



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sandra Hintzell

# Vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteys työhyvinvointiin

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sandra Hintzell		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteys työhyvinvointiin		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järllström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	82

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nykyajan kestävä kehityksen haasteet ja niihin liittyvät vaatimukset sekä sidosryhmien kasvava kiinnostus vastuullisuusasioita kohtaan ovat tuoneet vastuullisuuden keskeiseksi painopisteeksi monissa organisaatioissa. Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii myös työntekijöiltä entistä suurempaa sitoutumista, ajantasaisempaa osaamista ja korkeampaa sopeutumiskykyä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, joka huomioi taloudelliset, sosiaaliset sekä ympäristölliset näkökulmat ja korostaa työntekijöiden hyvinvointia, on esitetty vastauksena työelämän muutokseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen laajentaa nykyistä henkilöstöjohtamisen tuloskeskeistä näkökulmaa ja se voidaan lisäksi nähdä osana organisaatioiden laajempaa yhteiskuntavastuuta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, koetaanko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan, millä tasolla työhyvinvoinnin koetaan olevan ja onko taustamuuttujilla yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden tai työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja kahdesta työhyvinvoinnin ulottuvuudesta, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin liittyvästä interpersoonallisesta työhyvinvoinnista sekä arvon ja merkityksellisyyden kokemuksiin liittyvästä intrapersoonallisesta työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin alun perin osaksi kansainvälistä tutkimusta vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimusaineisto kerättiin Suomessa kesän 2022 aikana ja siihen vastasi yhteensä 255 työssäkäyvää henkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin keskiarvotestien, korrelaatioanalyysien sekä regressioanalyysien avulla.

Tutkimustulosten perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisella havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys molempien työhyvinvoinnin ulottuvuuksien, interpersoonallisen ja intrapersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa. Tuloksista havaittiin myös, että lähes jokaisella tutkimuksessa käytetyllä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteellä oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työhyvinvoinnin molempien ulottuvuuksien kanssa. Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ja sen käytänteissä. Työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi taas on todettu olevan yhteyksiä työntekijän paremman suorituskyvyn kanssa, mikä taas heijastuu organisaation tuloksellisuuteen. Tämä puolestaan tukee näkemystä, että sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi taloudelliset näkökulmat. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaankin nähdä hyödyllisenä niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnankin näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** Henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	12
2.1	Vastuullisuus	12
2.2	Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa	14
2.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä	17
2.4	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja ominaisuudet	19
2.5	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	21
2.6	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt	23
3	Työhyvinvointi	25
3.1	Hyvinvoinnin taustaa	25
3.2	Työhyvinvoinnin määritelmä	27
3.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	29
3.4	Työhyvinvointi ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen	31
4	Tutkimusmenetelmät	34
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	34
4.2	Tutkimusaineisto	35
4.3	Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	36
4.3.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittarit	36
4.3.2	Työhyvinvoinnin mittarit	37
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	38
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	39
4.5.1	Faktorianalyysi	40
4.5.2	Cronbachin alphas	43
4.5.3	Summamuuttujat	44
5	Tutkimuksen tulokset	45
5.1	Tutkimusaineiston kuvaus	45

5.2	Taustamuuttujien yhteydet	53
5.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet työhyvinvoinnin selittäjänä	58
5.3.1	Korrelaatioanalyysien tulokset	58
5.3.2	Regressioanalyysien tulokset	63
6	Johtopäätökset	67
	Lähteet	73
	Liitteet	82
	Liite. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	82

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	11
Kuvio 2. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet	20
Kuvio 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuudet	21
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	28
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	33
Kuvio 6. Vastaajien sukupuolijakauma	46
Kuvio 7. Vastaajien koulutustausta	46
Kuvio 8. Vastaajien työkokemus	47
Kuvio 9. Vastaajien ikäjakauma	48
Kuvio 10. Yrityksen koko, jossa vastaajat työskentelevät	49
Kuvio 11. Vastaajien asema yrityksessä	49
Kuvio 12. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden koettu toteutuminen	51
Kuvio 13. Työhyvinvoinnin koettu toteutuminen	53
Kuvio 14. Yhteenveto regressioanalyysien tuloksista	66

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot	39
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin faktorianalyysin tulokset	42
Taulukko 3. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot sekä keskihajonnat	43
Taulukko 4. Sukupuolen yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen	55
Taulukko 5. Koulutustaustan yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen	55
Taulukko 6. Aseman yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen	56
Taulukko 7. Varianssianalyysien (One-Way ANOVA) tulokset	57
Taulukko 8. Pearsonin korrelaatiokertoimen tulokset	59
Taulukko 9. Pearsonin korrelaatiokertoimen tulokset käytänteet eriteltyinä	62

Taulukko 10.	Vastuullisen	henkilöstöjohtamisen	käytänteet	interpersoonallisen	
	työhyvinvoinnin				64
	selittäjänä				
Taulukko 11.	Vastuullisen	henkilöstöjohtamisen	käytänteet	intrapersonallisen	
	työhyvinvoinnin				65
	selittäjänä				

## 1 Johdanto

Globalisaatio, teknologian kehitys ja väestön ikääntyminen tuovat muutoksia työelämään (Järnström & Vanhala, 2014). Lisäksi erilaiset sääntelypainet sekä yhteiskunnalliset vaatimukset sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen ovat lisääntyneet nostaten vastuullisuuden keskeiseksi asiaksi monien organisaatioiden toiminnassa (Cohen ja muut, 2012). Erityisesti työelämän nuorempi sukupolvi vaikuttaa olevan hyvin tietoinen vastuullisuuteen liittyvistä asioista, ja yhä useampi pyrkiikin työllistymään yritykseen, jonka kanssa voi jakaa omat henkilökohtaiset arvonsa (Ehnert & Harry, 2012).

Globaalit ongelmat pakottavat yrityksiä omaksumaansa vastuullisia näkökulmia (Ehnert & Harry, 2012), ja nykypäivänä vastuullisen lähestymistavan omaksumisesta on tullut organisaatioille jopa välttämätöntä (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Yritysten toimintaympäristöjen ja työelämän edellytysten jatkuva muutos heijastuu työelämän laatuun sekä työntekijöiden hyvinvointiin (Vanhala, 2013). Ulkoiset tekijät ja eri sidosryhmien lisääntynyt ulkoinen paine edellyttävät muutosta, mikäli organisaatiot haluavat olla kykeneviä houkuttelemaan ja säilyttämään henkilöstöresursseja tulevaisuudessa (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vastuullisuus voidaan nähdä tekijänä, jolla yritysten on mahdollista luoda merkittävää kilpailuetua (Cohen ja muut, 2012).

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä työntekijöiltä odotetaan yhä suurempaa sitoutumista, ajantasaisempaa osaamista ja parempaa työkykyä (Järnström & Vanhala, 2014). Kasuvat painet työssä sekä yhteiskunnassa muodostavat uhan työntekijöiden hyvinvoinnille (Guest, 2017). Työhyvinvointiin kohdistuvia riskejä pohdittaessa yksi esille nousevista asioista on stressi (Viitala ja muut, 2015). Nykypäivänä työuupumus, terveysongelmat sekä työtehtävien ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeudet ovat relevantteja haasteita, minkä vuoksi henkilöstöjohtamista tulee ajatella uudella tavalla (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Jos henkilöstöjohtamisessa tavoitteena on työntekijän hyvinvointi, on painopiste siirrettävä nykyisistä tuloskeskeisistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä sellaisiin käytänteisiin, jotka lisäävät työntekijöiden hyvinvointia (Guest, 2017). Yhteiskunnan ja työelämän muutokset kannustavat organisaatioita etsimään uusia tapoja hallita henkilöstöresursseja, jotta näitä resursseja olisi myös tulevaisuudessa (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vaikka organisaatiot ovat nykyisin enenevässä määrin tietoisia työntekijöiden merkityksestä kilpailuedun saavuttamisen kannalta (Nielsen ja muut, 2017), pidetään siitä huolimatta työntekijöiden hyvinvointia usein pikemminkin keinona saavuttaa päämäärä kuin itse päämääränä (Guest, 2017). Yleinen näkemys henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin keskustelussa on Van De Voorden ja muiden (2012) mukaan se, että henkilöstöjohtaminen parantaa organisaation suorituskykyä, vaikka työntekijät eivät välttämättä henkilöstöjohtamisesta hyötyisikään.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, joka pyrkii yhdistämään henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuuden (Kramar, 2014), on esitetty vastauksena yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi niin taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristöllisetkin näkökulmat (Freitas ja muut, 2011) ja se korostaa monin tavoin työntekijöiden merkitystä (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan todeta uudistavan nykyistä, vallitsevaa tulos- ja suorituskeskeistä henkilöstöjohtamisen näkökulmaa (Järnlström & Saru, 2019) sen huomioidessa yrityksen taloudellisia tuloksia laajemmat tulokset (Kramar, 2014).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan ajatella osana yritysten laajempaa yhteiskuntavastuuta (Järnlström & Saru, 2019) ja sen avulla voidaan saada aikaan monia positiivisia seurauksia. Pitkällä aikavälillä vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä hyödyttävän yksilöä, organisaatioita ja lisäksi myös koko yhteiskuntaa (Järnlström ja muut, 2023). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tavoittelee tasapainoa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn välillä, mikä parhaillaan johtaa sekä yksilön että organisaation parempaan suorituskykyyn (Guerci & Pedrini, 2014).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina vaikutuksina voidaan nähdä yrityksen lisääntynyt tehokkuus, säästöt ja kohentunut imago (Järlström & Vanhala, 2014) sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten työntekijöiden alhainen vaihtuvuus, alhaiset poissaolot ja pitkät työurat (Järlström ja muut, 2023).

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Vastuullista henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia tarkastellaan ensin teoriatasolla, jonka jälkeen yhteyttä selvitetään empiirisesti.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Onko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä yhteyttä työhyvinvointiin?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi selvitetään seuraavia alakysymyksiä:

- Koetaanko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan?
- Millä tasolla työhyvinvoinnin koetaan olevan?
- Onko taustamuuttujilla yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden tai työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa?

Tutkimusaineisto kerättiin Suomessa ja se koostuu 255 työssäkäyvän henkilön kokemuksista. Suomi on sijoittunut muiden pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden ohella korkealle erilaisissa yhteiskuntavastuuta ja vastuullisuutta koskevissa tutkimuksissa (Strand ja muut, 2015), ja vuonna 2022 Suomi sijoittui kestävän kehityksen tavoitteiden indeksin (SDG Index) maiden välisessä vertailussa ensimmäiselle sijalle (Sachs ja muut,

2022). Suomi voidaan siis nähdä edelläkävijänä vastuullisuusasioihin liittyen moniin muihin maihin verrattuna, mikä tekee tutkimuksen toteuttamisesta Suomen kontekstissa erityisen mielenkiintoisen. Lisäksi vastuullisuus sekä työhyvinvointi ovat molemmat keskeisiä ja ajankohtaisia teemoja nykyajan sekä tulevaisuuden työelämässä, jonka vuoksi aihealueita ja niiden välisiä yhteyksiä on tärkeää tutkia.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, eli johdantoluvussa johdatellaan tutkimuksen aihealueisiin nostamalla esille keskeisiä aiheisiin liittyviä teemoja. Johdantoluvussa käydään lisäksi läpi tutkimuksen tavoite, määritellään tutkimuskysymykset ja kuvataan tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu toisesta ja kolmannelta luvusta, joiden tavoitteena on luoda teoreettinen viitekehys tutkimukselle tutkimuskirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tutkimuksen ensimmäinen teorialuku keskittyy vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Luvussa avataan ensin vastuullisuuden sekä henkilöstöjohtamisen taustaa ja määritellään keskeiset käsitteet. Seuraavaksi luvussa syvennyttään vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sen osa-alueisiin, ominaisuuksiin ja käytänteisiin. Lopuksi luvussa nostetaan esille vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisia seurauksia. Toisessa teorialuvussa keskitytään työhyvinvointiin. Luvussa käsitellään ensin hyvinvoinnin taustaa ja määritellään keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen luvussa kuvataan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja tuodaan esille työhyvinvoinnin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteyttä. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistavan kuvion avulla.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa neljännestä luvusta. Aluksi luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen käydään läpi tutkimusaineistoa ja sen taustoja. Seuraavaksi luvussa käsitellään aineiston keruuta ja kuvataan tutkimuksessa käytetyt

mittarit ja muuttujat. Luvun loppuosassa avataan lyhyesti tutkimusaineiston tilastollista analysointia sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luvun alussa kuvataan tutkimusaineiston vastaajat ja selvitetään vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin toteutumisen koettu nykytila. Seuraavaksi arvioidaan taustamuuttujien yhteyksiä ja luvun lopussa kuvataan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä tutkimustuloksiin perustuen. Tulosten esittämisessä käytetään apuna havainnollistavia kuvioita ja taulukoita.

Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset. Lukuun on koottu keskeisimmät havainnot tutkimustulosten pohjalta ja niiden avulla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi viimeisen luvun lopussa pohditaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille. Tämän tutkimuksen rakenne on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

## 2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullisuudesta on tullut keskeinen painopiste monille organisaatioille (Cohen ja muut, 2012). Kestävän kehityksen haasteiden ja niihin liittyvien vaatimusten johdosta yhä useampi organisaatio on sitoutunut vastuullisuuden lisäämiseen omaan toimintaansa (Järlström ja muut, 2023). Henkilöstöjohtaminen ja vastuullisuus linkittyvät toisiinsa (Kramar, 2022), ja useiden tutkijoiden mukaan henkilöstöjohtamisella voidaankin nähdä olevan keskeinen rooli yrityksen vastuullisuusasioiden edistämässä (esim. Bourdieu & Ramstad, 2005; Cohen ja muut, 2012; Stahl ja muut, 2020).

Eri tutkimuksissa on esitetty runsaasti todisteita siitä, että henkilöstöresurssit ja niiden johtaminen tuottavat lisäarvoa yrityksen suorituskyvyn kannalta (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Henkilöstöjohtamisessa hallitsevana lähestymistapana on toiminut jo pidempään strateginen henkilöstöjohtaminen (Kramar, 2014), jonka tuloskeskeistä lähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu (Guest, 2017; Marchington, 2015; Van Buren III ja muut, 2011). Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen esittelee uuden lähestymistavan henkilöstöjohtamiseen, joka keskittyy pitkän aikavälin henkilöstöresurssien kehittämiseen, elvyttämiseen ja uudistamiseen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa tiedostaa organisaation taloudellisia tuloksia laajemmat tulokset (Kramar, 2014), ja sen voidaan todeta tarjoavan puitteet ihmisten johtamiselle myönteisten taloudellisten, sosiaalisten, inhimillisten ja ekologisten tulosten saavuttamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Kramar, 2022).

### 2.1 Vastuullisuus

Vastuullisuuteen liittyvien keskustelujen alkuna pidetään usein YK:n ympäristö- ja kehityskomission (WCED, 1987) julkaisemaa raporttia, jossa kestävä kehitys määritellään kehityksenä, mikä täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä

vastata omiin tarpeisiinsa. Raportissa kestävän kehityksen kolmeksi pääpilariksi määriteltiin taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys.

Sen jälkeen, kun WCED (1987) julkaisi raporttinsa, ovat vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemat herättäneet kasvavaa kiinnostusta johtamisen ja liiketoiminnan alalla, kuten myös henkilöstöjohtamisen kentällä (Ehnert & Harry 2012). YK:n ympäristö- ja kehityskomission raportin (WCED, 1987) lähestymistapaa on sovellettu monissa yrityksissä ja sitä voidaankin pitää yhtenä tapana ymmärtää vastuullisuutta (Kramar, 2014). Raportin julkaisemisen jälkeen yrityksen vastuullisuudelle on syntynyt myös monia vaihtoehtoisia määritelmiä (Ehnert & Harry, 2012). Vastuullisuuden voidaankin todeta olevan muotisana monessa tämän päivän kirjallisuudessa (Asis-Castro & Edral, 2018).

Kestävään kehitykseen liittyvien haasteiden ja kasvavien vaatimusten, kuten ilmastonmuutoksen, ylikansoittumisen, ympäristöongelmien ja sosiaalisen eriarvoisuuden vuoksi monet yritykset ovat sitoutuneet integroimaan vastuullisuuden toimintoihinsa (Järnström ja muut, 2023). Lisäksi eri sidosryhmien kiinnostus yritysten vastuullisuusasioihin on kasvussa, minkä johdosta yritysten yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtamisen vastuulliset näkökulmat ovat saaneet yhä enemmän huomiota tutkijoiden keskuudessa (Järnström ja muut 2018). Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa määritelmää (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2020), tarkoitetaan sillä yleisesti ottaen yrityksen toimintaa, joka osoittaa sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien sisällyttämisen liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Van Marrewijk, 2003).

Henkilöstöjohtamisen yhteydessä keskustelu vastuullisuudesta käsittelee erilaisia käytäntöjä ja strategioita, joilla on merkittävä vaikutus organisaation sosiaalisiin resursseihin, luonnonvaroihin ja ympäristöön, jotka taas vaikuttavat tulevaisuuden johtamisolosuhteisiin sekä liiketoimintaympäristöön (Ehnert & Harry 2012). Herreran ja

De Las Heras-Rosasin (2020) mukaan vastuullisuutta voidaan pitää yritysten yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteisenä piirteenä.

## 2.2 Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joka viittaa organisaatioiden työtä tekevien ihmisten johtamiseen liittyviin toimiin (Kramar, 2014). Henkilöstöjohtaminen käsittää erilaisia toimintoja, kuten esimerkiksi rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutuksen ja kehittämisen, työn suunnittelun, suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen, ylös- ja alaspäin suuntautuvan viestinnän sekä työturvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin (Peccei ja muut, 2013). Henkilöstö nähdään nykyisin yhä enemmän yrityksen kilpailuetuna (Järnlström & Saru, 2019), ja Asis-Castron ja Edralin (2018) mukaan yrityksen tärkein osa ovatkin sen ihmiset, jotka ovat merkittävässä asemassa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Organisaatiot toteuttavat strategioitaan henkilöstönsä avulla, ja usein isoimmissa organisaatioissa henkilöstöjohtaminen onkin liiketoimintastrategiaan integroitu (Järnlström & Saru, 2019).

Henkilöstöjohtaminen on ala, joka kehittyy ja muuttuu jatkuvasti (Freitas ja muut, 2011). Kiinnostus henkilöstöjohtamisen tutkimista kohtaan on kehittynyt nopeasti 1980-luvulta lähtien, ja keskeisenä näkökulmana on ollut jo pitkään henkilöstöjohtamisen vaikutus suoritukseen ja tulokseen (Beer ja muut 2015). Tämän lisäksi on tutkittu myös henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä, ja näissä tutkimuksissa voidaan Van De Voorden ja muiden (2012) mukaan havaita kaksi eri näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on niin sanottu ”keskinäisten hyötyjen” -näkökulma, jossa henkilöstöjohtamisesta hyötyvät niin työntekijät kuin yrityksetkin. Peccei (2004) kutsuu tätä näkökulmaa optimistiseksi näkökulmaksi, jossa käytännössä henkilöstöjohtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia, mikä johtaa lopulta yrityksen parempaan suorituskykyyn. Toinen näkökulma henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyteen liittyen on niin sanottu ”ristiriitaisten tulosten” -näkökulma, jossa yritykset hyötyvät henkilöstöjohtamisesta, mutta työntekijöiden kannalta hyötyä ei ole, tai se on heille jopa

haitallista (Van De Voorde ja muut, 2012). Tätä näkökulmaa Peccei (2004) kutsuu pessimistiseksi tai skeptiseksi näkökulmaksi, jossa työhyvinvointia edistävät henkilöstökäytänteet eivät välttämättä ole juuri niitä käytänteitä, jotka edistävät organisaation suorituskykyä. Tilanne voi johtaa siihen, että yritys joutuu tekemään kompromisseja sen suhteen, mitä käytänteitä priorisoidaan. Van De Voorde ja muut (2012) toteavat yleisen näkemyksen olevan se, että henkilöstöjohtaminen parantaa organisaation suorituskykyä, vaikka työntekijät eivät välttämättä henkilöstöjohtamisesta hyödy.

