaisissa. Kirjanpitolain (1336/1997) luvun 3a ”Selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista” 2§ mukaan kirjanpitovelvollisen on annettava selvitys siitä, miten se huolehtii ympäristöasioista, sosiaalisista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta. (Finlex, 2023.)

Vuonna 2021 Euroopan komissio hyväksyi CSRD:n (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) uudeksi vastuullisuusraportointia koskevaksi direktiiviksi, ja se tulee laajentamaan raportointivaatimuksia merkittävästi. CSRD sisältää myös uudet pakolliset ESRS-vastuullisuusraportointistandardit (*European Sustainability Reporting Standards*). CSRD:n myötä raportointivelvollisten yritysten määrä kasvaa merkittävästi ja lisäksi rajoitetun varmuuden antava tarkastus tulee pakolliseksi. Raportoitavien tietojen on myös oltava digitaalisesti saatavilla. Ensimmäiset CSRD:n mukaiset vastuullisuusraportit tullaan julkaisemaan tilikaudesta 2024, ja CSRD:n odotetaan nostavan ei-taloudellinen raportointi samalle tasolle taloudellisen raportoinnin kanssa. (KPMG International, 2022.)

GRI on pysynyt jo vuodesta 1997 lähtien vakiintuneena ei-taloudellisen raportoinnin standardina ja se on edelleen maailmanlaajuisesti yleisimmin käytetty vastuullisuusstandardi. SASB-standardi syntyi vuonna 2011 ohjeistamaan sijoittajille suunnattujen vastuullisuustietojen raportointia. (KPMG International, 2022.)

Myös Yhdistyneet kansakunnat (YK) ovat asettaneet vastuullisuustavoitteita. Agenda 2030 on vuonna 2015 YK:n kaikkien jäsenmaiden hyväksymä kestävän kehityksen toimintaohjelma vuosille 2016–2030, ja se koostuu yhteensä 17 kestävän kehityksen tavoitteesta (SDGs, *Sustainable Development Goals*) huomioiden talouden, ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön näkökulmat (UN Global Compact, 2023). KPMG:n mukaan YK:n tavoitteet ovat saavuttaneet positiivista vastakaikua yritysten keskuudessa, ja samalla näiden tavoitteiden raportointi on lisääntynyt merkittävästi (KPMG International, 2022).

KPMG:n vuonna 2022 tekemän tutkimuksen mukaan 96 prosenttia maailman 250 suurimmasta yrityksestä raportoivat vastuullisuudesta, luvun oltua yli 90 prosenttia jo koko viime vuosikymmenen. KPMG on toteuttanut myös toisen laajemman tilannekuvan antavan tutkimuksen. Tutkimuksessa otoksena on ollut liikevaihdoltaan 100 suurinta yritystä 58 maasta, ja sen mukaan 79 prosenttia raportoi vastuullisuudesta. Suomen osalta vastaava luku oli 94 prosenttia. Euroopassa vastuullisuudesta raportoivien yritysten osuus on edelleen kasvanut, ja KPMG uskoo tähän vaikuttaneen viranomaisten, sijoittajien ja kuluttajien vaatimukset. Tulevaisuudessa painetta lisäävät edelleen uudet sääntelytoimet, kuten CSRD. (KPMG International, 2022.)

2.2 Vastuullisuuden edistäminen organisaatioyksikkötasolla

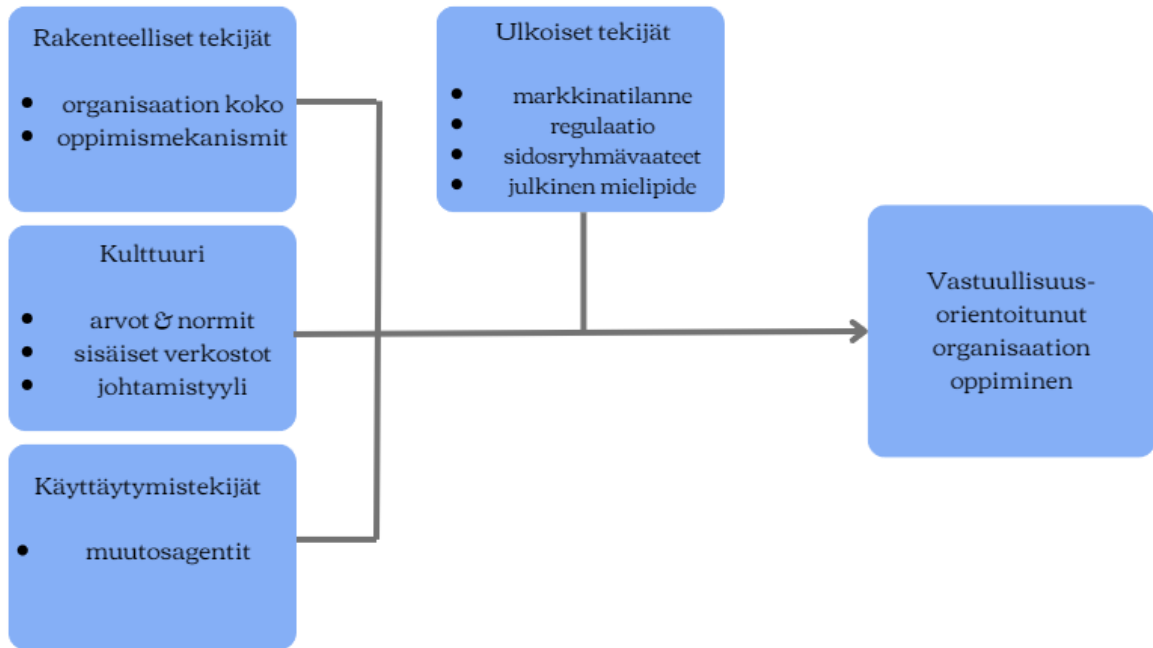
1990-luvulta alkaen organisaatiot ovat enenevässä määrin pyrkineet muuttamaan toimintaansa kohti vastuullista ja kestävää toimintatapaa. Koska vastuullisuuden on ymmärretty olevan liiketoiminnan edellytys, organisaatiot ovat kehittäneet välineitä, aloitteita ja lähestymistapoja, jotka huomioivat kokonaisvaltaisesti vastuullisuuden taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Crane & Matten, 2016; Lozano, 2020.) Luis ja Silva (2022) ovatkin esittäneet, että vastuullisuutta edistääkseen organisaation tulisi huomioida myös sisäisten sidosryhmien käsitykset sekä arvioida niiden vaikutusta. Vaikkakin vastuullisuuteen liittyvät arvot ja normit leviävät yleisesti ottaen ylhäältä alaspäin, se ei kuitenkaan estä alhaalta ylöspäin suuntautuvien aloitteiden syntymistä (Siebenhüner & Arnold, 2007).

Assoratgoon ja Kantabutra toteavat vuonna 2023 ilmestyneessä tutkimuksessa ”*Toward a sustainability organizational culture model*”, että vastuullisuutta edistävästä organisaatiokulttuurista tiedetään edelleen verrattain vähän. Näin siitäkkin huolimatta, että organisaatiokulttuurin ja vastuullisuutta koskevien aloitteiden ja käytäntöjen välinen suhde on laajalti tunnustettu. Vastuullisuutta edistävälle organisaatiokulttuurille on löydettävissä useita määritelmiä, ja suurin osa määritelmistä viittaa siihen, että tasapaino sosiaalisten, ympäristöön liittyvien ja taloudellisten saavutusten välillä on organisaation ajattelutavan liikkeellepaneva voima. *Sustainability organizational culture* (SOC) eli vastuullisuutta edistävä organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiokulttuuria, joka on erityisesti vastuullisuuteen liittyvän suorituskyvyn kannalta hedelmällinen. (Assoratgoon & Kantabutra, 2023.)

Assoratgoon ja Kantabutra (2023) ovat tehneet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perehtyen tutkimuksiin 27 vuoden ajalta Scopus-tietokantaa hyödyntäen. He ovat tunnistaneeet keskeisimmät vastuullista organisaatiokulttuuria koskevaa kirjoittajaa ja tutkimuspapera. Merkittävimiksi vastuullisen organisaatiokulttuurin (SOC) tutkijoiksi he nostavat nimet Griffiths, Baumgartner, Gunasekaran, Jabbour, Lozano ja Kantabutra sekä tutkimuspapereiksi Siebenhünerin ja Arnoldin *Organizational learning to manage sustainable development* vuodelta 2007 ja Baumgartnerin *Organizational culture and leadership* vuodelta 2009. (Assoratgoon & Kantabutra, 2023.) Näitä tutkimuspapereita hyödynnetään myös tämän tutkimuksen teoriaosuudessa.

Baumgartner (2009) mukaan vastuullisuuden on oltava osa organisaation kaikkien jäsenten ajattelutapaa. Muutoin vastuullisuustoimet eivät vaikuta tehokkaasti ja tulevat todennäköisemmin epäonnistumaan. Vastuullisuusaktiviteetteja aloitettaessa niin sanotut matalalla roikkuvat hedelmät on helppo poimia, mutta integroidakseen vastuullisuusnäkökulmat päivittäiseen tekemiseen, organisaation ja organisaatiokulttuurin on muututtava. (Baumgartner, 2009.) Näin ollen organisaatiot, jotka toteuttavat vastuullisuutta, joutuvat haastamaan muun muassa toimintatapojaan, prosessejaan ja viestintästrategioitaan. Vastuullisuuden edistäminen edellyttää organisaatiolta oppimista ja usein myös uutta tietoa. Mikäli organisaatio haluaa olla vastuullisempi, on tärkeää tiedostaa organisaatiokulttuuri sekä sen ja vastuullisen toiminnan yhteensovittaminen. (Baumgartner, 2009; Siebenhüner & Arnold, 2007.)

Siebenhüner ja Arnold (2007) ovat kehittäneet käsitteellisen viitekehysten kuvaamaan vastuullisuuteen liittyvää organisaation oppimista. Viitekehys erottelee rakenteelliset, kulttuuriset, henkilökohtaiset sekä ulkoiset tekijät mahdollisen oppimisprosessin selittäjinä. (Siebenhüner & Arnold, 2007.) Viitekehys on kuvattu mukailleen olennaisin osin kuvassa 2.



Kuva 2. Vastuullisuusorientoituneeseen oppimiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Siebenhüner & Arnold, 2007, 343).

Baumgartnerin (2009) mukaan vastuullisuuden edistämisessä tärkeää on organisaatiokulttuurin tiedostaminen ja vastuullisuustoimien yhteensovittaminen. Myös Siebenhüner ja Arnold (2007) esittävät, että vastuullisuuteen liittyvät oppimisprosessit käynnistyvät, kun vastuullisuus on ankkuroitu organisaation henkilöstöön ja kulttuuriin. Heidän mukaansa vastuullisuuden menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää olemassa olevien rakenteiden ja menettelytapojen mukauttamista. Vastuullisuuteen liittyvissä oppimis- ja muutosprosesseissa keskeisinä tekijöinä ovat esimerkiksi johtamistyyli, muutosagentit sekä arvot ja normit. Johtamistyyllillä on mahdollista motivoida henkilöstöä tukemaan tutkimusta, uuden tiedon tuottamista sekä sen levittämistä. Yksittäiset muutosagentit puolestaan toimivat organisaatioyksikköjen rajapinnoissa edistäen vastuullisuuteen liittyviä oppimisprosesseja. He voivat vaikuttaa sisäisten verkostojen kautta ja saada aikaan merkittäviä vaikutuksia osallistavan johtamistyylin avustamana. Lisäksi henkilöstön kouluttamisella voi olla merkittävä vaikutus muutoksen mahdollistamisessa. (Siebenhüner & Arnold, 2007.)

Sekä van den Berg, Zipp, Vermeulen & Witjes (2019) että Fonseca, Abreu ja Silvestre (2021) ovat tutkineet vastuullisuuteen liittyvien muutosprosessien taustatekijöitä. Fonseca et al.

(2021) ehdottavat strukturoidun kirjallisuuskatsauksen ja kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella, että merkityksellisten taustatekijöiden tunnistaminen ja analysoiminen osana vastuullisuustoimenpiteiden integrointia ja strategista johtamisjärjestelmää mahdollistaa toimenpiteiden onnistuneen käyttöönoton. Kontekstitekijöiden strateginen hallinta on siis yhteydessä vastuullisuustoimenpiteiden onnistumiseen. (Fonseca et al., 2021.) Näistä kahdesta tutkimuksesta ensimmäinen luokittelee taustatekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, kun taas jälkimmäinen korostaa taustatekijöiden suuresta joukosta ”erittäin tärkeitä” tekijöitä. Tutkimusten tulokset ovat erilaisesta luokittelusta huolimatta samansuuntaiset.

Kuten todettu, van den Berg et al. (2019) luokittelevat taustatekijät muutosprosessin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä organisaation ulkopuoleisiin tekijöihin. Muutosprosessin **sisäisinä ja vaikuttavina tekijöinä** tutkijat näkevät strategian, suunnittelun, yhteistyön, viestinnän, arvioinnin ja mittaamisen sekä roolit ja vastuut. Vastuullisuushanke voi olla esimerkiksi osa virallista organisaation strategiaa tai sillä voi olla vain yhteys siihen, olematta kuitenkaan osa virallista strategiaa. Suunnitteluun liittyvät tekijät, kuten tavoitteet ja päämäärät sekä niiden yhteys hankkeen strategiaan. Yhteistyöllä viitataan muun muassa siihen, onko hankkeen ympärillä virallinen tiimi tai ydintiimi ja millaista yhteistyö organisaatiossa on. Hankkeet saattavat vaikuttaa myös tarpeeseen määritellä rooleja ja vastuita uudelleen. Viestinnän osalta keskeistä on sen suunnitelmallisuus ja viestintä siitä, miksi muutosta tulee edistää. Toimenpiteiden seuranta ja arviointi sekä saatujen tulosten perusteella tehdyt toimenpiteet tulevat myös olla osa onnistunutta hanketta ja edistämistoimenpiteitä. Tapaustutkimuksen tulokset osoittivat myös sen, että hankkeita saatetaan joutua lykkäämään muiden strategisten toimenpiteiden vuoksi. **Hankkeen ulkopuolisia, mutta organisaation sisäisiä** vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan johdon tuki ja sitoutuminen, resurssien käyttö (resurssien käyttöaste, hyödynnettävyys, asiantuntemus), erityisosaaminen (työntekijöiden kouluttaminen) sekä yhdenmukaisuus imagon tai identiteetin kanssa. (van den Berg et al., 2019)

Fonseca et al. (2021) ovat puolestaan tunnistaneet 19 kontekstitekijää, joista viiden merkitysluokitus tutkimuksessa on ”erittäin tärkeä”. Erittäin tärkeiksi luokiteltuja tekijöitä ovat tutkimuksen mukaan sitoutuminen (*commitment*), informaatio, sitouttaminen (*engagement*), luottamus ja kommunikaatio. Tekijöiden suhteelliseen merkitykseen puolestaan vaikuttaa organisaatioympäristö ja niiden arvioinnissa on otettava huomioon kunkin tapauksen erityispiirteet, arvioitava vaikutuksia ja tärkeyttä sekä analysoitava potentiaalia vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. (Fonseca et al., 2021.)

Yhteenveto voidaan siis todeta, että vastuullisuustoimenpiteiden kohteena organisaatio on varsin heterogeeninen. Vastuullisuuden edistäminen on todennäköisesti prosessi, joka on mahdollista muotoilla eri tavoin riippuen sekä organisaatiosta että hankkeeseen liittyvistä ominaisuuksista (Fonseca et al., 2021; van den Berg et al., 2019).

2.2.1 Johtaminen ja strategia

YK:n vuonna 2015 julkaisemat kestävän kehityksen tavoitteet (*Sustainable Development Goals, SDG*) ovat osaltaan kannustaneet organisaatioita huomioimaan vastuullisuus strategioissaan, ja näin vastuullisuuden huomioiminen osana liiketoimintaa on saanut entistä selkeämpää tukea. Vastuullisuustavoitteet osana strategiaa voivat tarjota organisaatioille maailmanlaajuiset suuntaviivat, joiden mukaan toimiminen sekä ohjaa liiketoiminnan että maailman myönteistä kehitystä. (Santos & Silva Bastos, 2021.) Vastuullisuuteen liittyvillä erilaisilla välineillä, aloitteilla ja lähestymistavoilla on mahdollista tukea organisaation tavoitteita vastuullisuuden edistämässä, mutta niitä tulee käyttää ja yhdistellä oikein, jotta kokonaisuus ottaa huomioon olennaiset osa-alueet, vastaa sidosryhmien tarpeisiin ja käyttää resursseja tehokkaasti (Asiaei, Bontis, Barani & Jusoh, 2021; Lozano, 2020).

Ollakseen menestynyt, organisaation vastuullisuusviitekehysten tulee olla inhimillistettyjä ja niissä tulee yhdistyä sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien käsitykset vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Organisaatioiden toimintaan vaikuttaa sen työntekijät ja heidän toimintatapansa. Siksi on tärkeää ymmärtää yksilöiden käsityksiä ja käyttäytymismalleja myös osana vastuullisuuden johtamista. Tähän liittyy myös käsite *organizational citizenship*, joka tarkoittaa toimenpiteitä ja tekoja, joihin työntekijät ryhtyvät vapaaehtoisesti ilman erillistä palkkiota. Useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa heidän panostaan, vaikuttaa motivaatioon toimia vastuullisesti. (Luis & Silva, 2022.)

Tahto toteuttaa vastuullisuutta tulisi ilmaista strategiassa selkeästi, ja sen olisi osoitettava syvällistä ymmärrystä tarpeesta vaikuttaa positiivisesti sekä ympäristöön että sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Fonseca et al., 2021; Ramus & Steger, 2000). Viestimällä sitoutumisestaan näihin toimintatapoihin, organisaatio osoittaa selkeästi arvostavansa vastuullisia ja kestävän kehityksen mukaisia toimia sekä myös odottavansa työntekijöidensä käyttäytyvän tämän mukaisesti. Varaamalla aikaa, investoimalla

koulutukseen ja jakamalla tietoa aktiivisesti, johto voi tarjota työntekijöille oikean kontekstin, olosuhteet ja resurssit muutoksen aikaansaamiseksi. (Ramus & Steger, 2000.) Esihenkilöiden osoittama tuki ja kannustus vastuullisuustoimia kohtaan ovat merkittävässä roolissa siinä, miten työntekijät suhtautuvat ja osallistuvat vastuullisuuteen. Mitä enemmän työntekijät kokevat organisaation tukevan ympäristöä, sitä enemmän he toimivat käsitteen *organizational citizenship* mukaisesti. (Luis & Silva, 2022.) Kontekstin ja toimenpiteiden suhteen ymmärtämiseen liittyy myös Silvestren ja Fonsecan (2020) määrittelemä vastuullisuusälykkyys (*sustainable intelligence*), jolla tarkoitetaan niitä taitoja, joita organisaatio tarvitsee esimerkiksi resurssien, motivaatioiden ja käyttäytymisen muuttamiseen. Vastuullisuusälykkyys on siis kyvykkyyttä oppia ja muodostaa vastuullisuus huomioivia vastauksia konteksti huomioiden. (Silvestre & Fonseca, 2020.) Organisaation vastuullisuusälykkyuden asianmukainen kehittäminen parantaa organisaation valmiuksia integroida vastuullisuus osaksi organisaation toimintaa. Näin tieto ja kokemus toiminnan vaikutuksista mahdollistaa ennakoivat ratkaisut sekä auttaa tunnistamaan käyttäytymistavat, joiden keskiössä ovat vastuullisuuden eri ulottuvuudet. (Fonseca et al., 2021.)

Vastuullisuuden edistäminen voi hyötyä siitä, että organisaation keskijohdolle osoitetaan lisää tukea ympäristökysymyksissä. Organisaatioiden toimintaperiaatteet ovat organisaatiotasoisia ja ne vaikuttavat yleensä ylhäältä alaspäin organisaatorakenteessa virallisten kanavien kautta. Keskijohto puolestaan toimii todennäköisemmin sekä virallisten organisaatiokanavien että sosiaalisten vaikuttamiskeinojen kautta. Keskijohdon rooli on merkittävä, koska johdon tuki vahvistaa koetun organisaatiotuen ja yksilön vastuullisuuskäyttäytymisen välistä yhteyttä. Organisaation on tuettava keskijohtoa siten, että se tuntee arvostusta ja sen rooli muutoksentehtävänä tunnustetaan. Eri johtotasojen sitouttaminen ja avoin viestintä antavat selkeää signaalia vastuullisuusaloitteiden tärkeydestä myös muualle organisaatiossa. (Luis & Silva, 2022.) Johtajien toimiessa vastuullisuuden esikuvina, he edistävät sekä organisaation eettistä kulttuuria että korostavat vastuullisuuden merkitystä. Tällainen johtajien toimintatapa kuvastaa vastuullisuuden merkitystä ja antaa mielekkyyttä organisaation sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan. (Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012.) Organisaatiokäyttäytymistä koskevissa tutkimuksissa puolestaan korostetaan esihenkilön käyttäytymisen merkitystä, kuten avointa viestintää, ei-byrokraattista ja matalahierarkkista lähestymistapaa, päätöksentekoon osallistamista ja oppimisen mahdollistamista (Ramus & Steger, 2000).

Santos ja Silva Bastosin (2021) tutkimuspaperi luo kolmiosaisen käsitelmatriisin vastuullisuustavoitteiden sisällyttämiseksi osaksi strategiaa. Normatiivisessa osassa matriisia huomioidaan yrityksen arvot, kulttuuri ja visio. Tätä organisaation johto voi tukea viestimällä aktiivisesti myönteisestä suhtautumisestaan vastuullisuuteen. Matriisin operatiivisessa osassa vaikutus huomioidaan osana päivittäistä toimintaa, ja vuoropuhelua käydään aktiivisesti sidosryhmien kanssa. Näin pyritään varmistamaan vastuullisuustavoitteiden integroiminen suorituskykyyn ja mahdollistetaan tavoitteiden positiivinen vaikutus sekä kannattavuuteen että kilpailukykyyn. Strategisen osa-alueen mukaan vastuullisuustavoitteet nivotaan yhteen arvoa tuottaviin pitkän aikavälin innovaatio suunnitelmiin. Tutkimuspaperin nähdään tukevan organisaatioita sekä vastuullisuustavoitteiden täytäntöönpanossa että hyötyjen saavuttamisessa, koska tutkimustuloksia hyödyntämällä organisaatioiden ja johtajien on mahdollista priorisoida arvokkaimpia ja toteuttamiskelpoisimpia vastuullisuusstrategioita. Eettisiin ydinkysymyksiin keskittyvän hyvän tietopohjan luominen on keskeisessä osassa vastuullisuuden johtamista. (Santos & Silva Bastos, 2021.)

2.2.2 Viestintä

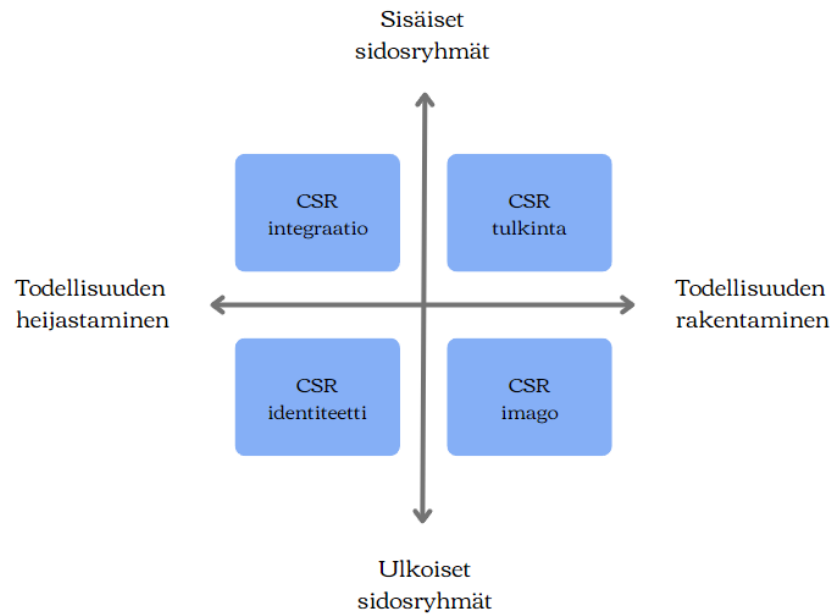
Vastuullisuusviestinnän avulla yritykset voivat rakentaa suotuisia suhteita sidosryhmiinsä (Crane & Glozer, 2016). Siitä huolimatta, että vastuullisuudesta viestiminen on ajankohtaista kaiken kokoisissa yrityksissä, vastuullisuusviestinnän käsitteellä ei ole vakiintunutta sisältöä eikä siinä ole juurikaan pyritty hyödyntämään eri lähteitä ja tieteenalojen oivalluksia (Bruun & Rydenfelt, 2023; Crane & Glozer, 2016). Tämän lisäksi vastuullisuusviestintä koetaan usein liittyvän ulkoiseen viestintään. Jotta vastuullisuusviestintä voi saavuttaa nykyajan vaatimukset, se tarkoittaa väistämättä muutosta aiempaan etenkin, kun myös viestimättä jättäminen koetaan viestiksi. Vastuullisuuteen liittyvä ajoittainen monitulkintaisuus ja edelleen kehittyvä sääntely aiheuttavat osaltaan laajan kirjon odotuksia, toiveita ja paineita eri sidosryhmissä sekä vastuullisuusviestinnän sisältöä että käytäntöjä kohtaan. (Bruun & Rydenfelt, 2023.)

Sidosryhmien rooli osana vastuullisuusviestintää tunnustetaan kuitenkin yhä laajemmin (Crane & Glozer, 2016). Organisaatiot pyrkivät vastuullisuusstrategioilla ja -toimilla vastaamaan sidosryhmien niille osoittamaan paineeseen. Nämä strategiat ja toimet hyödyttävät sekä yrityksen työntekijöitä, mutta myös toimittajia, asiakkaita ja yhteisöä paikallisesti ja

globaalisti. Liiketoiminnan perspektiivistä yritysten vastuullisuuden toteuttamisen haasteena on tasapainoilla yhteiskunnallisten ja liiketoiminnallisten vaatimusten ja tavoitteiden mukaisesti. (Andersen et al., 2017.) Bruunin ja Rydenfeltin (2023) tutkimuksen mukaan myös sisäiset sidosryhmät luovat painetta vastuullisuusviestintää kohtaan, pääosin arvovetoista painetta. Vaikka sidosryhmien näkökulmat eivät olisikaan ristiriidassa keskenään, voidaan niiden näin ollen katsoa edustavan eri motiiveja. Vastuullisuusviestintä voi hyötyä siitä, että organisaatioissa ymmärretään eri vivahteet ja haasteet. (Andersen et al., 2017; Bruun & Rydenfelt, 2023.)

Andersenin et al. (2017) mukaan organisaatioiden sisäistä vastuullisuutta on tutkittu verrattain vähän siitä huolimatta, että työntekijät tunnistetaan organisaation arvokkaaksi sidosryhmäksi ja resurssiksi. Henkilöstöhallinnolla on kuitenkin osuutensa yritysten vastuullisuudessa ja lisäksi vastuullisuusstrategiat asettavat velvoitteita myös organisaation sisäisille sidosryhmille eli työntekijöille. Samalla, kun yritykset pyrkivät ohjaamaan työntekijöidensä toimintaa kohti vastuullisuutta, voi syntyä uusia eettisiä haasteita. Lisääntynyt vaikutus työntekijöiden identiteettiin asettaa uudenlaisia vaatimuksia vastuullisesti toimivalle työnantajalle. Organisaatioiden pyrkiessä kehittämään työntekijöistä motivoituneita ja vastuullisesti toimivia lojaaleja työntekijöitä, on varottava käyttämästä vastuullisuutta pakkokeinona, jolla työntekijät muovataan tietynlaiseen yrityksen toivomaan muottiin. (Andersen et al. 2017.) Tämä huomioiden, vastuullisuusviestinnän osalta keskeistä onkin sen suunnitelmallisuus ja viestintä siitä, miksi muutosta kohti vastuullisempaa toimintaa tulee edistää (van den Berg et al., 2019).

Crane ja Glozer (2016) ovat tehneet CSR-viestintää koskevan integroivan kirjallisuuskatsauksen tarkastellen kirjallisuutta yhteiskuntavastuun (CSR), organisaatiotutkimuksen (*organization studies*), yritysviestinnän (*corporate communications*), sosiaalisen laskentatoimen (*social accounting*) ja markkinoinnin suuntauksista. Kirjallisuuskatsauksen mukaan ainoastaan organisaatiotutkimuksen kirjallisuus on käsitellyt organisaation sisäisiä sidosryhmiä, jotka voivat osaltaan ilmentää organisaation vastuullisuutta ja vastuullisuusidentiteettiä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta Crane ja Glozer ovat luoneet CSR-viestinnän 4I-mallin (kuva 3), ulottuvuuksinaan viestinnän paradigma (todellisuuden heijastaminen tai todellisuuden rakentaminen) ja yleisö (sisäinen tai ulkoinen). (Crane & Glozer, 2016.)



Kuva 3. Vastuullisuusviestinnän 4I-malli (mukaillen Crane & Glozer, 2016, 1240).

Mallissa viestintä luokitellaan CSR-integraatioon (*integration*), CSR-tulkintaan (*interpretation*), CSR-identiteettiin (*identity*) ja CSR-imagoon (*image*). Näistä CSR-integraatio ja CSR-tulkinta keskittyvät sisäisiin sidosryhmiin. CSR-integraatiossa yritysten vastuullisuusviestinnän tarkoituksena voidaan pitää sekä vastuullisuuskäytännöistä ja suoriutumisesta tiedottamista että sisäisen tietoisuuden lisäämistä ja työntekijöiden sitouttamista yrityksen vastuullisuustoimiin. CSR-tulkinta puolestaan keskittyy vastuullisuuden rakentamiseen muun muassa aistimusten ja narratiivisuuden keinoin. (Crane & Glozer, 2016.)

2.2.3 Mittaaminen

Luonnonvarojen rajallisuuden ymmärtäminen ja sosiaalisten kysymysten saatua enenevässä määrin merkitystä ja huomiota, myös yritysten vastuullisuuden mittaaminen on korostunut. (Rajnoha, Lesníková & Krajčák, 2017; Yip & Yu, 2023.) Aiemmin suorituskyvyn mittaaminen oli lähinnä taloudellisiin indikaattoreihin keskittyvää ja perustui kirjanpitolietoihin. Organisaatioiden rooli osana dynaamista toimintaympäristöä asettaa vaateita myös tuloksellisuuden tarkastelemiseen muilla tavoilla. Vastuullisuudessa käytetään suoritusmittareita, jotka suuntautuvat nimenomaan vastuullisuuteen. Mittarit kuvaavat organisaation edistymistä vastuullisuudessa ja niillä voidaan osoittaa sekä ympäristövaikutukset että sosiaaliset

ja taloudelliset vaikutukset. (Fiandrino, Tonelli & Devalle, 2022; Rajnoha, Lesníková & Krajčík, 2017.)

Organisaation suorituskyky on indikaattori, joka mittaa organisaation tavoitteiden saavuttamista ja, jonka avulla on mahdollista vaikuttaa toimenpiteiden ja päätösten kautta organisaation tulokseen (Asiaei & Bontis, 2019; Asiaei & Jusoh, 2017). Useat tutkimukset pitävät suorituskyvyn mittaamisen keskeisenä tehtävänä strategian muuttamista toiminnaksi ja toiminnan yhdenmukaistamista (Asiaei et al., 2021). Strategian lisäksi suorituskyvyn mittaamisen tulee olla yhteydessä organisaation visioon, kyvykkyyksiin ja liiketoimintaprosesseihin (Kaplan & Norton, 1992).

Triple bommon line – käsitteen mukaisesti yrityksen tulee osoittaa vastuullisuutta osakkeenomistajien lisäksi myös muita sidosryhmiä, kuten sisäisiä sidosryhmiä, kohtaan. Esimerkiksi ympäristövaikutuksiin keskittyvillä KPI-mittareilla nähdään olevan myönteinen vaikutus ympäristöön ja ympäristötietoisuuden kasvamiseen. (Yip & Yu, 2023.) Ei-taloudellisten suorituskykymittareiden (NFKPI, *non-financial key performance indicator*) merkitys osana raportointia onkin kasvanut huomattavasti (Bini, Giunta, Miccini & Simoni, 2023). Yleisesti ottaen mittarit vaikuttavat organisaation toimintaan ja päätöksiin huolimatta siitä, miten mittareita käytetään ja onko mittareiden valinnassa tehty oikeita ratkaisuja. Tämän takia oikean mittarin valinta on ratkaisevan tärkeää. Mikäli valittuihin mittareihin panostaminen johtaa pitkän aikavälin hyötyyn, mittarin valinnassa on todennäköisesti onnistuttu. (Hauser & Katz, 1998.) Myös NFKPI-mittareiden laadukkuuden kannalta keskeistä on ajallinen vertailukelpoisuus (Bini, Giunta, Miccini & Simoni, 2023). Kuten Hauser ja Katz (1998) ovat todenneet, hyvän mittarin voidaan sanoa olevan tarkka, kokonaistulokseen sidottu, sovellettavissa organisaation kaikkiin työntekijöihin ja kannustaa ylimääräiseen ponnisteluun. Mittareiden valinnassa saatetaan epäonnistua, mikäli valitaan hankalasti valvottavia tai tavoitteiden kanssa epäjohdonmukaisia mittareita. Myös liian kapea-alainen ajattelu saattaa johtaa tehotomuuteen. Toisaalta kontekstin ja vuorovaikutussuhteiden hyvä ymmärtäminen tukee tehokkaiden mittarien valintaa, kuten myös sekä johtajien, esihenkilöiden että työntekijöiden huomioiminen. (Hauser & Katz, 1998.)

Nikolaou, Tsalis ja Evangelinos (2018) ovat kirjoittaneet tutkimusartikkelin yritysten vastuullisuuden mittaamisen viitekehyksistä. Heidän mukaansa siitä huolimatta, että yritysten vastuullisuuden mittaaminen ja arviointi koetaan välttämättömäksi, teoreettisiin viitekehyk-

siin ei ole panostettu riittävästi. Monet viitekehukset ovat puutteellisia esimerkiksi standardoinnin ja luotettavuuden osalta. Yleisesti ottaen monien viitekehysten heikkoudeksi koetaan myös se, ettei niiden avulla ole mahdollista määrittää organisaation onnistumista vastuullisuuden parantamisessa. (Nikolaou, Tsalis & Evangelinos, 2018.) Tehokas mittaaminen pohjautuu moniulotteiseen ja tasapainoiseen viitekehukseen, joka huomioi sekä sisäiset että ulkoiset tekijät ja sidosryhmät. (Kaplan & Norton, 1992.)

Vastuullisuuden suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa kerätään, analysoidaan ja tuotetaan tietoa vastuullisuudesta ja sen vaikutuksista. Näin voidaan helpottaa päätöksentekoa ja edistää organisaatioiden, yhteiskunnan ja ympäristön välistä vuorovaikutusta (Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016). Searcy (2012) puolestaan toteaa vastuullisuuden suorituskyvyn mittaamisen olevan järjestelmä, joka antaa yritykselle tietoa taloudellisten, ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten toimien hallintaan, valvontaan ja suunnitteluun sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Vastuullisuutta mittaavien suoritusmittareiden valitseminen edellyttää priorisointia vastuullisuuskysymyksissä (Jørgensen et al., 2022). Yip ja Yu (2023) alleviivaavat raportoinnin ja tiedottamisen laadun merkitystä. He viittaavat useisiin aiempiin artikkeleihin todetessaan, että yhä useammin viranomaiset vaativat yrityksiltä narratiivisia tietoja pelkkien numeeristen arvojen sijaan. Laadukas raportointi on myös tehokkaampaa sidosryhmien kyetessä helpommin tulkitsemaan raportoituja tietoja. (Yip & Yu, 2023.)

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna vastuullisuuden mittaamisen avulla sen on mahdollista saavuttaa vastuullisuutta koskevien toimenpiteidensä ei-taloudelliset hyödyt. Sosiaalisten ja ympäristöindikaattoreiden huomioiminen suorituskyvyn mittaamisjärjestelmissä voi auttaa organisaatiota selvittämään vastuullisuuden todellista arvoa. (Asiaei et al., 2021.) Lisäksi vastuullisuuden mittaaminen voi auttaa organisaatioita integroimaan vastuullisuusnäkökulmat osaksi johtamista ja sisällyttämään sekä taloudelliset, sosiaaliset että ympäristötavoitteet organisaation tavoitteisiin, strategiaan, toimenpiteisiin ja kulttuuriin (George, Siti-Nabiha, Jalaludin & Abdalla, 2016). Asiaei et al. (2021) tutkimuspaperin mukaan organisaation vastuullisuudella on merkittävä, positiivinen ja suora vaikutus organisaation suorituskykyyn.

2.3 Vastuullisuuden edistäminen yksilötasolla

Kuten jo aiemmin todettu, yksittäiset muutosagentit toimivat organisaatioyksikköjen rajapinnoissa edistäen vastuullisuuteen liittyviä oppimisprosesseja. Yksilöt voivat vaikuttaa sisäisten verkostojen kautta ja heillä voi olla merkittävä vaikutus vastuullisuuden edistämiseen. (Siebenhüner & Arnold, 2007.) Keskeistä on ymmärtää arvostavatko yksilöt organisaation vastuullisuustoimia, koska tämä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä (Luis & Silva, 2022). Yksilötasoinen vastuullisuus ja rooli osana vastuullisuuden edistämistoimia ovat tämän kirjallisuusosuuden keskeiset teemat.

2.3.1 Aloitteellisuus ja mikro-CSR

Yksilön innovatiiviset ideat ja aloitteet voivat vaikuttaa vastuullisuuteen liittyviin innovaatioihin aivan kuten muihinkin innovaatioihin. Jo vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa Ramus ja Steger (2000) ovat osoittaneet, että sekä esihenkilöiden että organisaatioiden vahvalla sitoutumisella vastuullisuuteen on suora vaikutus työntekijöiden vastuullisuuteen aloitteellisuuteen. Tutkimus on ollut ensimmäisiä empiirisesti validoituja tutkimuksia, jossa on tutkittu työntekijän halukkuutta edistää vastuullisuusaloitteita ja organisaation ja esihenkilöiden osoittaman kannustuksen vaikutusta aloitteellisuuteen. Yksilöt, jotka kokevat vahvaa kannustusta sekä esihenkilön että organisaation osalta, kehittävät ja implementoivat positiivisesti vastuullisuuteen vaikuttavia aloitteita. Työntekijöiden aloitteet voivat puolestaan parantaa organisaation suorituskykyä. Tutkimuksessa esimerkiksi työntekijöiden aloitteellisuuden vaikutuksesta koko organisaatioon on nostettu Nesteen puhtaamman dieselpolttoaineen kehittäminen. (Ramus & Steger, 2000.)

Aloitteellisuutta voi esiintyä kaikilla organisaation tasoilla. Yksilötason ”ekoinnovointi” (*ecoinnovation*) eroaa yleisestä innovoinnista siinä, että se vaatii enemmän johdon huomiota ja sitoutumista. Syynä tähän on pidetty sitä, että vastuullisuuteen liittyviä innovaatioita ei välttämättä pidetä kannattavuuden kannalta yhtä keskeisinä kuin muita innovaatioita. Eräs yksilötason vastuullisuusaloitteisiin liittyvä tärkeä tekijä onkin hyvä vastuullisuustoimista viestiminen. (Ramus & Steger, 2000.)

Organisaatioihin vaikuttavat yksilöiden toimet ja uskomukset. Vastuullisuuden edistämässä on tärkeää ymmärtää yksilöiden käsityksiä ja käyttäytymistä vastuullisuuteen liittyen.

Tutkimukset viittaavat siihen, että yksilöt sitoutuvat enemmän vapaaehtoiseen vastuullisuuden osana käyttäytymistään, jos he kokevat myös organisaation tukevan vastuullisuutta. (Luis & Silva, 2022.) Viime vuosikymmenen aikana termi mikro-CSR (micro-Corporate Social Responsibility) on saanut enenevässä määrin huomiota. Tällä vastuullisuuden mikro-tason termillä tarkoitetaan yksilötasoista suhtautumista organisaation vastuullisuutta kohtaan sekä toimien ja vuorovaikutuksen merkitystä suhteessa vastuullisuuteen. (Gond, Akremi, Swaen & Babu, 2017; Gond & Moser, 2021.) Empiirisissä tutkimuksissa on keskitytty muun muassa yksilöiden motiiveihin, ominaisuuksiin ja kognitiivisiin prosesseihin sekä toisaalta yksilöiden suhtautumiseen yritysten vastuullisuustoimia kohtaan (Gond & Moser, 2021).

Gond et al. (2017) systemaattinen katsaus aiheetta käsitteleviin tutkimuksiin on tunnistanut kolme päätutkimusaluetta: yksilölliset tekijät yritysten vastuullisuuteen sitoutumisessa, yksilölliset prosessit arvioida yritysten vastuullisuutta ja yksilölliset reaktiot suhteessa yrityksen vastuullisuustekoihin. Kirjallisuuskatsauksen mukaan sekä käsitteet että tietämys aiheesta on kuitenkin vielä pirstaloituneita, mutta yleisellä tasolla organisaatioiden vastuullisuuden voidaan todeta vaikuttavan myös yksilöön. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan, jotta voidaan kattavammin ymmärtää niitä tekijöitä ja mekanismeja, jotka vaikuttavat yksilöiden reaktioihin suhteessa organisaatioiden vastuullisuuteen. (Gond et al., 2017.)

Gond ja Moser (2021) ovat puolestaan tehneet kattavan kirjallisuuskatsauksen liittyen psykologisten ja sosiologisten mikro-CSR tutkimussuuntausten eroihin. Tutkimussuuntauksilla on yhteinen tarkoitus ja fokus, mutta ne perustuvat erilaisiin käsitteellisiin ja metodologisiin olettamuksiin. Mikro-CSR:n psykologisessa tutkimuksessa on keskitytty psykologisiin mekanismeihin, joiden avulla yksilöt havaitsevat, reagoivat ja arvioivat yritysten vastuullisuutta. Sosiologiaan perustuva tutkimus puolestaan on keskittynyt siihen, miten yksilöt kokevat ja toteuttavat vastuullisuutta organisaatiossa. Gond ja Moser (2021) ovat edelleen järjestelleet mikro-CSR tutkimukset kolmeen eri kategoriaan sen mukaisesti, millaisiin kysymyksiin analyysit pyrkivät vastaamaan: organisaation sisäinen mikro-CSR, yksilöiden välinen mikro-CSR ja yksilön sisäinen mikro-CSR. Organisaation sisäinen mikro-CSR vastaa tyypillisesti kysymyksiin liittyen siihen, miten työntekijät osallistuvat organisaation vastuullisuuteen, eli siihen liittyviin prosesseihin ja tehtäviin. Yksilöiden välinen mikro-CSR puo-

lestaan tarkastelee toimintaan osallistuvien yksilöiden välistä toimintaa sekä sen tuloksellisuutta. Yksilön sisäinen mikro-CSR keskittyy yksilöön sekä yksilön käsityksiin, asenteisiin ja tunteisiin suhteessa yrityksen vastuullisuutta kohtaan. (Gond & Moser, 2021.)