Macken ja Genarin (2019) mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi keskittyä kustannusten vähentämiseen ja kannattavuuden lisäämiseen lyhyellä aikavälillä, mutta toisaalta samaan aikaan henkilöstöjohtamisen pitäisi myös mahdollistaa organisaation pitkän tähtäimen suoriutuminen. Ehnertin ja Harryn (2012) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamisella voisi olla keskeinen rooli vastuullisen ajattelutavan toteuttamisessa organisaatioissa. Myös Boudreau ja Ramstad (2005) näkevät henkilöstöjohtamisen roolin olennaisena vastuullisuuden kannalta. Macken ja Genarin (2019) mukaan vastuullisuuden periaatteiden sisällyttäminen henkilöstöjohtamiseen mahdollistaa työntekijöiden pitkän tähtäimen fyysisen, sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin.

Aikaisempien tutkimusten perusteella on todettu, että henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen (Paauwe, 2009). Henkilöstöjohtamisessa hallitsevana, tuloskeskeisenä lähestymistapana on jo pitkään toiminut strateginen henkilöstöjohtaminen, jossa yhdistyy ihmisten johtaminen sekä yritysten suorituskyky ja tuloksellisuus (Kramar, 2014). Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä liiallisesta tuloksellisuuteen keskittymisestä. Marchingtonin (2015) mukaan henkilöstöjohtaminen keskittyy nykyisin usein tuloksellisuuden lisäämiseen sitoutuen osakkeenomistajien ja johdon lyhyen aikavälin tavoitteisiin, jättäen muut sidosryhmät huomioimatta. Van Burenin III ja muiden (2011) mukaan monet yritykset ovat siirtyneet työntekijäkeskeisyydestä strategiseen

painopisteeseen, ja näin ollen henkilöstöjohtamisesta on tullut vähemmän työntekijöihin keskittyvää. Richards (2022) toteaa, että nykyinen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa on ennemminkin työnantajakeskeistä kuin työntekijäkeskeistä. Myös Guest (2017) nostaa esille, että hallitsevat henkilöstöjohtamisen lähestymistavat keskittyvät pääasiassa yrityksen suorituskykyyn eivätkä huomioi riittävästi työntekijöiden hyvinvointia.

Freitas ja muut (2011) toteavat, että taloudellisiin tuloksiin keskittyvä strateginen henkilöstöjohtaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan henkilöstöjohtamista, mikä tukee tuloksellisuutta taloudellisen näkökulman lisäksi myös sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. He kuvaavatkin henkilöstöjohtamisen kehitystä neljän päävaiheen kautta, joita ovat mielikuva, henkilöstöosasto, strateginen henkilöstöjohtaminen ja viimeisimpänä vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Näin ollen vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan siis pitää jatkeena strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen haastaa nykyisen tuloskeskeisen painopisteen, mutta se ei kuitenkaan poissulje tuloksellisuuden näkökulmaa (Kramar, 2014). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden hyvinvointi nousee vahvasti esille, ja se uudistaa strategisen henkilöstöjohtamisen tuloskeskeistä näkökantaa (Järllström & Saru, 2019). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään saavuttamaan strategisia tuloksia, jotka sisältävät myönteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tuloksia (Kramar, 2022), eli sen voidaan nähdä edistävän organisaation menestystä strategista henkilöstöjohtamista laajemmin (Guerci & Pedrini, 2014).

Järllström ja Saru (2019) toteavat vastuullisuuden henkilöstöjohtamisessa olevan osa laajempaa yrityksen yhteiskuntavastuuta. Vaikka henkilöstöjohtamisen tutkimus on keskittynyt perinteisesti yrityksen sisäisiin näkökohtiin ja yritysten yhteiskuntavastuu taas ulkoisiin näkökohtiin, menevät nämä kaksi toimintoa myös päällekkäin (Diaz-Carrion ja muut, 2018). Jamalin ja muiden (2015) mukaan henkilöstöjohtamisen ja yrityksen yhteiskuntavastuun rajapinta on olennainen ja tuo hyötyä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille, minkä lisäksi henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tukea yrityksen

yhteiskuntavastuuseen liittyvien strategioiden ja käytännön toimien jalkauttamista. Myös Stahl ja muut (2020) nostavat esille, että henkilöstöjohtamisella on hyvin tärkeä rooli yrityksen yhteiskuntavastuun edistämässä.

Viime aikoina vastuullisen henkilöstöjohtamisen julkaisut ovat lisääntyneet (Aust ja muut, 2020), ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen onkin noussut lähestymistavaksi strategisen henkilöstöjohtamisen rinnalle (Kramar, 2014). Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa keskeisesti lainsäädäntö, ja sen voidaankin ajatella asettavan vähimmäistason vastuullisuudelle henkilöstöjohtamisessa (Järnlström & Vanhala, 2014). Kuitenkaan se, että yritys noudattaa lakeja ja määräyksiä, ei välttämättä tarkoita, että yritys on vastuullinen (Järnlström ja muut, 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sen hyötyjen saamiseksi tarvitaan laajempaa lähestymistapaa, joka ulottuu lainsäädäntöä pidemmälle (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Järnlström ja Saru (2019) nostavat esille, että toimialat ja yritysten eri omistusohjat voivat vaikuttaa siihen, miten vastuullisuusasiat ymmärretään. Esimerkiksi pörssiyrityksiä velvoittaa laajempi lainsäädäntö vastuullisuuteen liittyen, mikä saattaa vaikuttaa myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Se, kuinka pitkälle yritys haluaa viedä vastuullisuuden vähimmäisvaatimusten yli, riippuu yrityksen omista intresseistä, ratkaisuista ja resursseista (Järnlström & Vanhala, 2014). Vahvan arvopohjan ja yrityskulttuurin on havaittu olevan asioita, jotka ohjaavat vastuullista henkilöstöjohtamista kohti (Järnlström & Saru, 2019).

### **2.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä**

Keskustelu vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on vielä suhteellisen tuoretta (Järnlström & Saru, 2019). Tutkimusalan viimeaikaisesta kehityksestä (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) sekä lisääntyneistä julkaisuista (Aust ja muut, 2020) huolimatta, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistö on edelleen melko monimuotoista ja vakiintumatonta (Ehnert & Harry, 2012; Järnlström & Saru, 2019; Kramar, 2022).

Yhtenäisen kirjallisuuden ja käsitteistön puuttumisen vuoksi vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on olemassa useita määritelmiä sekä lähestymistapoja (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014).

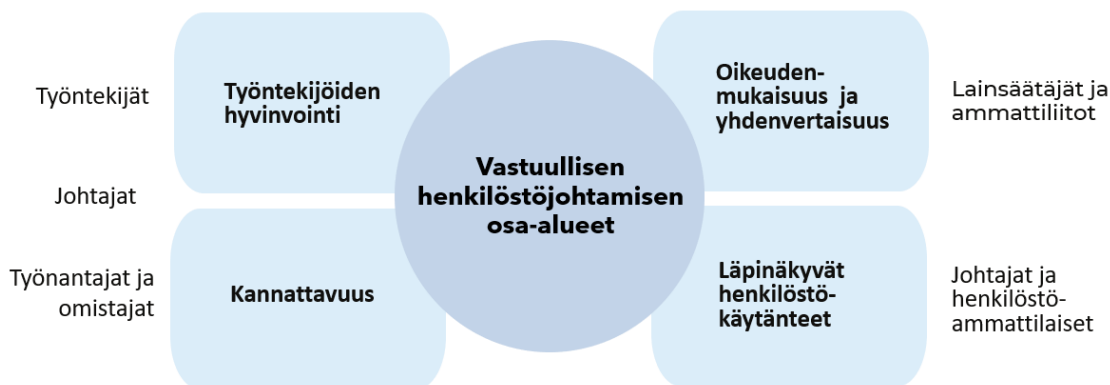
Gollan (2005) määrittelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen organisaatioiden kykyä uudistaa ja luoda arvoa soveltamalla henkilöstöpolitiikkoja ja -käytänteitä. Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä pitkän aikavälin sosiaalisesti ja taloudellisesti tehokkaaksi työntekijöiden rekrytoimiseksi, kehittämiseksi, säilyttämiseksi ja työllistämiseksi. Wagner (2013) kuvaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan henkilöstöressurssien johtamista, mikä täyttää yrityksen ja yhteiskunnan tämänhetkiset tarpeet vaarantamatta kykyä vastata tulevaisuuden tarpeisiin. Ehnert ja muut (2016) määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen sellaisten henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen omaksumiseksi, jotka mahdollistavat taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden saavuttamisen, vaikuttaen organisaation sisällä ja sen ulkopuolella sekä pitkällä aikavälillä samalla, kun hallitaan tahattomia sivuvaikutuksia ja negatiivista palautetta. Järnlströmin ja Sarun (2019) mukaan käytännössä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan välittämistä ja huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista, työkyvystä ja turvallisuudesta yrityksen kannattavuuden ohella. Freitas ja muut (2011) esittävät, että laajasti määriteltynä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan vastuullisuuden saavuttamista organisaatiossa kehittämällä henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstöstrategioita sekä henkilöstökäytäntöjä, jotka huomioivat samaan aikaan sekä taloudelliset, sosiaaliset että ympäristölliset näkökulmat.

Kuten voidaan havaita, ei vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteelle löydy yhtä ainoaa määritelmää. Tämän lisäksi vastuullisella henkilöstöjohtamisella on useita lähikäsitteitä, kuten esimerkiksi kestävä henkilöstöjohtaminen, eettinen henkilöstöjohtaminen, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä vihreä henkilöstöjohtaminen (Järnlström ja muut 2018). Yhteistä kaikille edellä mainituille käsitteille on se, että ne pyrkivät jollakin tavalla laajentamaan henkilöstöjohtamista yritysten ja ympäristön

vastuullisuutta, eettistä johtamista sekä sosiaalista vastuuta kohti (Järnlström & Saru, 2019). Tämän lisäksi yhteisenä piirteenä vastuullisuuden henkilöstöjohtamisen eri näkökulmille voidaan nähdä myös se, että vastuullisuudella viitataan kestäviin ja pitkäaikaisiin tuloksiin (Kramar, 2014). Tässä tutkimuksessa vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Freitasin ja muiden (2011) määritelmän mukaisesti vastuullisuuden saavuttamista organisaatiossa soveltamalla henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstöstrategioita sekä henkilöstökäytäntöjä, jotka huomioivat niin taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristöllisetkin näkökulmat.

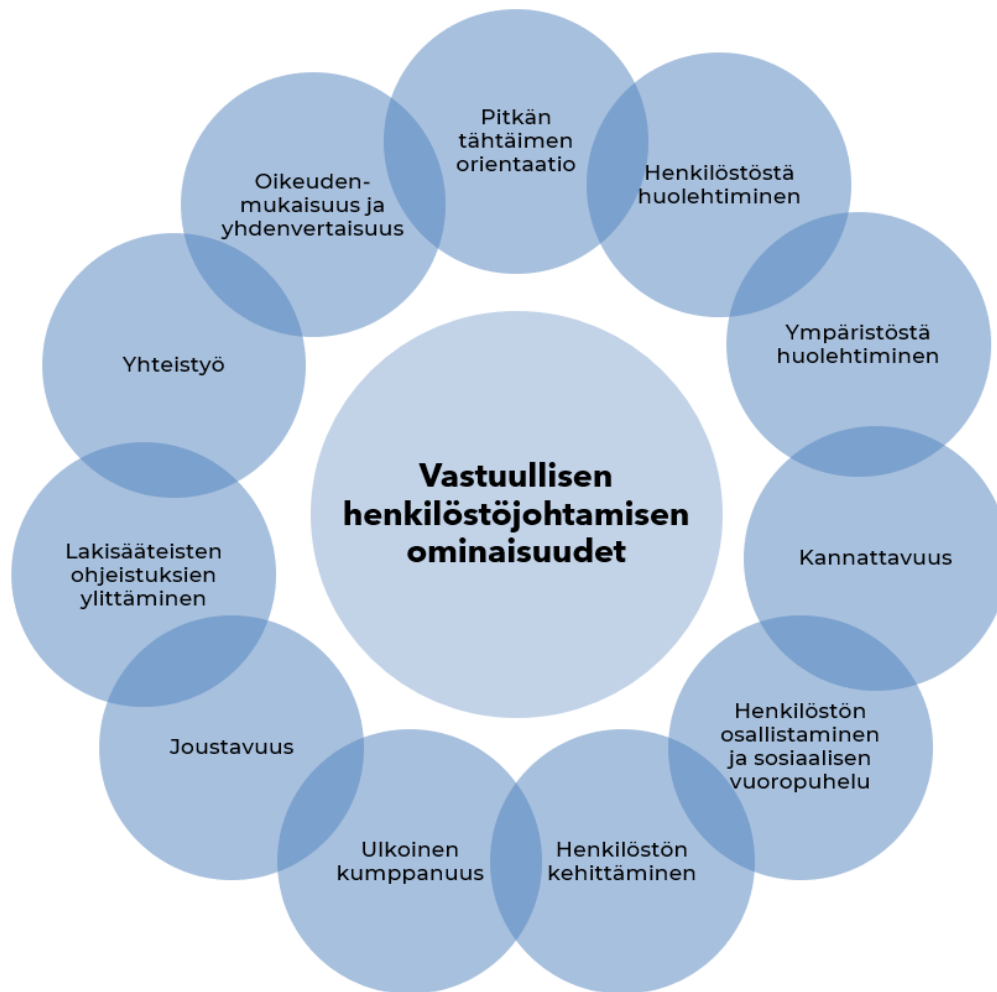
## **2.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja ominaisuudet**

Järnlström ja muut (2018) esittävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen muodostuvan neljästä eri osa-alueesta (ks. kuvio 2). Nämä osa-alueet ovat oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, läpinäkyvät henkilöstökäytänteet, kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvointi. Jokainen neljästä osa-alueesta linkittyy eri sidosryhmien tarpeisiin. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus kattaa aiheet, jotka liittyvät muun muassa lakien ja määräysten noudattamiseen, eettisiin arvoihin ja monimuotoisuuden hallintaan. Lainsäätäjät ja ammattiliitot ovat tässä osassa keskeinen sidosryhmä. Läpinäkyvien henkilöstökäytänteiden osa-alue pitää sisällään muun muassa rekrytoinnin, palkitsemisen, osaamisen kehittämisen, osallistamisen, joustavuuden ja urasuunnittelun. Läpinäkyvien henkilöstökäytänteiden osalta johtajat ja henkilöstöammattilaiset toimivat tärkeimpinä sidosryhminä. Kolmas vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alue on kannattavuus, johon liittyvät henkilöstöjohtamisen integroiminen strategiaan, proaktiivinen toiminta sekä pitkän tähtäimen ajattelu. Tämän osion keskeisimmät sidosryhmät ovat työnantajat, omistajat ja johtajat. Työntekijöiden hyvinvoinnin osa-alue kattaa työntekijöistä huolehtimiseen ja heidän tukemiseensa liittyvät asiat. Tässä osassa keskeiset sidosryhmät ovat työntekijät ja johtajat.



**Kuvio 2.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukaillen Järnlström ja muut, 2018).

Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat määritelleet aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksia (ks. kuvio 3). Nämä ominaisuudet ovat pitkän tähtäimen orientaatio, henkilöstöstä huolehtiminen, ympäristöstä huolehtiminen, kannattavuus, henkilöstön osallistaminen ja sosiaalinen vuoropuhelu, henkilöstön kehittäminen, ulkoinen kumppanuus, joustavuus, lakisääteisten ohjeistuksien ylittäminen, yhteistyö sekä oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Pitkän tähtäimen orientaatio viittaa tulevaisuuteen suuntautumiseen ja henkilöstöstä huolehtiminen pitää sisällään muun muassa terveyteen, turvallisuuteen, työn- ja vapaa-ajan tasapainoon ja palkitsemiseen liittyviä asioita. Ympäristöstä huolehtiminen käsittää muun muassa työntekijöiden suoriutumisen arvioinnin ympäristöön liittyviin kriteereihin nähden. Kannattavuuteen kuuluu erilaiset mittarit laajemmin. Henkilöstön osallistaminen ja sosiaalinen vuoropuhelu pitävät sisällään erilaiset tavat osallistaa henkilöstöä, ja henkilöstön kehittämisessä painopiste on tulevaisuuden taidoissa. Ulkoinen kumppanuus viittaa yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa, ja joustavuus taas pitää sisällään erityyppiset joustavat työjärjestelyt. Lakisääteisten ohjeistuksien ylittämiseen kuuluu muun muassa henkilöstön osallistaminen myös ei-lakisääteisiin päätösprosesseihin. Yhteistyö käsittää hyvän yhteistyön eri tahojen välillä, ja oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus pitävät sisällään muun muassa oikeudenmukaisen toiminnan ja monimuotoisuuden pyrkimisen.



**Kuvio 3.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuudet (mukaillen Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

## 2.5 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistön ollessa vielä osittain puutteellista, on mahdotonta esittää vain yhtä listaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä (Järllström & Saru, 2019). Perinteisesti tärkeimmät henkilöstöjohtamisen käytänteet kattavat rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen, palkitsemisen, suoritusjohtamisen, terveyden ja turvallisuuden, työn ja yksityiselämän tasapainon sekä työsuhteet ja työntekijöiden erottamisen (Asis-Castro & Edralin, 2018).

Aikaisempien tutkimusten perusteella monet eri henkilöstöjohtamisen käytänteet voidaan nähdä linkittyneinä vastuullisuuteen, vaikka niitä ei olisi näin erikseen määritelty (Järnlström & Saru, 2019). Tällaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ovat muun muassa työn ja yksityiselämän tasapainoon, monimuotoisuuteen sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät henkilöstökäytänteet (Guerci & Pedrini, 2014). Koska henkilöstöjohtamisen käytänteet, joita ei ole erikseen määritelty vastuullisiksi, voivat olla vastuullisia, on olennaista tunnistaa näiden käytänteiden taustalla olevat arvot ja periaatteet (Järnlström & Saru, 2019). Stahlin ja muiden (2020) mukaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan pitää vastuullisina silloin, jos ne edistävät sosiaalista hyvinvointia, ympäristönsuojelua sekä pitkän aikavälin taloudellista hyvinvointia, ja taas vastuuttomina silloin, jos niillä on haitallisia sosiaalisia, ympäristöllisiä tai taloudellisia vaikutuksia.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa yksi yhdistävistä tekijöistä on se, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet pyrkivät edistämään inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittämistä organisaatiossa (Kramar, 2014). Ehnert ja Harry (2012) määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen relevanteiksi käytänteiksi sellaiset käytänteet, jotka liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen sekä osoittavat työnantajan vastuullisuutta työntekijöitä kohtaan.