2.3.2 Muutosagentit

Integroitaessa vastuullisuustoimenpiteitä osaksi organisaation aktiviteetteja, muutosagentit ovat tärkeässä roolissa. Tällaiset avainhenkilöt tunnistamalla, organisaatioiden on mahdollista tukea vastuullisuustoimenpiteiden onnistumista. Viitaten aiempiin tutkimuksiin, erilaiset vastuullisuuteen liittyvät toimenpiteet vaativat muutosta myös esimerkiksi johtajuudessa, organisaatiokulttuurissa, asenteissa ja arvoissa. Muutosagenttien tärkeä rooli näkyy muutosaktiviteettien johtamisessa ja koordinoimisessa. (Siebenhüner & Arnold, 2007; van den Berg et al., 2019). Roolin tärkeydestä huolimatta tutkimuskirjallisuudessa on usein unohdettu yksilötason merkitys, ja keskitytty pääasiassa organisaatiotasoon. Vastuullisuuteen liittyvissä integrointiprosesseissa tiimit, työryhmät ja integroivat roolit ovat tärkeitä, ja näissä yksittäiset henkilöt voivat ottaa johtavan aseman sekä kommunikoinnin että koordinoinnin kautta. Työryhmien ja tiimien menestys on riippuvainen näistä henkilöistä, muutosagentteista. Tutkimuspaperissaan van den Berg et al. (2019) esittävät aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen, että vastuullisuus on mahdollista integroida onnistuneesti ainoastaan siten, että muutosagentit ovat mukana sekä käynnistämässä että johtamassa prosessia. Organisaation vastuullisuutta voivat edistää eri hierarkkisten tasojen yksilöt, joko ilman erityistä auktoriteettitasoa tai sen kanssa. Alhaalta ylöspäin suuntautuvissa hankkeissa, joissa johdon tuki voi puuttua tai olla puutteellista, muutosagentit ovat suuremmissa roolissa ja kääntäen, muutosagenttien merkitys on vähäisempi muutoksissa, jotka ovat strategisesti tuettuja. (van den Berg et al., 2019.)

Muutosagentteihin liittyy myös sisäinen ulottuvuus, intrapersoonallisuuden näkökulma, jossa pohditaan muutosagenttien sisäisten ominaisuuksien roolia ja niiden vaikutusta roolissa toimimiseen. Tutkimus muutosagenttien osaamiseen ja intrapersoonallisuuteen liittyen on vielä jokseenkin epäselvää, vaikkakin keskustelua osaamisen roolista on käyty osana tutkimusta. (Ayers, Missimer & Bryant, 2023.) Wamsler ja Brink (2018) ovat määritelleet intrapersoonallisuuteen sisältävän muutosagenttien subjektiiviset ajattelutavat, maailmankat-

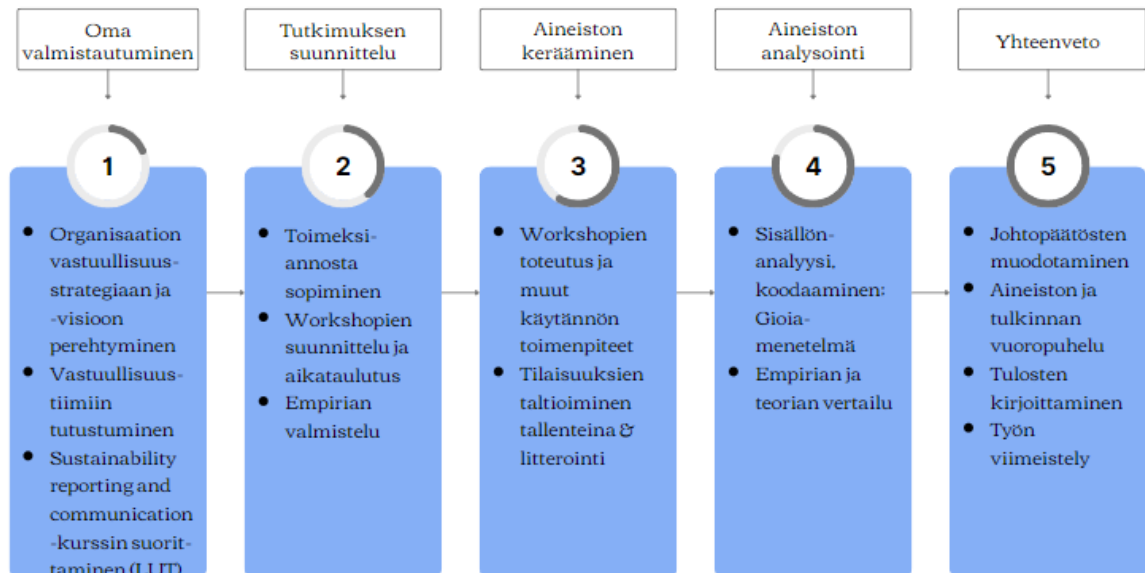
somukset, uskomukset, arvot ja tunteet. Toisaalta tutkimustulosten ja muutosagenttien kokemusten valossa on esitetty intrapersoonallisia ominaisuuksia, jotka ovat hyödyllisiä vastuullisuuden edistämisen kannalta. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa hyvä itsetuntemus ja emotionaalinen joustavuus. (Ayers et al., 2023; Jaakkola, Karvinen, Hakio, Wolff, Mattelmäki & Friman, 2022.)

Muutosagenttien vastuullisuuden edistämismahdollisuuksiin vaikuttavat toimenpiteiden tai muutoksen erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäiset tekijät liittyvät itse muutosprosessiin, kuten sen merkityksellisyyteen, tavoiteisiin, viestintään, osallistamiseen ja yhteistyöhön. Juuri näihin muutokseen liittyviin tekijöihin, kuten viestintään, muutosagentit voivat vaikuttaa itse ja myös toteuttaa niihin liittyviä toimenpiteitä. Hankkeen tai muutoksen ulkoisia tekijöitä ovat puolestaan muun muassa johdon tuki (tai sen puute), resurssit ja asiantuntemuksen taso. Organisaation ulkopuolisia, mutta vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan viranomaismääräykset, lainsäädäntö ja ulkoiset sidosryhmät. Ulkoisten tekijöiden huomioiminen on tärkeää, vaikka muutosagentti voi niihin itse suoraan vaikuttaa. Muutosagentin vaikutusmahdollisuudet muodostuvat näin ollen sekä heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan että taustalla vaikuttavista tekijöistä. (van den Berg et al., 2019.)

3 Tutkimus

Laadullisessa tutkimuksesta pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvittava aineisto usein tarkentuu itse tutkimusprosessin aikana, kun kerättyä aineistoa analysoidaan samanaikaisesti tutkimusprosessin edetessä aineiston keruun ja käsittelyn kietoutuessa yhteen. Näin ollen tutkimus ei etene lineaarisesti vaan syklisesti, joka on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi saattaa myös ohjata ja rajata aineistonkeruuta sekä vaikuttaa tehtävänasetteluun. (Hakala, 2017; Kananen, 2017.)

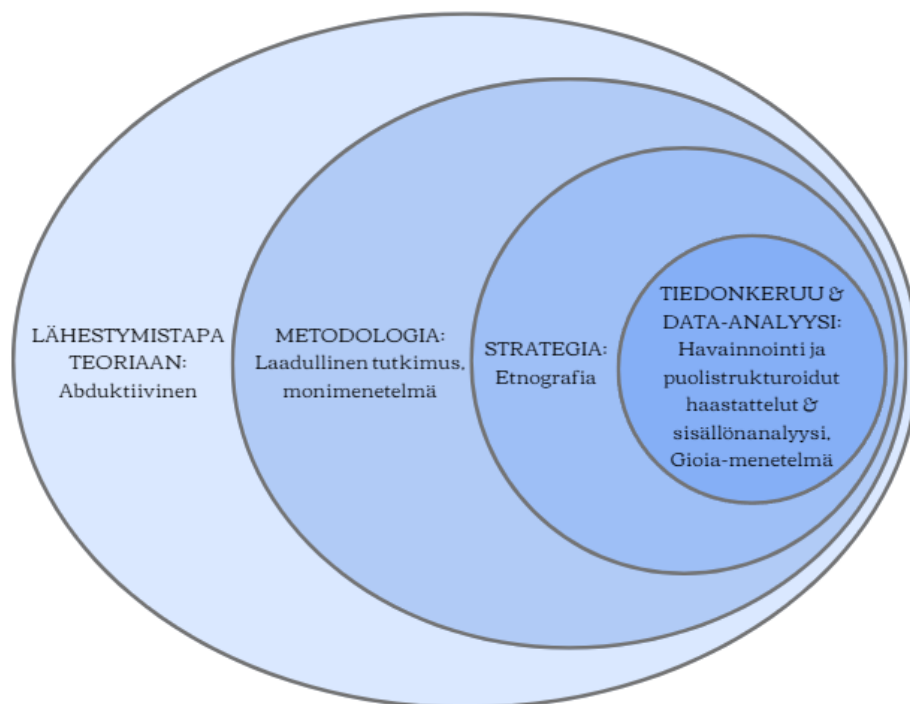
Tämän pro gradu – tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi soveltuu laadullinen tutkimus, koska tavoitteena on selvittää sekä kohdeorganisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa ja että keinoja vastuullisuuden edistämiseksi organisaatioyksikössä. Kohdeorganisaation ja – yksikön syvällisen vastuullisuuden tutkimisen mahdollistaa puolestaan työsuhte kyseiseen organisaatioon. Tutkimuksen vaiheita ja etenemistä on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Tutkimuksen empiriaosuuden vaiheet.

Tutkimus sisältää laadullisen tutkimuksen vaihteet, joita Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan ovat aiheen valinta, kirjallisuuden lukeminen, tutkimusongelman määrittely, aineiston keruu sekä analysointi, tutkimusmenetelmän valinta sekä varsinaisen tutkimuksen kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Saunders, Lewis & Thornhill (2023) käyttävät tutkimussipulia (*research onion*) kuvaamaan tutkimussuunnitelmaa ja sen kerroksellisuutta. Tutkimussipulin ulkokerrokset muodostuvat tutkimuksen vaihtoehtoisista analyysimuodoista ja metodologioista, kun taas sipulin keskiossa nähdään olevan tutkimusstrategiat sekä tutkimusmenetelmät ja -tekniikat. (Saunders et al., 2023.) Tämän tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 5 Saunders et al. (2023) tutkimussipulia mukaillen.



Kuva 5. Tutkimuksen rakenne (mukaillen Saunders et al., 2023, 177).

Seuraavissa alaluvuissa avataan tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä perehdytään tutkittavaan organisaatioyksikköön vastuullisuusnäkökulmasta. Tutkimus- ja aineistokeruumenetelmissä on huomioitu mahdollisuus toimia ja tutkia ilmiötä organisaation sisällä.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja analyysimuoto

Laadullisen tutkimuksen analyysimuotoja ovat induktiivinen (aineistolähtöinen), deduktiivinen (teorialähtöinen) ja abduktiivinen (teoriaohjaava) analyysi. Induktiivinen lähestymistapa teorian kehittämiseen tarkoittaa teorian kehittämistä empiiristen tietojen tuloksena, ja tutkittavan ilmiön aiemmilla teorioilla ei ole yhteyttä analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Deduktiivinen analyysi puolestaan nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin, ja tutkimuksen ilmiö määritellään tämän mukaisesti. Abduktiivinen analyysi sisältää teoriakytkentöjä ja siinä aiempi teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Abduktiivinen lähestymistapa käsittää tietojen keräämisen ilmiön tutkimiseksi, teemojen tunnistamiseksi ja mallien selittämiseksi. Aiemman tiedon vaikutus on siis tunnistettavissa, mutta merkitys ei ole teoriaa testaava kuten deduktiivisessa analyysissä. (Saunders et al., 2023; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisen analyysin muodoista abduktiivinen analyysi on soveltuvuin tähän tutkielmaan, koska teoriakytkentöjä on havaittavissa, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata olemassa olevaa teoriaa tai mallia.

Tutkimusmenetelmältään tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joka noudattaa sekä sisällysanalyysin että etnografisen tutkimuksen muotoja. Etnografisessa laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein mukana tutkittavassa ryhmässä ja pyrkii ymmärtämään esimerkiksi yrityksen tai sen osaston toimintaa. Tällöin on mahdollista saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kuin perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen, 2017.) Tutkimuksen toteuttaminen ollessa työsuhteessa kohdeorganisaatioon tukee etnografista tutkimusmenetelmää.

3.2 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat primääriset, esimerkiksi haastattelut ja havainnointi, ja sekundääriset aineistot, kuten erilaiset tutkimusta tukevat dokumentit (Kananen, 2017; Tuomi & Sarajärvi, 2018.). Teemahaastattelu etenee etukäteen sovittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelussa kysymyksiä on myös mahdollista tarkentaa tai esittää syventäviä kysymyksiä vastauksista riippuen. Havainnointia pidetään laadullisen tutkimuksen toisena yleisesti käytettynä tiedon- ja aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi havainnoinnin avulla saadun aineiston yhdistäminen haastattelu-

saatuun aineistoon on usein hedelmällistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tiedonantajien kanssa ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Osana tätä tutkimusta on käytetty pääasiallisena primääriaineistona osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi on valittu primääriaineiston keruumenetelmäksi, koska tutkitavan ilmiön tilanteesta eri Engineering Solutions – toiminnon osa-alueissa ei ollut tarkkaa tietoa tai käsitystä, ja tällä tavoin oli mahdollista kerätä tietoa myös edistämistoimenpiteiden suunnittelemisesta ja niiden toteuttamisesta.

Havainnointia suoritettiin osallistumalla Google Meet:n avulla järjestettyihin workshoppeihin (taulukko 1). Workshoppeja järjestettiin yhteensä yksitoista kappaletta huhti-elokuussa 2023 ja niihin osallistui kaiken kaikkiaan 25 eri osallistujaa kattaen organisaatioyksikön toiminnot sekä vastuullisuustiimin edustuksen. Tilaisuuksien tallenteet olivat kestoiltaan yhteensä noin 7,5 tuntia. Havainnointiaineistot tallennettiin osallistujien suostumuksella. Yhden workshopin tallenne kuitenkin epäonnistui, ja tämän osalta litteroinnissa on hyödynnetty muistiinpanoja ja workshopissa esitettyjä materiaaleja. Litterointien yhteydessä havainnointiaineisto lisäksi anonymisoitiin. Osallistavassa havainnoinnissa on toteutunut tutkijan kaksoisrooli, tutkijan ollessa sekä tutkija että työntekijä (Kananen, 2017).

Taulukko 1. Tutkimuksen havainnointiaineisto.

Workshop	Pvm	Kohderyhmä	Kesto	Osallistujamäärä	Osallistajat
A	3.4.2023	Koko organisaatioyksikkö	49 min 45 s	7	Sustainability manager (2 hlö), Head of human rights, Vice president, Capacity management manager, fasilitaattorit (2 hlö)
B	5.4.2023	Investointien hallinta	26 min 48 s	3	Capacity management manager, Investment process & performance manager, fasilitaattori
C	11.4.2023	Investointien hallinta	24min 33 s	4	Capacity management manager, Investment management manager, fasilitaattorit (2 hlö)
D	12.4.2023	Hankinta	26 min 49 s	3	Procurement manager, fasilitaattorit (2 hlö)
E	3.5.2023	Tuotannon optimointi	48 min 24 s	9	Sustainability manager (2 hlö), Vice president, Production performance service manager, Head of solutions and services, Sustainable specialist, Head of services, fasilitaattorit (2 hlö)
F	4.5.2023	Hankinta	1 h 0 min 19 s	13	Sustainability manager (3 hlö), Sustainability specialist, Head of human rights, Vice president procurement, Vice president, Procurement development manager (2 hlö), Procurement manager, Services category lead, fasilitaattorit (2 hlö)
G	16.5.2023	Suunnittelu	54 min 51 s	8	Sustainability manager (2 hlö), Head of human rights, Head of engineering office, Capacity management manager, Vice president, fasilitaattorit (2 hlö)
H	22.5.2023	Koko organisaatioyksikkö	40 min 26 s	8	Sustainability manager (2 hlö), Sustainability specialist, Head of human rights, Capacity management manager, Vice president, fasilitaattorit (2 hlö)
I	25.5.2023	Tuotannon optimointi	18 min 3 s	6	Sustainability specialist, Vice president, Production performance services manager, Head of solutions and services, Head of services, fasilitaattori
J	29.6.2023	Hankinta	noin 1 h	10	Sustainability manager (2 hlö), Head of human rights, Procurement development manager (2 hlö), Procurement manager, Services category lead, Equipment and materials category lead, fasilitaattorit (2 hlö)
K	21.8.2028	Suunnittelu	33 min 45 s	9	Sustainability manager (2 hlö), Head of human rights, Capacity management manager, Head of engineering office, Vice president, Head of engineering management, fasilitaattorit (2 hlö)
Yhteensä 11 workshopia			7 h 23 min	25 osallistujaa	

Kerätty havainnointiaineisto on yhteismitallistettu tekstimuotoon litteroinnin avulla. Tämän jälkeen tekstimassaa on ollut mahdollista tarkastella tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta sekä liittää tutkittavaan ilmiöön. (Kananen, 2017.) Tekstikokonaisuudet on analyysimenetelmän keinoin koodattu ja tulkittu, ja näitä tutkimuksen vaiheita on kuvattu tarkemmin analyysimenetelmiä käsittelevässä alaluvussa.

Puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja on käytetty havainnointia tukevana materiaalina. Näin ollen tämän tutkimuksen tapauksessa on kyse monimenetelmällisestä laadullisesta tutkimuksesta (Saunders et al. 2023). Haastatteluja varten kysymykset sekä valmisteltiin että toimitettiin haastateltaville etukäteen (liitteet 1 ja 2) ja molemmat haastattelut

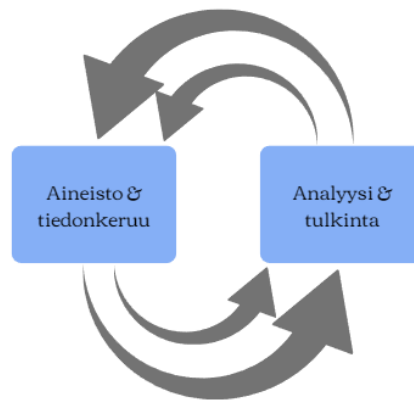
toteutettiin Google Meet:n välityksellä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he allekirjoittivat lisäksi suostumuslomakkeen (liite 3). Haastattelut myös tallennettiin litteroinnin helpottamiseksi haastateltavien suostumuksella.

Primääriaineiston lisäksi tutkimuksessa on käytetty sekundääriaineistoja, kuten vuosikertomusta, vastuullisuusraporttia sekä julkaisuja ja tiedotteita.

3.3 Analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä voi pohjautua vahvasti teoreettiseen asemointiin ja analyysiin tai se voi pohjautua analyysiin, jota ei ohjaa tietty teoria. Sisällönanalyysi on esimerkki jälkimmäisestä analyysimenetelmästä, ja sitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin menetelmällä on mahdollista analysoida erilaisia dokumentteja, kuten artikkeleita, haastatteluja, raportteja ja keskusteluja, systemaattisesti ja objektiivisesti, jolloin lopputuloksena on tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullinen sisällönanalyysi voi perustua aineiston koodaamiseen tai se voi pohjautua suoraan tulkintaan. Kategorisointi on laadullisen sisällönanalyysin perusmuoto, jonka edellytyksenä on systemaattinen koodaus. Kategorisoinnin tarkoituksena on tuottaa sisällöstä kokonaisvaltainen kuvaus. Tulkinta on toinen laadullisen sisällönanalyysin perusmuoto, joka voi perustua koodaukseen, mutta ei välttämättä edellytä sitä. Tulkinnan tarkoituksena on ymmärtää kontekstuaalisia merkityksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2016.)

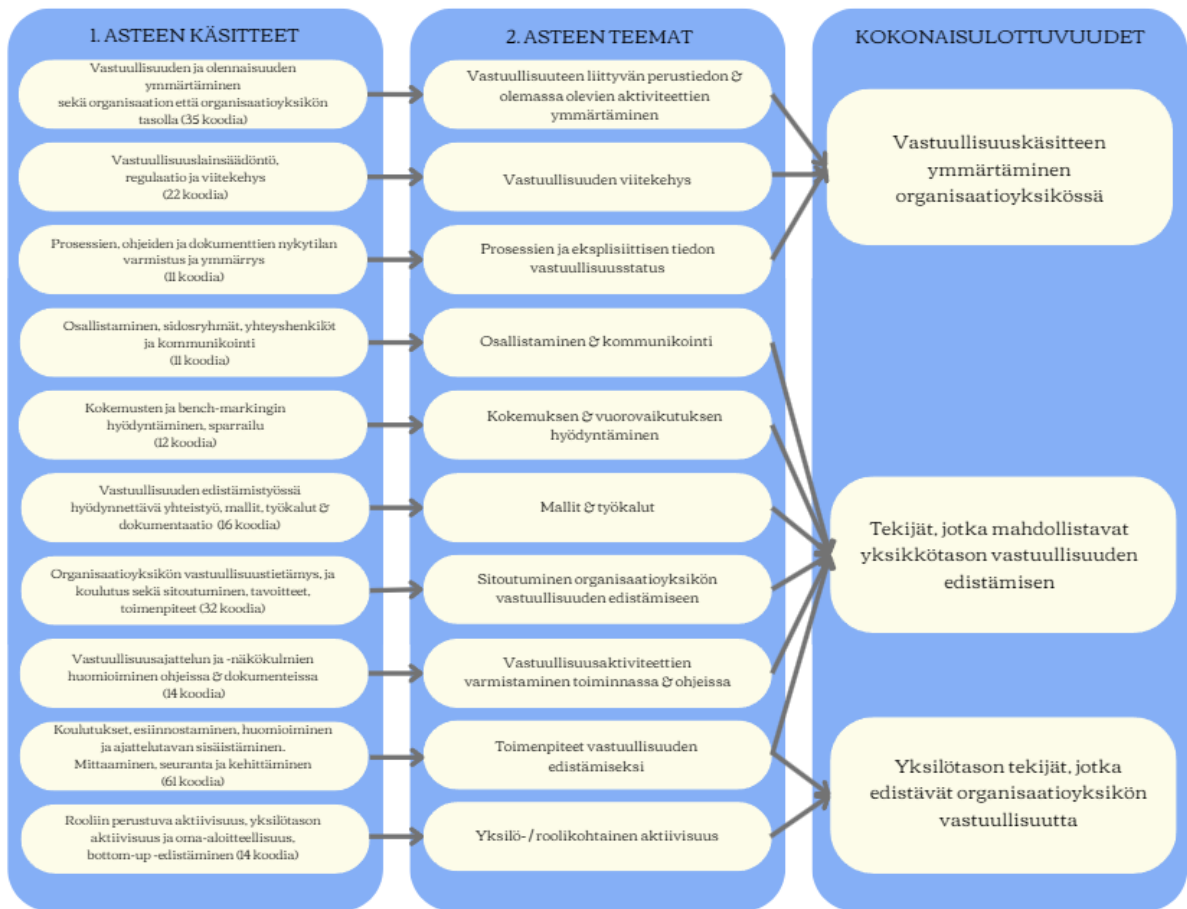
Tutkielman havainnointiaineistoja on analysoitu Gioia-menetelmän avulla, joka on yksi tapa toteuttaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla on luotu käsitys aineistosta samalla, kun ymmärrys aiheesta on lisääntynyt. Havainnoinnin ja haastattelujen kautta saatua aineistoa on lisäksi peilattu sekundääriaineistoon, ja analyysin kautta teorian ja empirian synteesiä on kyetty kehittämään kohti tutkimustuloksia. Tutkimus on edennyt hermeneuttista kehää noudattaen lisäksi fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen rakennetta, jossa tutkimus etenee vuoropuhelussa tutkimusaineiston ja tulkinnan kanssa (kuva 6). Tämän dialogin, aineiston analyysin ja synteessin kautta uuden tiedon syntyminen mahdollistuu. (Kananen, 2017; Laine, 2010.)