Diaz-Carrion ja muut (2018) analysoivat Saksan, Espanjan, Ruotsin ja Iso-Britannian pörssiyritysten vastuullisuusraportteja, kansainvälisiä CSR-standardeja sekä aikaisempaa kirjallisuutta tunnistuen ison joukon vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Analyysissa esille nousi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteinä muun muassa avoimien ja puolueettomien valintaprosessien kehittäminen, erityisohjelmien toteuttaminen uusien työntekijöiden sopeuttamiseksi, työllistettävyyttä tukevat koulutukset ja jatkuva oppiminen, yhtäläiset mahdollisuudet, urasuunnitelmien laatiminen kaikille työntekijöille ammattiryhmästä tai esimerkiksi sukupuolesta riippumatta, työntekijöiden odotusten huomioiminen palkkausta

määriteltäessä, syrjintään liittyvien tapausten rekisteröinti ja korjaavien toimien toteuttaminen, yrityksen suorituskyvystä raportointi taloudellisissa, sosiaalisissa ja ympäristökysymyksissä sekä liikunnan ja terveellisten elämäntapojen edistäminen työpaikalla ja sen ulkopuolella.

Asis-Castro ja Edral (2018) puolestaan tutkivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumista yrityksissä. Aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen he tunnistivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiksi muun muassa monimuotoisuuden arvostamisen, etiikan ja rehellisyyden arvostamisen, innovointiin ja riskinottoon kannustamisen, inhimillisen potentiaalin ja ihmissuhteiden kehittämisen eri tasoilla työn merkityksellisyyden tunteen kokemiseksi, osallistavan päätöksenteon, etätyön, suoriutumisen arvioinnin ja palkitsemisen sitomisen kestävään kehitykseen, työ- ja yksityiselämän tasapainon edistämisen, oikeudenmukaisen palkitsemisen ja rekrytointikäytännöt sekä turvallisen ja terveellisen työympäristön tarjoamisen. Näitä edellä mainittuja käytänteitä on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

## **2.6 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt**

Järnlström ja Saru (2019) esittävät mielenkiintoisen kysymyksen siitä, mikä tarkoitus henkilöstökäytänteiden luomisella on – voidaanko henkilöstön hyvinvointia itsessään pitää tuloksena vai onko se pelkästään keino taloudellisen tuloksellisuuden saavuttamiseksi? Asis-Castron ja Edralin (2018) mukaan yritysten olisi voitava olla hyödyntämättä yritysten tärkeintä omaisuutta yksinomaan voitontavoittelun tarkoituksessa. Ensimmäinen lähtökohta vastuullisen henkilöstöjohtamisen muuttamiseksi käytäntöön on tietoisuus siitä, mitä tarkoittaa ihmisten johtaminen vastuullisella tavalla (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Työnantajan näkökulmasta vastuullinen henkilöstöjohtaminen on merkityksellistä osaavien työntekijöiden houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi sekä terveen ja tuottavan työvoiman ylläpitämiseksi (Ehnert, 2009). Järnlströmin ja Vanhalan (2014) mukaan

yrittäjien näkökulmasta vastuullisuuteen liitettyjä hyötyjä ovat muun muassa tehokkuus ja säästöt, kilpailukykyyn paraneminen ja kohentunut imago. Myös työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten pitkät työurat, alhainen työntekijöiden vaihtuvuus, alhaiset poissaolot ja myöhäiset eläköitymiset voidaan nähdä vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina tuloksina (Järlström ja muut, 2023). Lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä osana yrityksen laajempaa yhteiskuntavastuuta (Järlström & Saru, 2019).

Guercin ja Pedrinin (2014) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää tasapainoa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn välillä, mikä lopulta johtaa sekä yksilön että organisaation parempaan suorituskykyyn. Onnistuessaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi tuottaa yritykselle kilpailuetua, mutta se vaatii kuitenkin vähimmäisvaatimusten ylittämistä (Järlström & Saru, 2019). Pidemmällä aikavälillä yksilön ja organisaation lisäksi myös yhteiskunnan voidaan nähdä hyötävän vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta (Järlström ja muut, 2023).

### 3 Työhyvinvointi

Nyky maailmassa työ kuluttaa suuren osan ajasta ihmisten elämässä (Bartels ja muut, 2019). Työn ollessa merkittävä osa useimpien elämää, on sillä myös suuri vaikutus ihmisten hyvinvointiin (Xiaomig ja muut, 2015). Nykypäivän työelämälle ominaiset jatkuvat muutokset edellyttävät ihmisiltä hyvää sopeutumiskykyä (Kaltainen & Hakanen, 2022). Muutokset työssä ja sitä ympäröivissä olosuhteissa saattavat vaarantaa työhyvinvoinnin, josta voi aiheutua haitallisia seurauksia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin (Guest, 2017). Liian kiireisinä ja kuormittuneita työntekijät eivät yllä parhaaseen suoritukseensa (Manka & Manka, 2016, s. 8) ja lisäksi erilaiset mielenterveydelliset ongelmat kuten stressi, aiheuttavat sairauspoissaoloja laajasti (Hesketh & Cooper, 2017).

Työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat tekijät, kuten esimerkiksi yksilön fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto, työyhteisö, työympäristö, palkkaus, työsuhde ja esimerkiksi taloudellinen tilanne (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005). Hyvinvoinnin voidaan sanoa olevan yksi yhteiskunnan keskeisistä tavoitteista, ja sen edistämiseksi keskeinen rooli on työelämällä (Puttonen ja muut, 2016). Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimalla voidaan vaikuttaa työn tuloksiin (Järnström ja muut, 2018) ja työhyvinvoinnin edistämällä on useita positiivisia seurauksia sekä yksilölle että koko organisaatiolle (Taris ja muut, 2009). Sen lisäksi, että organisaatiot ovat yhä enemmän tietoisia työntekijöiden merkityksestä kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpitämisessä (Nielsen ja muut, 2017), on työntekijöiden hyvinvointiin keskittymiselle myös vahva eettinen peruste (Guest, 2017).

#### 3.1 Hyvinvoinnin taustaa

Ihminen on pyrkinyt hyvinvointiin muinaisista ajoista lähtien (Xiaomig ja muut, 2015). Hyvinvointi on yksi positiivisen psykologian ydinkäsitteistä, joka liittyy elämänlaatuun, ja sitä tutkivat psykologien lisäksi myös sosiologit sekä johtamis-, koulutus- ja

terveysasiantuntijat (Czerw, 2019). Käsitteenä hyvinvointi on monimutkainen ja moniulotteinen (Adabbo, 2017). Maailman terveysjärjestö määrittelee hyvinvoinnin täydeksi fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, ei pelkästään sairauden tai vamman puuttumiseksi (WHO, 1946). Ryan ja Deci (2001) taas kuvaavat hyvinvointia monimutkaisena rakennelmana, joka koskee optimaalista kokemusta ja toimintaa. Dodge ja muut (2012) määrittelevät hyvinvoinnin tasapainopisteeksi yksilön resurssien ja haasteiden välillä. Heidän mukaansa yksilöllä on psykologiset, sosiaaliset sekä fyysiset resurssit, joita he tarvitsevat vastataksaan tiettyihin psyykkisiin, sosiaalisiin ja fyysisiin haasteisiin. Tilanteessa, jossa yksilöllä on enemmän haasteita kuin resursseja, hyvinvointi heikkenee.

Hyvinvoinnin tutkimuksessa nousee usein esille kaksi lähestymistapaa, hedoninen ja eudaimoninen hyvinvoinnin näkökulma (Dodge ja muut, 2012). Hedoninen näkökulma keskittyy onnellisuuteen (Ryan & Deci, 2001) ja eudaimonisessa näkökulmassa merkitys, yksilön kukoistaminen sekä itsensä ja oman potentiaalinsa toteuttaminen ovat keskeisiä asioita (Waterman, 1993). Onnellisuuskeskeinen hedoninen näkökulma määrittelee hyvinvoinnin nautinnon saavuttamiseksi ja kivun välttämiseksi, kun taas merkityskeskeisen eudaimonisen näkökulman mukaan hyvinvointi määrittyy sen pohjalta, missä määrin ihminen on täysin toimintakykyinen (Ryan & Deci, 2001).

Bartelsin ja muiden (2019) mukaan sekä hedoninen että eudaimoninen näkökulma ovat tärkeitä niin yleisen hyvinvoinnin kuin työhön liittyvän hyvinvoinnin ymmärtämisen kannalta. Organisaatioissa työtyytyväisyystutkimus edustaa hedonista lähestymistapaa, kun taas merkityksen ja sitoutumisen tutkimus edustaa eudaimonista lähestymistapaa psykologisen hyvinvoinnin ymmärtämiseen (Grant ja muut, 2007). Vaikka nämä näkökulmat ovat erilaisia, menevät ne myös ajoittain päällekkäin (Ryan & Deci, 2001). Bartels ja muut (2019) nostavat esille suurimman osan nykyisestä työhyvinvoinnin tutkimuksesta keskittyvän hedoniseen näkökulmaan. Kuitenkin esimerkiksi McMahan ja Estes (2011) havaitsivat tutkimuksessaan hyvinvoinnin eudaimonisen ulottuvuuden liittyvän koettuun hyvinvointiin hedonista ulottuvuutta paremmin. Huta ja Ryan (2010)

taas havaitsivat, että hedonisen ja eudaimonisen hyvinvoinnin ulottuvuuksien yhdistelmä voisi tuottaa parhaan tuloksen hyvinvoinnin kannalta.

### 3.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Kuten todettu, hyvinvointi on moniulotteinen käsite ja sillä on useita eri määritelmiä. Työpaikka edustaa ainutlaatuista kontekstia ja hyvinvointi yhdessä kontekstissa ei aina käänny toiseen (Bartels ja muut, 2019). Xiaomigin ja muiden (2015) mukaan työpaikan tilanteiden erotessa suuresti yleisistä elämäntilanteista, tulisi myös hyvinvoinnin käsite erottaa yleisestä hyvinvoinnin käsitteestä työn kontekstissa. Hyvinvoinnin eri määritelmille yhteisenä piirteenä voidaan kuitenkin nähdä se, ettei hyvinvointi ole pelkästään negatiivisten olosuhteiden, kuten sairauden puuttumista, vaan siihen liittyy myös myönteisiä piirteitä kuten esimerkiksi tyytyväisyys ja onnellisuus elämässä (Schulte & Vainio 2010).

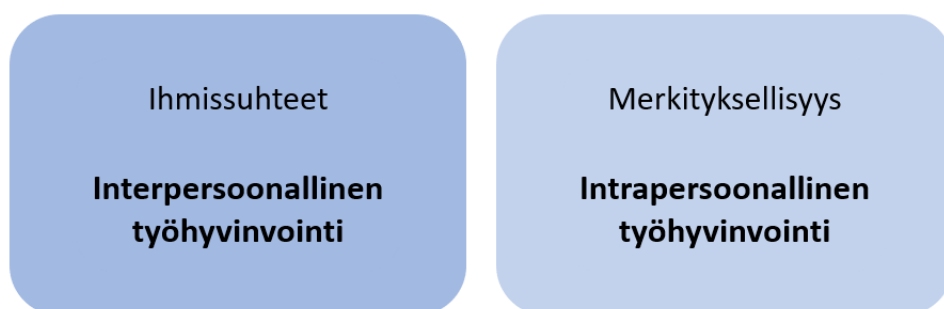
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan arkikielessä yleensä työssä jaksamista ja viihtymistä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 72). Schulten ja Vainion (2010) mukaan hyvinvointi työssä heijastelee terveyttä sekä tyytyväisyyttä työhön ja elämään. Suomen sosiaali- ja terveysministeriö (2005) määrittelee laajasti työhyvinvoinnin yksilön selviytymisenä työstään, mihin vaikuttaa fyysinen, sosiaalinen ja henkinenkin kunto, työyhteisö sekä työympäristö. Työhyvinvoinnin osalta johtamisen alalla tutkimuksen painopiste on useimmiten ollut psykologisessa eli henkisessä työhyvinvoinnissa, jota on mitattu negatiivisilla indikaattoreilla, kuten stressillä ja kynnisytydellä, sekä positiivisilla indikaattoreilla, kuten työtyytyväisyydellä ja sitoutumisella (Viitala ja muut, 2015).

Grantin ja muiden (2007) mukaan työhön liittyvä hyvinvointi muodostuu kolmesta ydinulottuvuudesta, psykologisesta, fyysisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Psykologinen ulottuvuus on niin sanottu onnellisuus -ulottuvuus, joka määrittelee hyvinvoinnin subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan kautta. Fyysinen, eli terveyteen liittyvä ulottuvuus määrittelee hyvinvoinnin kehon terveyden ja toiminnan kautta.

Kolmas, ihmissuhteisiin liittyvä sosiaalinen ulottuvuus taas määrittelee hyvinvoinnin vuorovaikutuksellisen kokemuksen ja toiminnan kautta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Bartelsin ja muiden (2019) eudaimoniseen hyvinvointiin pohjautuvaa näkemystä. Näkemyksessä työhyvinvointi määritellään työntekijän subjektiivisena arviona kyvystään toimia optimaalisesti työpaikalla. Näkemyksen mukaan työhyvinvointi muodostuu kahdesta laajemmasta ulottuvuudesta, interpersoonallisesta työhyvinvoinnista sekä intrapersoonallisesta työhyvinvoinnista. Interpersoonallinen ulottuvuus keskittyy työn ulkoisiin ja sosiaalisiin näkökohtiin, jotka muokkaavat yksilön kokemusta oman potentiaalinsa ja sisäisten tavoitteidensa toteuttamisesta, kun taas intrapersoonallinen ulottuvuus keskittyy sisäisiin tai henkilökohtaisiin tekijöihin, jotka kannustavat samaan. Interpersoonallinen ulottuvuus kuvaa työpaikan sosiaalisten vuorovaikutusten vaikutuksia, ja intrapersoonallinen ulottuvuus heijastaa sisäisiä arvon ja merkityksellisyyden tunteita työpaikalla. Tutkimuksessa käytetyt työhyvinvoinnin ulottuvuudet on esitetty kuviossa 4.

### **Työhyvinvoinnin ulottuvuudet**



**Kuvio 4.** Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaillen Bartels ja muut, 2019).

### 3.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät. Laineen (2013, s. 71–72) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työkyky, terveys, työympäristö ja työ itsessään, ihmissuhteet työpaikalla sekä johtaminen. Yksilöiden työkykyyn vaikuttavat erilaiset psykososiaaliset työolotekijät (Rantala & Hätinen, 2017, s. 142), joita ovat muun muassa työn sisältö, työmäärä, työn hallinta, työympäristö ja työvälineet, organisaatiokulttuuri, sosiaaliset suhteet, rooli organisaatiossa sekä työuran kehittyminen (PRIMA-EF, 2009). Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa myös yksilön henkilökohtainen elämä ja sen yhteensovittaminen työelämän kanssa (Puttonen ja muut, 2016).

Työntekijän näkökulmasta useat työn osa-alueet voivat vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin, kuten esimerkiksi tulot ja niiden tarjoama turvallisuus, ihmissuhteiden laatu sekä mahdollisuudet henkilökohtaiseen kehitykseen, täyttymykseen ja itseilmaisuuksiin (Eurofound, 2017). Työ voi lisäksi vaikuttaa yksilön hyvinvointiin positiivisesti myös tarjoamalla elämään tavoitteita ja merkityksiä (Euroopan komissio, 2002). Yksilön näkökulmasta korkea työhyvinvointi heijastuu yleensä myös positiivisesti henkiseen ja fyysiseen terveyteen sekä sosiaalisiin suhteisiin (Guest, 2017).

Lukuisat väestörakenteen, rakenteelliset ja teknologiset muutokset vaikuttavat työvoiman koostumukseen, työllisyystasoon, työn sisältöön ja siihen, miten työntekijät kokevat työelämänsä (Eurofound, 2017). Nopeasti muuttuva työelämä asettaa suurempia vaateita työntekijöiden osaamiselle, työkyvylle sekä sitoutumiselle (Järnlström & Vanhala, 2014) ja näin ollen työllä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia hyvinvoinnin kannalta (Euroopan komissio, 2002).

Kasvaneet paineet ovat uhka työntekijöiden hyvinvoinnille (Guest, 2017) ja nykypäivänä työhön liittyvät erilaiset terveysongelmat kuten stressi ja työuupumus ovat relevantteja haasteita (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Rissanen ja Kaseva (2014) arvioivat Suomen Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa raportissa menetetyn työpanoksen

kustannuksiksi Suomessa noin 24 miljardia euroa vuodessa. Tästä kustannuksesta sairauspoissaolojen osuudeksi arviointiin 3,4 miljardia euroa vuosittain. Voidaan siis todeta, että vahvan eettisen perusteen lisäksi työhyvinvointiin panostamiselle on olemassa myös taloudellinen peruste.

Suomessa työhyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa muodostuu lain määräämistä toimista sekä vapaaehtoisesti tehtävistä hyvinvointia edistävästä toimista (Viitala, 2021, s. 130). Työhyvinvointi ei määri pelkästään siten, että heikentäviä asioita pyritään korjaamaan, vaan tarvitaan myös hyvinvointia nostavia tekijöitä (Lyly-Yrjänäinen, 2022). Työhyvinvointia voidaan edistää yrityksissä useilla eri keinoilla, kuten esimerkiksi kehittämällä itse työtä, työolosuhteita, henkilöstön osaamista, työyhteisöä sekä johtamista (Viitala, 2021, s. 134). Grant ja muut (2007) korostavat, että työntekijöiden hyvinvoinnin useiden eri ulottuvuuksien huomiointi olisi tärkeää johtamiskäytänteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Gustin (2017) mukaan organisaatioiden tulisi löytää yhä enemmän tapoja työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi, ja hänen mukaansa tämä kuuluisikin juuri nykyajan henkilöstöjohtamisen ydintoimintoihin.

Epävarmuuden ja työn vaatimusten kasvaessa työntekijöiden hyvinvointi on merkityksellistä niin työntekijöiden terveyden, elämänlaadun kuin organisaatioidenkin menestymisen kannalta (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 83). Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin positiivista kokemusta voidaan pitää tärkeänä, sillä se johtaa moniin myönteisiin seurauksiin (Czerw, 2019) sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (Taris ja muut, 2009). Organisaatioissa hyvä työhyvinvointi näyttäytyy työyhteisössä muun muassa toimivana yhteistyönä sekä työhön paneutumisena, ja lisäksi se heijastuu niin työn laatuun kuin tuloksellisuuteenkin (Puttonen ja muut, 2016). Työhyvinvoinnin on todettu olevan myös yhteydessä sekä henkilöstön suorituskykyyn että henkilöstön vaihtuvuuteen (Page ja muut, 2009) ja organisaation näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen voikin johtaa tuottavampiin työntekijöihin ja pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen (Czerw, 2019). Työhyvinvointi toimii kilpailuvalttina yrityksille, sillä se

parantaa organisaation kiinnostavuutta ja mainetta (Putkonen ja muut, 2016) ja lisäksi sen avulla voidaan kilpailla osaavasta työvoimasta (Järström ja muut, 2018).