Kuva 6. Aineiston ja tulkinnan kehä (mukaiillen Kananen 2017, 132).

Tutkimuksen havainnointiaineiston litterointi on siis koodattu ja analysoitu Gioia-menetelmää hyödyntäen. Gioia-menetelmä antaa äänen sekä tiedonantajille että tutkijalle mahdollistaen aineiston ja käsitteiden välisten yhteyksien löytämisen ja osoittamisen. Aineiston koodausmenetelmän 1. asteen analyysi pohjautuu aineiston litterointeihin ja pyrkii noudattamaan informanttien termejä rajaamatta niiden määrää, minkä takia kategorioiden määrä on yleensä suuri. Tämän jälkeen seuraa 2. asteen analyysi, jossa ensimmäisen vaiheen kategorioita ryhmitellään samankaltaisuuksien ja erojen avulla ja kategorioiden määrä rajoitetaan hallittavalle tasolle. 2. asteen kategoriat ryhmitellään teemoiksi ja viimeisessä vaiheessa kokonaisulottuvuuksiksi. (Gioia, Corley & Hamilton, 2013.)

Tämän tutkimuksen 1. asteen analyysi tuotti 228 erilaista kategoriaa. Näin suuri kategorioiden määrä vaati merkittävää ryhmittelyä samankaltaisuuksia ja eroja analysoimalla. Ryhmittelyn tuloksena syntyi 10 kappaletta 1. asteen käsiteryhmiä. Käsiteryhmien erot olivat toisinaan tulkinnanvaraisia, joten 2. asteen analyysi vaati myös niiden peilaamista aineiston litterointeihin. 2. asteen teemoja syntyi analyysin tuloksena myös 10 kappaletta. Lopuksi näin syntyneet teemat yhdisteltiin kolmeksi kokonaisulottuvuudeksi. Tutkimuksen Gioia-menetelmän vaiheet on kuvattu kuvassa 7.

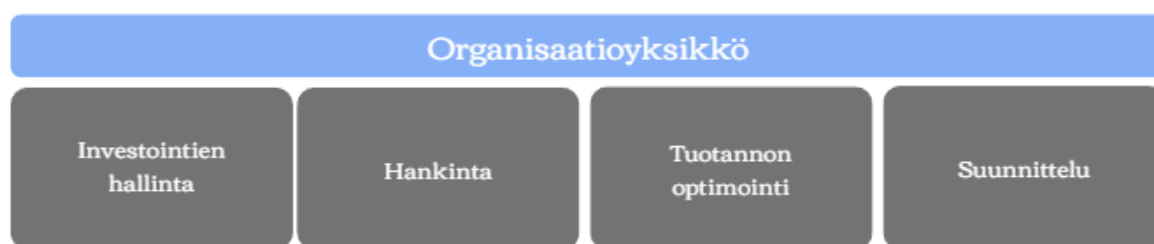


Kuva 7. Aineiston analyysi Gioia-menetelmällä (mukaillen Gioia et al., 2013, 21).

Tämän tutkimusluvun viimeinen alaluku esittelee tutkimuksen organisaation ja organisaatioyksikön, jossa tutkimuksen havainnointia suoritettiin. Lisäksi kuvataan kohdeorganisaation vastuullisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

3.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena on Neste Oyj:n yksi organisaatioyksikkö, Engineering Solutions. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatioyksikkö, ja lisäksi koko organisaation osalta myös vastuullisuuteen liittyvät kulmakivet niiden antaessa suuntaviivat myös kohdeorganisaatioyksikön vastuullisuudelle. Kohdeorganisaatioyksikön rakenne on esitetty kuvassa 8.

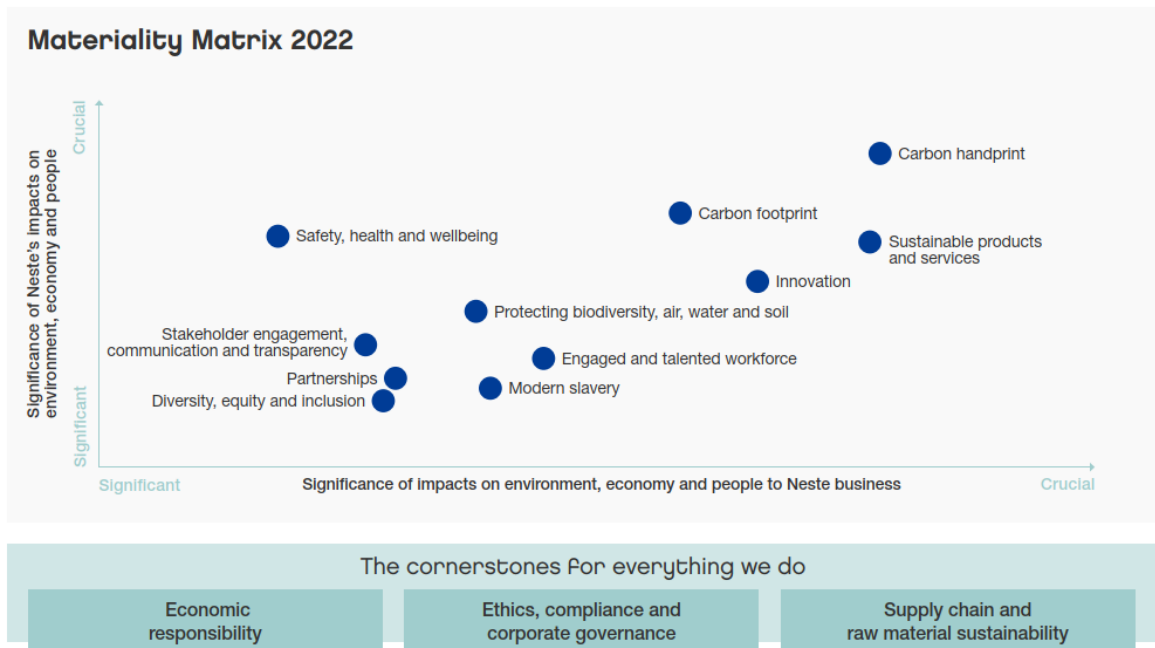


Kuva 8. Empirian kohteena olevan organisaatioyksikön rakenne.

Nesteen kokonaan omistama Neste Engineering Solutions Oy sulautui Neste Oyj:hin 1.10.2022. Tutkimuksen kohdeyksikkö, Engineering Solutions, tarjoaa teknologia-, suunnittelu- ja projektinhallintapalveluita sekä öljynjalostuksessa että kaasualalla ja petrokemianteollisuudessa. Yhdistämällä tutkimuksen ja innovoinnin insinöörikompetenssiin, Engineering Solutions auttaa asiakkaitaan ja sidosryhmiään siirtymässä kohti puhtaita ja uusiutuvia toimintatapoja. (Neste, 2022.)

3.4.1 Konsernin ja kohdeorganisaatioyksikön vastuullisuus

Vastuullisuusvisio on keskeisessä osassa Neste Oyj:n strategiaa, ja se koostuu ilmaston, luonnon monimuotoisuuden, ihmisoikeuksien sekä toimitusketjun ja raaka-aineiden vastuullisuuden huomioimisesta. Sidoryhmien vastuullisuusvaateiden kasvaessa Nesteelle on tärkeää, että sidoryhmien näkemykset ja odotukset ymmärretään ja Nesteen suorituskky sekä täyttää että ylittää sidoryhmien odotukset. Neste toteuttaa kerran kahdessa vuodessa olennaisuusarviointin noudattaen kaksinkertaista olennaisuutta, jossa yhdistyvät vaikutusten olennaisuus ja taloudellinen olennaisuus. Olennaisuusarviointi suoritettiin edellisen kerran vuonna 2022. Olennaisuusarviointia voidaan pitää koko organisaation, ja näin ollen myös kohdeorganisaatioyksikön, vastuullisuuden edistämisen kulmakivenä. (Neste vuosikertomus, 2022.) Olennaisuusmatriisi (kuva 9) on esitetty osana yhtiön englanninkielistä vastuullisuusraporttia eikä sitä ole saatavilla suomeksi. Olennaisuusmatriisin avulla on tunnistettu yksitoista olennaista teemaa, jotka luovat puitteet Nesteen vastuullisuustyölle ja jotka ovat merkityksellisiä sekä toiminnoissa että arvoketjuissa (Neste vuosikertomus, 2022).



Kuva 9. Neste Oyj:n olennaisuusmatriisi (Neste Sustainability Report 2022, 30).

Yhtiön tavoitteena on lisäksi integroida vastuullisuustavoitteet entistä vahvemmin yhtiön rahoitukseen, minkä takia Green Finance Framework (vihreän rahoituksen viitekehys) perustettiin vuonna 2021, ja ensimmäinen Green Finance Report (vihreän rahoituksen raportti) julkaistiin vuonna 2022 (Neste vuosikertomus, 2022).

Vastuullisuus on ollut keskeinen osa toimintaa jo vuosia, ja esimerkiksi ympäristövastuullisuudesta on raportoitu jo 1990-luvulta alkaen konsernin liittyttyä maailmanlaajuiseen Responsible Care -ohjelmaan. Etenkin uusiutuviin raaka-aineisiin liittyvät muutokset ovat vaatineet aktiivista vastuullisuustoimista raportointia, osittain myös sidosryhmien vaatimuksista. Muun muassa tämä on kehittänyt raportointia ja on yksi syy siihen, että vastuullisuusraportointia on tehty ja kehitetty aktiivisesti myös vapaaehtoisuuteen perustuvan raportoinnin osalta. Panostamista vastuullisuuteen ja siitä raportoimiseen on voitu pitää erottautumistekijänä ja Neste Oyj haluaa olla edelläkävijä myös tulevaisuudessa. Neste Oyj on valittu osaksi edistyksellistä SBTN-pilottihanketta (*Science Based Target for Nature*), jota voidaan pitää yhtenä esimerkkinä Neste Oyj:n vastuullisuuden edelläkävijämaineesta. (Aulakoski, 2023.)

Vastuullisuusraportoinnissa Neste Oyj:tä sitova ja velvoittava regulaatio on EU-tasoinen NFRD, joka on osa kansallista kirjanpitolainsäädäntöä, ja raportointi tehdään osana Neste Oyj:n hallituksen toimintakertomusta. Vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi on osana vuosikertomusta julkaistava Sustainability report, joka on kattavampi kuvaus vastuullisuudesta. Raportointi tehdään GRI-viitekehyksen mukaisesti. Lisäksi osittain sidosryhmien avulla on tunnistettu ja huomioitu myös muita viitekehyksiä, kuten TCFD. Sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset halutaan huomioida vastuullisuusraportointia tehtäessä ja myös kehitettäessä, ja sidosryhmät ovat olleet merkittävässä roolissa myös GRI:n mukaisissa olennaisuusmäärittelyissä. (Aulakoski, 2023)

Aulakosken mukaan CSRD:n voimaantulo tulee aiheuttamaan merkittäviä muutoksia Neste Oyj:n vastuullisuusraportointiin. Vastuullisuusraportointi tulee siirtymään osaksi hallituksen toimintakertomusta tilinpäätöksen rinnalle. Myös raportointivelvoitteet tulevat laajentumaan entisestään, eikä pelkästään toteutuneiden tietojen raportointi riitä, vaan vastuullisuus tulee huomioida kaiken kattavasti osana liiketoimintaa. Ensimmäinen CSRD:n mukainen vastuullisuusraportti julkaistaan tilikaudesta 2024. (Aulakoski, 2023.)

Vastuullisuustiimi toimii tukifunktiona ja tekee laajaa yhteistyötä läpi organisaation, myös lähellä asiakasrajapintaa. Vastuullisuustiimi tukee ja tarvittaessa kouluttaa vuorovaikuttavasti organisaation eri toimintoja ja yksiköitä vastuullisuuteen liittyvissä aiheissa, jotta keskeiset vastuullisuusteemat tulevat huomioitua yhtenäisesti organisaation vastuullisuusvision mukaisesti. Pidemmällä aikavälillä on tavoitteena varmistaa systemaattinen toimintatapa, vastuullisuuden ymmärtäminen ja vaikutusmahdollisuudet osana kunkin yksikön toimintaa. Vastuullisuutta ei voida pitää ainoastaan vastuullisuustiimin työnä ja ulkoisena raportointina, vaan se on tärkeä osa liiketoimintaa ja koko organisaation yhteistä toimintatapaa. (Aulakoski, 2023.)

Nesteläisten tietoisuutta vastuullisuusasioissa halutaan edistää koko organisaatiossa. Kuten turvallisuus on jokaisen nesteläisen selkäytimessä, vastaavanlaista sisäistämistä toivotaan saavutettavan myös vastuullisuuden saralla. Tällä hetkellä vastuullisuus ymmärretään organisaation sisällä vielä paikoin eri tavoin. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen ja fokuksen saavuttaminen, ja osaltaan tässä työssä auttaa myös Sustainability Communications. (Aulakoski, 2023.)

Syksyllä 2022 pidetyssä Neste Oyj:n ylimmän johdon globaalissa strategiakokouksessa oli puhumassa muun muassa Wayne Visser, ja hänen teoksensa *Thriving. The breakthrough movement to regenerate nature, society, and the economy* (Greenleaf Book Group Llc, 2022) jaettiin kokouksen osallistujille. Sijoittajien vastuullisuusnäkökulmaa toi kokoukseen puolestaan taloustieteilijä ja Nordean pääekonomisti Tuuli Koivu. Tätä strategiakokousta voidaan osaltaan pitää johdon sitouttamisena vastuullisuuteen. Tämän lisäksi vastuullisuus on erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe muun muassa Nesteen hiilineutraaliustavoitteiden näkökulmasta. Konsernin vastuullisuusaktiviteetteja tukeakseen Nesteen vastuullisuustiimi haluaa myös yhdessä Engineering Solutions –toiminnon kanssa edistää vastuullisuutta. Osana tätä työtä on tunnistettu neljä osa-aluetta (hankinta, suunnittelu, investointien hallinta ja tuotannon optimointi), joissa vastuullisuutta olisi mahdollista lähteä kehittämään. (Heikkinen, 2023.)

Engineering Solutions –yksikön vastuullisuus pohjautuu konsernin vastuullisuusstrategiaan ja –visioon. Mahdollisesta Engineering Solutionsin omasta vastuullisuusnäkökulman huomiovasta visiosta käytiin kuitenkin keskustelua toiminnon johtoryhmän strategiakokouksessa keväällä 2023. Konkreettisia vastuullisuusmittareita Engineering Solutionsilla ei toistaiseksi ole, ja toiminnon osa-alueilla ollaan osittain eri tasoilla vastuullisuuden huomioimisessa ja kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä. Tulevaisuudessa keskeistä olisikin yleinen tietoisuuden lisääminen ja vastuullisuuden merkityksen ymmärtäminen toiminnossa ja tiimeissä. Engineering Solutions –toiminnon vuoden 2024 suunnittelukierros ajoittuu syyslokakuulle 2023, jolloin konsernin vastuullisuusvisio ja –strategia tullaan purkamaan konkreettisiksi tekemisiksi, ja tätä varten tarvitaan myös mittareita johtamisen tueksi. Vastuullisuusmittareiksi toivotaan löydettävän muutama olennainen mittari, jotka tukevat johtamista, vastuullisuusajattelun kehittymistä ja joiden pohjalta toimintaa on mahdollista edelleen kehittää myös tulevina vuosina. (Heikkinen, 2023.)

Heikkisen (2023) mukaan myös organisaatioyksikkö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan koko konsernin vastuullisuuteen. Engineering Solutions suunnittelee tuotantolaitoksissa käytettäviä ratkaisuja, ja tätä kautta toiminnan vaikutukset heijastuvat laajalle. Tuotantolaitokset ovat myös varsin pitkäikäisiä, joten vastuullisen suunnittelutyön seuraukset voivat kantaa vuosikymmenien päähän. Tämän takia yhteiset tavoitteet, niiden ymmärtäminen ja vastuullisuusajattelun kehittyminen ovat keskeisessä roolissa. (Heikkinen, 2023.)

3.5 Aineiston luotettavuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei aina ole helppoa tai yksiselitteistä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole vakiintunutta luotettavuuden arviointikriteeristöä. (Kananen, 2017; Shenton 2004; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Esimerkiksi Kananen (2017) korostaa aineiston reliabiliteettia ja validiteettia osana luottavuusarviointia, kun taas Shenton (2004) esittää käytettäväksi uskottavuutta (*credibility*), siirrettävyyttä (*transferability*), riippumattomuutta (*dependability*) ja vakuuttavuutta (*confirmability*) luotettavuuden arvioinnissa. Tarkempi tarkastelu osoittaa kuitenkin, että edellä mainituissa laatukriteereissä on havaittavissa myös yhteneväisyyksiä.

Kanasen (2017) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, tuottaisiko uusintatutkimus vastaavat tutkimustulokset. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista eli onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus. (Kananen 2017.) Shenton (2004) puolestaan määrittelee uskottavuuden arvioinnin tapahtuvan esimerkiksi asianmukaisten tutkimusmenetelmien, organisaation tuntemisen, tutkijan pätevyyden ja informantien soveltuvuuden ja rehellisyyden kautta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan puolestaan ilmiön ja tutkimuksen yksityiskohtaista kuvaamista, jotta vertaileva tutkimus on mahdollista, mikä on verrattavissa aiemmin määriteltyyn reliabiliteettiin. Myös riippumattomuus liittyy osittain reliabiliteettiin, koska riippumattomuuden arviointiin liittyy esimerkiksi tutkimuksen metodologinen kuvaus sekä mahdolliset päällekkäiset menetelmät. Shentonin (2004) kuvaama neljäs kriteeri eli vakuuttavuus liittyy tutkijan puolueettomuuden arviointiin sekä mahdollisten tutkimusmenetelmien puutteiden tunnistamiseen ja arviointiin. (Shenton, 2004.) Tutkimuksen luotettavuutta tulee näin ollen huomioida jo tutkimusta suunniteltaessa, koska tutkimukseen sopivilla tutkimusmenetelmillä voidaan vaikuttaa positiivisesti lopputuloksen luotettavuuteen. (Kananen, 2017).

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan empiirinen tutkimus ja taustat mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Havainnointiaineiston lisäksi tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoituja haastatteluja tukemaan sekä varsinaista empiriaa että tulosten muodostamista. Tutkimus on lisäksi tehty työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Näin ollen havainnointiaineiston kerääminen on mahdollistunut eri tavalla kuin tapauksessa, jossa tutkimus olisi suoritettu ulkopuoleisen tutkijan toimesta. Organisaation tuntemus on tukenut sopivien henkilöiden kutsumista workshoppeihin, ja näin ollen havainnoinnin kohderyhmiä voidaan pitää

tarkoituksenmukaisina. Workshopeihin osallistuneiden henkilöiden roolit on kuvattu osana tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää taulukossa 1. Aineistoa on lisäksi pyritty tulkitsemaan mahdollisimman neutraalisti ilman, että työsuhte tutkimuskohteeseen vaikuttaisi tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Lisäksi mahdollisuus havainnointiaineiston tallentamiseen ja tallenteiden tutkimiseen workshopien jälkeen voidaan olettaa parantavan tehtyjä tulkintoja ja näin myös Gioia-menetelmän mukaista aineiston koodaamista ja edelleen tutkimuksen tuloksia. Yhteenvetona tutkimuksen luottavuuden arviointi Shentonin (2004) kuvaamiin laatukriteereihin pohjautuen on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen laatukriteerit.

Laatukriteerit	Huomioiminen tutkimuksessa
Uskottavuus	Työsuhteen tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Organisaatiotuntemuksen hyödyntäminen. Toisiaan tukevien aineistonkeruumenetelmien käyttäminen. Tutkijan pätevyyden tukeminen yliopiston vastuullisuuteen liittyvällä opintojaksolla. Tutkimuksen mahdollisimman tarkka kuvaaminen. Havaintojen ja tulkintojen tarkistaminen tallenteita hyödyntäen.
Siirrettävyys	Organisaation ja organisaation taustatojen selvittäminen ja kuvaaminen vertailun mahdollistamiseksi. Havainnointiaineiston kuvaaminen (kestot, osallistujamäärät & toimenkuvat). Ilmiön mahdollisimman tarkka kuvaaminen kohdeorganisaatioyksikössä. Tutkimusajankohdan kertominen.
Riippumattomuus	Metodologian kuvaaminen ja tehtyjen valintojen perustelemine. Monimenetelmäisyyden hyödyntäminen. Organisaatioyksikön kaikkien toimintojen havainnoinnin hyödyntäminen tuloksissa.
Vakuuttavuus	Gioia-menetelmän mukainen koodaaminen ilman aineistosta syntyvien koodimäärien rajoittamista tutkijan omien tulkintojen ja vaikutusten minimoimiseksi. Gioia-menetelmän kuvaaminen sekä sanallisesti että kuvien avulla. Tutkimuksen rajoitteiden pohtiminen (kappale 5.3.).

Organisaatioyksikön koostuessa neljästä eri toiminnosta, kutakin toimintoa koskevia workshopeja oli mahdollista havainnoida useampia kertoja. Tämän seurauksena aineistosta alkoi nousta esiin toistuvuutta sekä toimintojen sisällä että organisaatioyksikötasoisesti, mikä oli havaittavissa lopulta myös tutkimuksen aineistoa koodattaessa. Toistuvuuden esiintymisen eri havainnointitilaisuuksissa voidaan liittää tutkimusaineiston saturaation eli kyläntymiseen, mikä osaltaan liitetään laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen. Toistuvuutta esiintyy saavutettaessa aineiston saturaatiopiste eli tutkimuksessa on hyödynnetty riittävää määrää aineistoa. (Kananen, 2017.)

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiriaosuuden tuloksia aloittaen kohdeorganisaatioyksikön lähtötilanteen selvitystyöstä, koska tätä voidaan pitää edellytyksenä vastuullisuuden edistämiseksi. Lähtötilanteen ja siihen liittyvän selvitystyön kuvaamisen jälkeen esitellään tuloksia sekä organisaatioyksikön näkökulmasta että yksilötason näkökulma huomioiden. Tulosten muodostamisen pohjana ovat olleet tutkimuskysymykset, joita ovat tukeneet myös tutkimuksen kirjallisuusosuus.

4.1 Lähtökohdat ja nykytilanteen selvitys

Keväällä 2023 Engineering Solutions – toiminnon strategiakerroksella vastuullisuutta suunniteltiin otettavaksi mukaan toiminnon visioon (Heikkinen, 2023). Tämän jälkeen alkoi vastuullisuuden nykytilan selvittäminen Engineering Solutionsin neljän toiminnon osalta, koska sekä vastuullisuuden huomioimisesta osana toimintojen päivittäistyötä ja – prosesseja että mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista ei ollut kattavaa kokonaiskuvaa. Alkumetreiltä asti yhteistyötä tehtiin Nesteen vastuullisuustiimin kanssa, jotta kyettiin varmistumaan siitä, että workshoppeissa keskitytään olennaisiin teemoihin ja myös tulevaisuuden suunnitelmat sekä mahdolliset toimenpiteet olisivat linjassa konsernin vastuullisuusstrategian ja – vision kanssa.

Huhti-elokuun 2023 välisenä aikana pidettiin yhteensä 11 workshopia. Näitä ennen pidettiin lisäksi joitain valmistelevia lyhempiä kokouksia. Workshopien fasilitaattorit, joihin tämän tutkimuksen kirjoittaja lukeutuu, osallistuivat huhtikuussa kohdennettuun Sustainability Managerin pitämään vastuullisuusperehdytykseen, joka pidettiin nimenomaisesti Engineering Solutionsin vastuullisuuden edistämistä silmällä pitäen. Tällä kohdennetulla perehdytyksellä sekä tuettiin että varmistettiin fasilitaattoreiden mahdollisuuksia vastuullisuuden edistämiseen tulevissa workshoppeissa.

Koko **organisaatioyksikön tasolla** nykytilan selvittäminen ja vastuullisuustoimenpiteiden suunnitteleminen alkoi workshopissa huhtikuun alussa 2023. Workshopiin osallistui kahden fasilitaattorin lisäksi kolme vastuullisuustiimin jäsentä sekä kohdeorganisaatioyksikön

avainhenkilöitä mukaan lukien johtoryhmän jäsen. Workshopin aluksi vastuullisuustiimi kuvasi muiden liiketoimintojen kanssa aiemmin tehtyä vastuullisuusyhteistyötä. Vastuullisuustiimin mukaan aiemmat yhteistyöt ovat lähteneet liikkeelle Nesteen vastuullisuusvision aktiviteettien esittelemisestä, ja näistä aktiviteeteistä on yhteistyön myöhemmissä vaiheissa valittu tapauskohtaisesti olennaisimmat, joihin vaikutusmahdollisuus on koettu hedelmällisimmäksi. Ensimmäisessä organisaatioyksikötason workshopissa keskustelu oli tunnustelua, mutta toisaalta koettiin, että vastuullisuuden edistämiseksi tehdään jo konkreettisia asioita, mutta niitä kaikkia ei välttämättä tiedosteta osaksi vastuullisuuden laajaa kirjoa. Lisäksi olennaisuus käsitteenä herätti paljon sekä keskustelua että ajatuksia. Olennaisuuden ymmärtämisen tärkeydestä oltiin hyvin yksimielisiä ja olennaisuuden nostaminen myös tulevien workshopien keskiöön koettiin tärkeäksi.

Keskustelujen pohjalta päätettiin sekä vastuullisuuden nykytilakartoitusta että toimenpideehtotuksien työstämistä tehtävän aluksi organisaatioyksikön neljän osa-alueen (hankinta, suunnittelu, investointien hallinta ja tuotannon optimointi) mukaisesti. Koko organisaatioyksikkö koettiin liian suureksi kokonaisuudeksi etenkin, kun oli viitteitä siitä, että osa-alueittain vastuullisuuden edistäminen tulee näyttäytymään eri tavoin. Vastuullisuustiimi lupautui tukemaan myös tulevia workshoppeja ja lisäksi he jakoivat mallipohjan toimenpideehtotusten keräämiseen. Workshopin fasilitaattorit esittelivät myös etukäteen valmistelemaansa tiedostopohjaa organisaatioyksikön vastuullisuusmittariehtotuksien keräämiseksi ja tämä pohja päätettiin jakaa Google-sliden muodossa tulevien workshopien osallistujien kesken, jotta ideat vastuullisuuden edistämiseksi oli mahdollista kerätä kootusti yhteen. Tässä vaiheessa ideoita ei rajoitettu, vaan kaikki ajatukset kirjattiin ylös mahdollista jatkokehitystä varten.

Investointien hallinnan osalta vastuullisuuden nykytilanteen selvitys tehtiin kahdessa pienessä workshopissa aikataulusyistä. Ennen workshopia oli tiedossa, että investoinneissa vastuullisuus huomioidaan jo lakisääteisten velvoitteiden valossa, mutta mahdollisen vapaaehtoisuuden perustuvan vastuullisuustekemisen taso ei ollut fasilitaattoreiden tiedossa. Investointien hallinta oli aloittanut suurien investointien osalta vastuullisuuden edistämisen vuoden 2022 keväällä, mikä oli lähtenyt tarpeesta ymmärtää vastuullisuuden huomioimista investointihankkeissa aiempaa paremmin ja syvällisemmin. Myös investointien hallinnassa oli havaittu vastuullisuuskäsitteen vaihteleva tulkinta. Tämän lisäksi Singaporessa toteutetusta suuresta laitosinvestointihankkeesta oli kerätty oppeja sekä vastuullisuuden huomioimisesta

että eteenpäin viemisestä osana projektin toteutusta. Keväällä 2023 vastuullisuusohjeistusta oli tarkennettu suurien investointien osalta ja tähän liittyvän koulutuksen järjestäminen oli jo valmisteilla. Myös koulutuskutsut oli lähetetty kaikille, joita päivitetty vastuullisuusohjeistus tulisi koskettamaan. Uudistetussa Project Workflowssa on toimenpiteiden seurauksena oma vastuullisuusosio, jonka aihealueina ovat ilmasto, biodiversiteetti, ihmis- ja työelämäoikeudet, toimitusketju sekä raaka-aineet. Jokaisen aihealueen osalta oli lisäksi lueteltu seikkoja, jotka suurissa investointiprojekteissa tulee huomioida. Myös seuraavan tason ohjeistuksia tulisi päivittää, jotta varmistetaan käytännön toimien yhteneväisyydestä päivitetyn Project Workflown kanssa.

Workshopin fasilitaattorit nostivat esiin koko organisaatioyksikön tavoitteen vastuullisuuden edistämisestä, mihin liittyi myös toive mahdollisista vastuullisuusmittareista. Jatkotyöstämistä varten kirjattiin ylös mittariaihiot ”vastuullisuuteen kantaottavien investointiehdotusten määrä” ja lisäksi mietittiin, löytyisikö pienemmistä projektinaikaisista tai – sisäisistä vastuullisuusehdotuksista potentiaalia.

Hankinnan vastuullisuusaktiiviteettien nykytilannetta kartoitettiin myös kahdessa workshopissa siten, että tilaisuuksista ensimmäisen tarkoitus oli valmistella sisältöä jälkimmäiseen sekä varmistaa, että toiseen tilaisuuteen kutsutaan oikeat henkilöt. Hankinnan vastuullisuuden voidaan sanoa olevan jo merkittävästi läsnä prosessissa ja myös sekä ajattelutavoissa että asenteissa. Esimerkiksi kaikki uuden partnerit arvioidaan heti prosessin alussa vastuullisuusnäkökulmasta. Lisäksi ns. raamikumppaneiden kanssa on puolivuositain steering-palaverit, joissa myös vastuullisuus on asialistalla otsikolla *Sustainability moment*. Toimintatapa on ollut käytössä jo vuosia rakentaen ymmärrystä ja tietämystä vastuullisuudesta. Hankinnassa kuitenkin koetaan, että koko Engineering Solutions tasolla ajateltuna, vastuullisuuden omaksuminen vaatii laajempaa sitouttamista ja ymmärryksen lisäämistä; vastuullisempi valinta saattaa toisinaan jäädä tekemättä budjettisyistä.

Hankinnassa vastuullisuuden edistäminen on ottanut konkreettisia askeleita eteenpäin, kun kesäkuun 2023 alussa toiminnossa aloitti vastuullisuusalueen Development manager. Development managerin mukaan hankintaan kuuluu kategorioita laidasta laitaan, ja olennaisuus on tärkeää, jotta kyetään tunnistamaan keskeiset seikat huomioiden myös Nesteen aktiiviteetit laajemmalla tasolla. Vastuullisuusmittareita ei toistaiseksi ole ollut käytössä, mutta workshoppeissa tunnistettiin potentiaalisia aihioita, jotka kirjattiin ylös mahdollista jatkotyöstämistä varten.

Tuotannon optimoinnin rooli työkalujen ja sovellusten tarjoajana näkyy jalostamalla osana monenlaista tekemistä. Näin ollen tuotannon optimointi on välillisesti mukana jalostamotoimintaan liittyvissä vastuullisuusluvuissa ja – mittareissa. Workshopeissa keskityttiinkin miettimään vastuullisuuden edistämistä laajemmin esimerkiksi olemassa olevien simulaattoreiden hyödyntämistä uudenlaiseen koulutuskäyttöön. Tuotannon optimointiin liittyen heräsi muun muassa ajatus mahdollisuudesta harjoitella vastuullisempaa tuotantoajoa simulaattoreiden avulla, joita nykyisellään käytetään poikkeustilanneharjoitteluun.

Kahden workshopin tuloksena todettiin, että monet tuotannon optimoinnin osa-alueen tekemiset tosiaan materialisoituvat jo liiketoiminnoissa. Potentiaalisimmaksi kehitys- ja mittauskohteeksi löytyi kuitenkin esimerkiksi energian säästö tietokonesäädöillä, joka voisi sisältää eri tavoin säätöjen kautta saatavia energiasäästöjä, joita osittain jo mitataan.

Suunnittelu on kohdeorganisaatioyksikön suunnittelutyötä tekevä toiminto. Kahdesta pidetystä workshopista ensimmäinen toukokuussa 2023 järjestetty workshop oli tunnusteleva ja vastuullisuuteen herättelevä. Workshopissa todettiin, ettei vastuullisuus aiheena ole uusi, mutta se tuntuu ”kuin isoa norsua söisi”. Aiheen paloittelu pienemmiksi kokonaisuuksiksi koettiin hyvänä ja selkeänä toimintatapana. Varsinaisen keskustelun pääteemat pyörivät ihmisoikeus- ja kierrätysteemojen ympärillä. Myös kasvihuonepäästöihin vaikuttaminen suunnittelutyön teknologiaratkaisuilla, materiaalihukan minimoiminen ja materiaalien kierrättämismahdollisuuden huomioiminen osana suunnittelua nousivat aiheiksi, joiden koettiin tarvitsevan jatkoselvitystä.

Yleisesti ottaen keskeiseksi ideaksi nousi kuitenkin vastuullisuuskoulutuksen järjestäminen. Tämän koettiin osaltaan edistävän ymmärrystä vastuullisuuden vaikutuksista myös suunnittelutyössä. Ensiaskelena sovittiin vastuullisuustiimin järjestämä lyhyt alustus vastuullisuusaiheista johtoryhmän kokoukseen. Laajemman koulutuksen järjestämistä sovittiin myös selvitettävän. Toinen workshop järjestettiin elokuussa 2023 ja tilaisuudessa käytiin tarkemmin läpi edellisen workshopin ideoita ja niiden perusteella tehtyjen selvitysten tuloksia. Energian säästämiseen ja toisaalta säästöpotentiaaliin liittyviä seuranta- ja mittarikohteita oli tunnistettu muutamia, ja näiden jatkokehittämisestä ja toimenpiteiden sopimisesta otti vastuun johtoryhmän jäsen. Workshopien fasilitaattorit yhdessä vastuullisuustiimin kanssa ottivat tehtäväkseen vastuullisuuskoulutusidean eteenpäin viemisen.

Aineiston koodaaminen Gioia-menetelmää hyödyntäen tuotti koko aineiston osalta 1. asteen analyysivaiheessa yhteensä 228 kategoriaa. Näistä 68 koodia liittyi sekä organisaatioyksikön että sen toimintojen nykytilanteeseen ja vastuullisuuden perustietämyksen ymmärtämiseen. 1. asteen analyysin koodeja olivat muun muassa ”vastuullisuusymmärryksen taso”, ”peruskäsitteet”, ”olennaisuus”, ”vastuullisuusvisio” ja ”tiedostaminen”.

Koodeista 35 sijoittui käsiteryhmään ”Vastuullisuuden ja olennaisuuden ymmärtäminen sekä organisaation että organisaatioyksikön tasolla”. Tätä käsiteryhmää havainnollistaa esimerkiksi seuraava sitaatti:

”Tää on tosiaan melkomoinen norsu syötäväksi..., mut kyl täs tulee mieleen niinku joitain teemoja. Mutta toi on hyvä, kun ton jakaa ensin tuohon neljään alueeseen niin voi miettiä, mitä eri alueilta löytyy.” -workshop G

”Onkohan nää oikeat osallistujat?” -workshop D

Analyysin koodeista 22 puolestaan sijoittui käsiteryhmään ”Vastuullisuuslainsäädäntö, regulaatio ja viitekehys”. Tätä käsiteryhmää kuvaa seuraavat aineiston sitaatit:

”...muiden kanssa niin ehkä enemmän tulokulma ollut se, että meillä on meidän aktiviteetit vastuullisuusvision edistämiseksi ja ollaan oltu kiinnostuneita kuulemaan mitkä sustisvision aktiviteetista ovat olennaisia heille.” -workshop A

Lopuksi 11 koodeista luokiteltiin ryhmään ”Prosessien, ohjeiden ja dokumenttien nykytilan varmistus ja ymmärtäminen”, jota kuvaavat muun muassa seuraavat sitaatit:

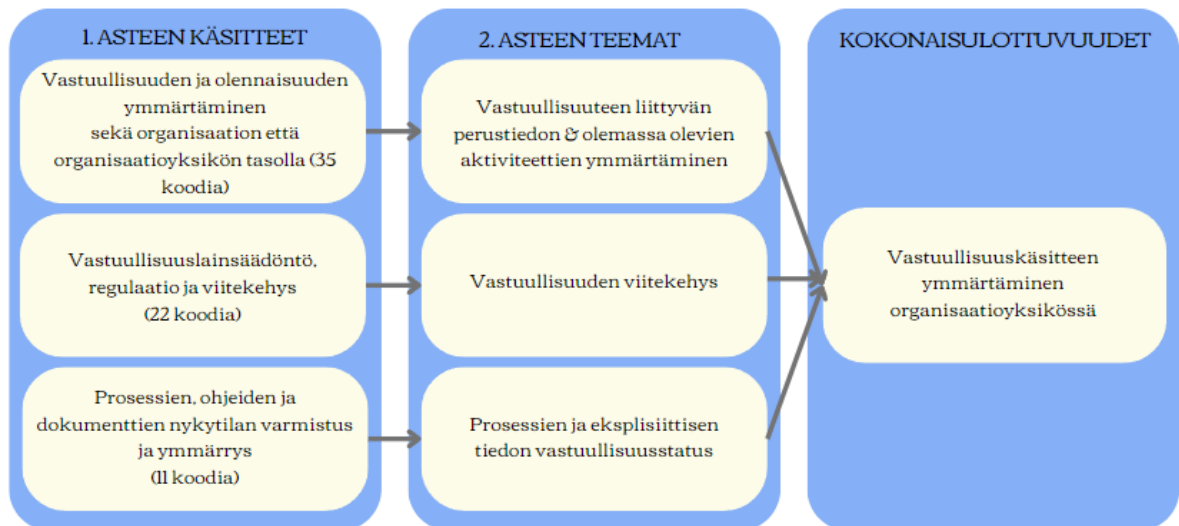
”...draftataan asioita ja sit esitellään johtoryhmälle, kun on sopiva ajankohta.”

-workshop B

”Tuntuu siltä, että tällaisia asioita jo tehdään, mitkä vaikka auttaa säästämään energiaa tai auttaa niinku vähentämään hukkaa... tää on just sitä semmosta mikä edistää sitä... Mitenhän me tästä nyt sit päästäis eteenpäin?” -workshop E

Gioia-menetelmän seuraavassa vaiheessa 1. asteen käsitteiden pohjalta muodostettiin kolme kappaletta 2. asteen teemoja: ”Vastuullisuuteen liittyvän perustiedon & olemassa olevien aktiviteettien ymmärtäminen”, ”Vastuullisuuden viitekehys” ja ”Prosessien ja eksplisiittisen tiedon vastuullisuusstatus”. Analyysin kolmannessa vaiheessa edellä mainitut kolme teemaa

koostettiin yhdeksi kokonaisulottuvuudeksi ”*Vastuullisuuskäsitteen ymmärtäminen organisaatioyksikössä*”. Tämän ulottuvuuden Gioia-menetelmän vaiheet on esitetty kuvassa 10.

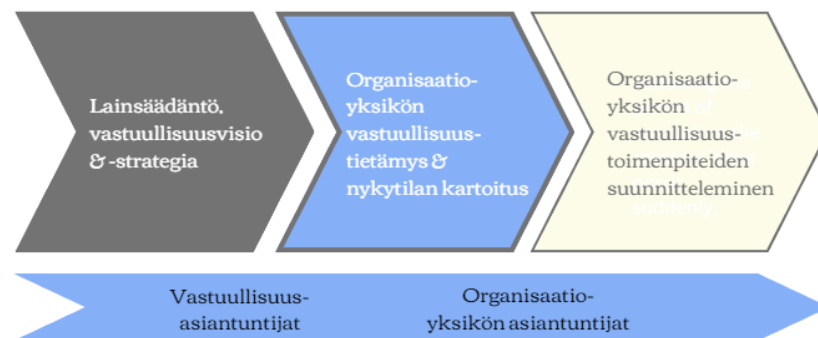


Kuva 10. Gioia-menetelmän vaiheet 1. kokonaisulottuvuuden osalta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen lähtökohdista voidaan yhteenvetona todeta, että kohdeorganisaatioyksikössä vastuullisuusaktiviteetit ja vastuullisuuden huomioiminen osana prosesseja vaihtelee jonkin verran osa-alueittain. Vastuullisuuslainsäädännön, regulaation ja konsernin vastuullisuusraportoinnin juuret ulottuvat eri tavoin eri osa-alueiden arkeen. Tämä heijastuu myös konkreettisiin tekemisiin. Esimerkiksi hankinnassa vastuullisuus on väistämättä vahvasti läsnä tekemisissä ja suunnitelmissa.

Terminä vastuullisuus oli kaikille tuttu yleisellä tasolla, mutta syvempää ymmärrystä ja tukea vastuullisuuden linkittämiseksi osaksi olemassa olevia prosesseja kaivattiin lisää. Aiemmin esitettyä Neste Oyj:n olennaisuusmatriisia hyödynnettiin useissa workshoppeissa sekä kuvaamaan vastuullisuuskäsitteen laajuutta sekä sitä, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan koko organisaation kontekstissa. Tämä auttoi tukemaan keskusteluja ja ajatustyötä liittyen siihen, mitä vastuullisuus tarkoittaa kohdeorganisaatioyksikön toiminnan sekä sen toimintojen kannalta sekä määrittelemään organisaatioyksikön vastuullisuusaktiviteettien olennaisuutta.

Havainnoinnin avulla tunnistettuja vastuullisuuden edistämistoimenpiteiden aloittamiseen liittyviä vaiheita on esitetty yksinkertaistetusti kuvassa 11. Empirian perusteella todettiin, että vastuullisuuden edistämistoimenpiteiden pohjana toimiva lähtötilanteen selvittäminen, vaatii organisoidun ja tehtävälle dedikoidun ydinryhmän. Ydinryhmä voi osaltaan varmistaa sekä vastuullisuusasiantuntijoiden että organisaatioyksikön eri toimintojen ja avainhenkilöiden osallistamisen ja osallistumisen. Perustan ja viitekehyksen vastuullisuuden edistämiseksi antavat sekä lainsäädäntö että sidosryhmien odotukset, mutta myös koko organisaation vastuullisuusvisio ja –strategia olennaisuusarvioiteineen. Organisaation vastuullisuusasiantuntijoiden avulla voidaan varmistaa vastuullisuusaktiviteetteihin osallistuvien henkilöiden vastuullisuustietoisuus. Tämä osoittautui keskeiseksi lähtökohdaksi sekä tutkittavassa organisaatioyksikössä että sen toiminnoissa.