### **3.4 Työhyvinvointi ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Kuten toisessa luvussa on noussut esille, on työntekijöiden hyvinvointi keskeisessä osassa vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella pyritään saavuttamaan taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tuloksia henkilöstöön liittyvien strategioiden ja käytänteiden avulla (Freitas ja muut, 2011). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi sekä lyhyen että pitkän aikavälin tulokset (Kramar, 2022) ja käytännön tasolla sen voidaan sanoa olevan välittämistä henkilöstön hyvinvoinnista, työkyvystä ja turvallisuudesta yrityksen kannattavuuden ohella (Järström & Saru, 2019). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostaa työntekijöiden merkitystä, ja sen avulla voidaan vähentää työntekijöihin kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia, kuten työhön liittyvää stressiä ja uupumusta (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

Työntekijöiden hyvinvointi korostuu muun muassa yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena (Järström ja muut, 2018), kuten kuviossa 2 on esitetty. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena työntekijöistä huolehtiminen ei tarkoita vain terveyteen liittyviä asioita, vaan se kattaa laajasti kaiken välittämisen, kuten työntekijöiden tukemisen, kunnioituksen osoittamisen, fyysisten ja henkisten vaatimusten huomioimisen sekä johtamistyyliä.

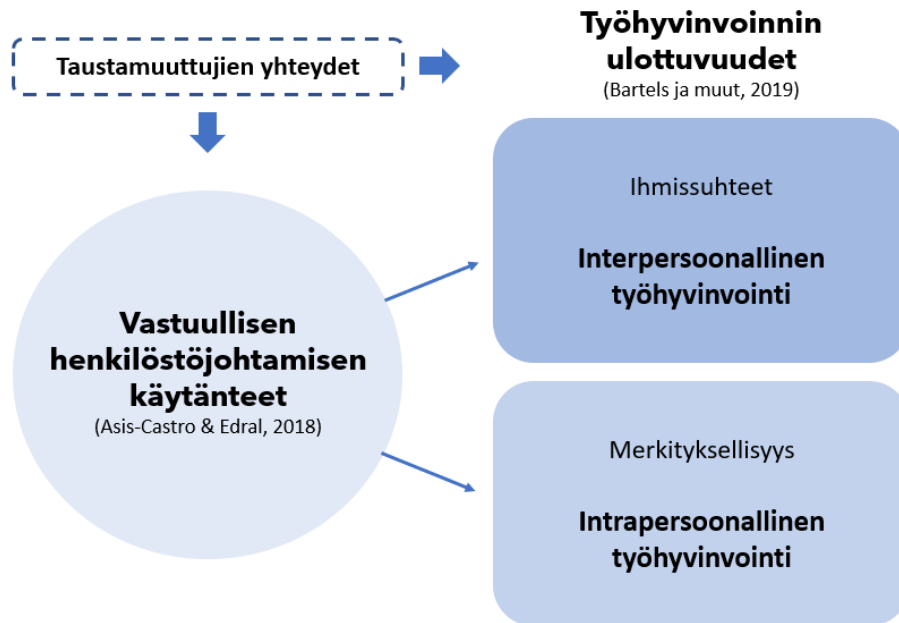
Henkilöstöstä huolehtiminen nousee esille myös yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksista Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) listauksessa (ks. kuvio 3). Henkilöstöstä huolehtimiseen kuuluu terveyteen, turvallisuuteen, palkitsemiseen, työmäärään sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoon liittyvät asiat. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksien listauksessa nousee esille tämän lisäksi myös useampi työntekijäkeskeinen ominaisuus, kuten esimerkiksi henkilöstön osallistaminen, sosiaalinen vuoropuhelu ja henkilöstön kehittäminen.

Guest (2017) esittää viisi henkilöstöjohtamisen toimintoa ja niihin liittyviä käytänteitä, jotka edistävät parempaa henkilöstön työhyvinvointia. Nämä toiminnot ovat henkilöstöön investointi, sitouttava työ, positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, ääni sekä organisaation tuki. Henkilöstöön investointiin liittyy rekrytointi, koulutus, kehittäminen ja mentorointi sekä uratuki. Sitouttava työ pitää sisällään sellaisen työn tarjoamisen, joka sisältää itsenäisyyttä, haasteita, tiedonantoa ja palautetta sekä taitojen hyödyntämistä. Positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön mahdollistaminen edellyttää terveyden ja turvallisuuden etusijalla oloa, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja monimuotoisuuden tukemista, nollatoleranssia kiusaamiselle ja häirinnälle, sosiaalista vuorovaikutusta, reilua palkitsemista sekä työturvallisuuden ja työllistettävyyden edistämistä. Neljäs toiminto, ääni, kattaa laajan kaksisuuntaisen viestinnän, työntekijäkyselyt sekä kollektiivisen edustuksen. Organisaation tuki puolestaan toimintona käsittää osallistavan ja kannustavan johtamisen, osallistavan ilmapiirin ja toiminnot, joustavat sekä vapaa-aikaa tukevat työaikajärjestelyt ja kehittävän suorituksen johtamisen.

Edellä mainituissa työhyvinvointia edistävissä henkilöstötoiminnoissa ja niihin liittyvissä käytänteissä voidaan havaita paljon yhtäläisyyksiä toisessa luvussa esitettyjen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitettyjen henkilöstökäytänteiden kanssa, kuten esimerkiksi rekrytointi, koulutus, kehittäminen, monimuotoisuuden tukeminen, turvallinen ja terveellinen työympäristö, oikeudenmukainen palkitseminen, työ- ja yksityiselämän tasapainon edistäminen (Asis-Castro & Edral, 2018), nollatoleranssi kiusaamiselle, työllistettävyyden edistäminen, yhtäläiset mahdollisuudet sekä palautteen antaminen ja kommunikointi (Diaz-Carrion ja muut, 2018).

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin nojautuen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä (Asis-Castro & Edral, 2018) sekä työhyvinvoinnin interpersoonallisesta ja intrapersoonallisesta ulottuvuudesta (Bartels ja muut, 2019). Teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu

myös taustamuuttajat, sillä tutkimuksessa selvitetään lisäksi niiden yhteyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden sekä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Luvussa käydään aluksi läpi tähän tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen kerrotaan tutkimusaineistosta ja sen taustoista. Luvussa kerrotaan myös aineiston keruusta ja kuvataan käytetyt mittarit ja muuttujat. Luvun lopussa kerrotaan lisäksi tutkimusaineiston tilastollisesta analysoinnista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään usein myös määrälliseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi (Heikkilä, 2014, s. 15). Kvantitatiivisen tutkimuksen lähestymistapaa on alun alkaen käytetty luonnontieteissä, ja nykyisin se on käytössä melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 139).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena tehdä johtopäätöksiä muuttujien välisistä suhteista (Creswell & Creswell, 2022, s. 159) tilastollisten yhteyksien ja numeroiden avulla (Vilkka, 2021). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat yleispätevät syyn ja seurauksen lait (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 139) ja siinä pyritään usein selvittämään eri asioiden välillä olevia riippuvuuksia (Heikkilä, 2014, s. 15). Lisäksi siinä pyritään yleistämään ja toistamaan havaintoja (Creswell & Creswell, 2022, s. 5). Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta ja aineisto kerätään tyypillisesti kyselomakkeiden avulla (Heikkilä, 2015, s. 15).

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 139) mukaan kvantitatiivinen tutkimus nojautuu alun perin loogiseksi positivismiksi kutsuttuun filosofiseen suuntaukseen, jossa korostettiin sitä, että tieto on suoraan aistihavainnosta ja loogisesta päättelystä peräisin. Tämä

ajattelutapa on myöhemmin synnyttänyt realistisen ontologian, jossa todellisuuden nähdään muodostuvan objektiivisesti todennettavista tosiasioista.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistolla tarkoitetaan käsittelemättömiä tietoja, jotka on hankittu empiiristä tutkimusta varten (Heikkilä, 2014, s. 13). Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin sekundaarista aineistoa. Sekundaarisella aineistolla tarkoitetaan jo kerättyä olemassa olevaa aineistoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 186). Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty alun perin osaksi kansainvälistä tutkimusta vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, jota varten myös kyselomake on suunniteltu ja toteutettu. Alkuperäisen tarkoituksen lisäksi tutkimusaineistoa hyödynnetään myös muissa akateemisissa tarkoituksissa, kuten tutkielmatöissä.

Käytetty tutkimusaineisto kerättiin Suomessa sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella kesän 2022 aikana Vaasan yliopiston johtamisen yksikön toimesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat juuri erilaiset lomakekyselyt, kuten internetin kautta tehtävät kyselyt (Heikkilä, 2014, s. 13). Vastaajia kyselyyn saatiin sosiaalisen median kautta, kuten jakamalla kyselylomaketta Facebook ja LinkedIn -kanavissa. Sähköisen kyselomakkeen etuna on, että vastaukset on mahdollista kerätä nopeasti (Heikkilä, 2014, s. 18). Kyselomakkeen ohessa vastaajat saivat saatteen, jossa kerrottiin, että vastaaminen on vapaaehtoista, vastaukset ovat anonyymeja ja niitä käytetään ainoastaan akateemisiin tarkoituksiin.

Tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta hyödynnettiin tutkimuksen tavoitteeseen liittyen vastaajien taustatietoja sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja työhyvinvointiin liittyviä osioita. Tutkimuksessa käytetyt taustatiedot, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden väittämät sekä työhyvinvointiin liittyvät väittävät ovat nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteessä. Tutkimusaineisto on kerätty tietyinä ajankohtana useilta vastaajilta, eli näin ollen tämä tutkimus on

poikkileikkaustutkimus (Heikkilä, 2014, s. 14). Tutkimusaineiston vastaukset koostuvat eri ikäisten ja taustaisten työssäkäyvien vastauksista, joten vastaukset eivät rajoitu esimerkiksi vain yhden yrityksen sisälle, minkä voidaan todeta palvelevan paremmin tutkimuksen yleistettävyyttä.

### 4.3 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

Tutkimusaineiston kyselylomakkeessa oli alun perin yhdeksän erilaista osiota vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja siihen kytkeytyviin aiheisiin liittyen, sekä taustamuuttujien osio. Hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkiksi voidaan sanoa selkeät kysymykset ja vastusohjeet, houkuttelevan näköinen lomake, kysymysten looginen eteneminen, kysymysten ryhmittely aihealueiden mukaan sekä vastauksena saatujen tietojen helppo käsiteltävyys (Heikkilä, 2014, s. 47). Tässä tutkimuksessa käytettyjen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin väittämiä arvioitiin viisiportaisen Likertin asteikon avulla. Likertin asteikkoa käytetään yleensä mielipideväittämässä siten, että toisessa ääripäässä on *täysin samaa mieltä* ja toisessa ääripäässä *täysin eri mieltä* vastausvaihtoehdot (Heikkilä, 2014, s. 51). Kyselylomakkeessa taustatietoina kysyttiin vastaajien sukupuoli, koulutustaso, työkokemus, ikä, yrityksen koko sekä asema yrityksessä. Taustatietoja kartoitettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Käytetyt mittarit ja niiden asteikot on esitetty kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteessä.

#### 4.3.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittarit

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumista yrityksissä, joissa vastaajat työskentelivät, mitattiin osiossa, joka sisälsi alun perin yhteensä 26 aiheeseen liittyvää väittämää. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden 14 ensimmäistä väittämää muodostuivat Asis-Castron ja Edralin (2018) tutkimuksesta, jossa he tutkivat vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumista eri yrityksissä. Loput 12 väittämää taas olivat Diaz-Carrionin ja muiden (2018) tutkimuksesta, jossa he analysoivat

eri maissa sijaitsevien pörssiyhtiöiden vastuullisuusraportteja, kansainvälisiä CSR-standardeja sekä aikaisempaa kirjallisuutta. Tässä tutkimuksessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittaristona käytettiin vain Asis-Castron ja Edralin (2018) tutkimukseen pohjautuvia väittämiä, joita ovat esimerkiksi ”Arvostamme työyhteisön monimuotoisuutta”, ”Tarjoamme turvallisen ja terveellisen työympäristön, joka edistää työntekijöiden fyysistä ja moraalista hyvinvointia ja kasvua” ja ”Varmistamme, että inhimillistä potentiaalia ja ihmissuhteita voidaan kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita”. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumista arvioitiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1= Ei lainkaan ja 5= Kyllä, erittäin suuressa määrin.

#### **4.3.2 Työhyvinvoinnin mittarit**

Kyselylomakkeen työhyvinvointiosiossa väittämiä oli yhteensä kahdeksan, joita arvioitiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1= Täysin eri mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Väittämät ovat peräisin Bartelsin ja muiden (2019) kehittämästä EWWS-työhyvinvointiasteikosta (Eudaimonic Workplace Well-being Scale), joka käsittää kaksi eri hyvinvoinnin ulottuvuutta, interpersoonallisen ulottuvuuden ja intrapersoonallisen ulottuvuuden. Neljä ensimmäistä väittämää liittyvät interpersoonalliseen ulottuvuuteen, joka kuvaa sosiaalisten vuorovaikutusten vaikutuksia työpaikalla, kuten esimerkiksi ”Tunnen olevani läheinen työkavereideni kanssa” ja ”Tunnen sitoutuneisuutta työkavereihini”. Neljä viimeisintä väittämää taas liittyvät intrapersoonalliseen ulottuvuuteen, joka heijastelee sisäisiä merkityksellisyyden tunteita työssä, kuten esimerkiksi ”Koen, että työlläni on tarkoitus” ja ”Koen, että pystyn jatkuvasti kehittymään ihmisenä työssäni”.

#### 4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmiston avulla. Aineistoa analysointiin aluksi validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmista mittaristojen faktorianalyysin ja Cronbachin alpojen avulla, joiden pohjalta luotiin summamuuttujia jatkoanalyysia varten. Analysoinnin yhteydessä taustamuuttujista tehtiin havainnollistavat kuviot, jotka on esitetty tulosten yhteydessä viidennessä luvussa.

Taustamuuttujien yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja työhyvinvointiin testattiin keskiarvotesteihin kuuluvien T-testien sekä yksisuuntaisten varianssianalyysien (One-Way ANOVA) avulla. Lopuksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä testattiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla, jonka jälkeen suoritettiin vielä kaksi regressioanalyysia. Viidennessä luvussa kuvataan eri analyysien tuloksia sekä sanallisesti että havainnollistavien taulukoiden ja kuvioiden avulla.

Tässä tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot ja niiden symbolit on esitetty taulukossa 1. Merkitsevyystason (significance) avulla arvioidaan, kuinka suuri riski on sille, että saatu riippuvuus johtuu sattumasta (Heikkilä, 2014, s. 184). Merkitsevyystasosta puhutaan myös p-arvona, joka tulee sanasta probability (Metsämuuronen, 2009, s. 422). Merkitsevyystaso mittaa muodostetun johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta, toisin sanoen kuinka todennäköistä on tehdä tilastollinen virhe (Heikkilä, 2014, s. 184).

Sekä Heikkilän (2014, s. 184) että Metsämuuronen (2009, s. 441) mukaan yleisesti käytettävät merkitsevyystasot ovat 5 %, 1 % ja 0,1 %, joita käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Mitä pienempi merkitsevyystaso on, sitä merkitsevämpi on tulos. Silloin kun  $p \leq .001$ , on tulos tilastollisesti erittäin merkitsevä. Silloin kun  $p \leq .01$  on tulos tilastollisesti merkitsevä ja tilanteessa, jossa  $p \leq .05$  on tulos tilastollisesti melkein merkitsevä.

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot (mukaillen Heikkilä, 2014, s. 185).

<b>Tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot</b>	
	<b>Symboli</b>
$p \leq .001$ = tilastollisesti erittäin merkitsevä	***
$p \leq .01$ = tilastollisesti merkitsevä	**
$p \leq .05$ = tilastollisesti melkein merkitsevä	*

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheitä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena silloin, kun se avulla on saatu luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin (Heikkilä, 2014, s. 27). Luotettavuuden tarkastelu on oleellinen osa tutkimusta (Metsämuuronen, 2009, s. 125) ja tutkimusta tehdessä tuleekin olla sekä tarkka että kriittinen (Heikkilä, 2014, s. 28).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahden käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Metsämuuronen, 2009, s. 74), joita voidaan myös pitää hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksina (Heikkilä, 2014, s. 176). Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen, 2009, s. 74) ja tarkkuuteen, toisin sanoen kykyyn antaa tuloksia, jotka ovat toistettavia ja ei-sattumanvaraisia (Vilkkä, 2021). Käytännössä reliabiliteetti voidaan määritellä kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi, ja sitä voidaan mitata erilaisten kertoimien avulla, joista Cronbachin alpha on todennäköisesti käytetyin (Heikkilä, 2014, s. 178).

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituksena mitata (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Tutkimuksen validiteettia parantavat muun muassa tarkkaan määritellyt käsitteet ja muuttujat, korkea vastausprosentti sekä edustava tutkimusotos (Heikkilä, 2014, s. 27). Tutkimuksen validiutta tulee tarkastella jo siinä vaiheessa, kun tutkimusta suunnitellaan (Vilka, 2021). Koska validiutta on haastavaa tarkastella jälkiteen, tulee se varmistaa etukäteen sekä huolellisella suunnittelulla että tarkasta harkitulla tiedon keruulla (Heikkilä, 2014, s. 27).

Tässä tutkimuksessa mitattavat käsitteet määriteltiin tutkimuskirjallisuuden pohjautuen. Tutkimuksessa käytetyt mittarit on suunniteltu alun perin laajaan kansainväliseen empiiriseen tutkimukseen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyen. Käytettyjen mittareiden osalta tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti pyrittiin kuitenkin vielä lisäksi varmistamaan faktorianalyysin sekä Cronbachin alpha -kertoimien avulla.

#### **4.5.1 Faktorianalyysi**

Heikkilän (2014, s. 231) mukaan faktorianalyysin perusideana voidaan sanoa olevan pyrkimys kuvata muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä määrällä muuttujia, eli toisin sanoen aineiston tiivistäminen. Faktorianalyysi perustuu malliin, jossa etsitään tekijöitä, jotka ovat havaittujen muuttujien taustalla, eli niin sanottuja piilomuuttujia. Analyysissä muodostuu faktoreita, jotka muodostuvat joukosta muuttujia, jotka korreloivat voimakkaasti keskenään ja taas vähän toisten muuttujien kanssa (Karjaluo, 2007, s. 40). Faktorianalyysi sopii hyvin aineiston esianalyysiksi (Heikkilä, 2014, s. 232) ja sen pohjalta voidaan muodostaa summamuuttujia, jotka sopivat käytettäväksi aineiston jatkoanalyysissä (Metsämuuronen, 2009, s. 671).