Kuva 11. Tunnistetut vaiheet vastuullisuuden edistämisen aloittamiseksi.

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että organisaatioyksikön ja eri toimintojen vastuullisuuden nykytila on selvitettävissä avainhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteistyöllä tunnistamalla vastuullisuuteen vaikuttavat olemassa olevat prosessit, ohjeet ja dokumentit. Tämän selvityksen sekä organisaation vastuullisuusviitekehyksen pohjalta on mahdollista suunnitella tulevia vastuullisuuden edistämistoimenpiteitä.

4.2 Organisaatioyksikötason tulokset

Havainnointiaineisto tuotti 146 koodia liittyen organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämistoimenpiteisiin. Aineistossa esiintyneitä 1. asteen analyysin koodeja olivat muun muassa

”sisäisten sidosryhmien ja yhteyshenkilöiden tunnistaminen”, ”mittarit”, ”sitouttaminen”, ”tavoitteista viestiminen”, ”viestintä” ja ”sitoutuminen”. Koodeista muodostui kuusi kappaletta käsiteryhmiä. Koodeista 11 sijoittui käsiteryhmään ”Osallistaminen, sidosryhmät, yhteyshenkilöt ja kommunikointi”. Ryhmää kuvaa esimerkiksi seuraava sitaatti:

”...tosi tärkeätä on just toi olennaisuus mistä on puhuttu, että yhdessä tehdään ja näin edelleen. Tosi tärkeätä, mitä kaikkia kategorioita on laidasta laitaan niinku jo aiemmin nostettiin esille et on tosi tärkeätä olennaisuus ja että pystytään tunnistamaan ja keskittymään niihin olennaisiin...” -workshop A

Koodeista 12 muodosti ryhmän ”Kokemusten ja bench-markingin hyödyntäminen ja sparrailu” ja ryhmä ”Vastuullisuuden edistämistyössä hyödynnettävä yhteistyö, mallit, työkalut & dokumentaatio” pohjautui 16 eri koodiin. Näitä ryhmiä havainnollistaa seuraava sitaatti:

”...millä tavalla on tehty esimerkiksi... toiminnossa... ja hän lähetti tollasen pohjan, mitä vois hyödyntää näissä workshopeissa...” – workshop A

32 koodia muodosti käsiteryhmän ”Organisaatioyksikön vastuullisuustietämys ja koulutus sekä sitoutuminen, tavoitteet ja toimenpiteet”. Käsiteryhmää kuvaa seuraava sitaatti:

”...tähän on just tää et sitoutetaan koko organisaatio ja sitoutetaan kaikki steikkarit ja kaikki tähän, ja viedään sopimuksille asti et hei tää on meidän tavoite ja tätä halutaan...”

-workshop J

”Vastuullisuusajattelun ja -näkökulman huomioiminen ohjeissa & dokumenteissa” muodosti 14 koodia esimerkiksi seuraavan siteerauksen perusteella:

”Mahdollisesti ekaa kertaa laitetaan pilottina sinne soppariin tämmöstä niinku yhteistä sustainability-tekemistä ja sitouttamista sustiskulttuuriin...” -workshop D

Kuudennen käsiteryhmän eli ”Koulutukset, esiin nostaminen, huomioiminen ja ajattelutavan sisäistäminen. Mittaaminen, seuranta ja kehittäminen” sisälsi 61 koodia. Aineistoa kuvaa seuraavat sitaatit:

”Pienestähän tää pitää aloittaa, mutta koko ajan tää tietoisuus kasvaa.” -workshop I

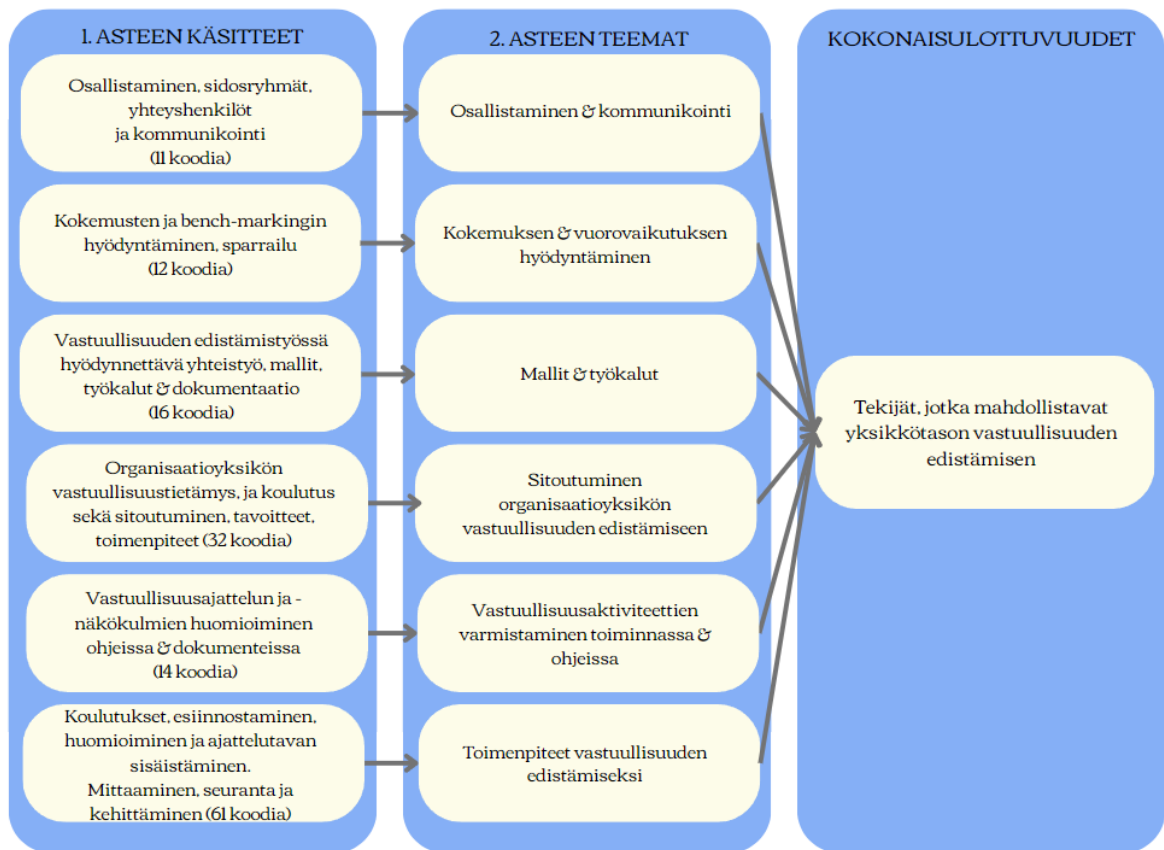
”Minkälaisia mittareita tai me voitais ehkä draftimittareita jo tarjotaki jo sellaseen harjoitteluseurantaan, jotka voi sitte ottaa oikeesti käyttöön myöhemmin...” -workshop C

*”...tätä spendiä vois mittaroida et mistä maasta ostetaan näin ja näin ja onko se maa arvi-
oitu sustainability-riskin maaksi... sitä rahaakin vois luokitella sustainability-riskeihin...”*

-workshop F

*”...puhuttiin sellaisesta yleisestä sustiskoulutuksesta, joka tällä hetkellä meillä on siellä
järjestelmässä uusille aloittaville e-learninginä, mutta meillähän on ollut puhetta voisko
sitä samaa koulutusmateriaalia tai samankaltaista materiaalia hyödyntää omana moduuli-
naan siellä... joka olis kaikkien hyödynnettävissä...” -workshop K*

Analyysin edetessä koodeista muodostui kuusi kappaletta 2. asteen teemoja, jotka olivat ”Osallistaminen & kommunikointi”, ”Kokemuksen & vuorovaikutuksen hyödyntäminen”, ”Mallit & työkalut”, ”Sitoutuminen organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen”, ”Vastuullisuusaktiviteettien varmistaminen toiminnassa & ohjeissa” ja ”Toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi”. Analyysin viimeisessä kolmannessa vaiheessa teemat aggregoitiin yhdeksi kokonaisulottuvuudeksi ”Tekijät, jotka mahdollistavat yksikötason vastuullisuuden edistämisen”. Huomioitavaa on, että 2. asteen teema ”Toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi” jakautui sekä edellä mainitun kokonaisulottuvuuden että seuraavassa alaluvussa esitetyn yksilötason kokonaisulottuvuuden alle. Organisaatioyksikötason ulottuvuuden Gioia-menetelmän vaiheet on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Gioia-menetelmän vaiheet 2. kokonaisulottuvuuden osalta.

Organisaatioyksikön henkilöstön yleistä vastuullisuustietoisuutta päätettiin edistää muun muassa koulutuksella. Tämä koettiin selkeäksi toimenpiteeksi, jonka avulla on mahdollista lisätä tietämystä vastuullisuudesta sekä yleisellä että konsernitasolla samalla tukien myös pidemmän aikavälin vastuullisuutta. Yleistiedon ja ymmärryksen lisääntyminen voi auttaa vastuullisuusajattelun omaksumisessa ja sen heijastamisessa osaksi omaa tiimiä, työtä ja prosesseja. Workshopien fasilitaattorit, organisaatioyksikön koulutusvastaava ja vastuullisuustiimi pitivät ideointipalaverin syyskuussa 2023. Palaverissa tunnistettiin jo aiemmin esiin ostettu vastuullisuuskoulutustarve. Selvitystyö koulutuksen järjestämiseksi aloitettiin, ja tavoitteeksi asetettiin koulutuksen järjestäminen vuoden 2024 aikana.

Tehtyjen havaintojen ja analyysin pohjalta myös vastuullisuusviestintään panostamista päätettiin ehdottaa konkreettiseksi matalan kynnyksen toimenpiteeksi painottaen organisaatioyksikön omaa tiedotuskanavaa viestintäkanavana. Lisäksi ehdotettiin, että organisaatioyksikön viestinnässä muistutettaisiin myös kaikille avoimista vastuullisuusseminaareista ja niiden tallenteista, jotka ovat kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä.

Vastuullisuusmittarit koettiin selkeäksi vastuullisuuden edistämisen ja seurannan välineeksi. Mittareiden suunnittelussa ja implementoinnissa tulee kuitenkin huomioida organisaatioyksikön eri toimintojen erilaiset kontekstit sekä vastuullisuustietämyksen ja –toimenpiteiden lähtötaso. Havainnointiaineisto alleviivasi johdon sitoutumisen merkitystä sekä sitä, että vastuullisuus tulee huomioida osana organisaatioyksikön strategiaa ja toiminnan suunnittelua. Mittariehdotuksia työstettiin sekä osana workshopeja että niiden ohessa. Myös mittareita tukevaan aineistoon tutustuttiin sekä arvioitiin käytettävissä olevan aineiston hyödynnettävyyttä. Syksyllä 2023 mittaehdotukset jaettiin eteenpäin johtoryhmän jäsenten arvioitavaksi.

Kaikkien suunniteltujen toimenpiteiden yhteisenä nimittäjän katsottiin kuitenkin olevan organisaatioyksikön johdon sitoutuminen vastuullisuuden edistämiseen ja suunniteltuihin toimenpiteisiin. Isommassa kuvassa, koko organisaation tasolla, vastuullisuuteen on sitouduttu vahvasti sekä vision, strategian että toimenpiteiden, kuten myös viestinnän näkökulmasta. Tätä vasten peilattuna voidaan todeta, että organisaatioyksiköllä on vahva selkänoja, johon vastuullisuuden edistämässä nojautua. Kuitenkin myös organisaatioyksikön johdon on omalla toiminnallaan ja esimerkillään tärkeää näyttää samaa sitoutumista, jotta tekeminen voi konkretisoitua organisaatioyksikössä. Havainnointiaineiston perusteella voidaan todeta, että organisaatioyksikön toimenpiteiden ja aloitteiden lisäksi myös yksilötason aktiivisuus ja aloitteet voivat heijastua organisaatioyksikön johtoon.

4.3 Yksilötason tulokset

Havainnointiaineiston perusteella kävi ilmeiseksi, että myös yksilöillä on vaikutusta organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämässä. Workshopeissa oli havaittavissa muutosagenttien olemassaolo ja mikro-CSR:n ilmeneminen käytännössä. Yksilöt kokivat vastuullisuuden tärkeänä asiana, samoin sen edistämisen. Yksilötasolla oli havaittavissa proaktiivista ilmapiiriä, halukkuutta pohtia uusia toimintatapoja ja –malleja sekä kehittää jo olemassa olevia.

Useat kommentit kuitenkin nostivat esiin tarpeen saada yksilötason toimille ja jatkokehitysideoille organisaatioyksikön ja johdon konkreettista tukea. Koko organisaation mittakaavan vastuullisuusstrategian ei koeta näyttäytyvän organisaatioyksikkötasolle ja yksittäisiin valintoihin ja päätöksiin asti niin vahvana, että se yksin riittäisi oikeuttamaan esimerkiksi vastuullisemman, mutta hankintahinnaltaan kalliimman komponentin tai sopimuskumppanin

valinnan. Tähän toivottiin vahvempaa organisaatioyksikkötasoista linjausta ja tukea. Tuen myötä myös yksilötason aktiivisuuden ja konkreettisten vastuullisuuden edistämistoimenpiteiden nähtiin mahdollistuvan aiempaa selkeämmin.

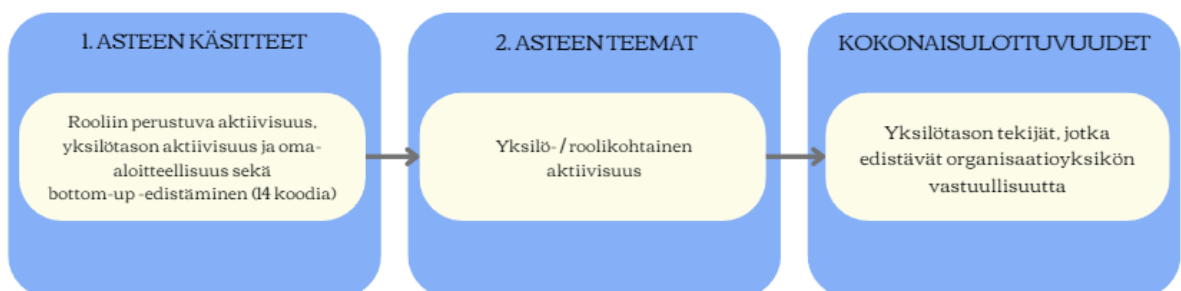
Havainnointiaineisto tuotti 14 koodia liittyen yksilö- tai roolitasoiseen vastuullisuuden edistämiseen. Aineistossa esiintyneitä 1. asteen analyysin koodeja olivat muun muassa ”*yksilön aktiivisuus*”, ”*suunnannäyttäjänä toimiminen*”, ”*bottom-up aloitteellisuus*” ja ”*yksilön kiinnostus*”. Koodien pohjalta syntyi käsiteryhmä ”*Rooliin perustuva aktiivisuus, yksilötason aktiivisuus ja oma-aloitteellisuus sekä bottom-up -edistäminen*”. Havainnointiaineistoa kuvaava sitaatti:

”Aion kyllä sisällyttää tän sustainability-asian sinne visioon et edistellään nyt tätä asiaa joka kulmasta niin saadaan eteenpäin” -workshop H

”Miten tää kannattais tehdä, kun täs ei oo niinku oikeesti ketään kuka tätä hommaa vetäis, et oisko joku joka tietäis tästä asiasta laveammin... niin me tässä yritetään tätä vetää...” -workshop E

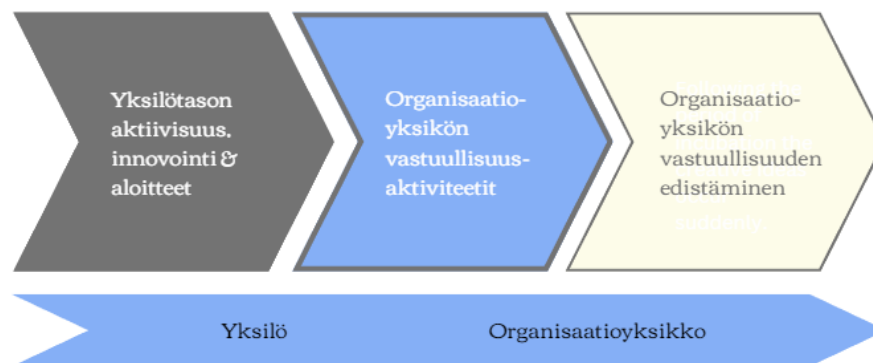
”Mä mietin, miten me päästäis tässä eteenpäin... miten me saatais yhdistettyä voimamme parhaiten?” -workshop H

Analyysin edetessä koodeista muodostui yksi 2. asteen teema ”*Yksilö- / roolikohtainen aktiivisuus*”. Analyysin viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa tämä ja osittain myös edellisessä organisaatioyksikkötason tuloksissa kuvattu 2. asteen teema ”*Toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi*” aggregoitiin kokonaisulottuvuudeksi ”*Yksilötason tekijät, jotka edistävät organisaatioyksikön vastuullisuutta*”. Yksilötason ulottuvuuden Gioia-menetelmän vaiheet on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Gioia-menetelmän vaiheet 3. kokonaisulottuvuuden osalta.

Yksilötason aktiivisuus kytkeytyi siis osaltaan myös organisaatioyksikön mahdollisuuksiin edistää vastuullisuutta, joka Gioia-menetelmän mukaisessa analyysissä näyttäytyi teeman ”*Toimenpiteet vastuullisuuden edistämiseksi*” jakautumisessa sekä yksikkö- että yksilötason kokonaisulottuvuuksiin. Yksilötason vaikutusta vastuullisuuden edistämässä organisaatioyksikössä on kuvattu kuvassa 14.



Kuva 14. Yksilön vaikutus organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen.

Yksilön toiminnan voi nähdä alkusysäyksenä laajamittaisemmalle organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen tähtäävälle toiminnalle. Toisaalta yksilön antama innostus tai aktiivisuus voi olla merkittävä tekijä ja lisä toimenpiteille, joita organisaatioyksikkö on valmistellut. Havainnointiaineiston perusteella voidaan todeta, että yksilötasoinen vastuullisuuden edistäminen voi olla merkityksellistä, mutta se ei voi tapahtua täysin irrallisena organisaatioyksiköstä. Suoritettu havainnointi ei tue tilannetta, jossa yksilö täysin itsenäisesti ja organisaatioyksiköstä irrallaan voisi edistää organisaatioyksikön vastuullisuutta. Tutkimuksen perusteella voidaan siis päätellä, että vastuullisuuden edistäminen voi hyötyä siitä synergiasta, jota organisaatioyksikkö ja siinä toimiva yksilö tai useammat yksilöt voivat toisilleen tarjota. Yksilön aikaansaama panostus kytkeytyy ja vaikuttaa väistämättä kontekstin organisaatioyksikköön ja näin ollen sen seuraukset ja tulokset heijastuvat myös organisaatioyksikköön ja lopulta jopa koko organisaatioon.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto esitetyistä tuloksista. Kokonaisuutena voidaan todeta, että teorian pohjalta luotu käsitys vastuullisuuden edistämiseen vaikuttavista ja vastuullisuuden edistämistyössä huomioitavista tekijöistä, saivat vahvistusta empiiristen tulosten kautta. Empiria kuitenkin selkeytti kirjallisuuden antamaa käsitystä ja korosti tiettyjä tekijöitä kohdeorganisaatioyksikön tapauksessa.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuden edistämiseksi tulee tuntee vastuullisuuden lähtötilanne. Organisaatioyksikköä tarkasteltaessa sen selvittäminen ei välttämättä ole yksiselitteistä, ja näin ollen tähän osuuteen tulee sekä panostaa että varata aikaa. Selvitystyössä hyvänä apuna ja tukena voi toimia vastuullisuuden tuntevat asiantuntijat, kuten tämän tutkimuksen yhteydessä organisaation vastuullisuustiimi. Heidän asiantuntemuksensa yhdistettynä organisaatioyksikön ja sen toimintojen avainhenkilöiden tietämykseen, on avain nykytilanteen ymmärtämiseen ja tulevien toimenpiteiden suunnittelemiseen.

Konkreettisiksi toimenpiteiksi vastuullisuuden edistämiseksi nousi sekä vastuullisuuskäsitteen ymmärtäminen että vastuullisuusmittarit. Vastuullisuus on laaja käsite, joka voi kontekstista riippuen tarkoittaa hieman eri asioita. Aineiston perusteella voidaan todeta lisääntynyt tarve vastuullisuuskoulutukselle sekä yleisellä tasolla että kohdennetusti. Vastuullisuusälykkyyden ja –tietoisuuden lisääntyminen organisaatioyksikössä voidaan olettaa tukevan vastuullisuusorientoitunutta organisaatiokulttuuria ja lisäävän mahdollisuuksia vastuullisuutta edistäviin aktiviteetteihin. Varsinaisten vastuullisuustoimenpiteiden seuraamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin toivottiin erilaisia mittareita. Mittarit koettiin konkreettisiksi työkaluiksi, joiden avulla vastuullisuus sekä konkretisoituu että kehittämistyö mahdollistuu.

Vahva yksilötasolta kumpuava aktiivisuus ja innostus vastuullisuuden edistämistyöhön nousi esille havainnointiaineistosta. Proaktiivisuutta oli havaittavissa useissa organisaatioyksikön toiminnoissa. Näin ollen tutkimuksen voidaan todeta tukevan aiempaa tieteellistä tutkimusta, joka on tunnistanut yksilötason aktiivisuuden vaikuttavan organisaation vastuullisuuteen ja vastuullisuusaktiviteetteihin. Kirjallisuuskatsauksessa kuvattu mikro-CRS ja muutosagenttiteema olivat molemmat tunnistettavissa havainnoinnissa varsin selkeästi.