Faktorianalyysi lähdettiin toteuttamaan erikseen sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden että työhyvinvoinnin mittaristoille. Faktorianalyysin edellytyksiä arvioitiin Kaiser-Meyer-Olkinin testillä, eli KMO-testillä sekä Bartlettin sväärisyystestillä. KMO-testi antaa tuloksena arvon, joka kertoo, onko kyseisillä muuttujilla faktoroinnille edellytyksiä

(Karjaluoto 2007, s. 44). Mikäli KMO-testistä saadaan tulokseksi  $>.90$ , tarkoittaa se erinomaisia edellytyksiä,  $>.80$  tarkoittaessa hyviä edellytyksiä ja tulos  $>.70$  taas keskinkertaisia edellytyksiä faktorianalyysin tekemiselle (Field, 2017, s. 798). Karjaluodon (2007, s. 44) mukaan silloin, kun tulokseksi saadaan  $>.60$ , ovat edellytykset heikot, jolloin faktorianalyysia ei kannata jatkaa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden KMO-testi antoi tulokseksi  $.898$  ja työhyvinvoinnin mittariston osalta tulokseksi muodostui  $.858$ . Bartlettin sväärisyytestin osalta molemmat mittaristot saivat testissä tuloksen  $<.001$ . Bartlettin testin osalta edellytykset faktorianalyysille ovat hyvät, mikäli testissä  $p = <.01$  (Karjaluoto, 2007, s. 44). Näin ollen voidaan todeta, että KMO-testin ja Bartlettin testin tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että molempien mittaristojen osalta edellytykset faktorianalyysin tekemiselle ovat hyvät. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittariston osalta havaitaan kuitenkin runsaasti sivulatauksia, eivätkä muuttujat lataudu täysin selkeästi eri faktoreille. Näin ollen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittariston osalta faktorianalyysi osoittautua toimimattomaksi, joten faktorianalyysia ja sen tulkintaa jatkettiin pelkästään työhyvinvoinnin mittariston osalta.

Faktorianalyysin toimivuutta on mahdollista arvioida faktoreiden ominaisarvojen sekä muuttujien kommunaliteettien avulla (Karjaluoto, 2007, s. 42). Kommunaliteetti kertoo, miten suuren osan muuttujat faktorin vaihtelusta selittävät (Heikkilä, 2014, s. 232). Karjaluodon (2007, s. 42) mukaan muuttujan kommunaliteetin ollessa lähellä arvoa 1, pystyvät faktorit selittämään sen vaihtelun melkein kokoaan. Mitä pienempi kommunaliteetin arvo taas on, sen huonommin faktorit selittävät muuttujaa. Mikäli kommunaliteetti on pienempi kuin 0.3, on silloin syytä pohtia kannattaako muuttujaa sisällyttää ollenkaan analyysiin (Metsämuuronen, 2009, s. 669). Ominaisarvo (eigenvalue) puolestaan kertoo, miten hyvin faktorit kykenevät selittämään muuttujien hajontaa – mitä suurempi ominaisarvo faktorilla on, sen paremmin se selittää muuttujien hajontaa sekä päinvastoin (Karjaluoto, 2007, s. 42).

Työhyvinvoinnin mittariston faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2. Työhyvinvoinnin mittariston faktorianalyysin tulkitsemisen helpottamiseksi käytettiin Varimax-rotatointia. Varimax on rotaatiomenetelmänä suorakulmainen ja sen pyrkimyksenä on minimoida vahvasti latautuvien muuttujien määrä yhdelle yksittäiselle faktorille (Karjaluoto, 2007, s. 46). Työhyvinvoinnin mittariston kaikkien muuttujien kommunaliteetit ylittivät 0.3 raja-arvon täyttäen faktorianalyysin kriteerit. Faktorianalyysissa muodostui kaksi selkeää faktoria, jossa jokaisen muuttujan faktorilataus ylittää 0.4 raja-arvon, jota Field (2017, s. 819) suosittelee käytettäväksi.

Ensimmäiselle faktorille latautuneet neljä työhyvinvoinnin muuttujaa edustavat Bartelsin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaista interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuutta, joka kuvastaa työpaikan sosiaalisia suhteita. Toiselle faktorille taas latautuivat muuttujat, jotka liittyvät Bartelsin ja muiden (2019) intrapersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen, jossa keskeistä on muun muassa merkityksellisyyden tunteminen työssä. Tämän pohjalta ensimmäinen faktori nimettiin interpersoonalliseksi työhyvinvoinniksi ja toinen faktori intrapersoonalliseksi työhyvinvoinniksi.

## Taulukko 2. Työhyvinvoinnin faktorianalyysin tulokset

### Työhyvinvoinnin faktorianalyysi

#### Faktori 1. Interpersonaallinen työhyvinvointi

Ominaisarvo 4,30

Varianssin selityskyky 53,76 %

	Faktorilataus	Kommunaliteetti
1. Työkavereideni keskuudessa vallitsee veljeyden/sisaruuden tunne.	.745	.600
2. Tunnen olevani läheinen työkavereideni kanssa.	.908	.862
3. Tunnen sitoutuneisuutta työkavereihini.	.831	.780
4. Pidän työkavereitani ystävinäni.	.746	.592

#### Faktori 2. Intrapersonallinen työhyvinvointi

Ominaisarvo 1,53

Varianssin selityskyky 19,13 %

5. Olen henkisesti virittynyt töissä.	.548	.443
6. Koen, että työlläni on tarkoitus.	.800	.687
7. Työni on minulle hyvin tärkeää.	.736	.560
8. Koen, että pystyn jatkuvasti kehittymään ihmisenä työssäni.	.769	.629

#### 4.5.2 Cronbachin alphas

Mittaristojen reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alpha -kertoimien avulla. Cronbachin alpha voi saada arvoja 0 ja 1 väliltä (Creswell & Creswell, 2022, s. 165). Molempien tutkimuksen mittaristojen osalta testattiin Cronbachin alfojen arvot. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden mittaristo sai Cronbachin alphan arvoksi .898. Heikkilän (2014, s. 178) mukaan suuret alpha arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista, joka osoittaa mittariston eri osioiden mittaavaan samaa asiaa. Vaikka kertoimen arvon osalta ei ole annettavissa yksiselitteistä rajaa, olisi arvon hyvä olla suurempi kuin 0.7. Tämän perusteella voidaan todeta vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittariston sisäisen yhteneväisyyden olevan hyvällä tasolla, johon pohjautuen mittaristoa voidaan pitää luotettavana. Työhyvinvoinnin mittariston osalta Cronbachin alphas tehtiin kahdelle eri ulottuvuudelle, interpersoonalliselle sekä intrapersoonalliselle ulottuvuudelle faktorianalyysin tulosten pohjalta. Molempien ulottuvuuksien alpha arvot osoittautuivat hyväksi interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden saadessa alpha arvon .900 ja intrapersoonallisen saadessa arvon .831. Näin ollen myös työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mittaristoja voidaan pitää luotettavina. Mittaristojen alphas, keskiarvot sekä keskihajonnat on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Mittaristojen Cronbachin alphas, keskiarvot sekä keskihajonnat

	Cronbachin alpha	N	Ka	Kh
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	.898	14	3.23	0.72
Työhyvinvointi:				
Työhyvinvoinnin interpersoonallinen ulottuvuus	.900	4	3.55	0.93
Työhyvinvoinnin intrapersoonallinen ulottuvuus	.831	4	3.72	0.88

### 4.5.3 Summamuuttajat

Summamuuttuja on muuttuja, joka on muodostettu useammasta yksittäisestä muuttujasta (Karjaluoto 2007, s. 8). Cronbachin alphan arvojen pohjalta muodostettiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen 14 muuttujaa sisältävästä mittaristosta yksi summamuuttuja jatkoanalyysia varten, kuten myös Asis-Castro ja Edral (2018) tekivät tutkimuksessaan, joka koostui samoista vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden muuttujista. Työhyvinvoinnin mittaristosta muodostettiin faktorianalyysin ja Cronbachin alphan perusteella sekä Bartelsin ja muiden (2019) työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin pohjautuen kaksi summamuuttujaa, interpersoonallinen työhyvinvointi ja intrapersoonallinen työhyvinvointi.

## 5 Tutkimuksen tulokset

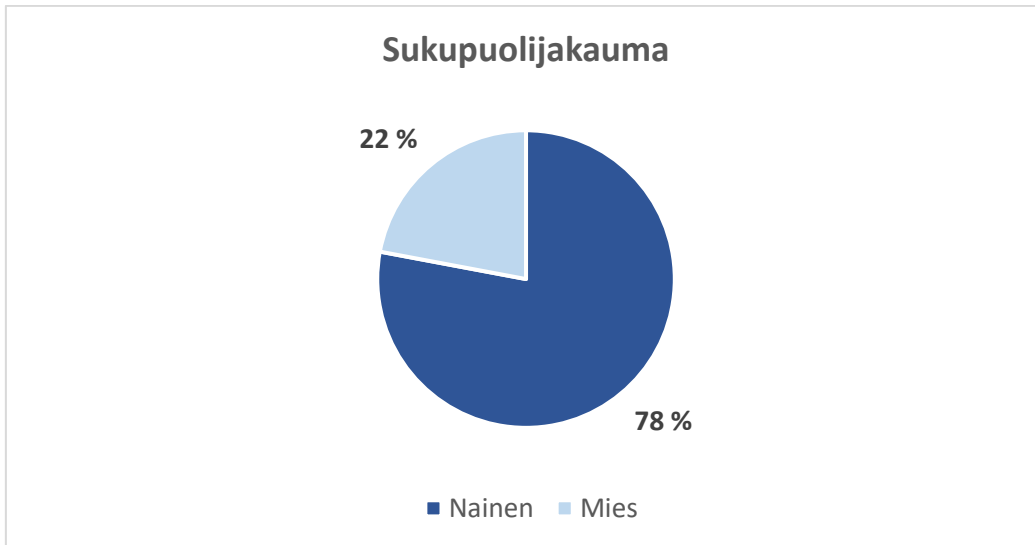
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi kuvataan tutkimusaineiston vastaajat taustamuuttujien pohjalta sekä muodostetaan kuva vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin toteutumisen kokemisesta annettujen vastausten perusteella. Seuraavaksi luvussa arvioidaan taustamuuttujien yhteyttä vastaajien kokemien vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin toteutumisen osalta. Lopuksi tässä luvussa keskitytään tämän tutkimuksen päättökysymykseen eli siihen, onko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä yhteyttä työhyvinvointiin.

### 5.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Tähän lukuun on koottu tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimusaineiston vastaajien taustatiedot, tiedot koetusta vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisesta sekä työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimusaineiston selkeyttämiseksi edellä mainitut on esitetty havainnollistavina kuvioina. Tutkimuskyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 255 henkilöä. Mikään kyselyn kysymyksistä ei kuitenkaan ollut pakollinen, joten vastaajamäärät saattavat hieman vaihdella eri kysymysten välillä. Todelliset vastaajamäärät (N) on raportoitu jokaisen kohdan osalta erikseen.

#### Sukupuoli

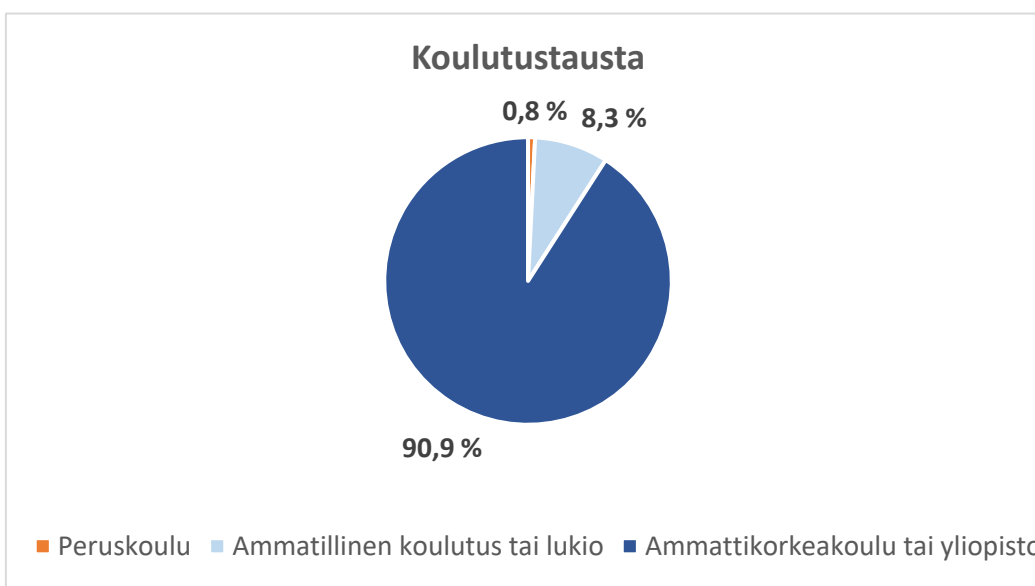
Aineiston kyselyyn vastanneista (N= 254) suurempi osa, 78 prosenttia oli naisia ja miehiä oli 22 prosenttia. Vastaajien sukupuolijakauma on esitetty kuviossa 6.



**Kuvio 6.** Vastaajien sukupuolijakauma

### Koulutustaso

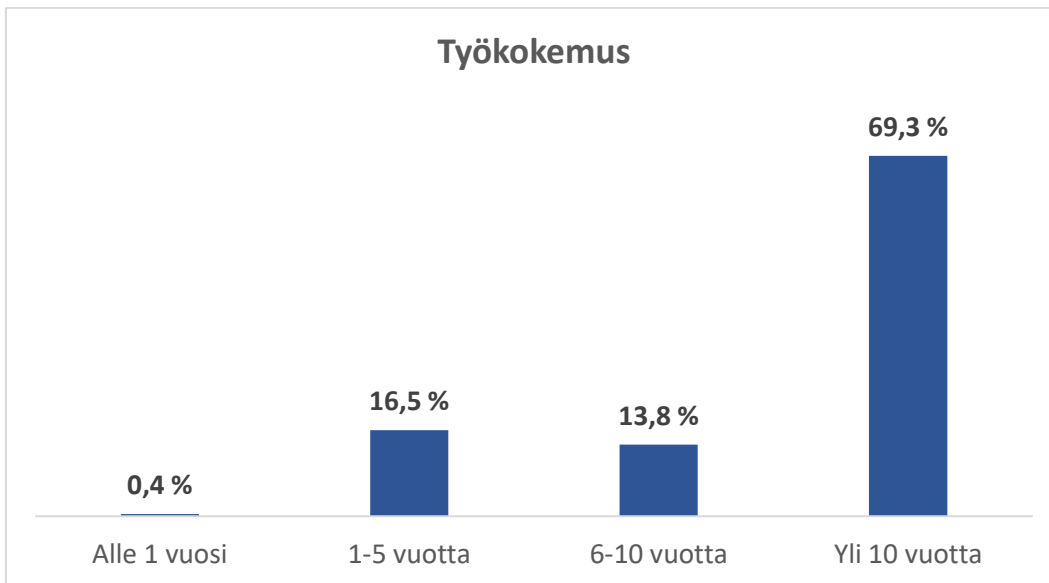
Vastaajien (N= 253) koulutustaso on kuvattu kuviossa 7. Vastaajista vain pienellä osalla, 0,8 prosentilla koulutustaustana oli peruskoulu. Ammatillisen koulutuksen tai lukion käyneitä vastaajista oli 8,3 prosenttia ja suurin osa, 90,9 prosenttia vastaajista olivat ammattikorkeakoulun tai yliopiston käyneitä.



**Kuvio 7.** Vastaajien koulutustausta

## Työkokemus

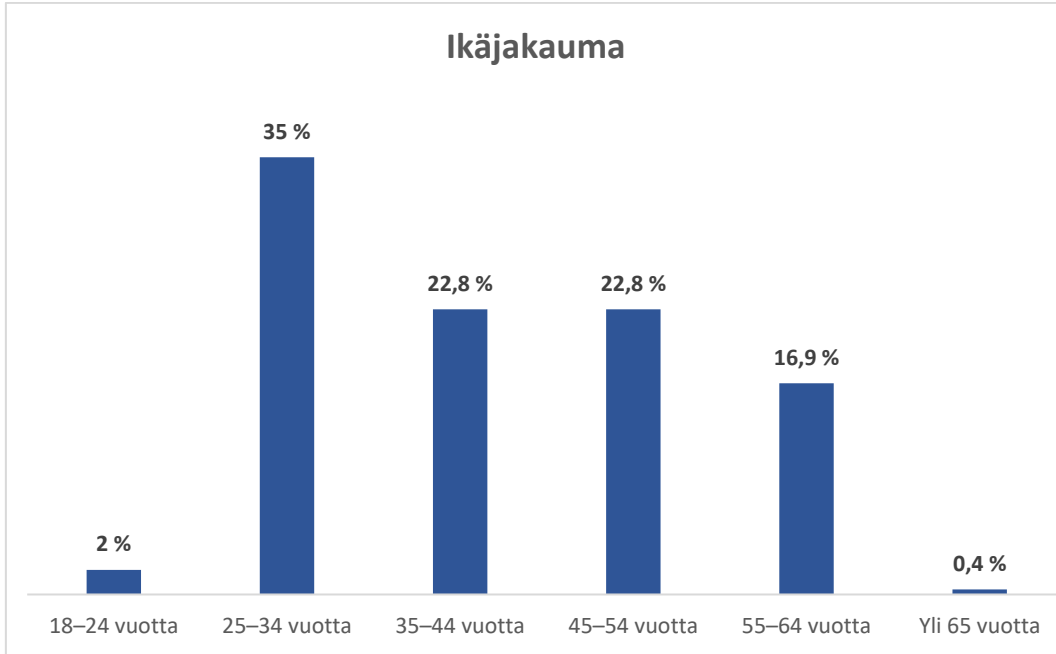
Työkokemuksen osalta vastaajista (N= 254) alle vuoden työkokemuksen omaavia oli 0,4 prosenttia. 16,5 prosentilla vastaajista työkokemusta oli yhden ja viiden vuoden väliltä, ja 13,8 prosentilla vastaajista kuuden ja kymmenen vuoden väliltä. Suurimmalla osalla, eli 69,3 prosentilla vastaajista työkokemusta oli kertynyt enemmän kuin kymmenen vuotta. Vastaajien työkokemus on havainnollistettu kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Vastaajien työkokemus

## Ikä

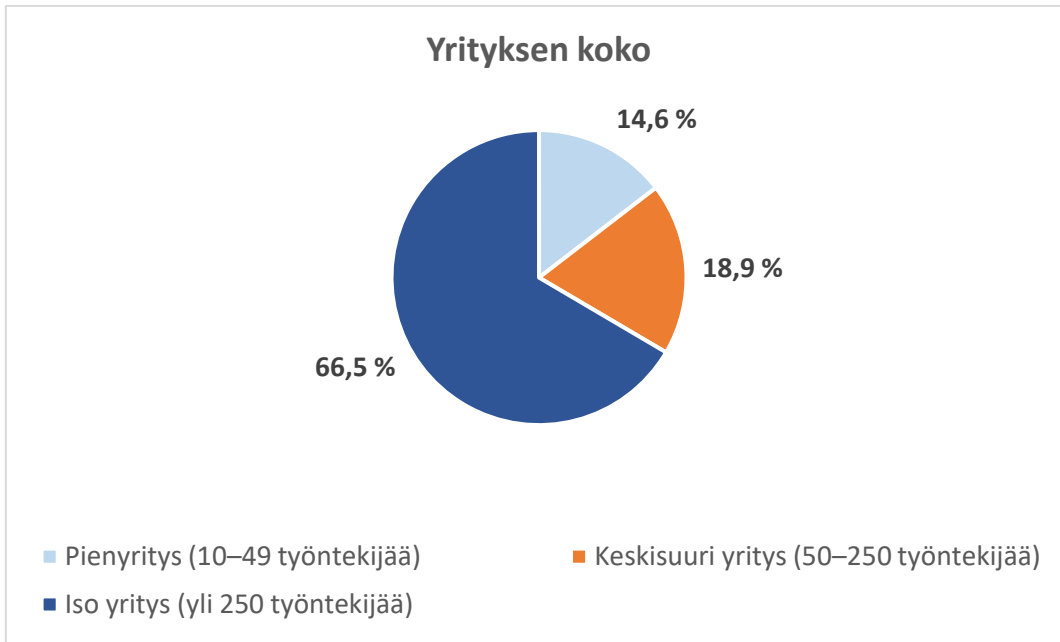
Vastaajien (N= 254) ikäjakauma on esitetty kuviossa 9. Vastaajista ikäluokkaan 18–24 kuului 2 prosenttia vastaajista. 25–34-vuotiaita kyselyyn vastaajista oli yhteensä 35 prosenttia, mikä edustaa vastaajien suurinta ikäluokkaa. 35–44-vuotiaiden ja 45–54-vuotiaiden ikäluokassa vastaajia oli molemmissa 22,8 prosenttia. 55–64-vuotiaita vastaajista oli 16,9 prosenttia ja yli 65-vuotiaita 0,4 prosenttia.



**Kuvio 9.** Vastaajien ikäjakauma

### Yrityksen koko

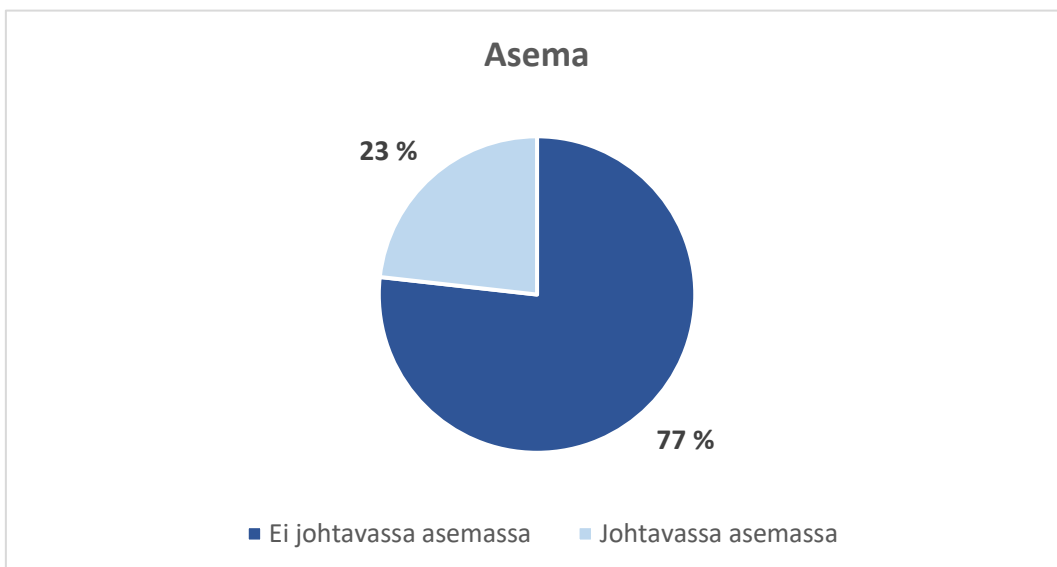
Kuten kuviosta 10 nähdään, vastaajista (N= 254) pienyrityksessä (10–49 työntekijää) työskenteli 14,6 prosenttia. Keski-suuressa yrityksessä (50–250 työntekijää) sen sijaan työskenteli 18,9 prosenttia. Suurin osa vastaajista, 66,5 prosenttia työskenteli isossa yrityksessä (yli 250 työntekijää).



**Kuvio 10.** Yrityksen koko, jossa vastaajat työskentelevät

### Asema yrityksessä

Vastaajien (N= 254) aseman osalta yrityksessä kartoitettiin johtavassa asemassa sekä ei-johtavassa asemassa toimivien määrää. Kuten kuviossa 11 on esitetty, vastaajista 23 prosenttia toimi johtavassa asemassa ja 77 prosenttia ei-johtavassa asemassa.



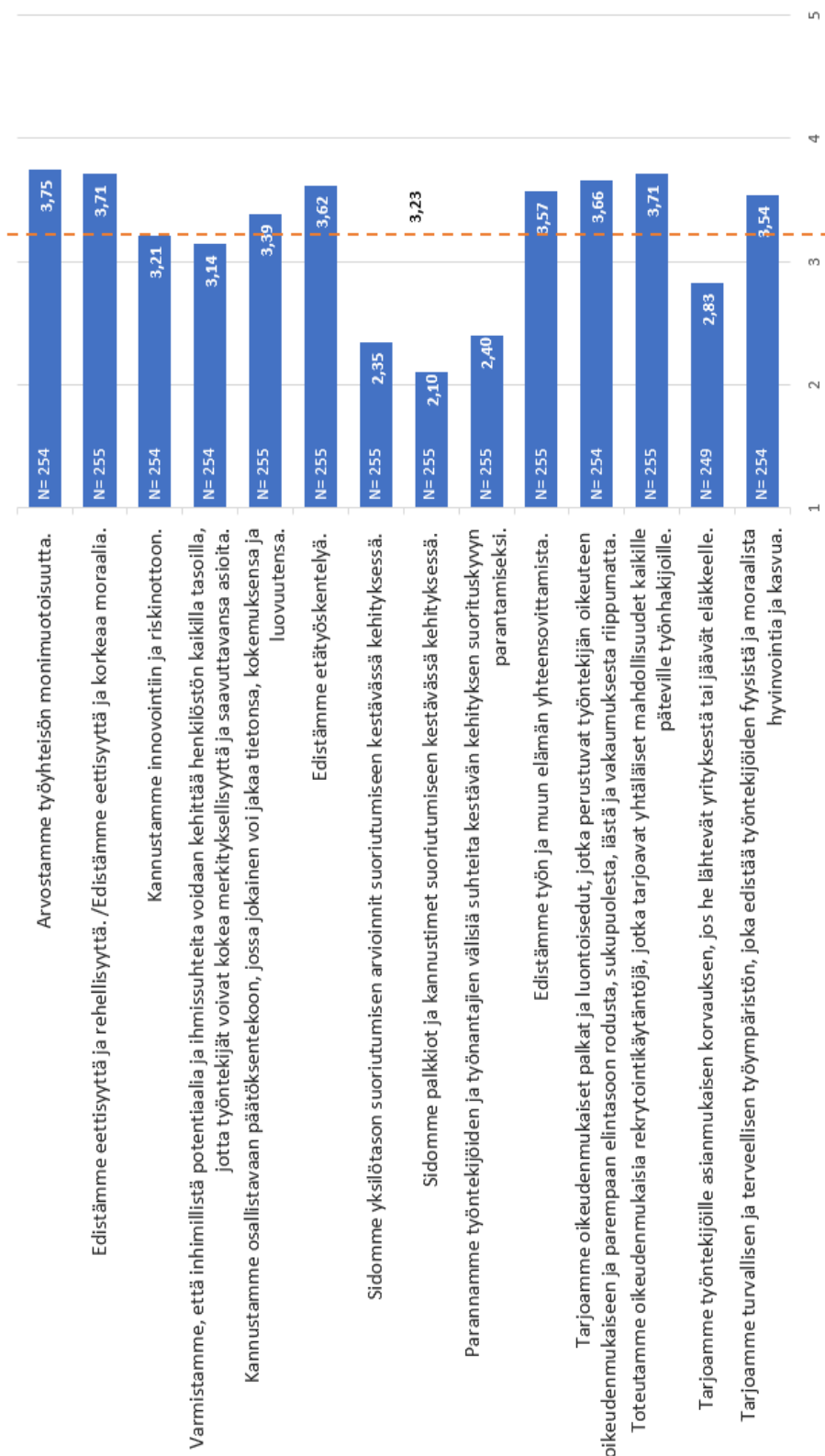
**Kuvio 11.** Vastaajien asema yrityksessä

## Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet

Koettu vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuminen vastaajien keskuudessa on esitetty kuviossa 12. Käytänteiden koetun toteutumisen keskiarvot sijoittuvat välille 2,10–3,75. Suurin osa väittämistä asettuu keskiarvoltaan arvojen 3 ja 4 välille, eli näin ollen suuremmaksi osaksi vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden koetaan toteutuvan ”keskimäärin” ja ”suuressa määrin” väliltä. Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3,23 keskihajonnan ollessa 0,72.

Korkeimmin toteutuvaksi koetaan työyhteisön monimuotoisuuden arvostaminen, eettisyyden, rehellisyyden ja korkean moraalin edistäminen sekä oikeudenmukaiset rekrytointikäytännöt. Selkeästi heikoimmat arviot puolestaan saavat kestävään kehitykseen liittyvät väittämät: yksilön suoriutumisen arviointi kestävässä kehityksessä, palkkioiden ja kannustimien sitominen kestävään kehitykseen sekä työntekijöiden ja työntajan suhteiden parantaminen kestävän kehityksen suorituskyvyn parantamiseksi.

## Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet



1= Ei lainkaan 2=Kyllä, vähäisessä määrin 3=Kyllä, keskimäärin 4=Kyllä, suurella määrin 5=Kyllä, erittäin suurella määrin

Keskivertomaar 3,23

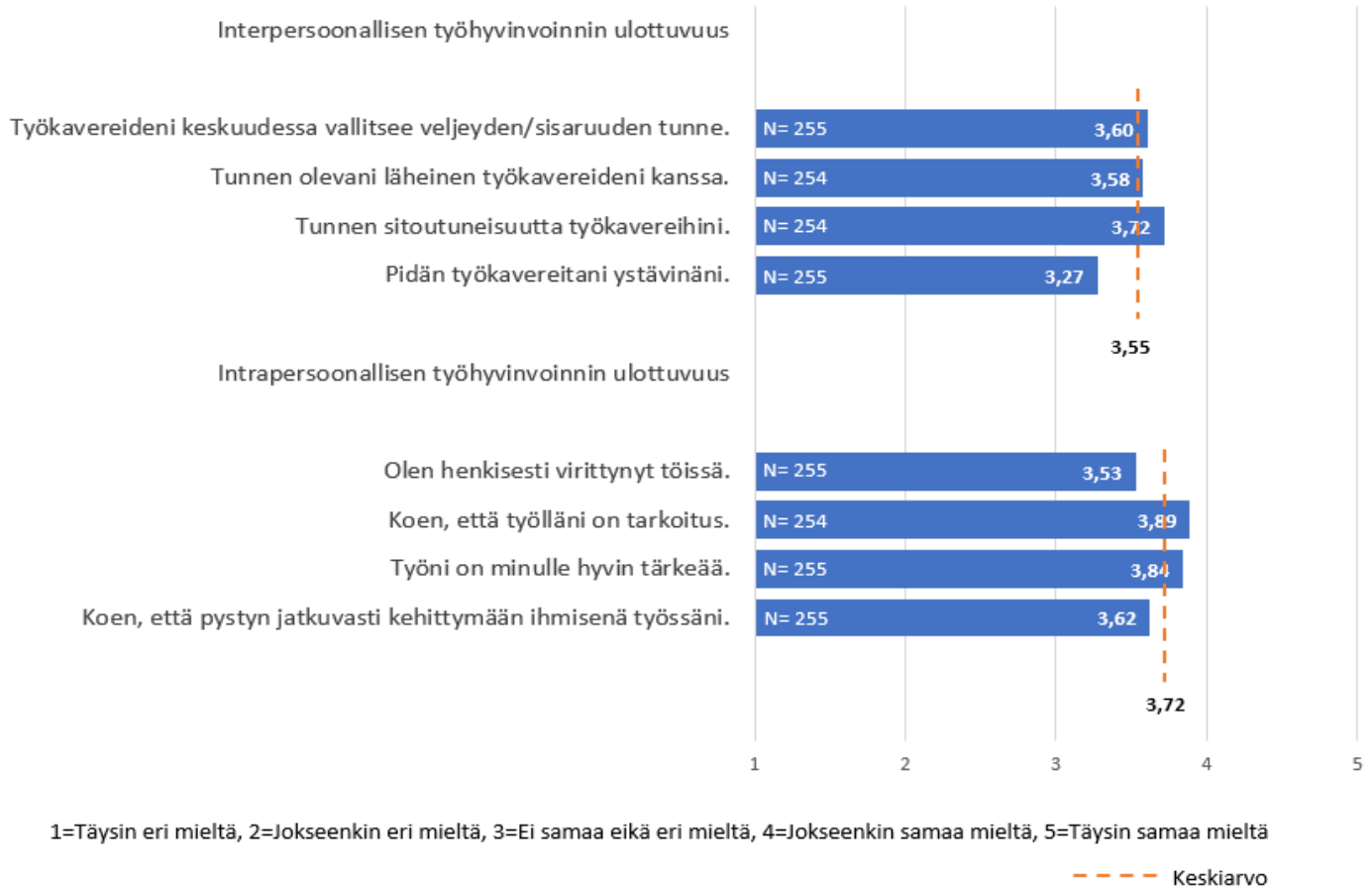
Kuvio 12. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden koettu toteutuminen

## Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osalta tulokset on esitetty kuviossa 13. Työhyvinvointi on jaettu kuviossa sen kahteen ulottuvuuteen, interpersoonalliseen ja intrapersoonallisen työhyvinvointiin. Interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden väittämien vastausten keskiarvot asettuvat 3,27–3,72 välille. Ulottuvuuden keskiarvoksi muodostui 3,55 keskihajonnan ollessa 0,93. Intrapersonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden osalta taas väittämien vastausten keskiarvot ovat 3,53–3,89 välillä ulottuvuuden keskiarvon ollessa 3,72 ja keskihajonnan 0,88.

Työhyvinvoinnin koetun toteutumisen osalta intrapersoonallisen ulottuvuuden ”koen, että työlläni on tarkoitus” ja ”työni on minulle hyvin tärkeää” saavat korkeimmat keskiarvot. Intrapersonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden keskiarvo on hieman interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden keskiarvoa suurempi, mutta suurta eroa ei ole kuitenkaan havaittavissa. Työhyvinvoinnin koettu toteutuminen molemmissa ulottuvuuksissa asettuu ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” välimaastoon.

## Työhyvinvointi



**Kuvio 13.** Työhyvinvoinnin koettu toteutuminen

## 5.2 Taustamuuttujien yhteydet

Taustamuuttujien yhteyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen testattiin keskiarvotesteihin kuuluvien T-testin ja yksisuuntaisen varianssianalyysin (One-Way ANOVA) avulla. T-testi on yleisesti käytetty kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailussa (Karjaluoto, 2007, s. 27). Myös varianssianalyysi testaa eroja keskiarvojen välillä (Heikkilä, 2014, s.

210) ja sen avulla tutkitaan yhden tai useamman selitettävän muuttujan riippuvuutta selittävästä muuttujasta, joko yhdestä tai useammasta (Karjaluo, 2007, s. 30).

Ennen keskiarvotestien suorittamista aineistoa tiivistettiin koulutustason, ikäryhmien ja työkokemuksen osalta. Koulutustason osalta suurimman osan ollessa korkeakouluttuja, päätettiin yhdistää peruskoulun käyneiden sekä ammatillisen koulutuksen tai lukion käyneiden vastaukset yhdeksi ryhmäksi. Näin ollen alkuperäiset kolme ryhmää tiivistyivät kahdeksi ryhmäksi, korkeakoulutetuiksi ja ei-korkeakoulutetuiksi. Ikäryhmien osalta aineistoa päätettiin tiivistää siten, että alkuperäiset kuusi ikäryhmää ryhmiteltiin neljään ryhmään, jolloin ryhmäkoot saatiin suuremmiksi. Tiivistetyiksi ikäryhmiksi muodostui alle 34-vuotiaat, 35–44-vuotiaat, 45–54-vuotiaat sekä yli 54-vuotiaat. Työkokemus tiivistettiin alkuperäisestä neljästä ryhmästä kolmeen siten, että uusiksi ryhmiksi työkokemusvuosien osalta muodostui 0–5 vuotta, 6–10 vuotta sekä yli 10 vuotta.

T-testin sopiessa hyvin kahden eri ryhmän keskiarvojen vertailemiseen (Heikkilä, 2014, s. 210), testattiin sen avulla sukupuolen, koulutuksen ja aseman yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden sekä työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen. T-testien tulosten perusteella voidaan todeta, että sukupuolella havaittiin melkein tilastollisesti merkitsevä yhteys ( $p = .016$ ) vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden koetun toteutumisen kanssa (ks. taulukko 4). Tuloksista voidaan havaita, että miehet ovat kokeneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan paremmalla tasolla kuin naiset. Koulutustaustan osalta tuloksista havaitaan, että koulutuksen ja koetun intrapersonallisen työhyvinvoinnin välillä on yhteys ( $p = .013$ ). Tulosten perusteella (ks. taulukko 5) korkeakoulutetut kokevat intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammalla tasolla kuin ei-korkeakoulutetut.

**Taulukko 4.** Sukupuolen yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen

Muuttuja	Miehet			Naiset			Levanen testi		Eroavaisuudet	
	N	Ka	Kh	N	Ka	Kh	F-arvo	p	t	p
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	55	3,44	.742	188	3,17	.711	.010	.922	2,43	.016
Interpersoonallinen työhyvinvointi	55	3,72	.859	197	3,5	.943	.540	.463	1,5	.123
Intrapersonallinen työhyvinvointi	56	3,74	.918	197	3,71	.871	.000	.991	.194	.846

**Taulukko 5.** Koulutustaustan yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen

Muuttuja	Ei-korkeakoulutetut			Korkeakoulutetut			Levanen testi		Eroavaisuudet	
	N	Ka	Kh	N	Ka	Kh	F-arvo	p	t	p
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	21	3,27	.70	221	3,22	.723	.152	.697	.334	.739
Interpersoonallinen työhyvinvointi	23	3,64	1.01	228	3,53	.921	.344	.558	.528	.598
Intrapersonallinen työhyvinvointi	23	3,28	1.04	229	3,76	.855	2.249	.135	-2.496	.013

Aseman osalta voidaan havaita yhteyksiä sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden että intrapersonallisen työhyvinvoinnin koetun toteutumisen osalta. Johtavassa asemassa olevat vastaajat kokevat vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan paremmin kuin ei-johtavassa asemassa olevat ( $p = <.001$ ). Lisäksi johtavassa asemassa olevat kokevat intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammalla tasolla, kuin ei-johtavassa asemassa olevat ( $p = <.004$ ). Aseman yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen on esitetty taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Aseman yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen

Muuttuja	Ei-johtavassa asemassa			Johtavassa asemassa			Levanen testi		Eroavaisuudet	
	N	Ka	Kh	N	Ka	Kh	F-arvo	p	t	p
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	187	3,14	.72	56	3,55	.62	1.193	.276	-3.858	<.001
Interpersoonallinen työhyvinvointi	193	3,52	.91	59	3,67	.93	.043	.836	-1.050	.295
Intrapersonallinen työhyvinvointi	194	3,63	.87	59	4	.85	.920	.338	-2.893	.004

Loppujen taustamuuttujien eli iän, yrityksen koon ja työkokemuksen yhteyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen tarkasteltiin yksisuuntaista varianssianalyysia (One-Way ANOVA) hyödyntäen. Varianssianalyysia tehdessä jokaisen ryhmän otoskoon olisi suositeltavaa olla vähintään 30 (Heikkilä, 2014, s. 211). Kuten aikaisemmin mainittiin, tiivistettiin ennen keskiarvotestien tekemistä aineistoa tiiviimmäksi, jonka jälkeen jokaisen ryhmän otoskoko ylittää suositellun 30.

Varianssianalyysien tulokset näkyvät kokonaisuudessaan taulukossa 7. Eri ikäryhmien ja yrityksen koon välillä ei ole havaittavissa tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen tai työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa näiden p-arvojen ollessa suurempia kuin .05. Sen sijaan työkokemuksella voidaan havaita tilastollisesti merkitsevä yhteys ( $p = <.001$ ) intrapersonallisen työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa. Tehdyn Post Hoc-testin (Tukey) perusteella, jonka avulla selvitetään tarkemmin eroja ryhmien välillä (Karjaluoto, 2007, s. 34), yli 10 vuotta työskennelleet vastaajat kokevat intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammalla tasolla kuin vastaajat, joilla on työkokemusta 6–10 vuotta.

**Taulukko 7.** Varianssianalyysien (One-Way ANOVA) tulokset

	<b>N</b>	<b>Ka</b>	<b>Keskiarvojen hajonta ryhmien välillä</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet</b>					
<b>Ikäryhmät</b>			.608	1,16	.326
18–34-vuotiaat	91	3,34			
35–44-vuotiaat	55	3,19			
45–54-vuotiaat	56	3,14			
55-vuotiaat ja vanhemmat	41	3,14			
Yhteensä	243	3,23			
<b>Työkokemus</b>			.417	.792	.454
0–5 vuotta	41	3,27			
6–10 vuotta	35	3,09			
Yli 10 vuotta	167	3,25			
Yhteensä	243	3,23			
<b>Yrityksen koko</b>			1.261	2.426	.091
Pienyritys (10–49 työntekijää)	37	2,99			
Keskisuuri yritys (50–250 työntekijää)	46	3,29			
Iso yritys (yli 250 työntekijää)	160	3,26			
Yhteensä	243	3,23			
<b>2. Interpersoonallinen työhyvinvointi</b>					
<b>Ikäryhmät</b>			.525	.609	.610
18–34-vuotiaat	94	3,58			
35–44-vuotiaat	57	3,59			
45–54-vuotiaat	58	3,57			
55-vuotiaat ja vanhemmat	44	3,38			
Yhteensä	253	3,55			
<b>Työkokemus</b>			2.201	2.588	.077
0–5 vuotta	43	3,59			
6–10 vuotta	34	3,21			
Yli 10 vuotta	175	3,6			
Yhteensä	252	3,55			
<b>Yrityksen koko</b>			.475	.553	.576
Pienyritys (10–49 työntekijää)	37	3,51			
Keskisuuri yritys (50–250 työntekijää)	47	3,43			
Iso yritys (yli 250 työntekijää)	168	3,58			
Yhteensä	252	3,54			
<b>3. Intrapersonallinen työhyvinvointi</b>					
<b>Ikäryhmät</b>			.528	.679	.566
18–34-vuotiaat	93	3,62			
35–44-vuotiaat	58	3,74			
45–54-vuotiaat	58	3,81			
55-vuotiaat ja vanhemmat	44	3,77			
Yhteensä	253	3,72			
<b>Työkokemus</b>			6.415	8.831	< .001
0–5 vuotta	43	3,53			
6–10 vuotta	35	3,24			
Yli 10 vuotta	175	3,85			
Yhteensä	253	3,71			
<b>Yrityksen koko</b>			.178	.228	.796
Pienyritys (10–49 työntekijää)	37	3,63			
Keskisuuri yritys (50–250 työntekijää)	48	3,72			
Iso yritys (yli 250 työntekijää)	168	3,74			
Yhteensä	253	3,72			

### **5.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet työhyvinvoinnin selittäjänä**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä selvitettiin korrelaatioanalyysien ja regressioanalyysien avulla. Aluksi lineaarista riippuvuutta testattiin Pearsonin korrelaatiokertoimella, joka on yleisesti käytetty kahden muuttujan korrelaatiota kuvaava kerroin (Karjaluoto, 2007, s. 36). Korrelaatioanalyysi tehtiin lisäksi jokaiselle eri vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteelle ja työhyvinvoinnin molemmille ulottuvuuksille.

Korrelaatioanalyysien jälkeen suoritettiin kaksi regressioanalyysia. Regressionanalyysi on tilastollinen menetelmä, jonka lähtökohtana ovat suhde- ja välimatka-asteikolliset muuttujat sekä järjestys- ja nominaaliasteikolliset muuttujat silloin, kun niistä muodostetaan dummy-muuttujia (Heikkilä, 2014, s. 222). Regressioanalyysin perusideana on selittää yhtä selitettävää muuttujaa joko yhdellä tai useammalla selittävällä muuttujalla (Karjaluoto, 2007, s. 51). Oletuksena on myös, että regressioanalyysissa selittämättä jäänyt osa, eli residuaalit, ovat normaalisti jakautuneita (Metsämuuronen, 2009, s. 713).

#### **5.3.1 Korrelaatioanalyysien tulokset**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksien korrelaatiota lähdettiin aluksi selvittämään Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Pearsonin korrelaatiokerroin voi saada arvoja -1 ja 1 väliltä, ja mitä lähempänä kertoimen arvo on lukua 1, sitä voimakkaampi on positiivinen korrelaatio ja päinvastoin (Heikkilä, 2014, s. 91). Korrelaatiota verrattiin ensin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja interpersoonallisen työhyvinvoinnin välillä, jolloin korrelaatioarvoksi saatiin  $r = .378$ . Tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä,  $p = <.001$ . Seuraavaksi selvitettiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden korrelaatiota intrapersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa, jolloin korrelaatioarvoksi saatiin  $r = .457$ .

Myös tämä tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä,  $p = <.001$ . Pearsonin korrelaatiokertoimen tulokset on esitetty yhteenvetona taulukossa 8. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisella on tilastollisesti erittäin merkitsevä positiivinen yhteys niin interpersoonalliseen kuin intrapersoonalliseenkin työhyvinvointiin.

**Taulukko 8.** Pearsonin korrelaatiokertoimen tulokset

	Interpersoonallinen työhyvinvointi			Intrapersonaalinen työhyvinvointi		
	r	p	N	r	p	N
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	.378	<.001	242	.457	<.001	244

Koska haluttiin selvittää vielä tarkemmin, miten yksittäiset vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet korreloivat työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa, tehtiin Pearsonin korrelaatiokerroin vielä lisäksi jokaiselle eri vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteelle ja työhyvinvoinnin molemmille ulottuvuuksille erikseen.

Tulosten perusteella voidaan havaita (ks. taulukko 9), että lähes jokaisella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteellä on tilastollisesti merkitsevä tai tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys työhyvinvoinnin molempien ulottuvuuksien kanssa. Tuloksissa havaitaan yksi melkein tilastollisesti merkitsevä yhteys, joka on interpersoonallisen työhyvinvoinnin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteen ”Tarjoamme työntekijöille asianmukaisen korvauksen, jos he lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle” välillä. Tämän lisäksi on havaittavissa, että etätöön edistämällä ja interpersoonallisella työhyvinvoinnilla ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Tuloksista nähdään, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä interpersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa voimakkaimmin korreloivat käytänteet ”Varmistamme, että inhimillistä potentiaalia ja ihmissuhteita voidaan

kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita" ( $r = .390$ ) ja "Kannustamme osallistavaan päätöksentekoon, jossa jokainen voi jakaa tietonsa, kokemuksensa ja luovuutensa" ( $r = .371$ ). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä intrapersoonallisen ulottuvuuden kanssa taas korreloi voimakkaimmin käytänteet "Edistämme eettisyyttä ja rehellisyyttä/Edistämme eettisyyttä ja korkeaa moraalialia" ( $r = .419$ ) sekä interpersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa voimakkaimmin korreloinut "Varmistamme, että inhimillistä potentiaalia ja ihmissuhteita voidaan kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita" ( $r = .398$ ).

Interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden liittyessä työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja intrapersoonallisen ulottuvuuden taas sisäisiin arvon ja merkityksellisyyden tunteisiin työpaikalla (Bartels ja muut, 2019), voidaan pitää loogisena sitä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet "Varmistamme, että inhimillistä potentiaalia ja ihmissuhteita voidaan kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita" on yksi eniten positiivisesti korreloiva käytänteet molempien työhyvinvoinnin ulottuvuuksien osalta. Kyseissä käytänteissä korostuvat sekä sosiaaliset suhteet että merkityksellisyyden kokemus työssä.

Vähiten molempien työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä korreloivat "Tarjoamme työntekijöille asianmukaisen korvauksen, jos he lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle" (interpersoonallisen työhyvinvoinnin osalta  $r = .144$  ja intrapersoonallisen työhyvinvoinnin osalta  $r = .184$ ) sekä "Edistämme etätyöskentelyä" (interpersoonallisen työhyvinvoinnin osalta  $r = -.008$  ja intrapersoonallisen työhyvinvoinnin osalta  $r = .164$ ). Etätyön edistämisen ja interpersoonallisen työhyvinvoinnin yhteyden osalta on kuitenkin huomioitava, että tulos ei ole tilastollisesti merkitsevä. Toisaalta voidaan pitää loogisena, ettei etätyö ole positiivisesti yhteydessä interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen, joka keskittyy työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Matalaan korrelaatioon työhyvinvoinnin

ulottuvuuksien ja käytänteen ”Tarjoamme työntekijöille asianmukaisen korvauksen, jos he lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle” saattaa vaikuttaa se, että nykyisenä yrityksen työntekijänä vastaajalla ei välttämättä ole tietoa siitä, miten työnantaja toimii sellaisissa tilanteissa, jossa työntekijä lähtee yrityksestä tai jää eläkkeelle.

Taulukko 9. Pearsonin korrelaatiokertoimen tulokset käytänteet eriteltyinä

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	Interpersonaalinen työhyvinvointi				Intrapersonaalinen työhyvinvointi			
	r	p	N	N	r	p	N	N
1. Arvostamme työhYTEISÖN monimuotoisuutta.	.309	< .001	252	252	.373	< .001	253	253
2. Edistämme eettisyyttä ja rehellisyyttä. /Edistämme eettisyyttä ja korkeaa moraalialia.	.365	< .001	253	253	.419	< .001	254	254
3. Kannustamme innovointiin ja riskinottoon.	.218	< .001	252	252	.215	< .001	253	253
4. Varmistamme, että ihmillistä potentiaalia ja ihmisuhteita voidaan kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita.	.390	< .001	252	252	.398	< .001	253	253
5. Kannustamme osallistavaan päätöksentekoon, jossa jokainen voi jakaa tietonsa, kokemuksensa ja luovuutensa.	.371	< .001	253	253	.291	< .001	254	254
6. Edistämme etätyöskentelyä.	-.008	.898	253	253	.164	.009	254	254
7. Sidomme yksilötason suoriutumisen arvioinnit suoriutumiseen kestävässä kehityksessä.	.224	< .001	253	253	.240	< .001	254	254
8. Sidomme palkkiot ja kannustimet suoriutumiseen kestävässä kehityksessä.	.231	< .001	253	253	.218	< .001	254	254
9. Parannamme työntekijöiden ja työnantajien välisiä suhteita kestävässä kehityksessä suorituskyvyn parantamiseksi.	.261	< .001	253	253	.295	< .001	254	254
10. Edistämme työn ja muun elämän yhteensovittamista.	.219	< .001	253	253	.378	< .001	254	254
11. Tarjoamme oikeudenmukaiset palkat ja luontoisedut, jotka perustuvat työntekijän oikeuteen oikeudenmukaiseen ja parempaan elintason rodusta, sukupuolesta, iästä ja vakaumuksesta riippumatta.	.260	< .001	252	252	.319	< .001	253	253
12. Toteutamme oikeudenmukaisia rekrytointikäytäntöjä, jotka tarjoavat yhtäläiset mahdollisuudet kaikille päteville työnhakijoille.	.333	< .001	253	253	.354	< .001	254	254
13. Tarjoamme työntekijöille asianmukaisen korvauksen, jos he lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle.	.144	.024	247	247	.184	.003	249	249
14. Tarjoamme turvallisen ja terveellisen työympäristön, joka edistää työntekijöiden fyysistä ja moraalista hyvinvointia ja kasvua.	.296	< .001	252	252	.379	< .001	253	253

### 5.3.2 Regressioanalyysien tulokset

Seuraavaksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin koetun toteutumisen yhteyttä lähdettiin selvittämään kahden regressioanalyysin avulla. Regressioanalyyseissa muuttujien valintamenetelmänä käytettiin enter-komentoa. Enter-komennolla kaikki luetellut selittävät muuttujat tulevat pakotettuina malliin mukaan (Karjaluoto, 2007, s. 53). Havainnot olivat molemmissa analyyseissa likimain normaalisti jakautuneita. Yksi regressioanalyysin perusoletuksista on myös Metsämuurosen (2009, s. 713) mukaan se, että selittävät muuttujat korreloivat selitettävään muuttujaan kohtuullisesti, mutta eivät liian voimakkaasti keskenään. Ilman riittävää korrelaatiota ei muodostu kunnollisia malleja, ja toisaalta liian suuret korrelaatiot aiheuttavat tilanteen, jota kutsutaan multikollineaarisuudeksi.

Ensimmäinen regressioanalyysi suoritettiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteille ja interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuudelle. Mahdollista muuttujien multikollineaarisuutta arvioitiin VIF- ja toleranssiarvojen avulla. VIF-arvo (variance inflation factor) on toleranssin vastaluku, eli toisin sanoen toleranssin pienentyessä VIF-arvo kasvaa (Metsämuuronen, 2009, s. 728). Fieldin (2017, s. 402) mukaan VIF-arvo ei saisi olla huomattavasti lukua 1 suurempi ja toleranssiarvo ei saisi alittaa arvoa 0,2. Ensimmäisessä regressioanalyysissä VIF- ja toleranssiarvot olivat molemmat 1, eli voidaan todeta, ettei multikollineaarisuutta ole havaittavissa.

Analyysissä tarkasteltiin lisäksi residuaaleja, eli mallissa selittämättä jäänyttä osaa (Metsämuuronen, 2009, s. 630) SPSS-ohjelmiston muodostamien kuvioiden avulla. Residuaaleja tarkastelemalla voidaan havaita mahdolliset poikkeavat havainnot, joita kutsutaan myös outlier-havainnoiksi (Heikkilä, 2014, s. 223). Analyysia tehdessä pyydettiin ilmoittamaan SPSS-ohjelmiston oletuksena olleen valinnan mukaisesti ne havainnot, joiden standardoitu residuaali on suurempi kuin 3. Ensimmäisessä regressioanalyysissä yhdellä havainnolla standardoitu residuaali oli -3,12, mutta havaintoa ei kuitenkaan tässä kohti poistettu poikkeavana outlier-havaintona, koska tapauksia oli vain yksi.

Ensimmäisen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteille ja interpersoonalliselle työhyvinvoinnille tehdyn regressioanalyysin tuloksissa selitysasteeksi ( $R^2$ ) muodostui .143 merkitsevyydystason ollessa tilastollisesti erittäin merkitsevä,  $p = <.001$ . Selitysaste kuvaa, kuinka paljon selitettävän muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään (Metsämuuronen, 2009, s. 720). Standardoitu beta sai tulokseksi arvon .378. Beta-arvo ilmaisee, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo muuttuu selittävän muuttujan arvon noustessa yhden yksikön verran (Heikkilä, 2014, s. 223). Ensimmäisen regressioanalyysin tulokset ovat nähtävillä taulukossa 10. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä on positiivinen yhteys interpersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa ja 14,3 % interpersoonallisen työhyvinvoinnin vaihtelusta voidaan selittää vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä. Koska työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat eri asiat (Puttonen ja muut, 2016), oli odotettavissa, ettei interpersoonallinen työhyvinvointi selity vain ja ainoastaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä.

**Taulukko 10.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet interpersoonallisen työhyvinvoinnin selittäjänä

Regressionanalyysin tulokset							
Selittävä muuttuja	Interpersoonallinen työhyvinvointi*						
	$R^2$	Adj. $R^2$	F	p	beta	p	N
<b>Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet</b>	.143	.139	40.05	<.001	.378	<.001	242
* Selitettävä muuttuja							

Toinen regressioanalyysi suoritettiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteille ja intrapersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuudelle. Tässä analyysissä arvioitiin samaan tapaan mahdollista multikollinearisuutta VIF- ja toleranssiarvojen avulla, jotka olivat molemmat tämän analyysin kohdalla arvoltaan 1. Näin ollen voidaan todeta, ettei multikollinearisuutta ole havaittavissa.

Seuraavaksi toisessa regressioanalyysissä tarkasteltiin residuaaleja kuvioiden avulla. Tässäkin analyysissä pyydettiin SPSS-ohjelmiston oletusarvon mukaisesti ilmoittamaan sellaiset havainnot, joiden standardoitu residuaali on arvoa 3 suurempi. Toisessa analyysissä kahdella havainnolla oli arvoa 3 suurempi standardoitu residuaali, toisella 3,45 ja toisella 3,32. Koska tapauksia oli vain kaksi, päätettiin analyysia jatkaa havaintoja poistamatta outlier-havaintoina.

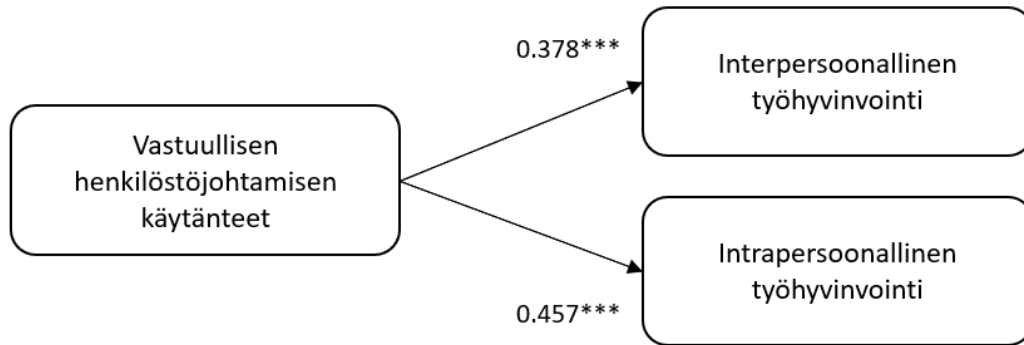
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteille ja intrapersoonalliselle työhyvinvoinnille tehdyn regressioanalyysin tuloksena selitysaste ( $R^2$ ) on .209 merkitsevyyssasteen ollessa erittäin merkitsevä,  $p = <.001$ . Standardoiduksi beta-arvoksi muodostui .457. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 11. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä on positiivinen yhteys myös intrapersoonallisen työhyvinvointiin niiden selittäessä 20,9 % intrapersoonallisen työhyvinvoinnin vaihtelusta. Myös tässä analyysissä voitiin odottaa, ettei intrapersoonallinen selity pelkästään vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä työhyvinvoinnin ollessa laaja-alainen kokonaisuus, johon vaikuttaa moni asia.

**Taulukko 11.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet intrapersoonallisen työhyvinvoinnin selittäjänä

Regressionanalyysin tulokset							
Selittävä muuttuja	Intrapersonallinen työhyvinvointi*						
	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F	p	beta	p	N
Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet	.209	.206	64.01	<.001	.457	<.001	244
* Selitettävä muuttuja							

Yhteenvetona regressioanalyysien tulosten perusteella voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisella on positiivinen yhteys työhyvinvointiin, sekä sen interpersoonalliseen että intrapersoonalliseen ulottuvuuteen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat hieman voimakkaammin yhteydessä

intrapersonalliseen työhyvinvointiin kuin interpersoonalliseen työhyvinvointiin, kuten voidaan nähdä kuviosta 14, jossa on esitetty regressioanalyysien tuloksien yhteenveto.



**Kuvio 14.** Yhteenveto regressioanalyysien tuloksista

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Päättökysymyksenä selvitettiin, onko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä yhteyttä työhyvinvointiin. Tämän lisäksi alatutkimuskysymyksinä selvitettiin, koetaanko vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan, millä tasolla työhyvinvoinnin koetaan olevan ja onko taustamuuttujilla yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden tai työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa.

Tutkimustulosten perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisella havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys molempien työhyvinvoinnin ulottuvuuksien, interpersoonallisen ja intrapersoonallisen työhyvinvoinnin kanssa. Tuloksista havaittiin myös, että lähes jokaisella tutkimuksessa käytetyllä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteellä oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys työhyvinvoinnin molempiin ulottuvuuksiin.

Tuloksissa havaittu vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden positiivinen yhteys työhyvinvointiin tukee teoriaosuudessa esiin nostettuja näkemyksiä siitä, että työntekijöiden hyvinvointi on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on käytännössä välittämistä henkilöstön hyvinvoinnista, työkyvystä ja turvallisuudesta (Järnlström & Saru, 2019). Henkilöstöstä huolehtimisen, joka kattaa laajasti muun muassa terveyteen, turvallisuuteen, työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja palkitsemiseen liittyviä asioita, nähdään olevan yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksista (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Työntekijöiden hyvinvointi nousee esille myös yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen neljästä osa-alueesta (Järnlström ja muut, 2018).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina seurauksina voidaankin nähdä juuri työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten pitkät työurat, alhainen työntekijöiden vaihtuvuus, alhaiset poissaolot ja myöhäiset eläköitymiset (Järnlström ja muut, 2023).

Näiden lisäksi työhyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä henkilöstön parempaan suorituskyykyyn (Page ja muut, 2009), joka taas heijastuu organisaatiossa tuloksellisuuteen (Puttonen ja muut, 2016). Tämä taas tukee näkökulmaa, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon sosiaalisten ja ympäristöllisten näkökulmien lisäksi myös taloudelliset näkökulmat (Freitas ja muut, 2011). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tavoittelee tasapainoa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen suorituskyyvyn välillä, mikä parhaimmillaan johtaa parempaan suorituskyykyyn niin yksilön kuin organisaationkin kannalta (Guerci & Pedrini, 2014).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä inhimillisen potentiaalin ja ihmissuhteiden kehittämisen varmistaminen siten, että työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita sekä osallistavaan päätöksentekoon, jossa jokainen voi jakaa tietonsa, kokemuksensa ja luovuutensa kannustaminen korreloivat voimakkaimmin työhyvinvoinnin interpersoonallisen ulottuvuuden kanssa. Intrapersonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuuden kanssa taas voimakkaimmin korreloivat eettisyyden, rehellisyyden ja korkean moraalien edistäminen sekä samoin kuten interpersoonallisen työhyvinvoinnin ulottuvuudessa, inhimillisen potentiaalin ja ihmissuhteiden kehittämisen varmistaminen siten, että työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita. Saman vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteen korkeaa korrelaatiota työhyvinvoinnin molempien ulottuvuuksien kanssa voidaan pitää loogisena tuloksena, sillä kyseisessä käytänteessä korostuvat interpersoonalliseen työhyvinvointiin liittyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla sekä intrapersonalliseen työhyvinvointiin liittyvät merkityksellisyyden tunteet työssä.

Matalimmin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa korreloivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä työntekijöille asianmukaisen korvauksen tarjoaminen tilanteessa, jossa työntekijät lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle sekä etätöskentelyn edistäminen. On hyvin mahdollista, että nykyisinä työntekijöinä omakohtaisen kokemuksen puuttuessa vastaajat eivät ole olleet kovin tietoisia siitä, millaiset käytänteet yrityksessä on tilanteissa, jossa työntekijä lähtee yrityksestä tai jää

eläkkeelle. Etätöön edistämisen osalta voidaan ajatella, että vaikka joustavat ja vapaa-aikaa tukevat työaikajärjestelyt edistävät työntekijöiden hyvinvointia, edistää työhyvinvointia samaan aikaan myös esimerkiksi sosiaalinen vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri (Guest, 2017). Jos työntekijät työskentelevät paljon etänä, sillä saattaa olla vaikutuksia työpaikan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin, mikä taas saattaa selittää tutkimustulosta.

Tutkimusaineistoon vastanneista suurin osa koki vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan ”keskimäärin” ja ”suurella määrällä” väliltä. Koetun toteutumisen keskiarvo asettui kuitenkin lähelle keskimäärin toteutumista. Vaikka Suomessa voidaan nähdä vastuullisuusasioiden edelläkävijänä perustuen korkeisiin sijoituksiin erilaisissa yhteiskuntavastuuta ja vastuullisuutta käsittelevissä tutkimuksissa (Strand ja muut, 2015), on tämän tutkimustuloksen perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden edistämässä kuitenkin vielä parantamisen varaa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden osalta korkeimmin toteutuvaksi koettiin työyhteisön monimuotoisuuden arvostaminen, eettisyyden, rehellisyyden ja korkean moraalin edistäminen sekä oikeudenmukaiset rekrytointikäytännöt, jotka tarjoavat yhtäläiset mahdollisuudet kaikille päteville työnhakijoille. Eettisyyden ja rehellisyyden edistäminen sekä oikeudenmukaiset rekrytointikäytännöt kuuluivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden joukkoon, jotka koettiin korkeimmin toteutuviksi myös Asis-Castron ja Edralin (2018) tutkimuksessa. Selkeästi heikoiten toteutuvaksi koettiin kolme yhteiskuntavastuuseen liittyvää vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännettä, joita olivat yksilön suoriutumisen arviointi kestävässä kehityksessä, palkkioiden ja kannustimien sitominen kestäväan kehitykseen sekä työntekijöiden ja työntekijän suhteiden parantaminen kestäväan kehityksen suorituskyvyn parantamiseksi.

Työhyvinvoinnin koettiin molemmissa ulottuvuuksissa toteutuvan ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” tasojen väliltä. Intrapersonallinen työhyvinvointi koettiin toteutuvan hieman interpersonallista työhyvinvointia korkeammin, mutta erot

työhyvinvoinnin ulottuvuuksien koetun toteutumisen välillä eivät kuitenkaan olleet kovin suuria.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi taustamuuttujien, eli sukupuolen, koulutustaustan, aseman, iän, työnantajayrityksen koon ja työkokemuksen yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden sekä työhyvinvoinnin koettuun toteutumiseen. Keskeisimmät havainnot tuloksista osoittivat, että miehet kokivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuvan naisia paremmin. Koulutuksen osalta tuloksissa havaittiin, että korkeakoulutetut kokivat intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammin kuin ei-korkeakoulutetut. Tämän lisäksi havaittiin, että työkokemuksen osalta vastaajat, joilla oli työkokemusta yli 10 vuotta, kokivat intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammalla tasolla kuin 6–10 vuotta työskennelleet vastaajat. Asemalla puolestaan havaittiin yhteys sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden että intrapersonallisen työhyvinvoinnin koetun toteutumisen kanssa. Johtavassa asemassa olevat kokivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden sekä intrapersonallisen työhyvinvoinnin toteutuvan korkeammalla tasolla kuin ei-johtavassa asemassa olevat.

Vastaajien iällä ja yrityksen koolla sen sijaan ei havaittu tutkimustulosten perusteella tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden tai työhyvinvoinnin toteutumisen kanssa. Yrityksen koon osalta tulos poikkesi esimerkiksi Asis-Castron ja Edralin (2018) tutkimustuloksesta, jonka mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutuminen oli alhaisempaa pienissä yrityksissä kuin suurissa yrityksissä. Toisaalta Asis-Castron ja Edralin (2018) tutkimuksen kontekstimaana oli Filippiinit ja tässä tutkimuksessa taas Suomi, joka voidaan nähdä edelläkävijänä vastuullisuusasioissa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, on Suomi menestynyt erilaisissa vastuullisuuteen liittyvissä tutkimuksissa muun muassa saavuttaen ensimmäisen sijan vuoden 2022 kestävä kehityksen tavoitteiden indeksissä (Sachs ja muut, 2022).

## **Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittavat tietyt seikat. Tutkimus toteutettiin Suomessa aineiston koostuessa 255 työssäkäyvän henkilön vastauksista, joka edustaa hyvin pientä joukkoa Suomessa työssäkäyvistä henkilöistä. Lisäksi tutkimuskyselyyn vastanneista suurin osa oli korkeakoulutettuja naisia. Yleistettävyyttä ajatellen on myös otettava huomioon Suomen konteksti sekä eri maiden ja kulttuurien väliset erot. Lisäksi tämän tutkimusaineiston keruu ajoittuu vain tiettyyn ajankohtaan – keräämällä pitkittäisaineistoa suuremmalta vastaajajoukolta saataisiin laajempia lisätietoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumisesta ja niiden yhteyksistä työhyvinvointiin.

Huomioon tulee ottaa myös se, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteistö on vielä osittain puutteellista, jonka vuoksi on mahdotonta esittää vain yhtä listaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä (Järnlström & Saru, 2019). Lisääntyneistä vastuullisen henkilöstöjohtamisen julkaisuista (Aust ja muut, 2020) huolimatta aihealueen käsitteet ovat melko monimuotoisia ja vakiintumattomia (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2022). Lisätutkimuksen avulla aiheeseen ja sen käsitteistöön voitaisiin saada enemmän selkeyttä. Jatkotutkimuksissa olisi lisäksi kiinnostavaa tutkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä myös kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin esimerkiksi haastatteluiden avulla. Tässä tutkimuksessa asemalla havaittiin olevan yhteys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden toteutumiseen siten, että johtavassa asemassa työskentelevät kokivat käytänteiden toteutuvan paremmin kuin ei-johtavassa asemassa työskentelevät. Kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin voitaisiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi aseman ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden koetun toteutumisen yhteydestä.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimista tulevaisuudessa voidaan pitää tärkeänä monesta eri syystä. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa yhdistyvät vastuullisuus ja työntekijöiden hyvinvointi, jotka ovat molemmat tärkeitä ja ajankohtaisia teemoja

nykypäivän työelämässä ja niiden merkitys todennäköisesti korostuu myös tulevaisuudessa. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta seuraa useita positiivisia asioita, kuten työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat (Järnlström ja muut, 2023) ja organisaatioiden näkökulmasta muun muassa tehokkuus, säästöt, parempi kilpailukyky ja imago (Järnlström & Vanhala, 2014). Kaiken kaikkiaan pitkällä aikavälillä vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä hyödyttävän yksilöä, organisaatioita ja koko yhteiskuntaa (Järnlström ja muut, 2023).

## Lähteet

- Addabbo, T. (2017). Well-being and Work. Teoksessa Addabbo, T., Ales, E. & Curzi, Y. (toim.), *Well-being at and Through Work*. G. Giappichelli. ISBN 88-921-0740-2.
- Asis-Castro, A. & Edralin, D. (2018). Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices. *DLSU Business & Economics Review*, 27(2), 130–146.
- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 10075. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS One*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54, 427–438. Wiley. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. Wiley. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Cohen, E., Taylor, S. & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's Role in Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*. SHRM Foundation. Noudettu 3.2.2023 osoitteesta <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- Creswell, J. W. & Creswell, D. J. (2022). *Research Design - International Student Edition: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6. painos). California: Thousand Oaks. Sage. ISBN 9781071817957.
- Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9614-8>

- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 25(6), 1143–1153. Wiley. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238. Nomos Verlagsgesellschaft mbH. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_Ehnert](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert)
- Ehnert, I., Parsa, S. Roper, I. Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. Taylor & Francis. <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Euroopan komissio. (2002). *Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-894-4157-7.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5. painos. Los Angeles: Sage. ISBN 987-1-5264-1951-4.
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234. Emerald. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>

- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: the challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18–33. Wiley. <https://www.doi.org/10.1177/1038411105050305>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guerci, M. & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—Towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* 27(1), 22–38. Wiley. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-6942-0.
- Herrera, J. & De Las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability*, 12(3), 841. <https://doi.org/10.3390/su12030841>
- Hesketh, I. & Cooper, C. (2017). Measuring the people fleet: general analysis, interventions and needs. *Strategic HR Review*, 16(1), 17–23. Emerald. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2016-0092>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Huta, V. & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: the differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M. & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation

- model. *Business Ethics*, 24(2), 125–143. Wiley.  
<https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Järnlström, M. & Saru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan*. Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.
- Järnlström, M., Saru, E. & Pekkarinen, A. (2023). Practices of sustainable human resource management in three finnish companies: comparative case study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. Special issue: Social Sustainability, Leadership and Human Resource Management.  
<https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business Research Quarterly*, 25(1) 28–43. Sage. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Karjaluoto, H. (2007). *SPSS opas markkinatutkijoille*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 344:2007. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2992-3>
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. Taylor & Francis.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific journal of human resources*, 60(1), 146–170. Wiley. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>
- Laine, P. (2013) *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa* [väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun yliopiston julkaisuja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). *Työolobarometri 2021*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 46. ISBN: 978-952-327-692-5.
- Macke J. & Genari D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208(20), 806–815. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-2989-7>
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176–187. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.007>
- McMahan, E. A. & Estes, D. (2011). Hedonic versus eudaimonic conceptions of well-being: evidence of differential associations with self-reported well-being. *Social Indicators Research*, 103(1), 93–108. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9698-0>
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp. ISBN 13 978-952-5372-25-0.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-837-6.
- Nielsen K., Nielsen M.B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E. & Isaksson K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

- Paauwe, J. (2009). HRM and performance. Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. Wiley. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what,” “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Palm, K., Bergman, A. & Rosengren, C. (2020). Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*, 12(20), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su12208303>
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. <http://hdl.handle.net/1765/1108>
- Peccei, R., Van De Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. Teoksessa Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright, P. (toim.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Wiley.
- PRIMA-EF (2009). *Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille*. WHO Protecting workers' health series No 9. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-885-0>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-652-4.
- Rantala, A. & Hättinen, M. (2017). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feld, T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-837-6.
- Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee relations*, 44(3), 533–554. Emerald. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0037>

- Rissanen, M. & Kaseva, E. (2014). *Cost of Lost Labour Input, investigation*. Suomen sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 5.2.2023 osoitteesta <https://stm.fi/en/value-of-lost-labour-input-in-finland>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sachs, J. D., Guillaume, L., Kroll, C. & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development Report 2022. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009210058>
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 36(5), 422–429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä, 25. Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human resource management review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stankevičiūtė, Z. & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Stankevičiūtė, Z. & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>

- Strand, R., Freeman, R. E. & Hockerst, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia. An Overview. *Journal of Business Ethics*, 127, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6>
- Taris, T. & Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Buren III, H. J., Greenwood, M. & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105. SpringerLink. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Vanhala, S. (2013). *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Kauppa ja Talous 5/2013. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5409-4>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing. ISBN: 978-951-37-8107-1.
- Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. Emerald. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN 978-952-370-173-1.
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal of Business Ethics*, 114, 443–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>

- Waterman, AS. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment Development*. Brussels. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- WHO (World Health Organization) (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization. New York: WHO.
- Xiaoming, Z., Weichun, Z., Haixia, Z. & Chi, Z. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of organizational behavior*, 36(5), 621–644. Wiley. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Xiufeng, L., Congcong, L. & Yiting, D. (2022). Research on job insecurity and well-being in the workplace from triple perspectives of HRM, leader and coworker. *Asia Pacific journal of human resources*, 60(4), 739–763. Wiley. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12328>

## Liitteet

### Liite. Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

#### Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

---

##### Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet

---

**Asteikko:** 1= Ei lainkaan, 2=Kyllä, vähäisessä määrin, 3=Kyllä, keskimäärin, 4=Kyllä, suuressa määrin, 5=Kyllä, erittäin suuressa määrin

1. Arvostamme työyhteisön monimuotoisuutta.
2. Edistämme eettisyyttä ja rehellisyyttä. /Edistämme eettisyyttä ja korkeaa moraalialia.
3. Kannustamme innovointiin ja riskinottoon.
4. Varmistamme, että inhimillistä potentiaalia ja ihmissuhteita voidaan kehittää henkilöstön kaikilla tasoilla, jotta työntekijät voivat kokea merkityksellisyyttä ja saavuttavansa asioita.
5. Kannustamme osallistavaan päätöksentekoon, jossa jokainen voi jakaa tietonsa, kokemuksensa ja luovuutensa.
6. Edistämme etätyöskentelyä.
7. Sidomme yksilötason suoriutumisen arvioinnit suoriutumiseen kestävässä kehityksessä.
8. Sidomme palkkiot ja kannustimet suoriutumiseen kestävässä kehityksessä.
9. Parannamme työntekijöiden ja työnantajien välisiä suhteita kestävä kehityksen suorituskyvyn parantamiseksi.
10. Edistämme työn ja muun elämän yhteensovittamista.
11. Tarjoamme oikeudenmukaiset palkat ja luontoisedut, jotka perustuvat työntekijän oikeuteen oikeudenmukaiseen ja parempaan elintasoon rodusta, sukupuolesta, iästä ja vakaumuksesta riippumatta.
12. Toteutamme oikeudenmukaisia rekrytointikäytäntöjä, jotka tarjoavat yhtäläiset mahdollisuudet kaikille päteville työnhakijoille.
13. Tarjoamme työntekijöille asianmukaisen korvauksen, jos he lähtevät yrityksestä tai jäävät eläkkeelle.
14. Tarjoamme turvallisen ja terveellisen työympäristön, joka edistää työntekijöiden fyysistä ja moraalista hyvinvointia ja kasvua.

---

##### Työhyvinvointi

---

**Asteikko:** 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

1. Työkavereideni keskuudessa vallitsee veljeyden/sisaruuden tunne.
2. Tunnen olevani läheinen työkavereideni kanssa.
3. Tunnen sitoutuneisuutta työkavereihini.
4. Pidän työkavereitani ystävinäni.
5. Olen henkisesti virittynyt töissä.
6. Koen, että työlläni on tarkoitus.
7. Työni on minulle hyvin tärkeää.
8. Koen, että pystyn jatkuvasti kehittämään ihmisenä työssäni.

---

##### Taustatiedot

---

	<b>Asteikko</b>
1. Sukupuoli	<i>Mies, Nainen</i>
2. Koulutus	<i>Peruskoulu, Ammatillinen koulutus tai lukio, Ammattikorkeakoulu tai yliopisto</i>
3. Työkokemus	<i>Alle vuosi, 1–5 vuotta, 6–10 vuotta, Yli 10 vuotta</i>
4. Ikä	<i>18–24 vuotta, 25–34 vuotta, 35–44 vuotta, 45–54 vuotta, 55–64 vuotta, Yli 65 vuotta</i>
5. Yrityksen koko	<i>Pienyritys: 10–49 työntekijää, Keskisuuri yritys: 50–250 työntekijää, Iso yritys: yli 250 työntekijää</i>
6. Asema	<i>Ei johtavassa asemassa, Johtavassa asemassa</i>

---