Kaikelle tässä alaluvussa kuvatulle yhteiseksi koettiin tarve johdon osallistumiselle ja sitoutumiselle. Johdon läsnäolon positiivinen vaikutus oli havaittavissa kaikissa pidetyissä tilaisuuksissa, mutta erityisen tärkeäksi se koettiin toimenpiteitä suunniteltaessa. Nämä tulokset olivat odotettavissa myös kirjallisuuden perusteella, ja näin ollen empiria tuki teoriaa varsin vahvasti.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen aiheena oli selvittää organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen keinoja. Tässä viimeisessä luvussa tutkimuksen tuloksia arvioidaan työn teoriaosuuden valossa ja vastataan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin sekä esitetään viitekehystä organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseksi. Lopuksi pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä, tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta tukee se, että vastuullisuus on noussut merkittäväksi osaksi organisaatioiden arkea ja toimintaa. Pelkkä vastuullisuusosaston laatima vastuullisuusraportointi ei yksin enää riitä, vaan vastuullisuuden on oltava kokonaisvaltaista ja ulotuttava läpi koko organisaation yksikkö- ja yksilötasolle asti. Myös yksilöt niin organisaatioissa kuin organisaatioiden ulkopuolella ovat aktivoituneet vastuullisuuteen ja haluavat äänensä kuuluville. (Andersen et al. 2017; Jørgensen et al., 2022; Taylor, 2019; Yip & Yu, 2023.) Tutkimusta organisaatioiden vastuullisuudesta on tehty paljon, mutta organisaatioyksikköön keskittyvä tutkimus on vähäistä. Tämä tutkimus kohdistui juuri tähän tutkimusaukkoon. Tutkimus tuo yhteen ne elementit ja osatekijät, jotka vaikuttavat ja joita tarvitaan organisaatioyksikötason vastuullisuuden edistämiseen huomioiden myös yksilön merkitys.

Tutkimuksen lopputuloksena esitetään organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen viitekehys, joka on kulloinkin vallitseva konteksti huomioiden sovellettavissa joko osittain tai kokonaan myös muihin kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioyksikköön.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”*Millä keinoin vastuullisuutta voidaan edistää ja tukea organisaatioyksikössä?*”. Pääkysymykseen vastaamista tukemaan valittiin seuraavat kolme alatutkimuskysymystä: a) *Miten organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa / lähtötilannetta voidaan selvittää?*, b) *Mihin seikkoihin tulee panostaa organisaatioyksikön*

vastuullisuuden edistämistyössä? ja c) *Miten yksilötason on mahdollista tukea organisaatioyksikön vastuullisuutta?*. Vastaukset tutkimuskysymyksiin esitetään käänteisessä järjestyksessä aloittaen alatutkimuskysymyksiin vastaamisella.

a) Miten organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa / lähtötilannetta voidaan selvittää?

Vaikka monien organisaatioiden vastuullisuuteen ja sen nykytilaan heijastuvat Triple Bottom Line -käsite sekä indeksit, kuten GRI ja DJSI, inhimillistämistä ja vastuullisuuden ymmärtämistä tarvitaan myös sisäisten sidosryhmien osalta. Viitekehyksen ymmärtämisellä sekä näkemysten ja käsitysten sisällyttämisellä osaksi toimintaa voidaan vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen ja toimenpiteisiin sen edistämiseksi. (Luis & Silva, 2022.) Tutkimuksen empiria tuki tätä näkemystä ja sen voidaan nähdä alleviivanneen etenkin inhimillistämisen merkitystä. Kuten Hay et al. (2014) ovat todenneet, tietoa voidaan pitää liikkeellepanevana voimana vastuullisuuden edistämässä. Tietoa todella tarvitaan, eikä tämän tutkimuksen tapauksessa ollut riittävää hyödyntää ainoastaan tutkimuskohteena olevan organisaatioyksikön tietoa vaan oleellista oli yhdistää siihen vastuullisuuteen liittyvää eksplisiittistä tietoa sekä organisaation vastuullisuustiimissä olevaa asiantuntemusta. Kun toimenpiteiden tarkoituksena on vastuullisuus ja sen edistäminen, tulee ymmärtää, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan (Hay et al., 2014).

Organisaatioyksikön nykytilanteen ja vastuullisuuden edistämisen lähtötilanteen selvittämisessä voi auttaa olennaisuuden käsite ja sen ymmärtäminen. Isommissa organisaatioissa olennaisuus on organisaation näkökulmasta usein määritelty osana vastuullisuusraportointia, mutta pienemmissä organisaatioissa tai isompien organisaatioiden yksiköissä olennaisuuden käsite saattaa näyttäytyä vieraampana. Olennaisuusarviointi on kuitenkin vastuullisuuden kulmakivi ja keskeinen väline suunniteltaessa vastuullisuuteen tähtääviä toimia (Jørgensen et al., 2022; KPMG International, 2022). Kuten Fiandrino et al. (2022) toteavat, olennaisuuden määritelmää on kuvattu paljon raportointistandardien näkökulmasta, mutta tärkeää on varmistaa olennaisuusanalyysin asianmukainen hyödyntäminen sekä useiden sidosryhmien huomioiminen. Näin ollen on tulkittavissa, että myös organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa on mahdollista selvittää olennaisuusarvioinnin avulla. Myös tämän tutkimuksen empirian yhteydessä olennaisuusmatriisi oli keskeinen työkalu, jota käytettiin workshoppeissa vastuullisuuden laajan käsitteen hahmottamisessa ja ymmärtämisessä.

Vastuullisuuden edistämiseen tähtäävissä toimenpiteissä voi olla kyse jonkinlaisesta muutoksesta. Näin ollen nykytilan ymmärrystä lisää se, että muutoksesta keskustellaan myös vastuullisuusaktiviteettien kautta. (Hay et al., 2014.) Vastuullisuusaktiviteeteista keskusteleminen ja vastuullisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen osana nykyisiä toimintamalleja, -prosesseja ja -ohjeita auttavat sekä selvittämään organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilaa että ymmärtämään sitä.

Yhteenvedona ja vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että organisaatioyksikön vastuullisuuden tilaa ja sen edistämisen lähtötilannetta voidaan siis selvittää toimimalla aktiivisesti yhteistyössä sekä organisaatioyksikön eri toimintojen avainhenkilöiden että vastuullisuusasiantuntijoiden kanssa. Olennaisuuden arvioiminen ja olennaisuusmatriisi voivat osaltaan tukea tätä prosessia.

b) Mihin seikkoihin tulee panostaa organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämistyössä?

Kuten Elkingtonin kehittämä Triple Bottom Line –käsite luo pohjaa organisaatioiden vastuullisuudelle (Luis & Silva, 2022), samoin voidaan ensimmäisessä alakysymyksessä käsitellyn vastuullisuuden nykytilan ymmärtämisen luovan pohjaa organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämistyölle. Organisaatioyksikön vallitsevan vastuullisuuden tilan ja olemassa olevien toimien, mallien ja ohjeiden kartoittamisen jälkeen on mahdollista alkaa suunnitella edistämistoimenpiteitä ja vastuullisuustavoitteita. Vallitsevien taustatekijöiden tunnistaminen ja analysoiminen mahdollistaa vastuullisuustoimenpiteiden onnistuneen käyttöönoton (Fonseca et al, 2021).

Tutkimuksen mukaan keskeistä organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisessä on sitä tukeva organisaatiokulttuuri ja organisaatioyksikön johdon osoittama tuki. Empirian useat havainnot korostivat tarvetta sekä organisaatioyksikön johdon osallistumiselle toimenpiteiden suunnittelutyöhön että konkreettisen tuen osoittamiselle. Organisaatiokulttuurin ja vastuullisuutta koskevien aloitteiden ja käytäntöjen välinen suhde on laajalti tunnustettu myös tieteellisessä tutkimuksessa. Assoratgoonin ja Kantabutrán (2023) mukaan tasapaino sosiaalisten, ympäristöön liittyvien ja taloudellisten pyrkimysten välillä on vastuullisuutta edistävän organisaatiokulttuurin (SOC) perusta. Organisaation vastuullisuuskulttuuri ei kuitenkaan ole selitteenä yksinkertainen, ei myöskään organisaatioyksikön tasolta katsottuna. Sie-

benhünerin ja Arnoldin (2007) malli (kuva 2) vastuullisuusorientoituneen organisaation opimisesta kuvaa kattavasti tekijöitä, jotka vaikuttavat ja tulee myös huomioida vastuullisuuden edistämistyössä. Mallin jokaiseen tekijään ei organisaatioyksikötasolla ole mahdollisuuksia merkittävästi vaikuttaa (esimerkiksi rakenteelliset tekijät). Toisaalta organisaatioyksikön kulttuuriin ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ovat huomioitavissa ja esimerkiksi muutosagentit tunnistamalla, voidaan vaikuttaa organisaatioyksikön vastuullisuusaktiviteetteihin. Lisäksi on mahdollista olettaa, että organisaatioyksikön panostus vastuullisuusorientoituneen kulttuurin kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee sujuvoittamaan organisaatioyksikön vastuullisuusaktiviteetteja myös pitkällä tähtäimellä. Tätä olettamusta tukee myös Baumgartner (2009), joka on esittänyt, että vastuullisuuden on oltava osa sekä organisaation johtajien että sen jäsenten ajattelutapoja. Halutessaan olla vastuullisempi, on tärkeää tiedostaa organisaatiokulttuuri sekä sen ja vastuullisen toiminnan yhteensovittaminen (Baumgartner, 2009; Siebenhüner & Arnold, 2007).

Vastuullisuuden edistämistyössä organisaatioyksikkö joutuu ainakin jossain määrin haastamaan olemassa olevia toimintatapoja, prosesseja ja viestintää. Tätä Siebenhünerin ja Arnoldin (2007) näkemystä tuki myös tässä tutkimuksessa toteutettu havainnointi. Havainnointiaineiston mukaan edistämistyössä on tietyissä tilanteissa kyettävä ”ajattelemaan laatikon ulkopuolelle” sekä miettimään toimintatapoja vastuullisuuden näkökulmasta entistä kokonaisvaltaisemmin. Aloitteellisuutta tällaisten toimenpiteiden eteenpäinviemiseen voi tulla merkittävästi organisaatioyksikön taholta, mutta konkretisoituaakseen tarvitaan jälleen johdon sitoutumista ja joissain tapauksissa ehdotettujen toimintatapojen hyväksyntää.

Viestinnän merkitystä osana vastuullisuuden edistämistä ei näin ollen voi väheksyä. Tahto toteuttaa vastuullisuutta tulee ilmaista strategiassa selkeästi (Fonseca et al., 2021). Viestimällä toimintatavoistaan, organisaatioyksikkö voi osoittaa arvostavansa vastuullisia ja kestävä kehityksen mukaisia toimia sekä myös odottavansa työntekijöidensä käyttäytyvän tämän mukaisesti. Esimerkiksi panostamalla koulutukseen ja jakamalla tietoa aktiivisesti, on mahdollista tarjota konteksti vastuullisemman toiminnan aikaansaamiseksi. (Ramus & Steger, 2000.) Vastuullisuusviestinnässä tulee kiinnittää huomiota sekä sen kohderyhmään että tarkoitukseen, kuten Crane & Glozer (2016) ovat mallissaan havainnollistaneet (kuva 3). Organisaatioyksikön tapauksessa viestinnän kohteena ovat sisäiset sidosryhmät, mutta viestinnän tarkoitus voi olla joko vastuullisuuskäytännöistä ja suoriutumisesta tiedottamista sekä tietoisuuden lisäämistä ja sitouttamista (CSR-integraatio) tai vastuullisuuden rakentamista

narratiivisuuden keinoin (CSR-tulkinta). Tehtyjen havaintojen mukaan molemmat sisäisen vastuullisuusviestinnän muodot ovat tarpeellisia ja vaikuttavat organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen. Vastuullisuuden edistämisen näkökulmasta korostui kuitenkin erityisesti sisäistä tietoisuutta ja sitoutumista lisäävän CSR-integraation mukaisen vastuullisuusviestinnän hyödyllisyys.

Myös tutkimuksen kohdeorganisaatioyksikössä työstitään vastuullisuuden nostamista mukaan yksikön strategiaan. Lisäksi workshopien ja niissä suoritettujen havainnoin seurauksena ehdotettiin viestinnällisiä toimenpiteitä, jotka sekä tehostavat vastuullisuuden näkymistä organisaatioyksikön arjessa että vastuullisuuden ymmärtämistä. Ehdotetuilla toimenpiteillä voidaan osaltaan tukea Fonsecan et al. (2021) sekä Silvestren ja Fonsecan (2020) esiin nostaman organisaation vastuullisuusälykkyyden eli niiden taitojen kehittymistä, joita organisaatioyksikössä tarvitaan vastuullisuuden edistämiseksi. Havainnointiaineiston perusteella voidaan olettaa, että kohdeorganisaatioyksikön valmius vastuullisuusälykkyyden kasvattamiseen on olemassa. Tätä tukee muun muassa seuraava workshopin jälkeisessä keskustelussa tehty toteamus, jonka voi nähdä osoittavan edistyksellistä vastuullisuusälykkyyttä:

“Sustainability shouldn’t be “included”, it should be “embedded” in the daily practices.”

Sekä tutkimuksen teoreettinen katsaus että empirian havainnointi nostivat esiin myös valittujen toimenpiteiden mittaamisen ja seurannan, jotta toimenpiteiden todellista merkitystä voidaan arvioida. Workshopeissa alettiin kehittää vastuullisuusmittareita ja niiden käyttöönottamista suunniteltiin vuodelle 2024. Tämä koettiin tarpeelliseksi, jotta vastuullisuuden edistämiseen saadaan konkretiaa ja ”kättä pidempää”. Myös tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna vastuullisuustoimenpiteiden ja suoriutumisen mittaaminen on suositeltavaa, koska täten on mahdollista toimenpiteiden kautta vaikuttaa tuloksiin ja päätöksiin sekä helpottavan itse päätöksentekoa. Tämän nähdään tukevan myös strategian muuttamista toiminnaksi ja vaikuttavan vastuullisuuteen. (Asiaei et al., 2021; Asiaei & Bontis, 2019; Asiaei & Jusoh, 2017; Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016.) Mittareita kehitettäessä tehokkaiden ja onnistuneiden mittareiden perusteiden ja tunnusmerkkien (Hauser & Katz, 1998; Kaplan & Norton, 1992) huomioiminen tulee varmistaa osana vastuullisuuden edistämistoimia. Aiemmin mainittujen viestinnällisten toimenpiteiden lisäksi, organisaatioyksikön on siis mahdollista panostaa vastuullisuuden kehittämiseen myös mittareiden avulla.

Yhteenvedona toiseen alatutkimuskysymykseen voidaan todeta, että organisaatioyksikön tulee panostaa vastuullisuuden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja sellaisten olosuhteiden luomiseen, jotka edesauttavat vastuullisuusaktiviteettien onnistumista: taustatekijöiden tunnistamiseen, organisaatioyksikön vastuullisuuskulttuuriin panostamiseen (muun muassa strategian ja johtamisen kautta), vastuullisuusviestintään ja -mittareihin.

c) Miten yksilötason on mahdollista tukea organisaatioyksikön vastuullisuutta?

Sekä tieteellinen tutkimus että tässä tutkimuksessa toteutettu empiria tukevat näkemystä, jonka mukaan yksilötasolla voi olla vaikutusta organisaatioyksikön vastuullisuuteen ja vastuullisuuden edistämiseen. Työntekijöiden kokemus siitä, kuinka paljon organisaatiossa arvostetaan heidän panostustaan, voi vaikuttaa yksilötason vastuullisuustoimiin (Luis & Silva, 2022; Ramus & Steger, 2000; Siebenhüner & Arnold, 2007.) Empiriassa tämä näyttäytyi etenkin toiveena ja tarpeena saada organisaatioyksikön johdolta tukea vastuullisuuden edistämiseen tähtääviin aloitteisiin. Kohdeorganisaatioyksikön tapauksessa vastuullisuuden nostaminen osaksi yksikön strategiaa olisi vahva ja merkittävä tuki vastuullisuuden edistämistyölle, joka kannustaisi toteuttamaan myös yksilötason aloitteita ja toimenpiteitä. Myös esimerkiksi Fonseca et al. (2021) sekä Ramus & Steger (2000) ovat alleviivanneet vastuullisuuden selkeän ilmaisun tärkeyttä strategiassa, koska näin organisaatio voi osoittaa arvostavansa vastuullisuuteen liittyviä toimia myös organisaation työntekijöiden taholta. Myös yksilötason ekoinnovointi mahdollistuu vahvemman johdon huomion ja sitoutumisen kautta (Ramus & Steger, 2000). Yksilötason tuntema tuki voi täten edistää ja tukea koko organisaatioyksikön vastuullisuutta.

Muutosagentit voivat edistää vastuullisuuteen liittyviä oppimisprosesseja (Siebenhüner & Arnold, 2007) ja lisäksi vaikuttaa vastuullisuuteen liittyviin innovaatioihin sekä vaikuttaa organisaatioyksikön vastuullisuuteen liittyvään suorituskäyttöön (Ramus & Steger, 2000). Muutosagenttien eli yksilön vaikutusmahdollisuuksia organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen ja näin syntyvää synergiaa on esitetty kuvassa 15, joka samalla kokoaa yhteen vastauksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen. Perustaa organisaatioyksikön vastuullisuudelle ja sen edistämistyölle on kuvattu alatutkimuskysymysten aiempien vastausten yhteydessä. Kuten todettu, organisaatioyksikön tulee panostaa vastuullisuuden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja sellaisten olosuhteiden luomiseen, jotka edesauttavat vastuullisuusaktiviteettien toteuttamista ja onnistumista.

Otollisissa olosuhteissa muutosagenttina toimivan yksilön on mahdollista tukea organisaatioyksikön vastuullisuutta niin organisaatiokulttuurin, viestinnän, aktiviteettien kuin muidenkin vastuullisuuteen liittyvien tekijöiden ja toimien kautta (kuva 15). Muutosagenttien rooli voi heijastua positiivisesti organisaation vastuullisuuskulttuurin (SOC) vahvistumiseen ja sitä tukevaan viestintään. Tämä osaltaan voi lisätä organisaatioyksikön vastuullisuusälykyyttä ja edelleen vaikuttaa vastuullisuusaktiviteetteihin. Vastuullisuuden vahvistuessa ja osana edistämistyötä, vastuullisuuteen liittyvät mittarit ja niiden asianmukainen seuranta lisäävät osaltaan tietoisuutta ja näin ollen edelleen tukevat vastuullisuusorientoitunutta organisaatiokulttuuria. Nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa muodostaen eräänlaisen vastuullisuutta edistävän ja vahvistavan kierteen, jossa yksilötason muutosagentit voivat olla merkittävässä roolissa. Tämä synergia on huomioitu myöhemmin myös kuvassa 16 kohdassa ”Organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen vaikuttavat tasot”.



Kuva 15. Organisaatioyksikön vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksen havainnointiaineistossa muutosagenttien vaikutus ilmeni yksilöiden sitoutumisena organisaatioyksikön vastuullisuuteen. Organisaation eri toiminnoissa oli havaittavissa proaktiivista yksilötasoista toimintaa sekä vahvaa halua kehittää toimintatapoja vastuullisuuden näkökohdat entistä paremmin huomioiden. Yksilöt olivat esimerkiksi valmiita kehittämään vastuullisuusaktiviteetteja sekä osallistumaan viestintään ja koulutuksiin.

Alakysymyksiin vastaamisen jälkeen on mahdollista muodostaa vastaus tutkimuksen pääkysymykseen:

Millä keinoin vastuullisuutta voidaan edistää ja tukea organisaatioyksikössä?

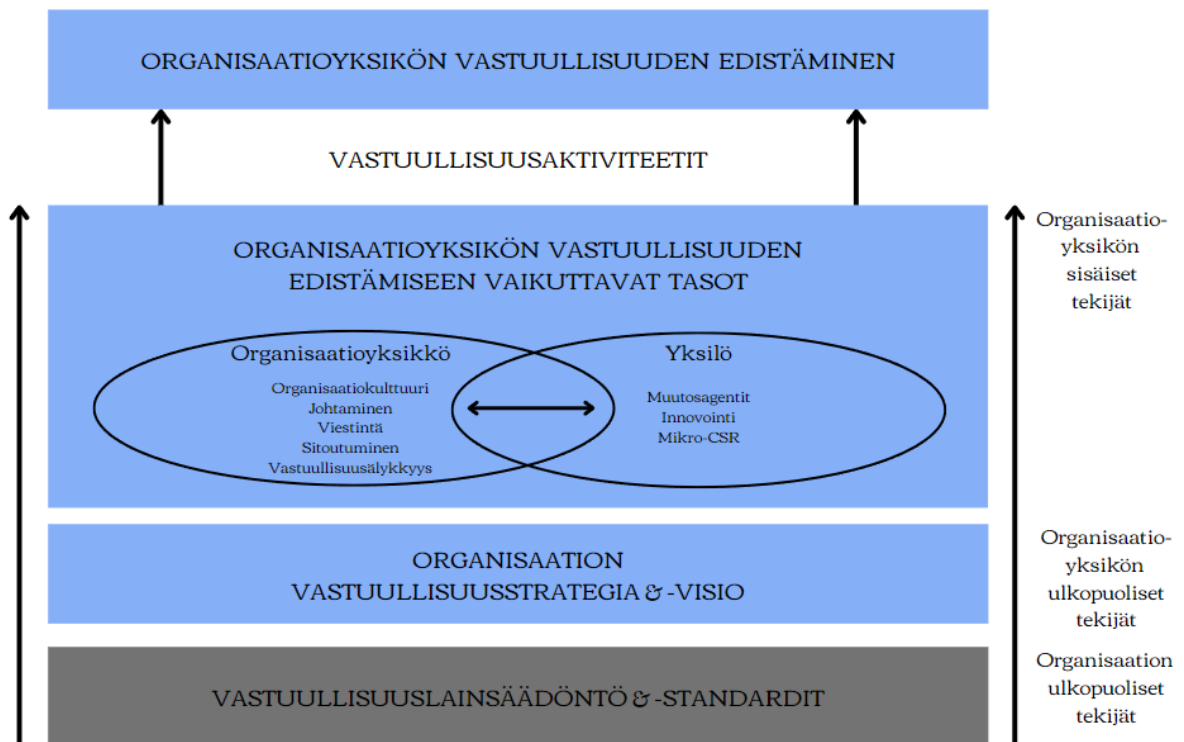
Organisaatioyksikön on mahdollista edistää vastuullisuuttaan olennaisuuden käsitteen kautta. Olennaisuus yhdessä koko organisaation vastuullisuusstrategian ja –vision kanssa luovat perustan organisaatioyksikön vastuullisuudelle.

Panostamalla vastuullisuuteen sitoutuneeseen organisaatiokulttuuriin ja viestimällä vastuullisuusstrategiastaan, organisaatioyksikön johto tukee sekä organisaatioyksikkö- että yksilötason vastuullisuutta ja siihen liittyviä aktiviteetteja. Panostamalla koulutukseen ja viestintään, organisaatioyksikkö luo olosuhteet, joka kehittää sen vastuullisuusälykkyyttä ja vastuullisuuteen sitoutumista. Tällöin sekä organisaatioyksikön toiminnot että yksilöt voivat kokea vahvaa sitoutumista vastuullisuuteen, joka edistää vastuullisuusinnostusta ja vastuullisuutta edistävien toimintatapojen ja aktiviteettien eteenpäin viemistä. Vastuullisuustavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden seuraaminen mittareiden avulla ovat konkreettinen työkalu, joka auttaa hahmottamaan tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan edelleen kehittämistä. Tunnistamalla muutosagentit ja niiden vaikutusmahdollisuudet organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen on mahdollista saada lisätukea myös yksilötasolta. Vastuullisuuden edistämisen voidaan kuitenkin nähdä olevan jatkuvaa tekemistä, jonka edistäminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii aktiivista otetta niin organisaatioyksikön johdolta kuin siinä toimivilta toiminnoilta, tiimeiltä ja yksilöiltä.

Tutkimuskysymyksen vastausta tukemaan on muodostettu vastuullisuuden edistämisen viitekehys, jonka näkökulmana on erityisesti organisaatioyksikkö. Tämä viitekehys esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.1.1 Vastuullisuuden edistämisen viitekehys

Tutkimuksen lopputuloksena ehdotetaan organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen viitekehystä (kuva 16). Tämä viitekehys kokoa yhteen tämän tutkimuksen teoreettisen osuuden sekä empirian myötä saavutetut havainnot ja tulokset.



Kuva 16. Organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämisen viitekehys.

Viitekehysten perustan muodostavat vallitsevat vastuullisuuteen liittyvät lait ja säädökset sekä organisaation vastuullisuusstrategia ja –visio. Yhdessä tämän perustan osatekijät voidaan nähdä organisaatioyksikön vastuullisuuden edistämiseen vaikuttavina organisaatioyksikön ulkopuolisina tekijöinä.

Organisaatioyksikön sisäisinä vastuullisuuden edistämiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään sekä organisaation yksikkö- että yksilötaso. Yksikkö ja yksilö voivat toimia jossain määrin sekä yhdessä että erikseen, mutta optimaalisin tilanne havaittiin vallitsevan niiden yhdistäessään vastuullisuuden kannalta positiiviset ominaisuudet. Tällä tasolla tapahtuu organisaatioyksikön vastuullisuuden nykytilanteen ja vallitsevien vastuullisuustoimenpiteiden arviointi sekä tulevien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vastuullisuuden edistäminen voi tapahtua kolmen tekijän toiminnan tuloksena: organisaatioyksikötason aktiviteettina, yksilötason aktiviteettina tai näiden kahden yhdistelmänä, jossa yksilö ja organisaatioyksikkö toimivat yhdessä synergiaa hyödyntäen samalla edistäen ja vahvistaen organisaatioyksikön vastuullisuutta.

5.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa sekä teoreettista että käytännönläheistä näkökulmaa vastuullisuuden edistämiseen organisaatioyksikössä. Näiltä osin tutkimuksen antia voidaan soveltaa tapauskohtaisesti ja kunkin organisaation erityispiirteet, konteksti ja vaatimukset huomioiden. Osa tutkimuksen tuloksista ovat todennäköisemmin helpommin yleistettäviä kuin toiset. Esimerkiksi johdon osallistuminen ja vastuullisuuteen sitoutuminen ovat todennäköisesti seikkoja, jotka tulee huomioida ja vaikuttavat laajasti myös muissa organisaatioissa kuin tämän tutkimukseen kohdeorganisaatioyksikössä.

Vastuullisuuden edistämisen viitekehys voi antaa virikkeitä vastuullisuuden edistämistyöhön tai tukea prosessia tarjoamalla raamit huomioitavista ja mahdollisesti vaikuttavista seikoista. Vastuullisuuden edistämisen vaatiessa yhä enemmän ja syvällisempää huomiota muun muassa kiristyvän lainsäädännön myötä, tämän työn tuloksia ja esitettyä viitekehystä on mahdollista käyttää myös jatkuvana työkaluna tai muistilistana, jotta vastuullisuuden edistämiseen vaikuttavat tekijät tulevat huomioituiksi. Viitekehys saattaa olla sovellettavissa myös tilanteisiin, joissa organisaation vastuullisuuskulttuuria tai -älykkyyttä halutaan edistää.

Työn tulokset ja ehdotettu vastuullisuuden edistämisen viitekehys voivat toimia innoittajana ja tukena sekä vastuullisuudesta kiinnostuneille yksilöille että organisaatioyksiköille. Se toimii myös muistutuksena siitä, kuinka tärkeää on johdon sitoutuminen vastuullisuuteen. Vaikka tutkimus on toteutettu ainoastaan yhdessä organisaatioyksikössä, tutkimuksen tulokset saattavat olla sovellettavissa myös muihin organisaatioyksiköihin tai jopa pieniin organisaatioihin. Käytännön hyötyjä olisi mahdollista tutkia ja todentaa aihetta tukevissa jatkotutkimuksissa.

5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää primääriaineiston rajallisuutta. Tutkimuksen primääriaineisto on varsin pieni otos tätä tutkimusta laajemman ymmärryksen muodostamiseen. Lisäksi tutkimus on kohdistunut yhteen organisaatioon ja organisaatioyksikköön, joten tutkimuksen tuloksia ei voida pitää sellaisinaan yleisesti sovellettavina muihin organisaatioi-

hin. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat varsin heterogeenisiä, samoin vallitsevat toimintamallit vastuullisuuden osalta. Tutkimuksen toteuttaminen erilaisessa organisaatioyksikössä olisi todennäköisesti tuottanut vähintäänkin osittain erilaisia tuloksia. Rajoituksista johtuen tämän tutkimuksen tuloksia sovellettaessa tulee siis huomioida kulloinkin vallitseva konteksti sekä toimintaympäristön erityispiirteet.

Tutkimus olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa myös monimenetelmätutkimuksena yhdistäen kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Organisaatioyksikön ymmärrystä vastuullisuudesta sekä innostusta ja innovatiivisuutta vastuullisuuden edistämiseen olisi ollut mahdollista tutkia kvantitatiivisen kyselytutkimuksen keinoin. Kvantitatiivisten tulosten yhdistäminen kvalitatiivisen havainnoinnin tuloksiin olisi voinut tarjota sekä mielenkiintoisia käytännön tuloksia kohdeorganisaatioyksikölle että syvyyttä ja laajempia tutkimustuloksia tälle pro gradu -työlle.

Koska vastuullisuus teemana ei ole häviämässä, päinvastoin, myös jatkotutkimukselle on sijaa. Jatkotutkimuksia olisi mielenkiintoista tehdä myös erikokoisissa organisaatioissa sekä eri toimialoilla, jolloin erityispiirteistä olisi mahdollista saada kattavampi käsitys. Vastuullisuus on lisäksi globaalisti ajankohtainen teema, joten jatkotutkimusta olisi mahdollista toteuttaa myös laajemmin. Aineiston otannan laajentaminen tukisi esitetyn viitekehyksen kehittämistä sekä auttaisi tarkentamaan vastuullisuuden edistämisessä huomioitavia tekijöitä ja nyansseja.

Jatkotutkimusta olisi mahdollista kohdentaa käsittämään vain osia tästä tutkimuksesta, jolloin olisi mahdollista päästä pintaa syvemmälle. Esimerkiksi yksilötason vastuullisuustoiminnan tarkempi ymmärrys voisi edesauttaa koko vastuullisuuden edistämistyötä. Yksilöiden kiinnostus vastuullisuutta kohtaa on havaittu laajaksi ja se tarjoaa näin ollen potentiaalisia jatkotutkimuskohteita.

Lisäksi tulee huomioida vastuullisuuslainsäädännön jatkuva kehitys ja muuttuva toimintaympäristö. Näin ollen tuloksia ei voida pitää pysyvinä, vaan muuttuva toimintaympäristö tulee huomioida myös jatkotutkimuksissa ja toisaalta toimintaympäristön jatkuva kehittyminen myös osaltaan vaatii sitä.

Vastuullisuuteen panostamisen merkitys organisaatioyksiköissä tulee todennäköisesti vain vahvistumaan eri sidosryhmien ja lainsäädännön vaatimusten kasvaessa ja kehittyessä. Or-

ganisaatioyksikön monitahoinen toimintaympäristö sekä sen jatkuva kehitys tulee ottaa huomioon myös jatkotutkimuksissa. Organisaatioyksikön vastuullisuuden edistäminen ja vahvistaminen sisältää monia mielenkiintoisia vivahteita ja mahdollisuuksia, joiden huomiomisella voi olla merkittäviä vaikutuksia tavoiteltaessa vastuullisempaa tulevaisuutta. Näin ollen tämä tutkimus on oven raotus aiheen syvällisemmälle tieteelliselle jatkotutkimukselle,

Lähteet

- Andersen, S. E., Nielsen, A. E. & Høvring, C. M. 2017. Communicative Dilemmas of CSR: Towards an Integrative Framework of CSR Communication. *Handbook of Integrated CSR Communication*. 51-69.
- Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O. & Jusoh, R. 2021. Corporate Social Responsibility and Sustainability Performance Measurement Systems: Implications for Organizational Performance. *Journal of management control*. 32.1: 85–126.
- Asiaei, K. & Bontis, N. 2019. Using a Balanced Scorecard to Manage Corporate Social Responsibility. *Knowledge and process management* 26.4: 371–379.
- Asiaei, K. & Jusoh, R. 2017. Using a Robust Performance Measurement System to Illuminate Intellectual Capital. *International journal of accounting information systems*. 26: 1–19.
- Assoratgoon, W. & Kantabutra, S. 2023. Toward a Sustainability Organizational Culture Model. *Journal of cleaner production* 400: 1-18.
- Ayers, J., Missimer, M. & Bryant, J. 2023. Intrapersonal Capacities for Sustainability: A Change Agent Perspective on the ‘Inner Dimension’ of Sustainability Work. *Sustainability science*. 18.3: 1181–1197.
- Baumgartner, R. J. 2009. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable development (Bradford, West Yorkshire, England)* 17.2: 102–113.
- Bini, L., Giunta, F., Miccini, R. & Simoni, L. 2023. Corporate Governance Quality and Non-Financial KPI Disclosure Comparability: UK Evidence. *Journal of management and governance* 27.1: 43–74.
- Bruun, L. & Rydenfelt, H. 2023. Vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet. *Media & Viestintä*. 46.1: 113–137.
- CGI. 2023. Vastuullisuus tuli strategioihin – mutta nyt se pitäisi vielä jalkauttaa. [Verkkosivu]. [Viitattu: 17.5.2023] Saatavilla: <https://www.cgi.com/fi/fi/artikkeli/vastuullisuus-tuli-strategioihin>.

- Crane, A. & Glozer, S. 2016. Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of management studies*. 53.7: 1223–1252.
- Crane, A. & Matten, D. 2016. Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Fourth edition. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California management review* 36.2: 90–100.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. 2nd edition. London; Sage Publications.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, annettu 14 päivänä joulukuuta 2022, asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 19.5.2023] Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.
- Fiandrino, S., Tonelli, A. & Devalle, A. 2022. Sustainability Materiality Research: a Systematic Literature Review of Methods, Theories and Academic Themes. *Qualitative research in accounting and management*, 19.5: 665–695.
- Finlex. 2023. Kirjanpitolaki. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.7.2023] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L3a>
- Fonseca, A., Abreu, I. & Silvestre, W. J. 2021. Investigating Context Factors in the Strategic Management of Corporate Sustainability Integration. *Journal of cleaner production*. 314: 128002.
- George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D. & Abdalla, Y. A. 2016. Barriers to and Enablers of Sustainability Integration in the Performance Management Systems of an Oil and Gas Company. *Journal of cleaner production*. 136: 197–212.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*. 16.1: 15–31.

- Gond, J-P., Akremi, A. E., Swaen, V. & Babu, N. 2017. The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of organizational behavior*. 38.2: 225–246.
- Gond, J-P. & Moser, C. 2021. Critical Essay: The Reconciliation of Fraternal Twins: Integrating the Psychological and Sociological Approaches to ‘micro’ Corporate Social Responsibility. *Human relations (New York)*. 74.1: 5–40.
- Hakala, J. T. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hauser, J. & Katz, G. 1998. Metrics: You Are What You Measure. *European management journal*. 16.5: 517–528.
- Hay, L., Duffy, A. & Whitfield, R.I. 2014. The Sustainability Cycle and Loop: Models for a More Unified Understanding of Sustainability. *Journal of environmental management*. 133: 232–257.
- Jaakkola, N., Karvinen, M., Hakio, K., Wolff, L.-A., Mattelmäki, T. & Friman, M. 2022. Becoming Self-Aware—How Do Self-Awareness and Transformative Learning Fit in the Sustainability Competency Discourse? *Frontiers in Education*. Volume 7:855583.
- Jørgensen, S., Mjøs, A. & Pedersen, L. J. T. 2022. Sustainability Reporting and Approaches to Materiality: Tensions and Potential Resolutions. *Sustainability accounting, management and policy journal*. 13.2: 341–361.
- Kananen, Jorma. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard business review*. 70.1: 71–79.
- KPMG International. 2022. Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. [Verkkodokumentti]. [Viitattu: 25.7.2023] Saatavilla: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2010.

Lozano, R. 2020. Analysing the Use of Tools, Initiatives, and Approaches to Promote Sustainability in Corporations. *Corporate social-responsibility and environmental management*. 27.2: 982–998.

Luis, S. & Silva, I. 2022. “Humanizing Sustainability in Organizations: a Place for Workers’ Perceptions and Behaviors in Sustainability Indexes?” *Sustainability : science, practice, & policy*, 18.1: 371–383.

Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. 2016. Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting. *Journal of cleaner production*. 136: 237–248.

Machin, D. & Liu, Y. 2023. How Tick List Sustainability Distracts from Actual Sustainable Action: The UN 2030 Agenda for Sustainable Development. *Critical discourse studies*. 1–18.

Neste. 2022. Nesteen kokonaan omistaman Neste Engineering Solutions Oy:n sulautuminen Neste Oyj:hin viedään päätökseen. Neste Oyj, Lehdistötiedote, 30.9.2022. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.5.2023] Saatavilla: <https://www.neste.fi/tiedotteet-ja-uutiset/sijoittajat/nesteen-kokonaan-omistaman-neste-engineering-solutions-oy-n-sulautuminen-neste-oyjhin-viedaan-paatokseen>.

Neste Sustainability Report 2022. [PDF-dokumentti]. [Viitattu 4.12.2023] Saatavilla: <https://www.neste.com/sustainability/reporting#2639d4eb>.

Neste vuosikertomus 2022. [PDF-dokumentti]. [Viitattu: 15.5.2023] Saatavilla: <https://www.neste.fi/konserni/medialle/materiaalit/vuosikertomukset>.

Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., & Evangelinos, K. I. 2018. A Framework to Measure Corporate Sustainability Performance: A Strong Sustainability-Based View of Firm. *Sustainable production and consumption*, 18: 1–18.

Rajnoha, R., Lesníková, P. & Krajčák, V. 2017. Influence of Business Performance Measurement Systems and Corporate Sustainability Concept to Overall Business Performance: Save the Planet and Keep Your Performance. *E+M Ekonomie a Management*; 20.1: 111–128.

- Ramus, C. A. & Steger, U. 2000. The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading-Edge European Companies. *Academy of Management journal*. 43.4: 605–626.
- Santos, M. J. & Silva Bastos, C. 2021. The Adoption of Sustainable Development Goals by Large Portuguese Companies. *Social responsibility journal*. 17.8: 1079–1099.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2023. Research Methods for Business Students. Ninth edition. Harlow, England; New York: Pearson.
- Searcy, C. 2012. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of business ethics*. 107.3: 239–253.
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for information*. 22.2: 63–75.
- Siebenhüner, B. & Arnold, M. 2007. Organizational Learning to Manage Sustainable Development. *Business strategy and the environment*. 16.5: 339–353.
- Silvestre, W. J. & Fonseca, A. 2020. Integrative Sustainable Intelligence: A Holistic Model to Integrate Corporate Sustainability Strategies. *Corporate social-responsibility and environmental management*. 27.4: 1578–1590.
- Taylor, A. 2019. Building stakeholder trust in 2019. YouTube-video. Julkaisija BSR 29.4.2019. [Viitattu 11.12.2023]. Saatavilla: <https://youtu.be/pzQbbENLsxo>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UN Global Compact. 2023. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.7.2023] Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/kestavan-kehityksen-tavoitteet>.
- Van den Berg, J., Zijp, M C., Vermeulen, W. J. V. & Witjes, S. 2019. Identifying Change Agent Types and Its Implications for Corporate Sustainability Integration Based on Worldviews and Contextual Factors. *Journal of cleaner production*. 229: 1125–1138.
- Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A. G. 2012. Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of business ethics*. 105.1: 1–16.

Wamsler, C. & Brink, E. 2018. Mindsets for Sustainability: Exploring the Link Between Mindfulness and Sustainable Climate Adaptation. *Ecological economics*. 151: 55–61.

Yip, A.W.H. & Yu, W.Y.P. 2023. The Quality of Environmental KPI Disclosure in ESG Reporting for SMEs in Hong Kong. *Sustainability*. 15, 3634.

Puolistrukturoidut haastattelut:

Aulakoski, Anna. Manager, Sustainability, Neste Oyj. Haastattelu 29.6.2023.

Heikkinen, Soile. Business Partner & Engineering Solutions leadership team member, Neste Oyj. Haastattelu 27.6.2023.

Liite 1. Haastattelukysymykset, Anna Aulakoski, Manager, Sustainability, Neste Oyj.

1. Vastuullisuusvisio on keskeisessä osassa Neste Oyj:n strategiaa. Milloin vastuullisuus on tullut osaksi Neste Oyj:n strategiaa? Entä milloin ja miten vastuullisuusvisio on syntynyt?
2. Neste Oyj tekee nykyään sekä pakollisia että vapaaehtoisuuteen perustuvia raportointeja. Mitkä regulaatiot ovat sitovia / velvoittavia? Avaisitko myös vapaaehtoista raportointia ja sen regulaatiota?
3. Vastuullisuusraportointiin on tulossa myös muutoksia. Mikä muuttuu ja milloin (Nesteen osalta)?
4. Miten koet, että Nesteen vastuullisuus on muuttunut vuosien kuluessa, jos asiaa tarkastellaan pragmaattisemmin kuin vain raporttien näkökulmasta? Mikä on ollut mielestäsi merkityksellisintä?
5. Minkälaista yhteistyötä Sustainability-tiimi tekee organisaation muiden yksiköiden tai toimintojen kanssa?
6. Miten Neste Oyj:n vastuullisuus tulee kehittymään? Mitä konkreettisia toimia suunnitellaan tai mihin ollaan ryhtymässä?
7. Miten Neste Oyj:n vastuullisuus näkyy nesteläisten arjessa nyt ja tulevaisuudessa? Mitä muutoksia toivoisit tapahtuvan?
8. Miten nesteläiset ymmärtävät vastuullisuuden ja miten vastuullisuudesta kommunikoidaan sisäisesti?
9. Miten kuvailisit Nestettä viiden vuoden kuluttua vastuullisuusnäkökulmasta katsottuna?

Liite 2. Haastattelukysymykset, Soile Heikkinen, Business Partner & Engineering Solutions leadership team member, Neste Oyj.

1. Vastuullisuus on ollut osa Neste Oyj:n toimintaa ja raportointia jo kauan. Mikä on Engineering Solutions -toiminnon historia ja nykytilanne vastuullisuuden osalta?
2. Mikä on ES:n oma toimintokohtainen vastuullisuusvisio ja -strategia?
3. Miksi vastuullisuus on noussut pinnalle ES:ssä juuri nyt?
4. Miten vastuullisuus koetaan ES:ssä oman kokemuksesi mukaan esimerkiksi johtoryhmässä ja muissa henkilöstöryhmissä?
5. Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet näet organisaatioyksiköllä tai -toiminnolla olevan suhteessa koko organisaation vastuullisuuteen?
6. Mitkä toimenpiteet ovat keskeisiä vastuullisuuden edistämisessä ES:ssä lähitulevaisuudessa?
7. Miten arvelet ES:n vastuullisuuden kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana? Mitä toimenpiteitä edellytetään, jotta näkemys voi toteutua?
8. Miten ES:n vastuullisuuteen panostaminen tulee näkymään nesteläisten arjessa?
9. Engineering Solutionsia koskeva organisaatiomuutos julkistettiin 20.6.2023. Uuden organisaatiomallin on tarkoitus olla toiminnassa Q4 aikana. Miten organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan yksikön vastuullisuusstrategiaan tai käytännön toimintaan vastuullisuuteen liittyen?

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen.

Suostumus

**Vastuullisuuden edistäminen / edistämisen keinot organisaatioyksikössä,
Enni Latvala**

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys