



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Oksanen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Työntekijöiden kokemuksia vastuullisista henkilöstökäytännöistä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu-tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Oksanen		
Tutkielman nimi:	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen : Työntekijöiden kokemuksia vastuullisista henkilöstökäytänteistä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Työntekijöiden kasvavat odotukset työn eettisyydestä ja merkityksellisyydestä ovat lisänneet kiinnostusta vastuullista henkilöstöjohtamista kohtaan. Organisaatioiden vastuullisuuskäytänteillä on yhä suurempi rooli työntekijöiden kokemusten muovaajana. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, joka yhdistää sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen näkökulman, nähdään vastauksena työn eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja työn merkitystä koskeviin odotuksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijät kokevat organisaatioidensa vastuulliskäytänteet työarjessaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti arvojen yhteensopivuuden, sosiaalisen vastuullisuuden, oikeudenmukaisuuden, työhyvinvoinnin sekä vastuullisuuskäytänteiden läpinäkyvyyden ja organisaation viestinnän roolia työntekijöiden kokemuksissa. Teoreettinen viitekehys rakentuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri kehitysvaiheista sekä siihen liitetystä teorioista. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia tarkastellaan teoriaosiossa myös yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 186 työssäkäyvän henkilön vastauksista avoimeen kysymykseen. Vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulokset toivat esiin työntekijöiden vahvan arvostuksen vastuullisuutta kohtaan, mutta myös sen, että vastuullisuuskäytänteiltä odotetaan aitoutta, johdonmukaisuutta ja läsnäoloa arjen käytänteissä. Arvojen yhteensopivuus organisaation ja työntekijän välillä koetaan tärkeäksi merkityksellisyyden lähteeksi, kun taas arvoriitit herättävät pettymyksen ja etäntymisen tunteita. Oikeudenmukaisuus ja johdon eettinen esimerkki nousevat keskeisiksi vastuullisuuden kokemiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Kun työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kun vastuullisuus näkyy konkreettisesti johtamiskäytännöissä, työntekijöiden luottamus ja sitoutuneisuus organisaatioon kasvaa. Sosiaalinen vastuullisuus, kuten yhdenvertaisuus ja monimuotoisuuden huomioiminen, näyttävät työntekijöille tärkeänä, mutta ei itsestäänselvytenä. Vastuullisuuskäytänteiden koetaan toisinaan jäävän irrallisiksi tai viestinnällisesti epäselviksi. Puutteellinen viestintä, organisaatioiden epäjohdonmukaiset vastuullisuustoimet ja ristiriitaiset viestit horjuttavat vastuullisuuden uskottavuutta ja aiheuttaa työntekijöissä kyynisyyttä. Vaikka vastuullisuutta arvona arvostetaan, osa vastaajista kokee, ettei se näy heidän työarjessaan, vaan on enemmänkin organisaation muodollinen strateginen tavoite. Työhyvinvoinnin näkökulmasta sellaiset henkilöstökäytänteet, jotka tukevat työntekijöiden jaksamista, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä henkilökohtaista kehittymistä, koetaan merkityksellisiksi. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen uskottavuus rakentuu ennen kaikkea käytännön toimien ja työntekijöiden kokemusten varaan. Vastuullisuudella on merkitystä vain silloin, kun se koetaan aidoksi ja työntekijöiden työarkeen integroituneeksi. Tällöin vastuullisuus ei ole vain osa organisaation kestävästä kehityksen strategiaa, vaan myös keino edistää työn merkityksellisyyttä ja rakentaa yhteistä hyvää.

AVAINSANAT: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen, vastuulliset henkilöstökäytänteet

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	10
2.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet	10
2.1.1	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	13
2.1.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen	16
2.1.3	Kolmoistilinpäättösmalli	18
2.1.4	Yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen	20
2.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet	23
2.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamiseen liitetyjä teorioita	27
2.3.1	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoria	27
2.3.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	29
2.3.3	Signalointiteoria	31
2.3.4	Attribuutioteoria	33
2.4	Vastuulliset henkilöstökäytännöt	35
3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset	38
3.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset yksilötasolla	38
3.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset organisaatiotasolla	42
3.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset yhteiskunnan tasolla	45
4	Tutkimuksen metodologia	48
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	48
4.2	Tutkimusaineisto	49
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	50
5	Tutkimuksen tulokset	51
5.1	Arvot ja vastuullisuusodotukset	51
5.1.1	Arvojen yhteensopivuus	53

5.1.2	Arvoristiriidat	55
5.1.3	Työntekijöiden vastuullisuusodotukset	57
5.2	Oikeudenmukaisuus, sosiaalinen vastuu ja inklusiivisuus	59
5.3	Työhyvinvointi	61
5.4	Vastuullisuuskäytänteiden ongelmat ja haasteet	63
5.4.1	Vastuullisuuskäytänteiden läpinäkyvyys ja toteutuminen	64
5.4.2	Vastuullisuusviestinnän haasteet	66
5.5	Vastuullisuuskäytäntöjen merkityksettömyys	69
6	Johtopäätökset	72
	Lähteet	77

1 Johdanto

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen (engl. *Sustainable Human Resources Management, SHRM*) on noussut keskeiseksi lähestymistavaksi vastauksena kasvaviin odotuksiin organisaatioiden eettisestä, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta (Guerci ja muut, 2019; Pham ja muut, 2023; Ramgolam ja muut, 2024). Perinteisesti henkilöstöjohtamisessa on korostettu sen taloudellista tuloksekkuutta ja sisäisiä suorituskykymittareita, mutta viime vuosien aikana painopiste on siirtynyt kohti pitkäjänteisiä inhimillisiä, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteita (Järnlström ja muut, 2024; Aust ja muut, 2020; Ramgolam ja muut, 2024). Tämä kehityssuunta heijastaa muutosta henkilöstöjohtamisen ajattelutavassa, sillä ihmisten johtamista ei nähdä enää ainoastaan välineenä tuloksellisuuteen, vaan myös keinona edistää kestävä kehityksen tavoitteita (Pham ja muut, 2024; Ramgolam ja muut, 2024).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten näkökulmien sisällyttämistä henkilöstöjohtamisen strategioihin ja arjen käytäntöihin (Ehnert ja muut, 2016; Guerci ja muut, 2019; Pham ja muut, 2024). Vastuullisuuden merkityksen kasvu on ollut keskeinen tekijä vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallien syntyemisessä, kuten esimerkiksi sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen (engl. *Socially Responsible Human Resources Management, SRHRM*) ja yhteiseen hyvään perustuvan henkilöstöjohtamisen (engl. *Common Good Human Resources Management, CGHRM*) kehityksessä. Nämä vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallit pohjautuvat arvoihin, kuten solidaarisuus, monimuotoisuuden arvostus ja vastuullisuus (Aust ja muut, 2020; Järnlström ja muut, 2024; Hollensbe ja muut, 2014). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tehdä vastuullisuudesta pysyvä osa organisaation toimintaa juurruttamalla se henkilöstökäytänteisiin ja -politiikkoihin sekä johtamiskulttuuriin (Pham ja muut, 2023; Guerci ja muut, 2019).

Yhteiseen hyvään perustuvat henkilöstökäytänteet pohjautuvat globaaleihin kestävä kehityksen tavoitteisiin (engl. *Sustainable Development Goals, SDGs*), kuten

ilmastonmuutoksen torjumiseen, eriarvoisuuden poistamiseen ja sosiaalisen integraation edistämiseen (Järnlström ja muut, 2024; Aust ja muut, 2020). Yhteisen hyvän malli siirtää henkilöstöjohtamisen painopisteen yrityksen sisäisestä tehokkuudesta kohti yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tukemista osallistavien, eettisten ja arvolähtöisten henkilöstökäytänteiden avulla (Aust ja muut, 2020; Pham ja muut, 2023; Järnlström ja muut, 2024). Organisaatiot, jotka noudattavat yhteisen hyvän mallia, eivät voi tyytyä pelkkään sääntelyn pintapuoliseen noudattamiseen, vaan niiden on kehitettävä yhteisen hyvän arvoihin perustuvia strategioita, jotka vahvistavat sekä työntekijöiden, että yhteisöjen asemaa (Aust ja muut, 2020; Ramgolam ja muut, 2024).

Vaikka organisaatioiden sitoutuminen vastuullisuuteen on viime vuosien aikana vahvistunut, vastuullisen henkilöstöjohtamisen todelliset vaikutukset määräytyvät pitkälti sen mukaan, miten yksittäiset työntekijät kokevat ja tulkitsevat henkilöstökäytänteet työarjessaan (Guerci ja muut, 2019; Pham ja muut, 2023). Erityisen ratkaisevia ovat työntekijöiden käsitykset organisaatioiden henkilöstökäytänteiden aitoudesta, oikeudenmukaisuudesta ja esihenkilöiden eettisestä johtajuudesta (Järnlström ja muut, 2024; Ramgolam ja muut, 2024). Epäaidot, pinnalliset tai ristiriitaiset vastuullisuustoimet voivat heikentää työntekijöiden luottamusta ja johtaa kyynisyyteen sekä passiivisuuteen työntekijöiden keskuudessa (Pham ja muut, 2024; Aust ja muut, 2020; Glavas & Godwin, 2013).

Sosiaalisen oppimisen teoria tarjoaa näkökulmia siihen, miten työntekijät sisäistävät vastuullisuuteen liittyviä arvoja esihenkilöiden toiminnan ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden mallintamisen kautta (Bandura & Walters, 1977; Pham ja muut, 2024). Kun henkilöstöjohtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja osallistavaksi, työntekijät ovat todennäköisemmin valmiita toimimaan eettisesti ja yhteisöllisesti, mikä puolestaan edistää organisaation vastuullisuustavoitteita (Pham ja muut, 2023; Guerci ja muut, 2019). Tämänkaltaiset kokemukset lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vahvistavat organisaatiositoutuneisuutta ja vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa (Järnlström ja muut, 2024; Ramgolam ja muut, 2024).

Aiemmat tutkimuksen osoittavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi lisätä työn merkityksellisyyttä konkreettisesti yhdistämällä henkilöstökäytänteet osaksi laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita, mikä edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia että heidän kokemusta työn merkityksellisyydestä (Guerci ja muut, 2019; Pham ja muut, 2023). Tästä huolimatta ymmärrys työntekijöiden psykologisista ja emotionaalisista tulkinnoista näitä käytänteitä kohtaan on edelleen puutteellista (Ramgolam ja muut, 2024; Järnlström ja muut, 2024). Tutkijat ovat todenneet, että henkilöstöhallinnon raportointi ei saavuta vielä täyttä potentiaaliaan, vaan keskittyy yhä perinteisiin mittareihin, kuten esimerkiksi koulutustunteihin ja monimuotoisuustilastoihin. (Järnlström ja muut, 2024; Aust ja muut, 2020).

Yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen soveltamisen on havaittu edistävän henkilöstön eettistä käyttäytymistä ja yhteistyökykyä, erityisesti silloin kun henkilöstökäytänteet koetaan yhteistä hyvää tukeviksi (Pham ja muut, 2023; Aust ja muut, 2020). Esimerkiksi arvoihin sitoutuminen ja henkinen johtajuus on tunnistettu välittäviksi tekijöiksi henkilöstöjohtamisen koetun eettisyyden ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä (Pham ja muut, 2023; Ramgolam ja muut, 2024). Aiempi tutkimuskirjallisuus keskittyy edelleen vahvasti henkilöstökäytänteiden rakenteelliseen tasoon, jättäen työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja tulkinnat vähälle huomiolle (Guerci ja muut, 2019; Ramgolam ja muut, 2024). Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan tähän edellä mainittuun tutkimusaukkoon tarkastelemalla, miten työntekijät kokevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet omassa organisaatiokontekstissaan. Tutkimus keskittyy erityisesti siihen, miten yhteiset arvot, sosiaalinen vastuullisuus ja organisaation viestintä vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin vastuullisuuskäytänteistä. Tämä tutkielma pyrkii tarjoamaan syvällistä ymmärrystä siitä, miten vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa käytännössä sekä kehittää tavoilla, jotka tukevat työn merkityksellisyyttä, eettistä toimintaa ja organisaation kestäväää kehitystä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen päätavoite on pyrkiä syventämään ymmärrystä siitä, miten organisaatioiden vastuullisuuskäytänteet heijastuvat työntekijöiden työarkeen yksilötasolla ja millaisia tunteita tai odotuksia vastuullisuuskäytänteet herättävät vastaajissa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, miten vastaajat tulkitsevat heille esitetyn avoimen kysymyksen vastuullisista henkilöstökäytänteistä ja millaisia teemoja vastauksista nousee esiin. Tutkimuksen kohteena on erityisesti työntekijöiden omat kokemukset ja näkemykset. Organisaatioiden vastuullisuuskäytänteet on rajattu tässä tutkimuksessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksessa esitellään aluksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sen käytänteiden aiempaa tutkimusta ja siihen liitettyjä teorioita, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen empiirinen osio.

Tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys:

- Miten työntekijät kokevat organisaation vastuullisuuskäytänteet työarjessaan?

Tutkimusaineisto koostuu 186 työssäkäyvän henkilön kokemuksista ja se kerättiin Suomessa vuonna 2022 osana laajempaa kansainvälistä tutkimushanketta. Hailan ja muiden (2023) mukaan Suomen eteneminen SDG-tavoitteiden (engl. *Sustainable Development Goals, SDGs*) ei ole riittävää ja nykytilanne huomioiden Suomella on vaikeuksia saavuttaa sille asetetut SDG-tavoitteet vuoteen 2030 mennessä. Erityisesti koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat vaikuttaneet vallitsevaan tilanteeseen (Haila ja muut, 2023). Suomella on vielä runsaasti kehitettävää vastuullisuusasioissa, mikä korostaa aiheen tutkimisen tärkeyttä suomalaisessa kontekstissa (Haila ja muut, 2023). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät käytänteet ovat keskeisiä teemoja niin nykyisessä kuin tulevaisuuden työelämässä, mikä myös tekee aiheesta ajankohtaisen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on jäsennetty kuuteen päälukuun, joista kukin rakentaa systemaattisesti kokonaiskuvaa tutkimusaiheesta ja sen tarkastelusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen johdanto, jossa lukijalle avataan tutkimuksen aihepiiri ja sen keskeiset teemat. Luvussa määritellään lisäksi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä esitellään tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka pohjautuu aiheeseen liittyvään aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Toisessa luvussa tarkastellaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita ja keskeisiä erityispiirteitä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimukselle keskeiset teoreettiset näkökulmat vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta sekä siihen liittyviä henkilöstökäytänteitä. Kolmannessa luvussa syvennyttään vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksiin niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Luvussa kuvataan valittu tutkimusmenetelmä sekä esitellään tutkimusaineisto, sen taustat ja aineistonkeruumenetelmä. Viidennessä luvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset. Kuudes ja viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja esittää vastauksen tutkimuskysymykseen. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään suosituksia jatkotutkimukselle.

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen mallit ovat kehittyneet perinteisistä kovista ja pehmeistä malleista kohti vastuullisempia lähestymistapoja. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt vaiheittain sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta (engl. *Socially responsible HRM, SRHRM*) vihreään henkilöstöjohtamiseen (engl. *Green HRM*), ja siitä edelleen kolmoistilinpäätökseen perustuvaan henkilöstöjohtamiseen (engl. *Triple Bottom Line HRM*). Nämä henkilöstöjohtamisen mallit yhdistävät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat osaksi organisaation strategiaa ja sen pitkän aikavälin menestystä. Aikakautemme globaalit haasteet ovat korostaneet tarvetta kehitykselle ja uusille ajattelutavoille, mikä on johtanut yhteisen hyvän malliin (engl. *Common Good HRM*) perustuvan henkilöstöjohtamisen kehitykseen. Yhteisen hyvän malli asettaa niin yhteiskunnallisen kuin ympäristöllisen hyvinvoinnin yritystoiminnan ensisijaisiksi tavoitteiksi, jolloin yrityksen taloudellinen menestys nähdään näiden tavoitteiden saavuttamisen luonnollisena seurauksena. Näiden uusien kehityssuuntien myötä henkilöstöjohtamisen rooli organisaatioissa on vahvistunut, ja sen merkitys on kasvanut kestävän kehityksen edistämiseksi. (Aust ja muut, 2020)

2.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt yli 15 vuoden ajan, ja se pohjautuu strategiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka tutkimusperinne ulottuu yli 35 vuoden taakse. Sen ytimessä on henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuuden välinen yhteys. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu kokonaisvaltaisten organisaatitavoitteiden varaan, eikä sen lähtökohtana ole ainoastaan liiketoiminnallinen tehokkuus tai tuottavuus, vaan myös sosiaalinen ja eettinen vastuu. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin näkökulmasta, vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle myönteisiä taloudellisia, sosiaalisia, inhimillisiä ja ympäristöllisiä tuloksia. Kestävän kehityksen toimintaohjelma, Agenda 2030, ohjaa nykyisiä kestävän kehityksen tavoitteita (engl. *Sustainable Development Goals, SDGs*). Nämä tavoitteet tarjoavat strategioita, päämääriä, toimenpiteitä ja johtamiskäytäntöjä,

joita henkilöstöalan ammattilaiset voivat hyödyntää kestävästä kehityksen edistämiseksi. Vastuullisuuteen liittyvä näkökulma on laajentanut henkilöstöjohtamisen tutkimusta uusille alueille ja edellyttänyt tutkijoilta uudenlaisten teoreettisten lähestymistapojen huomioon ottamista, jotta vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiötä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin. (Kramar, 2022)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kahteen päämalliin: kovaan (engl. *Hard HRM*) ja pehmeään (engl. *Soft HRM*) henkilöstöjohtamiseen (Fombrun ja muut, 1984; Beer ja muut, 1984). Trussin ja muiden (1997) mukaan kovan henkilöstöjohtamisen ydinajatuksena on nähdä työntekijät sekä yrityksen kontrolloimana resurssina että kulueränä, jonka tuottavuus pyritään maksimoimaan. Tämä lähestymistapa korostuu erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina, jolloin organisaatiot pyrkivät sopeuttamaan toimintaansa vähentämällä henkilöstökustannuksia esimerkiksi irtisanomisten tai lomautusten avulla (Truss ja muut, 1997). Pehmeä henkilöstöjohtaminen painottaa työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation pitkäaikaista menestystä (Beer ja muut, 1984). Viitala (2009) sekä Truss ja muut (1997) toteavat, että pehmeän henkilöstöjohtamisen mallissa keskitytään erityisesti henkilöstön sitouttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Taustalla on ajatus siitä, että organisaation kilpailuetu perustuu osaaviin, motivoituneisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin, jotka nähdään ensisijaisesti yrityksen pääomana eikä pelkkänä kustannuseränä (Aust ja muut, 2020). Siitä huolimatta pehmeän henkilöstöjohtamisen ensisijaisena tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen sekä osakkeenomistajien etujen turvaaminen (Beer ja muut, 2015).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on kehittynyt vaiheittain ensin sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta (Thom & Zaugg, 2004; Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011), vihreään henkilöstöjohtamiseen (Renwick ja muut, 2013; 2016), jonka jälkeen tutkijat esittelivät kolmoistilinpäätökseen perustuvan henkilöstöjohtamisen mallin (Elkington, 1997; Jackson ja muut, 2011; Bush, 2019). Austin ja muiden (2020) mukaan näiden kehitysvaiheiden tavoitteena on ollut tarkastella, kuinka sosiaaliset,

ympäristölliset ja taloudelliset näkökulmat vaikuttavat organisaation pitkäaikaiseen menestykseen. Aust (2020) argumentoi, että uudemmissa henkilöstöjohtamisen malleissa huomioidaan sekä organisaation sisäinen tehokkuus että sen toiminnan laajemmat vaikutukset niin ympäristöön kuin laajemmin koko yhteiskuntaan. Tämä kehityssuunta ilmenee erityisesti siinä, miten henkilöstöjohtamisen menestystä nykyään määritellään (O'Higgins & Zsolnai, 2017). Aiemmin henkilöstöjohtamisen onnistumista arvioitiin ensisijaisesti taloudellisten mittareiden perusteella, mutta nykyisin yhä useammat organisaatiot hyödyntävät kolmoistilinpäätökseen perustuvaa lähestymistapaa, joka yhdistää sekä taloudelliset, sosiaaliset että ympäristölliset tavoitteet (O'Higgins & Zsolnai, 2017). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus, käsitteet ja teoria ovat monimuotoisia ja monipuolisia (Kramar, 2022). Akateeminen kiinnostus vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ulottuu useille eri alueille, kuten kansainvälisiin mittaus- ja raportointijärjestelmiin (Fernandez-Feijoo ja muut, 2014; Romero ja muut, 2018), organisaatioiden sisäisiin paradokseihin (Ehnert 2009; Parkin-Hughes 2019; Podgorodnichenko ja muut 2019), synteesivaikutukseen ja suorituskykyyn (Mariappanadar & Kramar, 2014), kontekstuaalisiin vaikutuksiin (Mariappanadar, 2019) sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleihin (Aust ja muut, 2020; De Prins ja muut, 2014; Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Podgorodnichenko ja muut, 2019; Vanderstraeten, 2018).

Henkilöstöjohtamisella on yhä tärkeämpi rooli yhteiskunnallisten ja globaalien haasteiden ratkaisemisessa (Ehnert ja muut, 2016). Tämä on johtanut siihen, että henkilöstöjohtamisen rooli organisaatioissa on murroksessa (Lu ja muut, 2023; Podgorodnichenko ja muut, 2019). Erityisesti aikamme globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutos, kehittyvien maiden työttömyysaste ja lapsityövoiman käyttö ovat korostaneet tarvetta uudentilaisille ajattelutavoille (Pham ja muut, 2023). Tähän tarpeeseen vastatakseen Aust ja muut (2020) esittelevät yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen mallin.

Austin ja muiden (2020) artikkelissa vastuullinen henkilöstöjohtaminen jaetaan neljään päätyyppiin: sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen, vihreä henkilöstöjohtaminen, kolmoistilinpäätökseen perustuva henkilöstöjohtaminen ja yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen. Näistä kolmessa ensimmäisessä lähestymistavassa henkilöstöjohtamisen pääpaino on ensisijaisesti yritystoiminnan riskien minimoinnissa ja osakkeenomistajien tuoton maksimoimisessa, kuitenkin vastuullisuus huomioiden (Shen & Benson, 2016; Guerci & Carollo, 2016; Aust ja muut, 2020). Sen sijaan, yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen malli asettaa yhteiskunnallisen ja ympäristöllisen hyvinvoinnin tavoitteet etusijalle, jolloin yrityksen taloudellinen menestys nähdään luonnollisena seurauksena näiden tavoitteiden saavuttamiselle (Aust ja muut, 2020). Austin ja muiden (2020) mukaan yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen malli on edistysaskel kohti kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista vastuullisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksessä.

2.1.1 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuun (*engl. Corporate Social Responsibility, CSR*) strategiaa (Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011). Sen tavoitteena on edistää yrityksen kestävän kehityksen tavoitteita sekä luoda positiivinen sosiaalinen ympäristö, jossa työntekijät voivat havainnoida, oppia sekä sisäistää organisaation eettiset arvot (Shen & Benson, 2016, Pham ja muut, 2024). Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen integroi eettiset näkökulmat henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja pyrkii lisäämään sosiaalisen vastuullisuuden tietoisuutta organisaation henkilöstön keskuudessa (Shen & Benson, 2016; Shen & Zhu, 2011). Se myös pyrkii integroimaan yhteiskuntavastuun osaksi henkilöstöhallinnon keskeisiä toimintoja, kuten rekrytointia, koulutusta, suorituskyvyn hallintaa ja työntekijöiden sitouttamista (Lee ja muut, 2022). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen perustan muodostavat erityisesti ne henkilöstökäytännöt, jotka varmistavat työsuhteiden lainsäädännön mukaisuuden muun muassa työterveyden ja -turvallisuuden, työajan sekä vähimmäispalkan osalta (Shen & Zhu, 2011). Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon myös työntekijöiden

henkilökohtaisen kehityksen tarpeet, kuten koulutuksen, palautteen, mentoroinnin, urakehityksen sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämisen (Shen & Zhu, 2011). Lisäksi se edistää työpaikkademokratiaa tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuksia osallistumiseen ja vaikuttamiseen (Shen & Zhu, 2011). Ne organisaatiot, jotka soveltavat sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä, pyrkivät luomaan yritykseen eettisen työkuultuurin, jossa työntekijät sisäistävät sekä noudattavat sosiaalisesti vastuullisia toimintatapoja (Newman ja muut, 2016).

Austin ja muut (2020) toteavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen yhdistettiin termin ensimmäisessä kehitysvaiheessa ensisijaisesti sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Thomin ja Zauggin (2004) määritelmän mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää pitkän aikavälin henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka ovat sekä sosiaalisesti että taloudellisesti vastuullisia. Tämä määritelmä pohjautuu pehmeään henkilöstöjohtamiseen, jossa keskeistä on henkilöstöpääoman säilyttäminen ja sen hyödyntäminen kestävällä ja vastuullisella tavalla (Thom & Zaugg, 2004). Shen ja Benson (2016) laajensivat määritelmää esittämällä, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään osa yritysten kestävä kehityksen tai yhteiskuntavastuun strategiaa, vaan myös käytännön työkalu vastuullisuuden toteuttamiseen. Tätä periaatetta noudattaa myös maailmanlaajuisesti johtava kestävä kehityksen vapaaehtoinen standardi, (engl. *Global Reporting Initiative*, GRI), jonka tavoitteena on tukea yrityksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuksessa ja vastuullisuusraportoinnissa (KPMG, 2020). GRI-standardin raportointiohjeiden mukaan yritysten vastuullisuusraportointi keskittyy muun muassa monimuotoisuuden hallintaan, henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen sekä työturvallisuuden edistämiseen (Ehnert ja muut, 2016).

Mariappanadar (2003) argumentoi jo varhaisessa vaiheessa, että vastuullinen henkilöstöjohtamisen strategia tarkoittaa henkilöstöressurssien hallintaa niin, että se vastaa sekä yrityksen että yhteisön tarpeisiin vaarantamatta tulevaisuuden resursseja. Tämä korostaa ajatusta siitä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei rajoitu vain

yrittäjien omiin työntekijöihin, vaan ulottuu myös niiden toimitusketjuissa epäsuorasti työllistettyihin henkilöihin sekä yhteisöihin, joissa ne toimivat (Ehnert ja muut, 2014; Jackson ja muut, 2014, Aust ja muut, 2020). Ihmisten kiinnostus kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen on kasvanut myös osittain seurauksena yritysten sääntörikkomuksille, jotka ovat heikentäneet näiden yritysten markkina-arvoa ja mainetta (Liran & Dolan, 2016; Waldman & Siegel, 2008). Viimeaikainen Suomessa tapahtunut esimerkki tästä on tapaus, jossa Stora Enson slovakialaisen alihankintafirman työntekijät ovat väitetyksi jääneet ilman lähes 300 000 euron palkkasaataviaan (Yle, 2025a). Myös toinen huomiota herättänyt tapaus on marjayritys Kiantamaan kohdistuva ihmiskauppaepäily, jota käsitellään tällä hetkellä Lapin käräjäoikeudessa (Yle, 2025b).

Austin ja muiden (2020) mukaan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallissa keskeistä on organisaation sisältä ulospäin suuntautuva näkökulma (engl. *inside-out approach*). Mallin päätavoitteena ei ole ensisijaisesti työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen, vaan ennen kaikkea liiketoiminnalle aiheutuvien riskien vähentäminen ja mahdollisten negatiivisten vaikutusten minimoiminen (Aust ja muut, 2020). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaan yrityksen sosiaaliset tavoitteet tukevat sen taloudellisia päämääriä, eikä päinvastoin (Aust ja muut, 2020). Mariappanadarin (2020) mukaan henkilöstöalan ammattilaisten tulisi aktiivisesti kehittää vastuullisia henkilöstöjohtamisen malleja sekä henkilöstöpolitiikkoja ja -käytänteitä, jotka edistävät sosiaalista vastuullisuutta. Mariappanadarin (2020) mukaan henkilöstökäytänteiden tavoitteena tulisi olla työn aiheuttamien terveyshaittojen vähentäminen ja työntekijöiden elämänlaadun parantaminen. Lee ja muut (2022) argumentoivat, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeinen piirre on yhteiskuntavastuun periaatteiden sisällyttäminen työsuhteen eri osa-alueisiin.

Organisaatiot, jotka soveltavat sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä, painottavat yhteiskuntavastuullista rekrytointia (Newman ja muut, 2016; Shen & Benson, 2016). Sen tavoitteena on löytää työntekijöitä, joiden arvot ovat linjassa sosiaalisen vastuun periaatteiden kanssa (Newman ja muut, 2016; Shen & Benson,

2016). Shen ja Benson (2016) jatkavat toteamalla, että nämä yritykset myös tarjoavat henkilöstölleen koulutusta sekä yhteiskuntavastuun teemoista että eettisistä toimintatavoista. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen integroi yhteiskuntavastuun osaksi suorituskyvyn hallintaa siten, että työntekijöiden panos yhteiskuntavastuuseen sekä tunnistetaan että palkitaan (Pham ja muut, 2024). Pham ja muut (2024) toteavat, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen havaitseminen perustuu vahvasti kulttuurikontekstiin ja muotoutuu työntekijöiden sosiaalisten ja psykologisten kokemusten kautta sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Organisaation vastuullisuuskäytäntöjen omaksuminen ei ainoastaan osoita aitoa sitoutumista kestävän kehityksen tavoitteisiin, vaan myös motivoi työntekijöitä tarkkailemaan, oppimaan ja omaksumaan nämä periaatteet omassa työssään (Pham ja muut, 2024).

2.1.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen

Viimeisen vuosikymmenen aikana vastuullisen henkilöstöjohtamisen suuntaus, vihreä henkilöstöjohtaminen, on noussut vahvasti esiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa (Piwowar-Sulej, 2024; Ren ja muut, 2018). Viimeisimpien tutkimustulosten mukaan vihreä henkilöstöjohtaminen on kehittynein vastuullisen henkilöstöjohtamisen suuntauksista (Piwowar-Sulej, 2024; Santana & Lopez-Cabrales, 2019; Anlesinya & Susomrith, 2020). Tämä lähestymistapa keskittyy ensisijaisesti yritysten ympäristövastuuseen ja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden ympäristötietoisuuteen (Piwowar-Sulej, 2024). Vihreän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on pienentää yrityksen hiilijalanjälkeä, sekä vahvistaa yrityksen kokonaisvaltaista ympäristövastuuta (Renwick ja muut, 2013). Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulee kehittää uusia henkilöstöpolitiikkoja ja -käytäntöjä, jotka tukevat yrityksen kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista (Ren ja muut, 2018). Vihreä henkilöstöjohtaminen keskittyy vähentämään organisaatioiden ympäristölle aiheuttamia haitallisia vaikutuksia. Tämä pitää sisällään ympäristötietoisuuden rekrytoinnin, koulutuksen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen, jotka tukevat organisaation ympäristötavoitteiden saavuttamista (Abbas ja muut, 2022; Faisal, 2023).

Vihreä henkilöstöjohtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen suuntauksista, joka ei ainoastaan auta yrityksiä kantamaan vastuuta sosiaalisista ja ympäristöllisistä kysymyksistä, vaan se voi myös vahvistaa organisaation brändi-identiteettiä sekä parantaa yrityksen kannattavuutta edistämällä työntekijöiden innovatiivisuutta (Shafaei & Nejati, 2024; Nejati ja muut, 2017). Hooi ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan vihreä henkilöstöjohtaminen voi edistää vihreää organisaatiokäyttäytymistä vihreän yrityskulttuurin kautta. AMO-teorian (engl. *Ability, Motivation, and Opportunity theory*, AMO Theory) pohjalta vihreän henkilöstöjohtamisen käytänteet vahvistavat työntekijöiden kyvykkyyksiä ja motivaatiota toimia ympäristöä suojelevalla tavalla omassa työssään (Hooi ja muut, 2022).

Aust ja muut (2020) toteavat, että vihreä henkilöstöjohtaminen perustuu perinteiseen, organisaation sisältä ulospäin suuntautuvaan näkökulmaan, mutta painottaa erityisesti työntekijätason käytännön toimia, joilla yritykset voivat vahvistaa ympäristövastuutaan. Aikaisemmat vihreän henkilöstöjohtamisen käytänteet liittyivät siihen, miten ympäristöajattelu voitaisiin integroida ja jalkauttaa olemassa oleviin henkilöstöhallinnon prosesseihin (Jackson ja muut, 2011; Renwick ja muut, 2013). Aust ja muut (2020) esittelevät vihreän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joita ovat vihreä rekrytointi, -koulutus ja -palkitseminen. Vihreän rekrytoinnin tavoitteena on palkata työntekijöitä tehtäviin, joissa ympäristöystävällinen asenne ja kestävät toimintatavat ovat keskeisiä (Aust ja muut, 2020). Vihreä koulutus puolestaan tarkoittaa työntekijöille tarjottavia koulutusohjelmia, jotka lisäävät heidän ympäristötietoisuuttaan. Vihreässä palkitsemisessa bonukset ja muut kannustimet sidotaan ympäristötavoitteiden saavuttamiseen (Aust ja muut, 2020). Renwick ja muut (2016) lisäävät, että nämä edellä mainitut käytänteet voivat edistää yrityksen vastuullisuustavoitteiden vaikuttavuutta.

Vihreän henkilöstöjohtamisen tavoitteet on kytketty yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin sisältä ulospäin suuntautuvan näkökulman mukaisesti, sillä ympäristövastuun edistämisen oletetaan vahvistavat yrityksen taloudellista menestystä (Aust ja muut,

2020). Vaikka vihreä henkilöstöjohtaminen onkin yhä suositumpaa, sen todellista vaikuttavuutta ja tehokkuutta on tutkittu vain vähän (Guerci ja muut, 2016; Zibarras & Coan, 2015). Lisäksi tutkijoiden keskuudessa on erimielisyyksiä vihreän henkilöstöjohtamisen käytänteiden tehokkuudesta niin sidosryhmien odotusten lunastamisen osalta kuin konkreettisten ympäristövaikutusten saavuttamisessa (Jackson & Seo, 2010). Vaikka vihreän henkilöstöjohtamisen käytänteet edistävät vastuullisia ja ympäristöystävällisiä työpaikkakäytäntöjä, kaikki henkilöstöhallinnon osapuolet eivät ole vakuuttuneita siitä, että ympäristöhaasteiden ratkaiseminen kuuluu henkilöstöjohtamisen ydintehtäviin (Aust ja muut, 2020). Tämä ajattelutapa on hidastanut laajempaa muutosta, jossa henkilöstöjohtaminen liitettäisiin tiiviimmin osaksi yrityksen ympäristövastuuta (Aust ja muut, 2020).

2.1.3 Kolmoistilinpäätösmalli

Kolmoistilinpäätösmalli tarkastelee vastuullista henkilöstöjohtamista samanaikaisesti taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta (Aust ja muut, 2020; Jackson ja muut, 2011). Bushin (2020) mukaan se on tällä hetkellä organisaatioiden keskuudessa yleisin tapa määritellä vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Malli pohjautuu Elkingtonin (1997) kehittämään kolmoistilinpäätöksen konseptiin, jota Jackson ja muut (2011) sovelsivat ensimmäisinä vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Sen keskeisenä tavoitteena on yrityksen taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten tavoitteiden samanaikainen maksimointi ja tasapainon löytäminen (Bush, 2020). Liang ja muut (2024) argumentoivat, että vaikka kolmoistilinpäätöksen käsite esiteltiin ensimmäisen kerran Elkingtonin (1994) toimesta, sen juuret ulottunevat YK:n ympäristö- ja kehityskomission (1987) esittämiin kestävän kehityksen kolmeen pilariin: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen kestävyYTEEN.

Kolmoistilinpäätösmalli laajentaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä yhdistämällä työntekijälähtöiset käytänteet, kuten työhyvinvoinnin edistämisen ja työntekijöiden osallistamisen, osaksi yrityksen sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteita (Aust ja muut, 2020). Verrattuna sosiaalisesti vastuulliseen ja vihreään

henkilöstöjohtamiseen tämä lähestymistapa määrittelee organisaation tuloksellisuuden uudella tavalla (Aust ja muut, 2020). Kolmoistilinpäättösmalli yhdistää kolme ulottuvuutta: ihmiset (engl. *people*), voitot (engl. *profits*) ja planeetan (engl. *planet*) (Porter & Kramer, 2011). Se perustuu oletukseen siitä, että nämä kaikki kolme osa-alueetta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa (De Prins ja muut, 2014). Vaikka Ehnert (2009) ja Bush (2020) tunnistavat, että näiden kolmen eri tavoitteen yhtäaikainen tavoittelu voi johtaa myös ristiriitoihin ja vaatia kompromisseja, niiden tehokas hallinta voi luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua.

Kolmoistilinpäättösmallin keskeinen erityispiirre on yrityksen liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden yhdistäminen (Aust ja muut, 2020; Ehnert, 2014; Podgorodnichenko ja muut, 2019; Ren & Jackson, 2019). Tämä voi myös aiheuttaa haasteita ja ristiriitoja, erityisesti organisaation taloudellisten ja ympäristöllisten tavoitteiden välille (Aust ja muut, 2020). Austin ja muiden (2020) mukaan tämä seikka erottaa kolmoistilinpäättösmallin kahdesta aiemmin esitellystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallista, joissa vastaavia haasteita ei ole tunnistettu. Esimerkiksi ympäristötavoitteiden saavuttamiseen kohdistetut taloudelliset investoinnit tai työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen suunnatut lisäkustannukset voivat heikentää yrityksen lyhyen aikavälin taloudellista suorituskykyä (Jackson & Seo, 2010; Pfeffer, 2010). Tämä voi aiheuttaa epävarmuutta yritysjohdossa siitä, mitkä tavoitteet tulisi asettaa etusijalle, sillä usein organisaation tavoitteet ovat laaja-alaisempia kuin perinteiset taloudelliset päämäärät (Aust ja muut, 2020). Tällöin edistyminen yhdellä osa-alueella saattaa hidastaa kehitystä toisella osa-alueella (Aust ja muut, 2020). Bushin (2020) mukaan uusien toimintatapojen sisäistäminen voi usein edellyttää työntekijöiltä sopeutumista, uuden oppimista ja vastuunottoa uusista työtehtävistä. Tästä voi aiheutua tahattomia kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden keskuudessa, kuten lisääntyntä stressiä, epävarmuutta ja suurentunutta vaihtuvuutta (Bush, 2020).

Kolmoistilin päätösmallin myötä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on laajentunut (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Tämä laajempi lähestymistapa voi luoda ristiriitoja yrityksen sisällä eri sidosryhmien välillä sekä luoda kilpailua rajallisista resursseista (Bush, 2020). Yrityksen sisäiset jännitteet edellyttävät organisaatioilta uusia keinoja hallita ristiriitaisia vaatimuksia niin yksilötasolla kuin koko organisaation laajuisesti (Ehnert, 2009, 2014; Keegan ja muut, 2018). Näillä haasteilla on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten yritykset voivat tehokkaasti toteuttaa kestävän kehityksen strategiaansa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla (Ehnert, 2014).

2.1.4 Yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen

Ehnertin (2009) mukaan yritysten tulisi aktiivisesti edistää yhteistä hyvää, koska niiden pitkäaikainen menestys on sidoksissa yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointiin. Tutkimuksessa aiemmin mainitut vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallit ovat pyrkineet sopeuttamaan voitontavoitteluun perustuvaa liiketoimintamallia paremmin sosiaaliin ja ympäristöllisiin vaatimuksiin (Aust ja muut, 2020). Austin ja muiden (2020) esittelemä yhteisen hyvän malli haastaa aiemmat vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallit määrittelemällä yritysten liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tarkoituksen uudella tavalla. Austin ja muiden (2020) mukaan yhteisen hyvän malli edustaa merkittävää edistysaskelta kestävän kehityksen tavoitteiden (SDGs) saavuttamisessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa.

Aust ja muut (2020) argumentoivat, että yhteisen hyvän malli muuttaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen perinteisestä sisältä ulospäin suuntautuvasta lähestymistavasta ulkoa sisäänpäin (engl. *outside-in approach*) suuntautuvaan lähestymistapaan. Tutkijoiden ja alan ammattilaisten kiinnostus näihin vaihtoehtoihin malleihin on kasvanut, sillä ne haastavat perinteisen ajattelun ja määrittelevät liiketoiminnan tarkoituksen yhteisen hyvän arvojen pohjalta (Daly & Cobb, 1994; Dyllick & Muff, 2016; Hollensbe ja muut, 2014). Austin ja muiden mukaan (2020) ulkoa sisäänpäin suuntautuva lähestymistapa keskittyy suurien globaalien haasteiden kuten ilmastonmuutoksen,

ylikansoituksen, ympäristöongelmien ja sosiaalisen eriarvoisuuden ratkaisemiseen ja yhteiseen hyvään.

Perinteinen sisältä ulospäin suuntautuva ajattelutapa on perustunut siihen, että yritysten ensisijainen tavoite on taloudellinen voitontavoittelu, johon vastuullisuusnäkökulmat liitetään ulkoisten paineiden takia (Aust ja muut, 2020). Myös Aust ja muut (2020) esittävät, että nykyisten kestävän kehityksen ja vastuullisuuden haasteiden ratkaiseminen edellyttää uudenlaisia liiketoimintamalleja. Organisaatioiden ei tulisi ainoastaan noudattaa sääntelyä ja lainsäädäntöä, vaan myös arvioida kriittisesti perinteistä voitontavoitteluun perustuvaa ajattelutapaa sekä huomioida oman yritystoimintansa laajemmat vaikutukset niin ympäristöön kuin yhteiskuntaan (Aust ja muut, 2020). Gongin ja muiden (2018) mukaan viimeaikaiset yhteiskunnalliset kehityssuunnat voivat tukea yritysten siirtymistä yhteisen hyvän mallin mukaisiin toimintaperiaatteisiin. Erityisesti milleniaalit arvostavat yhä enemmän merkityksellisiä ja vastuullisesti toimivia työpaikkoja (Gong ja muut, 2018), asiakkaat odottavat yrityksiltä yhteiskuntavastuuta (Joshi & Rahman, 2015), sekä niin hallitukset kuin sijoittajat vaativat organisaatioilta vahvempaa sitoutumista yhteiseen hyvään (Crifo ja muut, 2019).

Yhteisen hyvän malli asettaa yhteiset edut yksilöllisten ja organisaatiokohtaisten tarpeiden rinnalle tai jopa niiden edelle (Daly & Cobb, 1994; Frémeaux & Michelson, 2017). Järnlström ja muut (2024) toteavat, että yhteisen hyvän malli asettaa kollektiiviset ja yksilölliset intressit yhtä tärkeiksi. Vaikka yritykset ovat viime vuosina pyrkineet kehittämään vastuullisuuskäytäntöjään, ottaneet käyttöön vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja ja omaksuneet ympäristöjohtamisen käytäntöjä, näiden toimenpiteiden yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen vaikutus on pysynyt rajallisena (Dyllick & Muff, 2016). Dyllick ja Muff (2016) esittävät, että syynä tähän voi olla yritysten kyvyttömyys kohdata globaalit vastuullisuushaasteet kokonaisvaltaisesti. Tämä korostaa uudenlaisen liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamisen mallin tarvetta, jossa keskiössä on yhteisen hyvän edistäminen (Aust ja muut, 2020).

Yhteisen hyvän mallin keskeinen päämäärä ei ole yrityksen taloudellinen etu, vaan yritysjohton ja henkilöstön tukeminen kestävästä ympäristöllisestä ja sosiaalisen kehityksen toteuttamisessa. Mallin ytimessä on henkilöstöjohtamisen osaamisen ja asenteiden hyödyntäminen yhteisen hyvän edistämiseksi sekä aikamme suurten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Yhteisen hyvän malli korostaa organisaatioiden vastuuta sekä paikallisella että globaalilla tasolla ja tunnistaa liiketoiminnan vaikutukset niin yksilöihin kuin yhteisöihin. Se myös asettaa tavoitteekseen yhteisen hyvän edistämisen sekä taloudellisesta, sosiaalisesta, ympäristöllisestä että inhimillisestä näkökulmasta. Siirtyminen perinteisestä voiton maksimointiin keskittyvästä ajattelusta kohti laajempaa yhteiskunnallista vastuuta ja merkityksellisyyttä kohtaa merkittäviä haasteita nykyisessä taloudellisessa ja institutionaalisessa ympäristössä. Muutos kohti yhteistä hyvää edellyttää sitä, että organisaatiot tarkastelevat sekä toimintojaan että käytänteitään uudelleen ja kyseenalaistavat perinteistä voittoihin keskittyvää ajattelutapaa. (Aust ja muut, 2020)

Käytännön tasolla yhteisen hyvän mallin toteuttaminen tarkoittaa sen keskeisten arvojen kuten ihmisarvon, solidaarisuuden ja vastavuoroisuuden sisällyttämistä henkilöstöpolitiikkaan ja yrityksen toimintatapojen kaikille osa-alueille (Hoffman & Shipper, 2018; Hollensbe ja muut, 2014). Austin ja muiden (2020) mukaan mallin toteutuminen edellyttää myös sitä, että henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli organisaation kulttuurin kehittämisessä kohti yhteisen hyvän arvoja. Yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen vaatii yrityksiltä myös valmiutta huomioida liiketoiminnalle epätyypillisiä tavoitteita, kuten yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus, työpaikkademokratia, työllisyysturva, ympäristönsuojelu ja ihmisoikeuksien edistäminen (Aust ja muut, 2020). Järnlström ja muut (2024) toteavat, että yritykset eivät edelleenkään hyödynnä täysimääräisesti mahdollisuuttaan raportoida suunnitelmistaan vastuullisuushaasteiden ratkaisemiseksi.

Yhteisen hyvän mallin käytännön toteutuksessa on neljä eri askelta. Ensimmäinen askel on omaksua ulkoa sisäänpäin suuntautuva näkökulma, jonka avulla pyritään vastaamaan

esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin (SDGs) kuten ylikansoitukseen, ympäristöongelmiin ja sosiaaliseen eriarvoisuuteen tai muihin aikamme globaaleihin haasteisiin. Toinen askel on korostaa tasa-arvoisten ja oikeudenmukaisten työsuhteiden merkitystä, sillä ne ovat keskeisiä organisaation luottamuksen ja menestyksen kannalta. Kolmas askel liittyy kaikkien sidosryhmien osallistamiseen ja työpaikkademokratian vahvistamiseen, jotta monimutkaisiin globaaleihin haasteisiin voidaan kehittää paikallisesti sovellettavia henkilöstöjohtamisen ratkaisuja. Neljäs askel korostaa psykologisen turvallisuuden edistämistä, mikä tarkoittaa työn ja työllisyyden turvaamista sekä työn turvallisuuden, vakauden ja merkityksellisyyden vaalimista. (Aust ja muut, 2020)

2.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteistä on useita erilaisia näkökulmia ja tulkintoja alan tutkijoiden kesken (Stankevičiūtėn & Savanevičienė, 2018; Kramar, 2022, Kramar, 2014; Ehnert & Harry, 2012; Zaugg ja muut, 2001; Cohen ja muut, 2012; Ehnert, 2011; Ehnert, 2014; Järlström ja muut, 2018; Hronova & Špaček, 2021; Ferreira-Oliveira ja muut, 2020; Davidescu ja muut, 2020; Gomes ja muut, 2023; Strenitzerova & Achimsky, 2019). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa viitataan yleisimmin Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) esittämiin ominaispiirteisiin. Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet ohjaavat vastuullisuuden soveltamista henkilöstöjohtamisessa, sillä ne määrittävät, millaiset käytänteet tekevät henkilöstöjohtamisesta vastuullista. Stankevičiūtėn & Savanevičienėn (2018, s.8), ehdottamat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet ovat:

- Pitkän aikavälin suuntautuneisuus (henkilöstöressurit ja tulevaisuuden odotusten hallinta)
- Välittäminen työntekijöistä (terveys ja turvallisuus, työn ja yksityiselämän tasapaino)

- Välittäminen ympäristöstä (osaamisen johtaminen ja palkitseminen ympäristökriteereihin perustuen)
- Kannattavuus (esim. henkilöstöanti tai osakeoptiot työntekijöille)
- Työntekijöiden sitouttaminen ja sosiaalinen vuoropuhelu (eri tavoin toteutettuna)
- Työntekijöiden kehittäminen (työkierto, koulutus, kokemusten vaihto, tulevaisuuden taitoihin ja työllistettävyyteen keskittyminen)
- Ulkopuoliset kumppanuudet (yhteistyö koulutusjärjestelmän ja sidosryhmien kanssa)
- Joustavuus (työaika, etätyö, työkierto)
- Lakien ylittäminen (henkilöstön edustus, taloudellinen ja ei-taloudellinen tuki)
- Yhteistyö (tiimityö, vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä)
- Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo (monimuotoisuus, reilu palkitseminen, urakehitys)

Zaugg ja muut (2001) ehdottavat, että työntekijöiden tulee kantaa vastuuta omasta toiminnastaan sekä osallistua päätöksentekoon aktiivisesti. Samanaikaisesti henkilöstöhallinnon tehtävä on suojella ja tukea työntekijöitä (Zaugg ja muut, 2001). Myöhemmin jatkotutkimuksessaan Zaugg (2009) ehdottaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteiksi: joustavuus, työntekijöiden osallistaminen, arvolähtöisyys, strategialähtöisyys, osaamisen ja tiedon hallinta, sidosryhmäkeskeisyys sekä keskinäiseen luottamukseen perustuvat työnantaja- ja työntekijäsuhteet. Cohen ja muut (2012) argumentoivat, että vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ominaista on keskittyä työhyvinvointiin, yhdenvertaisuuden edistämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kramar (2014) keskittyy tutkimuksessaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteisiin, jotka erottavat sen strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Esimerkiksi organisaation tuloksellisuuden tarkastelu laajemmin kuin pelkästään taloudellisesta näkökulmasta sekä henkilöstöjohtamisen mahdollisten kielteisten vaikutusten tunnustaminen eri sidosryhmissä ovat vastuullisen

henkilöstöjohtamisen ominaispiirteitä (Kramar, 2014; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Ehnert ja muut (2011) korostavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä piirteitä, kuten lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutusten, sivuvaikutusten ja saadun palautteen arvioinnin tärkeyttä sekä menestyksen määritelmän laajentamista taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden suuntaan. Lisäksi Ehnert ja muut (2011) painottavat moraalisten ja eettisten näkökulmien huomioimista taloudellisten päätösten rinnalla, organisaation ja sen toimintaympäristön sisäistä kehittämistä sekä paradoksien, ristiriitojen ja jännitteiden tasapainottamista. Ehnert (2014) ehdottaa jatkotutkimuksessaan tiiviimpää listaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteistä, joita ovat: pitkän aikavälin orientaatio, vaikutusten hallinta, itsenäinen ja kestävä kehitys tukeva toiminta, kumppanuuslähtöisyys, useita tavoitteita samanaikaisesti huomioiva lähestymistapa sekä paradoksien hallinta.

Järnlström ja muut (2018) ehdottavat tutkimuksessaan neljää vastuullisten henkilöstöjohtamisen keskeistä ulottuvuutta vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteiksi: oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvät henkilöstökäytännöt, kannattavuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa lakien ja säädösten noudattamista, monimuotoisuuden hallintaa, eettisiä periaatteita sekä esihenkilöiden esimerkillistä toimintaa (Järnlström ja muut, 2018). Diaz-Carrion ja muut (2020) toteavat, että jos yrityksellä on avoin palkitsemispolitiikka mutta samanaikaisesti työntekijöiden palkkataso vaihtelee samassa työtehtävässä työskentelevien henkilöiden kesken riippuen työntekijän sukupuolesta, rodusta tai iästä, vastuullinen henkilöstöjohtaminen menettää uskottavuutensa sisäisten sidosryhmiensä silmissä. Järnlström ja muut (2018) painottavat tekstissään sitä, että pelkkien lakisääteisten vaatimusten täyttäminen ei riitä tekemään organisaatiosta vastuullista ja lisäävät, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti organisaation eri tasoilla, niin rekrytointeja tehdessä kuin jokaisessa arkisessa kohtaamisessa työpäivän aikana. Myös esihenkilöiden toiminnalla on

merkittävä rooli oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden edistämässä työyhteisössä (Järlström ja muut, 2018).

Järlströmin ja muiden (2018) mukaan läpinäkyvyys vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa selkeitä ja reiluja käytäntöjä rekrytoinnissa, resurssien kohdentamisessa, osaamisen kehittämisessä, palkitsemisessa, urasuunnittelussa ja työelämän joustoissa. Pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelu nähdään keskeisenä osana vastuullista henkilöstöjohtamista, sillä se turvaa sekä organisaation kilpailukykyä että työntekijöiden uramahdollisuudet (Järlström ja muut, 2018). Osaamisen kehittäminen hyödyttää paitsi organisaatiota myös työntekijöitä, sillä se parantaa heidän työllistymismahdollisuuksia sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella (Järlström ja muut, 2018). Myös Diaz-Carrion ja muut (2020) painottavat, että henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyys on yksi sen tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja organisaation uskottavuuteen.

Henkilöstöjohtamisen kannattavuus linkittyy organisaation tehokkuuteen, joka kattaa henkilöstöjohtamisen ja sen strategian integroinnin, ennakoivan toiminnan, pitkän aikavälin näkökulman sekä HR-johtajien liiketoimintaosaamisen. Pitkän aikavälin ajattelu on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista, ja henkilöstöhallinnon tulee osallistua strategiaprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Henkilöstöhallinnon nähdään olevan tärkeä strateginen sisäinen kumppani, joka edistää organisaation kilpailukykyä ja taloudellista menestystä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole ns. staattinen prosessi, vaan jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, joka vaatii ennakoivaa otetta ja muutoksenkyvykkyyttä. Lisäksi henkilöstöjohtajien liiketoimintaosaaminen on keskeistä organisaation kannattavuuden ja työnantajamielikuvan kehittämisessä. (Järlström ja muut, 2018)

Työntekijöiden hyvinvointi on olennainen osa vastuullista henkilöstöjohtamista, ja siihen kuuluu sekä fyysisestä että psyykkisestä jaksamisesta huolehtiminen. Hyvinvointi tarkoittaa paitsi terveyden ja työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä myös työntekijöiden

arvostamista ja tukemista uran eri vaiheissa. Johtamistyyllillä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esihenkilöiden tulee tukea, motivoida ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Keskeisiä teemoja ovat myös työ- ja perhe-elämän tasapaino, ikääntyvän työvoiman tarpeiden huomioiminen sekä fyysisen ja henkisen kuormituksen vähentäminen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tunnistaa työntekijät arvokkaana voimavarana, eikä pelkästään resursseina organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteitä on kehitetty siitä syystä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä voitaisiin selkeyttää. (Järllström ja muut, 2018).

2.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamiseen liitetyjä teorioita

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden perustana olevat teoriat ovat hyvin moninaisia (Kramar 2022 p. 149). Rangolam ja muiden (2024, s.17) tutkimuksessa on listattu vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen liitetyjä teorioita. Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitetyjä teorioita, kuten yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoria, työn vaatimusten ja voimavarojen malli, signaalointiteoria ja attribuutioteoria. Kaikki nämä teoriat löytyvät Rangolamin ja muiden (2024, s. 17) listauksesta.

2.3.1 Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoria

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan organisaatioiden tulisi sisällyttää vastuullisuuden periaatteet osaksi toimintaansa vahvistaakseen houkuttelevuuttaan ja mainettaan potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (Huseynova & Matošková, 2022; Ahmad & muut, 2020). Useat tutkimukset tukevat näkemystä siitä, että henkilöstöjohtamisen käytänteillä on keskeinen rooli työnantajakuva ja -maineen kehittämisessä (Albinger & Freeman, 2000; Backhaus & Tikoo, 2004; Greening & Turban, 2000). Tanwarin ja Kumarin (2019) tutkimus korostaa työnantajabrändäyksen merkitystä kaikessa

henkilöstöhallinnon toiminnassa. Stoyanova ja Iliev (2017) täydentävät tätä ajatusta toteamalla, että työnantajat eivät ainoastaan etsi työntekijöitä, joilla on organisaation tarvitsemia ominaisuuksia, vaan että työnantajat pyrkivät myös vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, mikäli organisaatio kykenee nämä tarpeet täyttämään. Onnistuneet henkilöstöjohtamisen käytänteet tukevat organisaation kykyä rekrytoida sopivia osajia, ja työtyytyväiset työntekijät voivat osaltaan vahvistaa työnantajakuva (Ashton, 2018; Huseynova ja muut, 2022).

Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuuden teoria (engl. *person–organization fit*, *PO fit*) tarjoaa Huseynovan ja Matoškován (2022) mukaan käyttökelpoisen viitekehyksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusten ymmärtämiseksi etenkin työnantajabrändin rakentamisessa. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teorian mukaan työnhakijat pyrkivät sovittamaan omat henkilökohtaiset ominaisuutensa ja arvonsa yhteen organisaation kulttuurin ja identiteetin kanssa tavoitellakseen mahdollisimman suurta yhteensopivuutta (Cable & Judge, 1996; Cable & DeRue, 2002). Kristofin (1996) mukaan tämä yhteensopivuus voi olla joko supplementaarista, jolloin yksilö ja organisaatio jakavat samankaltaiset arvot ja tavoitteet, tai komplementaarista, jolloin yksilö tuo organisaatioon sellaista osaamista tai ominaisuuksia, joita siltä puuttuu. Tämä kaksijakoinen lähestymistapa mahdollistaa monipuolisen näkökulman sille, miten yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus voi toteutua (Kristof, 1996). Tämän lisäksi Kristof (1996) esittelee tarpeet–tarjonnat (engl. *needs–supplies*) ja vaatimukset–kyvykkyydet (engl. *demands–abilities*) -näkökulmat, joiden mukaan yhteensopivuus syntyy joko siitä, että organisaatio täyttää yksilön tarpeet ja odotukset, tai että yksilö kykenee vastaamaan organisaation asettamiin vaatimuksiin. Näiden ulottuvuuksien huomioiminen auttaa ymmärtämään, miksi työntekijät kokevat tietyt organisaatiot houkuttelevina tai merkityksellisinä (Kristof, 1996).

Kristof (1996) korostaa myös arvojen yhteensopivuuden merkitystä, sillä arvot ovat pysyviä ja ohjaavat sekä yksilön että organisaation käyttäytymistä. Arvot muodostavat perustan kulttuurille ja vaikuttavat siihen, kuinka hyvin työntekijä kokee sopivansa

organisaatioon (Kristof, 1996). Tämä yhteensopivuus on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen, tyytyväisyyden ja pysyvyyden kannalta (Kristof, 1996). Mikäli työnhakija kokee sopivansa organisaatioon, hän on todennäköisemmin kiinnostunut hakemaan töitä kyseisestä organisaatiosta (App ja muut, 2012; Huseynova & Matošková, 2022). Työntekijät arvostavat asioita, kuten riittäviä terveyden ylläpitämiseen liittyviä etuja sekä turvallista työympäristöä (Huseynova & Matošková, 2022; Ehnert ja muut, 2016). Vastuulliset henkilöstökäytänteet tukevat organisaation kykyä houkutella ja sitouttaa sekä nykyisiä että tulevia työntekijöitä, jotka voivat aktiivisesti vahvistaa työnantajabrändiä (Huseynova & Matošková, 2022).

2.3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Ehnert (2012; 2014) on korostanut tutkimuksissaan, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttaviin mekanismeihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Näin ollen, Li ja muut (2019) laajensivat tutkimuksessaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen viitekehystä yhdistämällä siihen yksilöihin vaikuttavien psykologisten prosessien tarkastelua. Tutkimuksessaan Li ja muut (2019) yhdistivät työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (engl. *Job Demands and Resources Model, JD-R*) (Demerouti ja muut, 2001) vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen.

Bakkerin ja muiden (2014) mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen malli osoittaa, että työntekijän sitoutumista voidaan vahvistaa, kun työn vaatimukset ovat samankaltaisia ja pysyviä sekä silloin kun työn voimavaroja lisätään. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työn voimavarat ovat keskeisimpiä tekijöitä työntekijöiden työhön sitoutumisen ennustamisessa (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker ja muut, 2014). Tyypillisiä työn voimavaroja ovat organisatoriset, sosiaaliset, fyysiset ja psykologiset tekijät, jotka auttavat työntekijöitä saavuttamaan työssään tavoitteita, vähentävät työn vaatimukseen liittyvää fyysistä ja psyykkistä kuormitusta sekä tukevat yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä (Li ja muut, 2019; Demerouti ja muut, 2001). Demeroutin ja muiden (2001) mukaan mallin konkreettiset positiiviset vaikutukset ilmenevät työntekijöiden matalina stressi- ja loppuun palamisen tasoina sekä vahvana

sitoutuneisuutena työhön. Lun ja muiden (2023) mukaan työntekijöiden fyysinen kuormitus, aikataulupaineet ja työroolien epäselvyys aiheuttavat usein merkittävää stressiä, kuluttavat voimavaroja, heikentävät motivaatiota ja voivat johtaa työuupumukseen. Puolestaan työn voimavarat, jotka voivat olla työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia puolia kuten työskentelytila, itseluottamus, hyvä työilmapiiri ja urakehitysmahdollisuudet auttavat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteitaan sekä tukevat heidän henkilökohtaista kasvuaan ja kehitystään (Demerouti ja muut, 2001).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn voimavarat voivat lieventää työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, ja näiden vaatimusten haitallinen vaikutus on vähäisempää silloin, kun työympäristö tarjoaa riittävästi voimavaroja (Bakker ja muut, 2004). Työn voimavarat ovat siksi työntekijöille tärkeitä paitsi itsessään, mutta myös työn vaatimusten hallinnan ja vähentämisen näkökulmasta (Hansez & Chmiel, 2010). Työn vaatimusten ja voimavarojen malliin sekä positiivisen psykologian näkökulmaan pohjautuen, Lun ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan yhteisen hyvän mallin mukaiset vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet edistävät työntekijöiden hyvinvointia, psyykkistä palautumiskykyä, lisäävät sitoutuneisuutta ja parantavat työntekijöiden työssä suoriutumista. Lun ja muiden (2023) tutkimus syventää ymmärrystä henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niiden laajemmista vaikutuksista työntekijöihin sekä konkretisoi liiketoiminnan inhimillisten ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamisen tarpeen osana vastuullisten organisaatioiden rakentamista.

Lu ja muut (2023) toteavat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka perustuvat Austin (2020) luomaan yhteisen hyvän malliin (engl. *Sustainable Human Resources Management – Common Good Values, SHRM-CGV*) tarjoavat työntekijöille arvokkaita työpaikkakohtaisia voimavaroja, tukevat henkilökohtaisten voimavarojen kehittymistä, lievittävät epämukavuuden tunteita, vähentävät stressiä sekä edistävät hyvinvointia ja yksilöllistä työssä suoriutumista. Myös Järlistöm ja muut (2024) ehdottavat tutkimuksessaan, että yhteisen hyvän arvot ja YK:n kestävä kehityksen

tavoitteet (SDGs) sisällytettäisiin osaksi henkilöstöjohtamista (esim. strategiaan ja käytänteisiin) sekä organisaatiokulttuuriin, mikä voisi tukea yhteisen hyvän henkilöstöjohtamisen ulkoa sisäänpäin suuntautuvaa näkökulmaa.

2.3.3 Signaalointiteoria

Sandersin ja muiden (2014) mukaan henkilöstöjohtamisen vaikutusta organisaatioon on tutkittu tarkastelemalla prosesseja, jotka saattaisivat selittää näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä. Yksi näistä prosesseista on signaalointiteoria, joka tarjoaa viitekehyksen sen ymmärtämiseksi, kuinka henkilöstöjohtamisen käytänteet voivat välittää organisaatiosta kertovia signaaleja työntekijöille (Connelly ja muut, 2011). Signaalointiteoria pohjautuu sekä taloustieteeseen että psykologiaan ja keskittyy tiedon epäsymmetrian vähentämiseen viestijän (engl. *signaller*), viestin (engl. *signal*) ja vastaanottajan (engl. *receiver*) välisellä vuorovaikutuksella (Bergh ja muut, 2014; Connelly ja muut, 2011; Highhouse ja muut, 2007). Sen tavoitteena on pyrkiä välittämään havaittava ja uskottava viesti organisaation arvoista, toimintatavoista sekä käytänteistä (Connelly ja muut, 2011; Spence, 1973). Connellyn ja muiden (2011) mukaan tehokas signaali on selkeä, toistuva, merkityksellinen ja vaikeasti väärin viestittävä.

Bowenin ja Ostroffin (2004) mukaan vahvat henkilöstökäytänteet ovat selkeitä, johdonmukaisia ja kollektiivisesti jaettuja. Guest ja muut (2020) lisäävät, että henkilöstöjohtaminen perustuu arvolähtöisiin, systemaattisesti toteutettuihin henkilöstökäytänteisiin, jotka sekä työntekijät että esihenkilöt ymmärtävät samalla tavalla. Yhteisymmärrys tukee luottamusta, ennustettavuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon (Guest ja muut, 2020). Viestijän uskottavuus on keskeinen osa signaalin vaikuttavuutta (Bowen & Ostroff, 2014). Sheehan ja muut (2014) sekä Bowen ja Ostroff (2004) korostavat, että henkilöstöhallinnon, johdon ja erityisesti esihenkilöiden asema vaikuttaa siihen, kuinka heidän viestit otetaan vastaan organisaatiossa. Trullen ja Valverde (2017) sekä Kim ja muut (2018) osoittavat, että henkilöstöhallinnon ja johdon välinen yhteistyö tukee tehokasta viestintää. Guest ja Conway (2002) sekä Guest ja muut

(2020) painottavat lähiesihenkilöiden merkitystä, sillä he viestivät henkilöstökäytänteistä ja rakentavat niiden merkityksiä arjen tasolla. Chako ja Conwayn (2019) tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöt yhdistetään myös useammin positiivisiin viesteihin. Signaalointiteoria huomioi myös viestintävälineen roolin vaikutuksen (Chako & Conway, 2019). Dineen ja Allenin (2016) mukaan ulkoiset signaalit, kuten (engl. *“Best Place to Work”*) arvioinnit, viestivät epäsuorasti organisaation arvoista. Chako ja Conway (2019) havaitsivat, että viestintäkanavalla voi olla vaikutus signaalin tulkintaan, sillä esimerkiksi kasvotusten käydyt keskustelut koetaan positiivisemmiksi kuin sähköpostit.

Työntekijät eivät ole passiivisia viestien vastaanottajia, vaan tulkitsevat viestejä omista lähtökohdistaan (Guest ja muut, 2020). Realistiset viestit tukevat signaalin uskottavuutta ja hallitsevat odotuksia, kun taas liioitellut lupaukset voivat murentaa luottamusta (Earnest ja muut, 2011; Guest ja muut, 2020). Myös epäviralliset toimintatavat, kuten yleisestä linjasta poikkeavat yksilölliset sopimukset, voivat lähettää ristiriitaisia signaaleja (Rousseau, 2005). Epäselvät viestit voivat johtaa virheellisiin tulkintoihin ja täten psykologisen sopimuksen rikkomisen kokemuksiin (Robinson & Morrison, 2000; Woodrow & Guest, 2017). Psykologisen sopimuksen teoria pyrkii selittämään sitä, miten työntekijät reagoivat sekä suoriin että epäsuoriin työnantajan lupauksiin ja sitä, miten nämä reaktiot vaikuttavat heidän työssä viihtymiseensä ja sitoutumiseensa (Guzzo & Noonan, 1994; Suazo ja muut, 2009). Highhouse ja muut (2007) jakavat signaalit eksplisiittisiin ja implisiittisiin, joista jälkimmäiset vaikuttavat erityisesti työntekijöiden tulkintoihin ja tunteisiin. Drover ja muut (2018) muistuttavat, että viestin merkityksellisyys vastaanottajalle ratkaisee sen, huomioiko hän sen. Esimerkiksi ilmoitus vanhempainvapaakäytänteistä ei todennäköisesti vaikuta työntekijään, jolla ei ole lapsia (Guest ja muut, 2020).

Guest ja muut (2020) argumentoivat, että myönteiset, sitoutumista edistävät tulkinnat henkilöstökäytänteistä vahvistavat työntekijöiden organisaatiositoutuneisuutta. Sen sijaan kontrollointia korostavat tulkinnat voivat heikentää työntekijöiden motivaatiota ja lisätä epäluottamusta organisaatiota kohtaan (Guest ja muut, 2020). Signaalointiteoria

tarjoaa myös tavan yhdistää kaksi henkilöstöjohtamisen prosessien tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa: Bowenin ja Ostroffin (2004) HR-järjestelmän vahvuuden teorian sekä Nishiin ja muiden (2008) HR-attribuutioteorian. Bowen ja Ostroff (2004) keskittyvät tutkimuksessaan viestien rakenteellisen selkeyden ja johdonmukaisuuden vaikutuksiin, kun taas Nishii ja muut (2008) tarkastelevat työntekijöiden tulkintoja ja kokemuksia. Signaalointiteoria yhdistää nämä elementit yhdeksi prosessiksi, jossa viestijä, viesti ja vastaanottaja muodostavat kokonaisuuden (Guest ja muut, 2020).

2.3.4 Attribuutioteoria

Attribuutioteoria henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa korostaa työntekijöiden tulkintoja henkilöstökäytänteiden taustalla olevista motiiveista (Nishii ja muut, 2008). Nishiin ja muiden (2008) mukaan yksilöiden tulkinnoilla on vaikutus heidän työtyytyväisyyteen, organisaatiositoutuneisuuteen ja luottamukseen. Työntekijät myös arvioivat, palvelevatko yrityksen henkilöstökäytännöt heitä itseään, organisaatiota vai pyritäänkö niillä kontrolloimaan työntekijöitä (Nishii ja muut, 2008). Attribuutioteorian avulla pyritään ymmärtämään, miten työntekijät reagoivat henkilöstöhallinnon toimenpiteisiin ja miten nämä reaktiot vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja suorituskyykyyn (Nishii ja muut, 2008; Hewett ja muut, 2018). Työntekijöiden tulkinnat vaikuttavat myös heidän kokemukseensa oikeudenmukaisuudesta, mikä puolestaan tukee yksilön psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia (Nishii ja muut, 2008).

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa työntekijöiden pitkän aikavälin sitoutuminen on keskeinen tavoite, ja siksi on tärkeää ymmärtää, miten työntekijät tulkitsevat henkilöstökäytänteiden taustalla olevia motiiveja (Nishii ja muut, 2008; Hewett ja muut, 2018). Jotta työntekijät kokisivat henkilöstökäytännöt uskottavina ja aidosti vastuullisina, niiden on näyttydyttävä heille merkityksellisinä ja heidän arvojaan tukevinä (Nishii ja muut, 2008). Mikäli henkilöstökäytännöt tulkitaan välineellisiksi tai kontrolloiviksi, se voi heikentää työntekijöiden työmotivaatiota ja luottamusta työnantajaa kohtaan (Nishii ja muut, 2008). Luottamus edistää työntekijän ja

työnantajan välistä pitkäaikaista yhteistyötä ja organisaation kykyä innovoida (Nishii ja muut, 2008). Nishiin (2008) mukaan henkilöstökäytänteet, jotka koetaan työntekijän hyvinvointia edistäviksi, vahvistavat myönteisiä työelämävaikutuksia, kun taas kontrolliin liitetyt motiivit ovat yhteydessä negatiivisiin tunteisiin ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta tehdä ylimääräistä työtä organisaation hyväksi (Nishii ja muut, 2008). Tämä korostaa viestinnän selkeyden ja henkilöstökäytänteiden johdonmukaisen toteutuksen merkitystä (Nishii ja muut, 2008; Hewett ja muut, 2018). Nishiin ja muiden (2008) mukaan henkilöstökäytänteiden toteutustavalla on ratkaiseva rooli niiden vaikuttavuuteen. Käytänteiden tulee olla huolellisesti suunniteltuja ja viestittyjä uskottavasti (Nishii ja muut, 2008; Hewett ja muut, 2018). Esihenkilöiden selkeä viestintä vastuullisista henkilöstökäytänteistä voi vähentää työntekijöiden mahdollista kyynisyyttä ja lisätä heidän halukkuuttaan osallistua vastuullisuustyöhön (Nishii ja muut, 2008). Sen sijaan ns. symbolinen vastuullisuus, joka ei perustu todellisiin tekoihin, heikentää organisaation uskottavuutta (Nishii ja muut, 2008).

Mikäli organisaation sisäinen tai ulkoinen viestintä ja konkreettiset toimet ovat ristiriidassa keskenään, työntekijöiden luottamus työnantajaan kohtaan heikkenee (Nishii ja muut, 2008). Tekojen ja puheiden johdonmukaisuus puolestaan vahvistaa organisaation uskottavuutta ja työntekijöiden sitoutumista (Nishii ja muut, 2008). Jos henkilöstökäytänteistä annettu informaatio ja työntekijän kokemus niiden toteutuksesta ovat ristiriidassa, työntekijän epäluulo niitä kohtaan voi kasvaa (Nishii ja muut, 2008). Selkeä ja osallistava viestintä voi kuitenkin pyrkiä ehkäisemään tätä (Nishii ja muut, 2008). Attribuutiot vaikuttavat siihen, kuinka merkitykselliseksi työntekijä kokee työnsä, erityisesti silloin kun hänen omat arvonsa ovat linjassa organisaation arvojen kanssa (Nishii ja muut, 2008). Täten attribuutioteoria tarjoaa keskeisen näkökulman vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutusten arviointiin (Nishii ja muut, 2008). Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, miten henkilöstökäytänteet toteutetaan, miten niistä viestitään työntekijöille ja millaisia kokemuksia sekä tulkintoja työntekijöillä niistä on (Nishii ja muut, 2008; Hewett ja muut, 2018).

2.4 Vastuulliset henkilöstökäytänteet

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoite on kehittää vastuullisia ja kestäviä liiketoimintaorganisaatioita sekä luoda vastuullisia henkilöstökäytänteitä organisaatioihin (Järllström ja muut, 2023). Duvnjak ja Kohont (2021) toteavat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännön toteutuminen organisaatioissa kohtaa kuitenkin useita haasteita, sillä nykyiset liiketoimintamallit perustuvat pääosin kustannustehokkuuteen ja voiton tavoitteluun. Pysyvän muutoksen saavuttaminen edellyttää organisaatioilta vastuullisiin arvoihin sitoutumista (Duvnjak & Kohont, 2021). Vastuullisuuden käytännön toteutusta haastavat usein tulkinnot ympäröivästä maailmasta, käsitykset siitä, mitä pidetään organisaatiolle hyödyllisenä, sekä näkemykset toiminnan lopullisista tavoitteista (Duvnjak & Kohont, 2021). Mariappanadarin (2012) mukaan keskeisin ristiriita organisaatioiden arvojen ja henkilöstöjohtamisen sekä sen käytänteiden välillä liittyy lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin näkökulmien väliseen jännitteeseen. Niin kauan kuin organisaatioiden ensisijainen tavoite on taloudellinen tehokkuus, tällaiset jännitteet eivät ole yllättäviä (Duvnjak & Kohont, 2021).

Stahlin ja muiden (2020) mukaan henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan pitää vastuullisina, jos ne edistävät henkilöstön sosiaalista hyvinvointia, ympäristönsuojelua ja yrityksen pitkän aikavälin taloudellista menestystä. Kestämättömät henkilöstökäytänteet voivat sen sijaan aiheuttaa merkittäviä haittoja niin sosiaalisella, ympäristöllisellä kuin taloudellisellakin tasolla (Järllström ja muut, 2023). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen paradigma on vienyt pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulman uudelle tasolle, sillä perinteiset henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät enää riitä ylläpitämään yrityksen henkilöstöressurssien perustaa pitkällä aikavälillä (Ehnert, 2009; Järllström ja muut, 2023). Austin ja muiden (2020) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteissä on puutteita ja jopa jonkin verran epäselvyyttä.

Rangolam ja muut (2024, s. 24–29) listaavat tutkimuksessaan useita kymmeniä eri tutkimuksia, joissa on määritelty vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Näihin käytänteisiin kuuluu muun muassa: rekrytointi ja valintaprosessi, koulutus ja

kehittäminen, suoritusarviointi, palkitseminen, terveys ja turvallisuus, työntekijöiden osallistaminen, johtajuus, urasuunnittelu, työkierto ja osaamisen siirto (Rangolam ja muut, 2024). Tätä listausta tukee myös Järnlströmin ja muiden (2023) argumentti siitä, että tyhjentävää luetteloa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä on mahdotonta laatia, sillä ne voivat olla hyvin kontekstisidonnaisia. Tämän lisäksi, jotkut henkilöstöjohtamisen käytänteet voivat olla vastuullisia, vaikka niitä ei erikseen nimettäisi sellaisiksi (Järnlström ja muut, 2023; Guest, 2017; Van De Voorde ja muut, 2012). Siksi on olennaista tunnistaa näiden käytänteiden taustalla olevat ajurit ja tavoitteet sekä mahdollisesti myös niihin liittyvät periaatteet ja arvot (Järnlström ja muut, 2023; Ehnert, 2009).

Järnlströmin ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää erilaisia strategioita, jotka edistävät sosiaalista hyvinvointia, ympäristönsuojelua ja pitkän aikavälin taloudellista menestystä. Tässä tutkimuksessa käytetään Järnlströmin ja muiden (2023) tutkimuksen tuloksiin perustuvaa jaottelua vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Järnlströmin ja muiden (2023) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, vastuullinen rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen, monimuotoisuus, tasa-arvo ja inklusiivisuus; työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja koulutus, yhteiskuntavastuullinen henkilöstöjohtaminen, ympäristötietoinen henkilöstöjohtaminen, läpinäkyvä ja eettinen henkilöstöjohtaminen, osaamisen hallinta ja pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelu.

Rangolamin ja muiden (2024) mukaan on myös kehitetty henkilöstökäytänteitä, jotka pohjautuvat AMO-teoriaan. Näihin käytänteisiin kuuluu muun muassa työntekijöiden arvoihin sopiva rekrytointi, eettisyyteen perustuva suorituspalkitseminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tukevat joustot, sekä mahdollisuudet osallistua vapaaehtoistyöhön, monimuotoisuusohjelmiin ja osaamisen jakamiseen (Rangolam ja muut, 2024). Järnlströmin ja muiden (2023) tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta siitä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen pidentää työuria, vähentää työntekijöiden

vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä myöhentää eläköitymistä. Tämä hyödyttää sekä työntekijöitä, organisaatioita että yhteiskuntaa pitkällä aikavälillä (Järnström ja muut, 2023).

3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Tässä kappaleessa esitellään vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla.

3.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset yksilötasolla

Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on siirrytty työnantajakeskeisistä malleista kohti yksilöiden kokemuksiin perustuvaa näkökulmaa (Ng ja muut, 2019; Shea & Hawn, 2019). Tämä muutos, joka tunnetaan alan tutkimuksessa termillä yhteiskuntavastuun mikroperustat (engl. *micro-foundations of CSR*), tarkastelee yksilötason tekijöitä, prosesseja ja mekanismeja, jotka vaikuttavat organisaation yhteiskuntavastuun strategiaan (Ng ja muut, 2019; Pham ja muut, 2024). Samansuuntainen muutos on havaittavissa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa, jossa on alettu painottaa työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia vastuullisuuskäytänteistä johdon näkökulman sijaan (Pham ja muut, 2024). Tämä lähestymistapa korostaa työntekijöiden aktiivista roolia henkilöstöpolitiikan tulkitsijoina, mikä ilmenee käsitteiden, kuten henkilöstöhallinnon attribuutiot (engl. *HR-attributions*) (Van De Voorde & Beijer, 2015) ja koettu henkilöstöhallinto (engl. *perceived HRM*) (Ogbonnaya & Messersmith, 2019), kautta. Työntekijöiden subjektiivisilla kokemuksilla on merkittävä vaikutus koko organisaation suorituskykyyn (Van de Voorde & Beijer, 2015; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Pham ja muut, 2024).

Ng ja muut (2019) argumentoivat, että yritysten yhteiskuntavastuun vaikuttavuus määräytyy pitkälti sen mukaan, miten työntekijät kokevat sen. Kun työntekijät suhtautuvat myönteisesti organisaation yhteiskuntavastuun strategiaan, he todennäköisemmin omaksuvat sen arvot ja normit, mikä puolestaan lisää taipumusta eettiseen työskentelyyn (Vlachos ja muut, 2014). Alfes ja muut (2012) korostavat, että työntekijöiden kokemusten ja havaintojen ymmärtäminen on olennaista arvioitaessa, miten vastuullisuuskäytänteet muovaavat työpaikka-asenteita ja -käyttäytymistä. Tämä näkökulma on johtanut tutkimuksen keskittymiseen yksilötason prosesseihin, jotka

selittävät, miten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen strategiat voivat vaikuttaa työntekijöihin tehokkaimmin (Hewett ja muut, 2018; Ogbonnaya ja muut, 2017).

Vastuullisuuskäytäntöjen käyttöönotto vahvistaa työntekijöiden eettistä vastuuntuntoa ja yhteistä ymmärrystä organisaation eettisistä standardeista (Shao ja muut, 2019). Esimerkiksi sosiaalisen oppimisen teoria pyrkii selittämään sitä, miten työntekijät havaitsevat ja sisäistävät sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönottoa (Bandura & Walters, 1977; Pham ja muut, 2024). Teoria perustuu havainnoivan oppimisen periaatteeseen, jossa yksilöt omaksuvat käyttäytymismalleja joko reagoimalla ympäristöönsä tai tarkkailemalla ja jäljittelemällä muita (Bandura, 1986; Bandura & Walters, 1977). Yrityksissä, joissa eettisiä standardeja ei noudateta, työntekijät omaksuvat todennäköisemmin vilpillisiä toimintatapoja (Pham ja muut, 2024), kun taas vastuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostavissa organisaatioissa työntekijät omaksuvat eettisiä arvoja (Pham ja muut, 2024). Sosiaalisen oppimisen kautta työntekijät sisäistävät eettisen liiketoiminnan periaatteet ja soveltavat niitä työssään (Babalola ja muut, 2018; Mueller ja muut, 2012).

Phamin ja muiden (2024) tutkimuksen tulokset osoittavat, että koetut sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet muovaavat eettistä työpaikkakäyttäytymistä. Kun työntekijät sitoutuvat organisaation arvoihin, se vahvistaa heidän uskoaan organisaation tavoitteisiin ja tukee niiden hyväksymistä (Mayer & Schoorman, 1998; Pham ja muut, 2024). Tämä lisää todennäköisyyttä sille, että työntekijät noudattavat yrityksen asettamia eettisiä standardeja työtehtävissään (Pham ja muut, 2024). Lisäksi Phamin ja muiden (2024) mukaan yksilön moraalikäsitys vaikuttaa suoraan työpaikkakäyttäytymiseen. Moraalisesti vastuullinen yksilö kantaa vastuuta omista eettisistä valinnoistaan ja kiinnittää huomiota myös työtovereidensa eettiseen toimintaan (Jino & Dyaram, 2019). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tehokas toteutus voi edistää työntekijöiden henkilökohtaista vastuullisuutta, erityisesti eettiseen päätöksentekoon liittyen (Pham ja muut, 2024). Tämä vaikutus syntyy sekä

kognitiivisten että moraalisten mekanismien kautta, jotka ohjaavat työntekijöitä mukauttamaan toimintansa organisaation eettisiin periaatteisiin (Pham ja muut, 2024).

Pham ja muut (2024) toteavat, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja eettisen työpaikkakäyttäytymisen välinen positiivinen epäsuora yhteys on vahvempi silloin, kun esihenkilöt osoittavat eettistä johtajuutta. Lähiesihenkilöt eivät ainoastaan toteuta vastuullisuuskäytäntöjä, vaan myös inspiroivat työntekijöitä omaksumaan organisaation arvot ja toimimaan niiden mukaisesti (Pham ja muut, 2024). Tämä havainto tukee aiempia tutkimuksia, joissa eettisen johtajuuden on osoitettu olevan yhteydessä positiivisiin työntekijäasenteisiin ja -käyttäytymiseen (Mayer ja muut, 2009). Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan eettiset johtajat toimivat roolimalleina asianmukaiselle käytökselle, mikä rohkaisee työntekijöitä sisällyttämään nämä käyttäytymismallit omaan työsuoritukseensa (Kuenzi ja muut, 2020). Pham ja muut (2024) esittävät, että eettistä johtajuutta osoittavat esihenkilöt voivat vaikuttaa suoraan työntekijöiden halukkuuteen omaksua yhteiskuntavastuuseen liittyviä käytäntöjä. Säännöllinen vuorovaikutus eettisesti toimivien esihenkilöiden kanssa auttaa työntekijöitä syventämään ymmärrystään eettisistä periaatteista ja toteuttamaan niitä myös käytännössä (Pham ja muut, 2024). Tällöin työntekijät panostavat enemmän aikaa ja vaivaa eettiseen päätöksentekoon, mikä puolestaan edistää sitä, että eettiset arvot juurtuvat osaksi organisaatiokulttuuria (Pham ja muut, 2024).

Rangolamin ja muiden (2024, s. 30–32) mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella on useita eri yksilötason vaikutuksia. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yksilötasolla muun muassa työn tehokkuuteen, psyykkiseen hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen, työn imuun, työsuoritukseen ja eettisiin toimintatapoihin (Diaz-Carrion ja muut, 2018; Pellegrini ja muut, 2018; Strenitzerová & Achimský, 2019; Manzoor ja muut, 2019; Alghnimi ja muut, 2020; Davidescu ja muut, 2020; Pawirosumarto ja muut, 2020; Nasir & Waheed, 2020; Genari & Macke, 2022; Gamage & Wickramaratne, 2022; Sypniewska ja muut, 2023; Lu ja muut, 2023; Elsayy, 2022). Abu-Mahfouz ja muiden (2023) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen luo

työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää kykyjään, kehittää osaamistaan ja osoittaa sitoutuneisuuttaan työtehtäviinsä. Abu-Mahfouzin ja muiden (2023) mukaan vastuullisuuskäytänteet voivat vahvistaa yksilöiden sitoutumista organisaatioon ja sitä kautta parantaa myös organisaation suorituskykyä. Lu ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan työntekijän resilienssi ja työn imu kasvaa vastuullisten henkilöstökäytänteiden myötä, mikä parantaa yksilön työsuoritusta. Pawirosumarton ja muiden (2020) mukaan myös organisaatioidentifikaatio sekä työn ja työntekijän välinen yhteensopivuus vahvistuvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen myötä. Järllströmin ja muiden (2023) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa pitkät työurat, alhainen henkilöstön vaihtuvuus, vähäiset sairauspoissaolot, työntekijöiden suorituskyvyn paraneminen sekä myöhäinen eläköityminen.

On tärkeää huomioida, että vastuulliseksi tarkoitetut henkilöstökäytänteet eivät automaattisesti johda yksinomaan myönteisiin lopputuloksiin (Chillakuri & Vanka, 2021; Mariappanadar, 2020; Palm ja muut, 2020; Rangolam ja muut, 2024). Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että työn intensiteetti, ylikuormitus ja terveyshaitat voivat lisääntyä erityisesti työnantajan liiallisten vaatimusten ja jatkuvan itsensä kehittämisen korostamisen yhteydessä (Mariappanadar, 2016; Mariappanadar & Aust, 2017; Chillakuri & Vanka, 2021). Tätä ilmiötä on kuvattu käsitteellä (engl. *health harm of overwork*), joka viittaa ylityön aiheuttamiin haitallisiin vaikutuksiin työntekijöiden terveydelle (Mariappanadar, 2016; Rangolam ja muut, 2024). Qamar ja muut (2023) korostavat, että osa näennäisesti vastuullisista henkilöstökäytänteistä voi käytännössä olla kuormittavia ja aiheuttaa työntekijöille haittaa. Tämä korostaa tarvetta arvioida myös vastuulliseksi määriteltyjen käytänteiden toteutusta kriittisesti. Esimerkiksi jatkuvaa osallistamista, itsensä kehittämistä tai työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä edellyttävät käytänteet voivat kuormittaa työntekijöitä, vaikka ne toteutettaisiinkin vastuullisuuden nimissä (Qamar ja muut, 2023). Näiden kielteisten vaikutusten tunnistaminen on keskeistä, jotta vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa aidosti työntekijälähtöisesti ja vastuullisesti (Qamar ja muut, 2023; Rangolam ja muut, 2024).

3.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset organisaatiotasolla

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut keskeiseksi osaksi organisaatioiden strategiaa, koska se vaikuttaa suoraan työntekijöiden asenteisiin ja organisaation menestykseen (Guerci ja muut, 2019). Guerci ja muut (2019) tutkivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutuksia kahteen keskeiseen työntekijöiden asenteeseen: työtyytyväisyyteen (engl. *Job satisfaction*, JS) ja lähtöaikeisiin (engl. *Turnover intentions*, TI). Työtyytyväisyys on usein määritelty tunnetilaksi, joka syntyy arvioitaessa omaa työtä ja työkokemuksia (Locke, 1976). Tyytyväinen työntekijä kokee työnsä positiivisesti ja suhtautuu siihen myönteisesti (Cammann ja muut, 1979). Lähtöaikeet puolestaan viittaavat työntekijän tietoiseen ja tarkoitukselliseen haluun poistua organisaatiosta (Tett & Meyer, 1993). Tämä tarkoittaa, että työntekijä harkitsee vakavasti työpaikan vaihtamista ja etsii aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia (Wayne ja muut, 1997; Park & Shaw, 2013). Guercin ja muiden (2019) mukaan aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön työtyytyväisyys ja lähtöaikeet vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan. Meta-analyysit ovat vahvistaneet, että työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus työsuoritukseen (Judge ja muut. 2001), kun taas lähtöaikeiden ja organisaation suorituskyvyn välinen suhde on negatiivinen (Park & Shaw, 2013). Työtyytyväisyyteen ja lähtöaikeisiin vaikuttavat sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, esimerkiksi sukupuoli ja koulutus sekä työtehtävien monipuolisuus ja johtaja-alaisuudet (Judge ja muut, 2001; Park & Shaw, 2013).

Organisaatiokulttuurin ja yhteiskuntavastuun vaikutusta työntekijöiden asenteisiin on myös tutkittu (Guerci ja muut, 2019). Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden näkemyksellä organisaation yritysvastuusta (engl. *Corporate sustainability*, CS) on merkittävä vaikutus heidän työtyytyväisyyteen ja yritysvastuuseen liittyvät tekijät voivat pienentää yksilön lähtöaikeita (Jones, 2010; Hansen ja muut, 2011; Sinha, 2017; Valentine & Godkin, 2017; Chaudhary, 2017; Lin & Liu, 2017; De Roeck ja muut, 2014; Glavas & Kelley, 2014; Valentine & Fleishman, 2008; Ellemers ja muut, 2011; Guerci ja muut, 2019). Yritysvastuuta voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla: sisäänrakennettuna (engl. *embedded*) tai ulkoisena (engl. *peripheral*) osana organisaation toimintaa (Aguinis

& Glavas, 2013). Sisäänrakennettu yritysvastuu tarkoittaa sitä, että vastuullisuus on liitetty osaksi yrityksen strategiaa, käytännönrutiineja ja toimintatapoja, jolloin vastuullisuus nähdään organisaation ydinosaan kuulumana tekijänä (Guerci ja muut, 2019). Ulkoinen yritysvastuu viittaa siihen, että vastuullisuus nähdään yleisenä konseptina, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi hyväntekeväisyystapahtumien tai vapaaehtoistyön kautta ilman, että se olisi kiinteä osa organisaation toimintaa (Guerci ja muut, 2019). Tutkimusten mukaan yritysvastuun vaikutus työtyytyväisyyteen ja lähtöaikeisiin on voimakkaampi silloin, kun yritysvastuu on sisäänrakennettu osa organisaatiota (Guerci ja muut, 2019). Mikäli yritysvastuu on vain ulkoisesti toteutettua, työntekijät saattavat kokea organisaation yhteiskuntavastuullisen imagon epäaidoksi, mikä voi heikentää työtyytyväisyyttä ja lisätä lähtöaikeita (Glavas & Godwin, 2013). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden asenteisiin (Guerci ja muut, 2019). Henkilöstöjohtajat ja -ammattilaiset, jotka työskentelevät organisaatioissa, joissa vastuullinen henkilöstöjohtaminen on sisäänrakennettu osaksi henkilöstöhallintoa, kokevat todennäköisemmin työnsä liittyvän organisaation vastuullisuuden kehittämiseen, mikä lisää yksilöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää heidän lähtöaikeita (Guerci ja muut, 2019)

Organisaatioiden tulisi toteuttaa mentorointiohjelmia, jotka tukevat työpaikan eettisyyttä ja lisäävät työntekijöiden arvostusta kestävä kehityksen periaatteita kohtaan (Guerci ja muut, 2019). Guercin ja muiden (2019) mukaan työntekijöiden tietoisuutta yhteiskuntavastuusta tulisi arvioida jo rekrytointivaiheessa, jotta varmistetaan organisaation arvoihin sopivien henkilöiden palkkaaminen. Organisaation suoritusarvioinneissa tulisi huomioida työntekijöiden panokset CSR-aloitteisiin, kannustaen heitä osallistumaan vastuullisuushankkeisiin aktiivisesti (Shen & Benson, 2016). Guerci ja muut (2019) suosittelivat henkilöstöhallinnossa työskenteleville proaktiivista roolia organisaation vastuullisuuskäytänteiden kehittämiseen, sillä nämä käytänteet vaikuttavat keskeisesti yksilöiden työtyytyväisyyteen, lähtöaikeisiin ja työn merkityksellisuuteen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen voi olla haastavaa, sillä se edellyttää organisaation johdon yhteistä linjausta sekä organisaation

rakenteellisten ominaisuuksien, kuten hallintojärjestelmien, mukauttamista että yksittäiset HR-johtajat ja -ammattilaiset voivat silti vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin tähän suuntaan (Sheehan ja muut, 2014; Martin ja muut, 2016; Guerci ja muut, 2019; Guerci & Pedrini, 2014).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset ulottuvat laajasti organisaation toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin (Rangolam ja muut, 2024). Rangolamin ja muiden (2024) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan kytkeä osaksi organisaation kestävä kehityksen strategiaa, sillä se tukee samanaikaisesti yrityksen taloudellista suorituskkyä, sosiaalista vastuuta ja ympäristöllistä kestävyttä. Tätä kokonaisvaltaista lähestymistapaa kutsutaan kolmoistilinpäätösajatteluksi (Elkington, 1997; Rangolam ja muut, 2024), jonka mukaan organisaation kestävyys rakentuu siitä, että sen taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet ovat tasapainossa. Tämä tasapaino voi luoda pohjan organisaation pitkäjänteiselle kilpailukyvyille ja sopeutumiskyvyille muuttuvassa toimintaympäristössä (Rangolam ja muut, 2024).

Rangolam ja muut (2024) argumentoivat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla organisaatiot voivat vahvistaa sosiaalista vastuullisuutta esimerkiksi tukemalla henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja osallisuutta. Vastuullisen henkilöstökäytänteet edistävät työyhteisöjen yhteistoimintaa, vähentävät työuupumusta ja voivat lisätä työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa organisaation toiminnan tehokkuutta ja henkilöstön sitoutumista (Rangolam ja muut, 2024; Mariappanadar ja Ehnert, 2015). Lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi vahvistaa organisaation mainetta ja houkuttelevuutta työmarkkinoilla (App ja muut, 2012; Rangolam ja muut, 2024). Appin ja muiden (2012) mukaan vastuullisuutta osoittavat työnantajat vetoavat erityisesti osaaviin ja arvotietoisin työhakijoihin. Rangolamin ja muiden (2024) mukaan organisaation panostukset henkilöstön oikeudenmukaiseen ja arvostavaan kohteluun, osallistamiseen ja osaamisen kehittämiseen voivat parantaa organisaation vetovoimaa sekä tukea samalla pitkiä työsuhteita ja näin vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Rangolamin ja muiden (2024) mukaan henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen

liittyviä riskejä voidaan hallita paremmin, kun henkilöstökäytänteissä huomioidaan esimerkiksi työn kuormittavuus, palautumismahdollisuudet sekä joustavat työjärjestelyt. Tämä voi johtaa muun muassa vähentyneisiin sairauspoissaoloihin ja parempaan työilmapiiriin, millä on positiivinen vaikutus organisaation kokonaissuorituskykyyn (Mariappanadar & Aust, 2017; Rangolam ja muut, 2024).

Anlesinyan ja Susomrithin (2020) mukaan henkilöstökäytänteiden vaikutus organisaatioon on merkittävää silloin, kun ne muodostavat toisiaan tukevia kokonaisuuksia eli ns. käyännepaketteja (engl. *bundles*). Anlesinyan ja Susomrithin (2020) toteavat, että henkilöstökäytänteiden vaikuttavuus syntyy siitä, miten henkilöstön osaamista kehitetään, motivaatiota lisätään ja vaikutusmahdollisuuksia vahvistetaan. Anlesinyan ja Susomrithin (2020) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ei kuulu olla pelkkiä yksittäisiä käytänteitä vaan yhtenäisempi strateginen ja järjestelmällinen henkilöstöjohtamisen toimintamalli, joka integroidaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä osana organisaation strategista johtamista ja vastuullisuustavoitteita, jotka vahvistavat sekä sen sisäistä toimintakykyä että ulkoista mainetta (Rangolam ja muut, 2024).

3.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset yhteiskunnan tasolla

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset eivät rajoitu pelkästään yksilön kokemuksiin tai organisaation sisäisiin hyötyihin, vaan niillä on merkittävä rooli myös yhteiskunnan tasolla (Rangolam ja muut, 2024). Vastuulliset henkilöstökäytänteet tukevat yhteiskuntavastuuta, sillä ne pyrkivät edistämään sosiaalista oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja ympäristövastuuta (Rangolam ja muut, 2024). Näin ollen vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole vain osa organisaation sisäistä strategiaa, vaan sillä on myös laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka linkittyvät kestävämmän ja oikeudenmukaisemman yhteiskunnan rakentamiseen (Rangolam ja muut, 2024). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteillä on merkittäviä pitkän aikavälin vaikutuksia paitsi organisaatioihin ja työntekijöihin, myös koko yhteiskuntaan

(Järllström ja muut, 2023). Näiden käytänteiden myönteisiä vaikutuksia ovat jo aiemmin mainitut pitkät työurat, alhainen henkilöstön vaihtuvuus, vähäiset sairauspoissaolot, työntekijöiden suorituskyvyn parantuminen sekä myöhäinen eläköityminen (Järllström ja muut, 2023; Guest, 2017). Näillä vaikutuksilla on osoitettu olevan sekä sosiaalista että taloudellista merkitystä yhteiskunnan tasolla (Järllström ja muut, 2023; Guest, 2017). Tooranloo ja muut (2017) sekä Genari ja Macke (2022) toteavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee sekä nykyisten että tulevien sukupolvien hyvinvointia, terveellisen työympäristön luomista, elämänlaadun kohentamista ja sosiaalisen eriarvoisuuden vähentämistä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteiskunnallinen ulottuvuus korostuu erityisesti silloin, kun sen käytänteet pohjautuvat yhteisen hyvän arvoihin (Lu ja muut, 2022). Tällaiset henkilöstökäytänteet auttavat organisaatioita ja niiden työntekijöitä vastaamaan globaaleihin yhteiskunnallisiin haasteisiin (Lu ja muut, 2022).

Sosiaalinen vastuullisuus on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista, ja sen vaikutukset näkyvät yhteiskunnassa muun muassa siinä, kuinka hyvin organisaatiot tukevat tasa-arvoa, inklusiivisuutta ja työllistymismahdollisuuksia eri väestöryhmille (Rangolam ja muut, 2024). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi tukea heikommassa asemassa olevien ryhmien, kuten maahanmuuttajien, ikääntyneiden ja pitkäaikaistyöttömien, integroitumista työelämään (Papalexandris, 2022; Rangolam ja muut, 2024). Näin se voi osaltaan vähentää yhteiskunnallista eriarvoisuutta ja lisätä työelämän saavutettavuutta (Makhecha & Mariappanadar, 2023; Rangolam ja muut, 2024). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi myös vaikuttaa yksilöiden ja yhteisöjen arvoihin (Rangolam ja muut, 2024). Esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen yhteiskuntavastuusta, eettisyydestä ja kestävän kehityksen arvoista voi lisätä yksilöiden moraalista tietoisuutta ja vastuunkantoa, myös organisaation ulkopuolella (Lu ja muut, 2023; Cho & Choi, 2021; Rangolam ja muut, 2024). Tällaiset koulutukset eivät pelkästään tue työntekijän ammatillista kehitystä, vaan ne myös rakentavat yhteiskuntaa, jossa yksilöt toimivat aktiivisesti yhteisen hyvän puolesta (Rangolam ja muut, 2024). Myös vihreä henkilöstöjohtaminen voi tukea yhteiskunnallista kestävyttä (Rangolam ja muut,

2024). Erityisesti henkilöstökäytänteet, jotka kannustavat työntekijöitä ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen ja ekologisesti vastuullisiin valintoihin, voivat lisätä yksilöiden sekä yhteisöjen ympäristötietoisuutta ja täten tukea asetettuja ilmastotavoitteita (Renwick ja muut, 2013; Lu ja muut, 2023; Rangolam ja muut, 2024). Tällä tavoin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ulottuvat yksittäisten työpaikkojen ulkopuolelle ja vahvistavat ympäristövastuullista toimintakulttuuria koko yhteiskunnassa (Rangolam ja muut, 2024).

Anlesinyan ja Susomrithin (2020) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen potentiaali yhteiskunnallisena muutosvoimana jää kuitenkin usein hyödyntämättä, koska käytänteitä tarkastellaan liian kapeasti vain organisaation sisäisestä näkökulmasta. Henkilöstökäytänteiden suunnittelussa ja arvioinnissa tulisi huomioida laajemmin niiden vaikutukset esimerkiksi työllisyystilanteeseen, sosiaaliseen koheesioon ja yhteiskunnalliseen osallistumiseen (Anlesinya & Susomrith, 2020). Tämä edellyttää strategista lähestymistapaa, jossa vastuullinen henkilöstöjohtaminen liitetään organisaation yhteiskuntavastuuseen ja vastuullisuustavoitteisiin laaja-alaisesti (Anlesinya & Susomrith, 2020). Rangolamin ja muiden (2024) mukaan henkilöstöjohtaminen voi toimia tärkeänä välineenä yhteiskunnallisen vastuullisuuden edistämiseksi. Sen vaikutukset näkyvät sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden lisääntymisenä, työelämän saavutettavuuden paranemisena sekä yksilöiden tietoisuuden ja osallistumisen vahvistumisena (Rangolam ja muut, 2024; Anlesinya & Susomrith, 2020). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan tue organisaation tavoitteita, vaan sillä on myös merkittävä rooli kestävämmän yhteiskunnan rakentamisessa (Rangolam ja muut, 2024; Anlesinya & Susomrith, 2020).

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus ja käsitellään tutkimuksen käytännön toteutusta. Aluksi esitellään tutkimuksessa käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen soveltuvuus tutkimusaiheeseen. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusaineisto sekä sen taustat. Lisäksi käydään läpi aineistonkeruun prosessi, sekä selvennetään aineiston analysointimenetelmää, joka perustuu aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullista tutkimusmenetelmää, jonka tavoitteena on ymmärtää ja jäsentää tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista ei-numeerinen aineisto ja sen tulkintaan perustuva analyysi, mikä mahdollistaa tutkittavan ilmiön moniulotteisen tarkastelun (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen kohteena oleva aihe on monitahoinen ja liittyy ihmisten kokemuksiin työelämässä, joten laadullinen lähestymistapa on tämän tutkimuksen näkökulmasta perusteltu ja tarkoituksenmukainen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutuksia yksilön työhön. Tämän tutkimuksen tavoitteena on havainnollistaa yksilöiden kokemuksia vastuullisista henkilöstökäytänneistä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia asioita ja teemoja vastauksista nousee esiin ja miten nämä teemat kytkeytyvät aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimusaineisto koostuu tekstimuotoisista vastauksista, jotka on kerätty kyselylomakkeella avoimen kysymyksen avulla. Tällainen aineistonkeruumenetelmä mahdollistaa vastaajien oman äänen ja merkityksellisten kokemusten esiin tuomisen. Avoimet vastaukset antavat tutkijalle mahdollisuuden rakentaa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuuden arvioinnissa ei keskitytä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan siihen, kuinka hyvin aineisto edustaa tutkittavaa ilmiötä (Eskola & Suoranta, 1998). Keskeistä on, että

vastaajilla on henkilökohtaista kokemusta ja asiantuntemusta aiheesta (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tämän tutkimuksen vastaajiksi valittiin työelämässä mukana olevia aikuisia, joilla oli omakohtaista kokemusta henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Näin varmistettiin, että aineisto on tutkimustehtävän kannalta relevanttia ja sisällöllisesti rikasta. Vilka (2021) korostaa, ettei laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole löytää yhtä ainoaa totuutta, vaan tulkita ja tuoda näkyväksi sellaisia ihmiselämän merkityksiä sekä kokemuksia, jotka eivät ole suoraan havaittavissa. Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten toiminnan ja kokemusten ymmärtämiseen sekä merkityksiin, jotka voivat ilmetä ajatuksina, tekoina, kokemuksina tai tavoitteina (Vilka, 2021).

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Suomessa vuonna 2022, ja se muodostaa osan laajempaa kansainvälistä tutkimushanketta, jonka teemana on vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Aineistonkeruu toteutettiin yhteistyössä tämän opinnäytetyön laatijan ja kansainvälisessä tutkimushankkeessa mukana olleen tutkimusryhmän jäsenten toimesta. Kyselylomake laadittiin kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi, ja se toteutettiin Webropol-alustalla. Kyselyn aloitussivulla osallistujille annettiin tieto anonymiteetin säilymisestä, osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että vastauksia tullaan käyttämään ainoastaan tieteellisiin tarkoituksiin. Vastaajia pyrittiin tavoittamaan useiden akateemisten ja ammatillisten verkostojen kautta, muun muassa sosiaalisen median kanavien, kuten Facebookin ja LinkedInin, välityksellä. Kyselylomakkeen aloitussivulla osallistujille annettiin selkeät tiedot kyselyn luottamuksellisuudesta, vapaaehtoisuudesta osallistua siihen sekä siitä, että kerättyjä vastauksia hyödynnetään ainoastaan tieteellisen tutkimuksen tekoon. Tässä tutkimuksessa analyysin kohteeksi on rajattu kyselyn ainoa avoin kysymys, joka on laadittu laadullisen tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita noudattaen. Kyselyyn vastaajat ovat eri-ikäisiä ja taustaltaan erilaisia työelämässä mukana olevia aikuisia. Koska aineisto ei rajoitu vain yhteen organisaatioon, se mahdollistaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiön tarkastelun useista näkökulmista ja tukee näin tutkimuksen ilmiölähtöistä lähestymistapaa sekä laajempaa tulkinnallista yleistettävyyttä.

4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä menetelmistä on sisällönanalyysi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2027, s. 165–167). Se pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti ja tuottamaan syvempää tietoa sekä ymmärrystä tutkimusaiheesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017, s. 165–167). Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla noudattaen Milesin ja Hubermanin (1994) määrittelemää induktiivisen aineiston analyysin prosessia. Kolmivaiheisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa aineiston alkuperäisdatasta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat sekä, jota kutsutaan myös termillä alkuperäisdatan *reduointi* (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä vaiheessa tämän tutkimuksen kohdalla datasta etsittiin vastaukset, joissa oli analyysia varten tarpeeksi dataa ja kaikki käyttökelvottomat vastaukset jätettiin pois tämän tutkimuksen aineistosta. Toisessa vaiheessa aineisto *klusteroitiin* eli ryhmiteltiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ryhmittely tehtiin Excel-taulukkoon, johon merkittiin pääteema, alateema, sekä sitaatti. Tämän jälkeen koko aineisto luettiin vielä läpi, jotta mikään tutkimuksen kannalta relevantti sitaatti tai alateema ei jäisi huomioimatta. Tutkimusaineiston alkuperäisilmaisuja käytiin tarkasti läpi ja vastauksia jaoteltiin eri alaluokkiin. Kolmannessa vaiheessa tapahtui aineiston *abstrahointi* eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Aineiston analyysin perusteella esiin nousivat tämän tutkielman keskeiset tulokset, jotka on ryhmitelty ja esitelty seuraavassa kappaleessa. Analyysin perusteella arvot muodostuivat keskeiseksi teemaksi. Aineistossa korostuivat erityisesti seuraavat alaluokat: arvojen yhteensopivuus, arvoriidat sekä työntekijöiden vastuullisuusodotukset. Lisäksi oikeudenmukaisuus, sosiaalinen vastuu, inklusiivisuus ja työhyvinvointi nousivat merkittävinä teemoina esiin työntekijöiden vastauksista. Vastaajat toivat esille myös vastuullisuuskäyteisiin liittyviä haasteita ja epäluuloja, jotka heijastivat epävarmuutta organisaation toimien ja viestinnän aitoudesta. Osalle vastaajista organisaation vastuullisuuskäytännöillä ei ollut merkitystä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tämän tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen empiirinen osa perustuu Suomessa vuonna 2022 toteutettuun kyselytutkimukseen, joka oli osa laajempaa kansainvälistä tutkimusta vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tässä kyseisessä tutkimushankkeessa tarkasteltiin laajemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ja sitä, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet heijastuvat yksilöiden työarkeen.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa on hyödynnetty ainoastaan kyselytutkimuksen avoimeen kysymykseen saatuja vastauksia (n=186), jotka muodostavat tämän tutkimuksen aineiston. Kaikki tämän tutkimuksen tulokset perustuvat vastauksiin, jotka saatiin kyselylomakkeessa esitettyyn avoimeen kysymykseen: *"Miten merkityksellisiä organisaatiosi vastuullisuuskäytännöt ovat työsi ja urasi kannalta?"*

Tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys:

- Miten työntekijät kokevat organisaation vastuullisuuskäytännöt työarjessaan?

5.1 Arvot ja vastuullisuusodotukset

Aineiston analyysin perusteella työntekijöiden kokemuksissa korostuvat erityisesti arvopohjaiset näkökulmat sekä vastuullisuuteen kohdistuvat odotukset. Kolme toisiinsa kytkeytyvää teemaa: arvojen yhteensopivuus, arvoriidat ja työntekijöiden vastuullisuusodotukset muodostuivat tutkimuksen keskeisiksi tuloksiksi. Näiden teemojen kautta käy ilmi, millä tavoin vastuullisuus kytkeytyy yksilötasolla sekä työn merkityksellisyyteen, työhyvinvointiin että työhön sitoutumiseen.

Ensimmäisenä aineistosta kävi ilmi, että arvojen yhteensopivuus työntekijän ja työnantajan välillä nähdään vahvasti työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja urapolun kestävyyttä tukevana tekijänä. Työn merkityksellisyyden ei koettu rakentuvan pelkästään

työtehtävien sisällöstä, vaan erityisesti siitä, että työ tapahtuu arvomaailmaltaan ja toimintatavoiltaan yhteensopivassa ympäristössä. Useat vastaajat nostivat esiin, että mahdollisuus toimia omien arvojen mukaisesti on heille jopa tärkeämpää kuin esimerkiksi palkan suuruus. Arvopohjainen työ koettiin tukevan myös työssä jaksamista ja motivaatiota, ja se nähtiin perustana pitkän ja kestävä työuran rakentamiselle.

Vastauksista nousi selkeästi esiin myös arvoriitit ja niiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Useat vastaajat kertoivat, että mikäli organisaation vastuullisuuskäytännöt poikkeavat olennaisesti omista arvoista, se voi johtaa tyytymättömyyteen, motivaation laskuun ja lopulta työpaikan vaihtamiseen. Työntekijät odottavat työnantajiltaan paitsi omien arvojensa mukaista toimintaympäristöä, myös selkeää suuntaa ja jatkuvaa kehitystä vastuullisuuden edistämässä.

Useat vastaajat nostivat esiin selkeitä vastuullisuusodotuksia, jotka liittyivät esimerkiksi organisaatioiden yhdenvertaisuuden, monimuotoisuuden ja kestävä kehityksen edistämiseen. Vastuullisuuden nähtiin lisäävän työn merkityksellisyyttä ja olevan yhä tärkeämpi osa työnantajakuva. Joillekin työntekijöille vastuullisuus ei kuitenkaan näyttäytynyt arjen tasolla vaikuttavana, vaikka se saatettiin kokea henkilökohtaisesti tärkeänä. Osa vastaajista toi esiin myös epäluottamusta, jos vastuullisuus jää vain viestinnän tasolle eikä näy konkreettisina tekoina työyhteisössä. Jotkut vastaajista tunnustivat vastuullisuuteen liittyviä kehitystarpeita, mutta myös työnantajan tahtoa kehittyä vastuullisuuden saralla arvostettiin.

Työntekijöiden ja organisaation arvojen yhteensopivuus muodostaa perustan sitoutumiselle, työhyvinvoinnille ja uran pitkäjänteiselle rakentamiselle. Vastuullisuuskäytännöllä ja niiden toteutumisella on suora vaikutus siihen, kuinka merkitykselliseksi työntekijät kokevat työnsä, kuinka vahvasti he kokevat kuuluvansa organisaatioon ja kuinka todennäköisesti he jatkavat työnantajan palveluksessa pitkällä aikavälillä. Samalla työntekijät odottavat aktiivista viestintää, konkreettisia toimia ja

jatkuvaa kehittämistä vastuullisuuden toteuttamisessa eikä vain arvojen pintapuolista julistamista.

5.1.1 Arvojen yhteensopivuus

Vastauksissa korostui vahvasti vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys yksilön kokemaan hyvinvointiin, työn mielekkyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Vastauksissa nousi esiin, että työn mielekkyyden kokemus ei muodostu ainoastaan työtehtävien sisällöstä, vaan keskeistä on se, että työ tapahtuu ympäristössä, jossa arvot, päätöksenteko ja johtaminen ovat linjassa työntekijän omien arvojen kanssa.

"Minulle on tärkeää tehdä merkityksellistä ja arvojeni mukaista työtä. Se on minulle tärkeämpää, kuin palkan suuruus."

Tämä vastaus osoittaa, että työntekijät eivät pidä taloudellisia kannustimia ainoana sitoutumisen ehtona, vaan että työn sisällöllinen merkityksellisyys ja mahdollisuus toimia omien arvojen mukaisesti on myös tärkeää. Arvot toimivat myös eräänlaisena sisäisenä ohjenuorana yksilöille, mikä vaikuttaa myös heidän pidemmän aikavälin urasuunnitteluun.

"Jotta voin työskennellä arvojeni mukaisesti ja rakentaa uraani kestävästi, ovat ne hyvin tärkeitä."

Henkilökohtaiset arvot ja niiden toteutuminen koettiin olennaisena myös työssä jaksamisen ja motivaation näkökulmasta. Kun yksilö kokee työnsä olevan linjassa omien arvojen ja periaatteidensa kanssa, se voi vahvistaa yksilön kokemusta työuran jatkuvuudesta ja vähentää ristiriitoja arjen päätöksenteossa.

"Vastuullisuus on minulle tärkeä arvo. Täten haluan myös tehdä töitä vastuullisesti toimivassa yrityksessä."

"Erittäin tärkeitä, koska haluan että työnantajani jakaa samat arvot kanssani."

Yhteinen arvopohja työntekijän ja työnantajan välillä näyttäytyy vastauksissa vahvana sitoutumista ja työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Työnantajalta odotetaan arvojen mukaista toimintaa, jonka tulee näkyä sekä yrityksen strategiassa että arjen käytänteissä. Se luo työntekijälle kokemuksen luottamuksesta ja johdonmukaisuudesta, mikä lisää työhyvinvointia ja vähentää psykologista kuormitusta.

"...todella tärkeitä monestakin näkökulmasta, suhteessa minuun työntekijänä (miten minua kohdellaan) että esim. suhteessa työhön sisältöön, joka kiinnittyy vastuullisuuteen, ts. onko mahdollista tehdä arvojen mukaisessa ympäristössä töitä."

Vastauksesta käy ilmi kuinka tärkeänä työntekijät pitävät sitä, että heitä kohdellaan oikein, ja että he voivat työskennellä avoimessa, reilussa ja arvopohjaisessa ilmapiirissä. Tällaisessa työympäristössä työntekijä voi tuntea olonsa nähdyksi ja arvostetuksi. Monet vastaajat tunnistivat myös vastuullisuuden merkityksellisyyden kasvun työelämässä laajemminkin. Vastuullisuuden koettiin olevan yhä näkyvämpi osa työyhteisöjen kulttuuria, ja sen koettiin heijastuvan myös yksilön kokemuksiin organisaatiosta ja uramahdollisuuksista.

"Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt tuntuvat olevan koko ajan enemmän nouseva ja näkyvä trendi monissa yrityksissä ja myös julkisessa keskustelussa. Arvostan, että ne ovat nousseet puheenaiheeksi myös nykyisessä työpaikassani ja että vastuullisuusnäkökohtia kehitetään ja toteutetaan työyhteisössäni. Se, että nämä asiat huomioidaan työpaikallani, saa minut myös viihtymään paremmin ja tuntemaan yhteenkuuluvuutta organisaation arvoin. Uskon, että kokemuksesta ja näiden asioiden toteuttamisesta on hyötyä myös jatkossa urallani."

Tämä lainaus osoittaa, että vastuullisuus ei ole pelkkä hallinnollinen ohjelma tai viestinnän elementti, vaan työntekijän näkökulmasta konkreettinen ja merkityksellinen osa organisaation toimintaa. Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, kun vastuullisuus ei jää vain intranetistä löytyvien strategiadokumenttien tasolle, vaan toteutuu myös päivittäisessä johtamisessa ja työyhteisön arjen toiminnoissa.

Eräs vastaajista korosti vastuullisuuden jatkuvuuden ja jatkuvan kehityksen merkitystä. Työnantajalta ei odoteta täydellisyyttä, mutta sen odotetaan olevan halukas kehittymään ja mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön vastuullisuuden näkökulmasta.

"Niin kauan, kun yritys pyrkii kehittämään itseään ja pysymään nykyisten arvonormien sisällä, olen tyytyväinen."

Tämä tiivistää työntekijän odotukset siitä, että vastuullisuus on ennen kaikkea prosessi, jonka tulee näkyä yrityksen toimintatapojen jatkuvana kehittämisenä, avoimuutena ja haluna kuunnella työntekijöitään. Työntekijä kokee työpaikan mielekkääksi, kun siellä pyritään toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti.

5.1.2 Arvoristiriidat

Vastausten mukaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kytkeytyy vahvasti kokemukseen arvojen yhteensopivuudesta työnantajan kanssa. Aineistosta nousi myös esiin, että jos organisaation vastuullisuuskäytännöt ja arvomaailma eivät resonoi työntekijän omien arvojen kanssa, se saattaa heikentää yksilön sitoutumista yritykseen ja jopa johtaa työpaikan vaihtamiseen. Yhteensopivat arvot voivat vahvistaa työmotivaatiota, uskollisuutta organisaatiolle ja rakentaa pitkää työuraa.

"Ovat merkittävästi kasvattaneet merkitystään. Vaihdan lähikuukausina työpaikkaa paremmin arvojeni vastaavaan työhön."

Yllä oleva lainaus osoittaa konkreettisesti, kuinka arvojen merkitys voi kasvaa ajan myötä ja vaikuttaa urapäätöksiin. Vastaaja kertoo suoraan vaihtavansa työpaikkaa arvoristiriidan vuoksi. Tämä ilmentää sitä, kuinka yksilön arvot eivät ole pelkästään henkilökohtaisia näkemyksiä, vaan toimivat aktiivisina tekijöinä työelämän päätöksenteossa.

"Mikäli organisaation vastuullisuuskäytännöt muuttuisivat omien arvojeni vastaisiksi, en jatkaisi työtäni yrityksessä."

Useampi vastaaja totesi, että organisaation arvojen muuttuminen voi olla kynnyskysymys työpaikassa pysymiselle. Työntekijät eivät ainoastaan tarkastele yrityksen nykytilannetta, vaan myös arvioivat työnantajan tulevaisuuden kehityksen suuntaa. Tämä kertoo siitä, että vastuullisuuden toteutuminen on dynaaminen, jatkuvasti arvioitava osa työsuhdetta.

"En voisi työskennellä organisaatiossa, joka toimisi arvojeni vastaisesti tai edustaisi arvoja, toiminta-ajatusta, liiketoiminta-ajatusta, joka sotisi omaa arvomaailmaani vastaan."

"Koen tärkeäksi, että minun ja työnantajan näkemys on samansuuntainen. Kokisin hankalaksi työskentelyn organisaatiossa, joka olisi omien periaatteideni vastainen."

Joillekin vastaajille arvot näyttäytyivät niin keskeisenä osana omaa identiteettiä ja ammattietiikkaa, että niiden vastaisessa ympäristössä työskentely koettiin jopa mahdottomaksi. Yllä olevat vastaukset ilmentävät henkilökohtaisten arvojen ja työn merkityksellisyyden välistä yhteyttä. Sitoutumista tukevat tekijät liittyvät siihen, että työntekijä kokee työnsä ja työnantajansa toiminnan arvokkaaksi ja oikeansuuntaiseksi. Eriävät arvot nousevat työelämän moraaliseksi kysymykseksi, joka määrittää rajat sille, millaisissa olosuhteissa työntekijä voi työskennellä.

"En voi sitoutua organisaatioon, jonka vastuullisuuskäytännöt ovat vastoin omaa ajatteluani."

"En voisi työskennellä organisaatiossa, jonka vastuullisuuskäytännöissä olisi selkeitä puutteita ja ne olisivat omien arvojeni vastaisia."

Sitoutumisen näkökulmasta työntekijän ja työnantajan arvojen yhteensopivuus muodostaa perustan luottamukselle ja yhteiselle toimintakulttuurille. Lainauksessa kuvastuu, kuinka yrityksen ja työntekijän väliset arvoristiriidat voivat estää yksilön syvemmän sitoutumisen organisaatioon ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Myös työnantajan vastuullisuuden puutteet nähtiin esteenä työssä jatkamiselle. Tämä

kertoo siitä, että työntekijät eivät ainoastaan odota vastuullisuutta, vaan myös tarkkailevat sitä kriittisesti. Vastuullisuus ei ole vain organisaation ulkoinen strateginen viesti tai imagollinen rakennelma vaan se toimii myös työntekijän näkökulmasta ns. sisäisenä peilinä, jolla arvioidaan työpaikan sopivuutta.

"Olisin vaihtanut työnantajaa, ellei strategiaa olisi muutettu kohti vastuullisempia tavoitteita."

Tässä esimerkissä työnantajan vastuullisuusstrategian kehittyminen vaikutti suoraan siihen, että työntekijä päätti jatkaa nykyisessä tehtävässään. Tämä korostaa, että organisaation muutoshalukkuus ja arvopohjan päivittäminen voivat tukea henkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista.

5.1.3 Työntekijöiden vastuullisuusodotukset

Tutkimusaineiston perusteella työntekijöiden arvostus vastuullisuutta kohtaan on kasvanut selvästi. Työntekijät eivät enää tarkastele työpaikkaansa ainoastaan palkan tai tehtävän sisällön kautta, vaan entistä useammin myös organisaation eettisten käytäntöjen ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Vastuullisuuden huomioiminen työpaikalla vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä sekä heidän halukkuuteensa sitoutua organisaatioon pitkäjänteisesti.

"Ovat merkityksellisiä työn kannalta, haluan työskennellä yrityksessä, jossa vastuullisuus otetaan huomioon."

Tämä vastaus kuvastaa hyvin sitä, kuinka työntekijät pitävät vastuullisuutta työnantajan keskeisenä ominaisuutena, jonka tulisi ilmetä paitsi organisaation ulkoisessa viestinnässä, myös konkreettisissa toimintatavoissa. Vastuullisuuden läsnäolo työpaikalla voi lisätä työn merkityksellisyyttä ja vahvistaa työntekijän halua pysyä organisaatiossa. Monille työntekijöille vastuullisuus ei ole pelkkä toissijainen arvo, vaan ratkaiseva tekijä työpaikan valinnassa. Erityisesti toive vastuullisuudesta konkretisoituu organisaation toiminnassa, esimerkiksi monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden tai kestävä kehityksen edistämässä.

"Olen pohtinut, että jos vaihdan työpaikkaa, niin toivoisin seuraavan työnantajani olevan aktiivisesti vastuullisempi (esim. edistäisi aktiivisesti inklusiivisuutta sekä naisten ja muiden vähemmistöjen asemaa IT-alalla, jolla työskentelen nyt, edistäisi kestävän kehityksen projekteja jne.)."

Tämä vastaus osoittaa, että vastuullisuus linkittyy suoraan työntekijän uratoiveisiin. Erityisesti IT-alalla, jossa yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat vastaajan mukaan edelleen kehityskohteita, nousee esiin toive siitä, että työnantaja toimii edelläkävijänä vastuullisuuden edistämisessä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kasvanut näkyvyys sekä yrityksissä että yhteiskunnallisessa keskustelussa on saanut aikaan sen, että työntekijät seuraavat tarkasti, miten vastuullisuutta edistetään omalla työpaikalla. Useat vastaajat toivat esiin, että vastuullisuus ei ole vain yksittäinen toimenpide, vaan osa organisaation arvopohjaa ja kulttuuria, joka vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen.

"Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt tuntuvat olevan koko ajan enemmän nouseva ja näkyvä trendi monissa yrityksissä ja myös julkisessa keskustelussa. Arvostan, että ne ovat nousseet puheenaiheeksi myös nykyisessä työpaikassani ja että vastuullisuusnäkökohtia kehitetään ja toteutetaan työyhteisössäni. Se, että nämä asiat huomioidaan työpaikallani, saavat minut myös viihtymään paremmin ja tuntemaan yhteenkuuluvuutta organisaation arvoihin. Uskon, että kokemuksesta ja näiden asioiden toteuttamisesta on hyötyä myös jatkossa urallani."

Tässä lainauksessa korostuu vastuullisuuden monitasoinen vaikutus. Se tukee työntekijän kokemusta organisaation arvoihin kuulumisesta, parantaa työhyvinvointia ja vahvistaa käsitystä työnantajasta merkityksellisenä toimijana jopa urakehityksen näkökulmasta. Toisaalta eräs vastaajista tuo esiin, ettei vastuullisuustoimet näyttäydä työelämässä, mutta siitä huolimatta sen merkitys omien arvojen näkökulmasta on suuri. Tämä osoittaa, että vastuullisuudella voi olla työntekijälle merkitystä, vaikka se ei suoraan näkyisi hänen päivittäisissä työtehtävissään.

"Not directly that relevant to my job, but I personally feel strongly about sustainability and would not like to work in a company whose values are contradicting to my own."

Vaikka vastuullisuus ei vaikuta suoraan työn sisältöön, sen näkymättömyys ja ristiriitaisuus yksilön henkilökohtaisten arvojen kanssa voi estää työntekijää hyväksymästä työpaikkaa tai heikentää sitoutuneisuutta pitkällä aikavälillä. Lopuksi eräs vastaajista tuo esiin sen, että vaikka organisaatiolla olisi vastuullinen toimintakulttuuri, käytännön toteutus voi vielä vaatia kehittämistä. Tämä näkökulma on erityisen tärkeä yrityksissä, joissa resurssit voivat olla rajallisia, mutta tahtotila ja arvopohja ovat olemassa.

"Vaikka organisaatiossa on mielestäni eettisesti ja vastuullisesti toimimisen kulttuuri, on vastuullisuuskäytännöissä paljon tekemistä (kyseessä pk-yritys) ja itse koen tärkeäksi, että niitä kehitetään aktiivisesti."

Vastaus osoittaa, että työntekijät tunnistavat vastuullisuuden kehittämiskohteet ja arvostavat organisaation halua kehittyä. Tämä voi osaltaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta työnantajaan, kun kehityksen suunta vastaa heidän arvojaan.

5.2 Oikeudenmukaisuus, sosiaalinen vastuu ja inklusiivisuus

Tutkimusaineiston perusteella sosiaalinen vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja inklusiivisuus näyttävät työntekijöille keskeisinä arvoina, jotka ohjaavat heidän käsitystään hyvästä työelämästä. Nämä arvot vaikuttavat laajasti työntekijöiden kokemuksiin työpaikastaan, työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja urasuunnitteluun. Useat vastaajat toivat esiin, että sosiaalinen vastuullisuus on heille henkilökohtaisesti merkityksellinen asia, joka luo perustaa heidän ammatilliselle toiminnalleen.

"Erityisesti sosiaalinen vastuullisuus on tärkeää minulle."

"Koen, että sosiaalinen vastuu ja vastuu henkilöstöstä ovat olennaisia urani ja työni kannalta."

Sosiaalinen vastuullisuus ei jää vastaajien mukaan vain yleisluontoiseksi arvoksi, vaan se voi myös konkretisoitua työn sisällöksi. Erityisesti HR-tehtävissä työskentelevät vastaajat korostivat vastuullisuuden toteuttamista omassa työssään.

"Erittäin. Vien eteenpäin yritykseni sosiaalisen vastuun tavoitteita työkseni ja vastuullani on yritykseni inklusiivisuuden, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden tavoiteasetanta."

"Vastuullisuus ja erityisesti sen määrittäminen ja siihen liittyvien sovittujen reunaehtojen noudattaminen ovat minulle tärkeitä työssäni HR:ssä."

Oikeudenmukaisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet nousivat esiin tärkeinä tekijöinä erityisesti uralla etenemisen ja työmotivaation kannalta. Eräs vastaajista kuvasi, kuinka oikeudenmukainen kohtelu ja työntekijöihin kohdistuva luottamus ovat tärkeitä tekijöitä hänen työmotivaationsa kannalta.

"Hyvin merkityksellisiä siltä kannalta, että kaikki saavat tasavertaiset mahdollisuudet edetä urallaan."

"Koen oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen työntekijöitä kohtaan merkitykselliseksi oman työmotivaation kannalta."

Vastaajat toivat esiin, että vaikka heidän työpaikallaan vastuullisuus on tunnustettu arvo, sen käytännöntoteutus kaipaakaan edelleen kehittämistä. Tämä kertoo työntekijöiden kasvavista odotuksista vastuullisuutta kohtaan ja halusta vaikuttaa työyhteisön vastuullisuuskulttuuriin.

Vastaajien näkökulmasta vastuullisuuden kehitys ei ole pysähtynyt tila, vaan jatkuva prosessi, jota tarkastellaan myös ajallisessa kehyksessä. Esimerkiksi yksi vastaajista peilasi omaa kokemustaan työuransa varrelta ja tunnisti myönteistä kehitystä sukupolvien välillä, kuten sen että erilaisia ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti.

"Olen jo urani loppupuolella. Kehitys menee oikeaan suuntaan ja on jopa nopeutunut. Eri toiminnoissa edetään vähän eri tahtiin. Uskon, että nuorilla on nykyisin oikeudenmukaisemmat mahdollisuudet kuin 20–30 vuotta sitten. Ammatillisen itsetunnon kannalta on erittäin merkityksellistä, että erilaisia ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti ja ketään ei ohjata 'sivuraiteelle'."

Vastuullisuus ja työn merkityksellisyys kulkevat monien vastaajien mielestä käsi kädessä. Kun työnantaja pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan yhteiskuntaan myönteisesti, työntekijä kokee työnsä arvokkaana ja motivoivana.

"Erittäin merkityksellisiä. On mukava työskennellä yrityksessä, joka yrittää tehdä maailmasta vähän paremman paikan elää. Uskon, että sillä on merkitystä myös työni ja urakehityksen kannalta, sillä opin koko ajan myös uutta."

Vastauksista nousee esiin, että sosiaalinen vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja inklusiivisuus ovat keskeisiä tekijöitä työelämäkokemuksen kannalta. Ne eivät ole ainoastaan yksilön henkilökohtaisia arvoja, vaan heijastuvat konkreettisesti siihen, miten työntekijät arvioivat työnantajaansa, työympäristöään ja urakehitystään. Organisaation vastuullisuustoimien läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja jatkuva kehittäminen näyttäytyvät luottamuksen rakentamisen ja sitoutumisen edellytyksinä. Työntekijät odottavat, että organisaatiot eivät pelkästään puhu vastuullisuudesta, vaan toimivat sen mukaisesti, niin työarjessa kuin strategisella tasolla.

5.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi nousi aineistossa vahvasti esiin osana vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Useat vastaajat korostivat, että työnantajan tärkein vastuullisuuden muoto on huolehtia omasta henkilöstöstään. Tämä teema kytkeytyy suoraan organisaation arvoihin, työssä jaksamiseen ja siihen, miten työntekijät kokevat työnantajansa toiminnan aidosti vastuulliseksi, eikä pelkästään imagollisena tai ulkoisena toimintana.

"Tärkeintä minulle on, että organisaatio huolehtii työntekijöistään, sen jälkeen asiakkaat ja muut sidotut ryhmät. En näe organisaation toimintaan suoraan liittymättömien vastuullisuusasioiden, kuten ilmastonmuutos jne., kehittämistä"

yhtä tärkeänä, vaan asioina, joihin voidaan panostaa, kunhan työntekijöiden asiat eivät kärsi.”

Tämä vastaus osoittaa, kuinka työntekijöiden hyvinvointi nähdään ensisijaisena vastuullisuustekona. Vastaajan näkemyksessä vastuullisuus rakentuu ennen kaikkea sisäisesti.

”Organisaation tehtävä on ensin turvata oman väkensä jaksaminen, ennen kuin se voi uskottavasti suunnata toimiaan ulospäin.”

Tämä kertoo sisäisestä lojaliteettiketjusta, jossa vastuullisuus rakentuu työntekijöiden hyvinvoinnin kautta koko organisaation toimintakykyyn.

Useissa vastauksissa korostui kokemus siitä, että työhyvinvoinnin tukeminen ei ole pelkkä työnantajan velvollisuus, vaan myös osa työntekijöiden ja työnantajan välistä arvojen yhteensopivuutta. Työhyvinvointi nähtiin arvona, jonka jakaminen vahvistaa myös sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Erityisesti se, että organisaation vastuullisuustyö on aidosti arjessa näkyvää, lisäsi työn merkityksellisyyttä.

”Hyvin tärkeitä, yhteiset arvot vastuullisuusasioissa nostavat myös työhyvinvointia.”

”My company genuinely cares about their employees' well-being, mental and physical health. They always prefer people over practices.”

”Olisi tärkeää löytää vastuullisia asioita kuten esim. työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen, ennenaikaisen eläköitymisen ennaltaehkäisyä.”

Yllä olevat lainaukset muodostavat yhdessä kuvan siitä, miten työhyvinvointi kytkeytyy vastuullisuuskäytänteisiin. Ensimmäinen kommentti yhdistää vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin yhteisiin arvoihin, toinen ilmaisee konkreettisen kokemuksen työnantajan inhimillisyydestä, ja kolmas osoittaa, että työhyvinvoinnin tukemisella voi olla myös pitkäkestoisia, ennakoivia vaikutuksia työntekijöiden työuriin. Näissä vastauksissa korostuu työnantajan rooli hyvinvoinnin mahdollistajana,

ennaltaehkäisevänä ja arvoja toteuttavana toimijana. Työhyvinvointi näyttäytyy aineistossa vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena. Työntekijät odottavat työnantajiltaan selkeitä tekoja, jotka tukevat jaksamista, tasa-arvoista kohtelua sekä työn merkityksellisyyttä. Samalla työhyvinvointi nousee myös arvokysymykseksi, sillä työntekijät haluavat toimia organisaatiossa, joka asettaa ihmiset toimintansa keskiöön. Vastuullisuuden voidaan näin ymmärtää rakentuvan työn arjessa valintoina, jotka vaikuttavat suoraan työssä viihtymiseen, työurien kestoon ja henkilöstön sitoutumiseen.

5.4 Vastuullisuuskäytänteiden ongelmat ja haasteet

Aineiston analyysi osoittaa, että vastuullisuuskäytänteiden tunnettavuus, läpinäkyvyys ja toteutuminen arjen käytänteissä muodostavat keskeisen osan työntekijöiden kokemuksesta organisaation vastuullisuudesta. Kahdesta toisiaan täydentävästä teemasta vastuullisuuskäytänteiden läpinäkyvyydestä ja vastuullisuusviestinnän haasteista rakentuu kokonaisuus, joka ilmentää sitä, miten vastuullisuus välittyy tai jää välittymättä työntekijöiden arjessa. Tulokset korostavat, että ilman riittävää viestintää ja työntekijöiden osallistamista vastuullisuus jää työntekijöille usein vain etäiseksi ilmiöksi, jolla ei ole todellista vaikutusta työn merkityksellisyyteen, motivaatioon tai sitoutumiseen.

Aineistosta nousee vahva kokemus siitä, että vastuullisuuskäytänteet jäävät usein työntekijöille epäselviksi. Useat vastaajat kertoivat, etteivät ole tietoisia oman työpaikkansa vastuullisuustoimista tai kokevat työnantajan etäiseksi, mikä estää vastuullisuuteen samaistumisen. Kun käytänteet jäävät tuntemattomiksi tai näyttäytyvät pintapuolisina, työntekijöiden on vaikea kokea niitä omakseen. Tietoisuuden puute näyttäytyy paitsi sitoutumisen esteenä, myös luottamusta rapauttavana tekijänä. Tilanteissa, joissa vastuullisuus ei ulotu arjen toimintaan, työntekijöiden osallistumismahdollisuudet vastuullisuuden kehittämiseen jäävät vähäisiksi ja vaikutus omaan työhön olemattomaksi.

Vastaajat toivat esiin myös kokemuksiaan vastuullisuusviestinnän ristiriitaisuudesta. Vaikka vastuullisuutta arvostetaan periaatteellisenä tavoitteena, sen käytännön toteutuminen jää usein vaillinaiseksi. Vastaajat kuvasivat turhautumista siihen, että vastuullisuudesta puhutaan juhlapuheissa, mutta konkreettiset toimet puuttuvat. Kun organisaation viestintä ei ole linjassa havaittavan todellisuuden kanssa, syntyy epäluottamusta ja jopa irtautumista organisaatiosta. Tämä ristiriita on erityisen silmiinpistävä tilanteissa, joissa konsernitasolla on selkeitä vastuullisuuslinjauksia, mutta niiden toteutus puuttuu paikallisesti.

Lisäksi viestinnän puutteellisuus näkyy työntekijöiden kokemuksissa siitä, että organisaatioiden vastuullisuusstrategiat ovat ulospäin suunnattuja, mutta ne eivät tavoita omaa yrityksen henkilöstöä. Vastaajat kokivat, että vastuullisuudesta kyllä puhutaan, mutta sisäinen viestintä jää pinnalliseksi tai täysin puuttuvaksi. Tämä voi synnyttää kokemuksen siitä, että vastuullisuus ei ole todellinen toimintaa ohjaava arvo, vaan pikemminkin imagollinen keino, jota hyödynnetään silloin, kun se palvelee liiketoiminnan tavoitteita. Joissain tapauksissa tämä johti työntekijän epävarmuuteen, urapohdintoihin ja jopa työssä viihtymisen heikkenemiseen.

Vastuullisuuskäytänteiden vaikuttavuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin ne viestitään ja kuinka konkreettisesti ne näkyvät työntekijän arjessa. Vastuullisuuden ei koeta olevan merkityksellistä, jos se ei ulotu päivittäisiin käytäntöihin tai jos työntekijä ei ymmärrä sen sisältöä. Luottamuksen syntyminen edellyttää organisaatioilta läpinäkyvyyttä, osallistavaa viestintää ja johdonmukaisia tekoja ei vain periaatteita ja linjauksia. Ilman näitä vastuullisuus jää irralliseksi strategiaksi, jolla ei ole yhteyttä työntekijäkokemukseen, työhyvinvointiin tai sitoutumiseen.

5.4.1 Vastuullisuuskäytänteiden läpinäkyvyys ja toteutuminen

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikuttavuus edellyttää sitä, että käytänteet ovat henkilöstön tiedossa ja ne koetaan merkityksellisiksi. Aineistosta nousi esiin, että monille työntekijöille organisaation vastuullisuustoimet näyttäytyvät etäisinä

tai jopa tuntemattomina. Tietoisuuden puute voi heikentää luottamusta organisaatioon ja vaikeuttaa sitoutumista sen arvoihin ja tavoitteisiin.

"En oikein osaa sanoa, että millaisia vastuullisuuskäytäntöjä meillä olisi töissä. Niistä ei puhuta."

"En ole erityisen tietoinen organisaationi vastuullisuuskäytännöistä."

Nämä vastaukset kuvaavat tilannetta, jossa vastuullisuus ei välity työntekijöiden arkeen. Kun viestintä vastuullisuudesta on heikkoa tai olematonta, työntekijä ei pysty samaistumaan organisaation vastuullisuustavoitteisiin, eikä vastuullisuus näy osana jokapäiväistä työtä. Tämä voi heikentää työmotivaatiota ja vahingoittaa organisaation sisäistä luottamus pohjaa. Eräs vastaaja ilmaisi työnantajansa olevan hänelle etäinen, mikä voi osaltaan selittää vastuullisuustoimien näkymättömyyttä.

"Työnantajani on minulle hyvin etäinen, enkä siksi edes tunne sen vastuullisuuskäytäntöjä."

Tässä korostuu inhimillisen yhteyden puuttuminen työntekijän ja organisaation välillä. Vastuullisuus ei tällöin kiinnity työntekijän kokemuksiin, vaan jää ulkopuoliseksi ilmiöksi, jonka sisältöä tai merkitystä ei ymmärretä. Etäisyys organisaation ja henkilöstön välillä heikentää osallistumisen mahdollisuuksia ja vaikeuttaa vastuullisuuden jalkauttamista. Toisella vastaajista on jonkinlainen käsitys olemassa olevista vastuullisuuskäytännöistä, mutta niiden koetaan jäävän pinnallisiksi tai kosmeettisiksi.

"En itse asiassa tiedä mitkä ovat organisaatiomme vastuullisuuskäytännöt? Joo, perus Code of Conductit on olemassa, vaatimukset yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille, toimistolla pyritään toimimaan vihreästi (kierrätys ja valot pois), mutta sille tasolle jää."

Tässä kommentissa näkyy epäily siitä, että vastuullisuus jää pintapuoliseksi käytännöksi, jolla ei ole syvempää yhteyttä työn sisältöön tai arjen päätöksentekoon. Tämän vastauksen sävy voi heijastaa kokemusta siitä, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta vaikuttaa tai osallistua vastuullisuuden kehittämiseen.

Myös seuraava vastaaja koki, ettei vastuullisuudella ole lainkaan vaikutusta hänen työhönsä tai uraansa.

"En koe, että työnantajani vastuullisuuskäytännöllä (mitä ne lienevätkin) on mitään merkitystä minun työhöni, uraan tai päätöksiin."

Tämä osoittaa, että vastuullisuus ei ole onnistunut jalkautumaan osaksi henkilöstön työn merkityksellisyyttä tai urasuunnittelua. Kun työntekijät eivät tiedä vastuullisuustoimista tai eivät tunnista niiden yhteyttä omaan työhönsä, ne jäävät irrallisiksi ja merkityksettömiksi. Aineiston perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuskäytänteiden tunnettuus ja näkyvyys organisaatioissa ovat monin paikoin puutteellisia. Työntekijöiden kokemukset viestivät siitä, että ilman selkeää, läpinäkyvää ja arkeen kiinnittyvää viestintää vastuullisuus ei muutu yhteiseksi organisaation laajuiseksi arvopohjaksi. Tietoisuuden puute heikentää vastuullisuustoimien vaikuttavuutta ja estää niiden integroimista osaksi työntekijäkokemusta ja työntekijöiden sitoutumista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaatii siten myös panostusta sisäiseen viestintään, työnantajan ja työntekijän väliseen dialogiin ja henkilöstön osallistamiseen, sillä muuten sen hyödyt jäävät potentiaaliksi, jota ei koskaan saavuteta.

5.4.2 Vastuullisuusviestinnän haasteet

Vaikka vastuullisuus näyttäytyy monille työntekijöille tärkeänä arvona, aineistosta nousee esiin ristiriita sen merkityksen ja käytännön toteutuksen välillä. Työntekijät tunnistavat vastuullisuuden periaatteet ja arvostavat niitä, mutta kokevat, ettei niiden toteutus organisaatioissa ole läpinäkyvää, systemaattista tai aidosti arjen työhön kytkeytyvää. Erään vastaajan kokemus kiteyttää tämän jännitteen.

"Organisaation vastuullisuudella on minulla paljon merkitystä. Käytännön tasolla olen todennut eettisyyden jäävän kuitenkin toteutumatta monessa tilanteessa, mikä on saanut minut pohtimaan jatkoani organisaatiossa."

Tämä lainaus kuvaa tilannetta, jossa työntekijä on aidosti kiinnostunut vastuullisuudesta, mutta kokee sen jäävän vajaaksi organisaation arjessa. Kun työnantajan

vastuullisuuspuheet eivät kohtaa havaittua todellisuutta, voi se synnyttää luottamuspulaa ja vaikuttaa sitoutumiseen sekä työn jatkuvuuteen. Vastuullisuus ei ole pelkkä organisaatiostrategian osa, vaan konkreettinen mittari sille, voiko työntekijä samaistua työnantajan arvoihin ja toimintatapoihin.

Useissa vastauksissa korostuu samanlainen kokemus siitä, että vastuullisuuskäytänteet ovat sinänsä tärkeitä, mutta niihin ei panosteta riittävästi. Työntekijät kokevat, että vastuullisuutta korostetaan kyllä juhlapuheissa ja strategiadokumenteissa, mutta se ei näy konkreettisina tekoina työpaikalla.

"Koen ne tärkeiksi ja ne eivät ole yritykselle niin tärkeitä, että niille syvemmin tehtäisiin mitään."

"Vaikka organisaatiossa on mielestäni eettisesti ja vastuullisesti toimimisen kulttuuri, on vastuullisuuskäytännöissä paljon tekemistä (kyseessä pk-yritys) ja itse koen tärkeäksi, että niitä kehitetään aktiivisesti."

Lainauksissa ilmenee turhautuminen siihen, että vaikka vastuullisuus on periaatteessa esillä, sen edistäminen jää pinnalliseksi. Tämä voi johtaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että vastuullisuus on enemmän brändi- tai viestintätyökalu kuin arjen toimintaa ohjaava arvo. Kun käytännön tasolla vastuullisuus ei ilmene, sen merkitys hämärtyy ja organisaation uskottavuus kärsii. Samaan teemaan liittyy myös seuraava vastaus, joka nostaa esiin eron juhlapuheiden ja arjen välillä.

"Kyllä ne ovat merkityksellisiä, mutta eivät kovin näkyviä. Työnantajani on mielestäni hyvä, mutta vastuullisuus ei juurikaan korostu arkipäivässä. En muista, miten vastuullisuus korostuisi yrityksen strategiassa, mutta kehitys ei mielestäni tue vastuullisuutta muuten kuin juhlapuheissa. Vastuuton työnantaja voi toki lopettaa uran siihen paikkaan alalla."

Vastaus osoittaa, että vastuullisuuden puute ei ole pelkästään eettinen tai imagollinen kysymys, vaan sillä voi olla suoria vaikutuksia työntekijän uran jatkumiseen. Kun työnantajan toiminta ei tue vastuullisuuden kehittymistä, työntekijä voi kokea tulevansa väärin johdetuksi tai kohdelluksi, mikä lisää epävarmuutta ja jopa halua irtautua

organisaatiosta. Pettymys syntyy erityisesti silloin, kun työntekijä kokee, että vastuullisuutta voitaisiin toteuttaa, mutta siihen ei osoiteta tahtoa tai osaamista.

"Olisivat merkityksellisiä, jos niitä oikeasti harjoitettaisiin."

Työntekijät eivät kaipa vain vastuullisuuspuhetta, vaan sen toteutumista käytännössä. Vastuullisuuskäytännöllä on arvoa vain, jos ne vaikuttavat työntekijän kokemukseen ja työympäristön laatuun. Muuten niistä tulee tyhjiä lupauksia, jotka rapauttavat yksilön ja yrityksen välistä luottamusta. Joissain tapauksissa ristiriita korostuu erityisesti silloin, kun konsernitasolla on määritelty hyvät vastuullisuuslinjaukset, mutta ne eivät toteudu työntekijän omassa työyksikössä.

"Koen, ettei organisaatiossani toteuteta vastuullisuuskäytäntöjä. Ja puhun nyt yrityksestä, jossa työskentelen, en ketjusta johon yritys kuuluu. Ketjulla kyllä on hyviä käytäntöjä, joita mielestäni kuuluisi noudattaa, mutta en tiedä, onko yrittäjien totaalista osaamattomuutta vai täydellistä mielenkiinnon puutetta yritystään ja yrittämistä kohtaan, että oikein mikään ei toteudu työpaikallani. Joten vastaus voisi olla, että olisivat hyvin merkityksellisiä – tällä hetkellä työ ja ura junnaa ikävästi paikallaan työssä, jossa en viihdy."

Tämä lainaus tuo esiin vastaajan syvän pettymyksen ja turhautumisen organisaatioon. Vastaaja kokee, ettei vastuullisuuskäytännöllä ole minkäänlaista vaikutusta hänen arkeensa tai jos on, vaikutus on negatiivinen. Vaikka ylemmällä tasolla olisi hyviä linjauksia, työntekijä arvioi organisaatiota nimenomaan sen perusteella, miten se toteuttaa vastuullisuutta arjen tasolla. Viestinnän puutteet nousivat aineistossa esiin toistuvana teemana. Vaikka yrityksellä saattaa olla vastuullisuustavoitteita ja -käytänteitä, ne eivät välttämättä ole näkyviä henkilöstölle.

"Kestävä kehitys on aiheena tärkeä. Ei näy yhtä isosti yrityksen viestinnässä henkilökunnalle."

"Ulospäin mainitut vastuullisuuskäytännöt ovat hyvät. Kaikki eivät vain toteudu. Oman työni kannalta ovat hyviä."

Näissä lainauksissa korostuu se, että sisäisen viestinnän puutteellisuus voi aiheuttaa epäluuloa ja jopa kyynisyyttä. Jos vastuullisuudesta viestitään vain ulkoisesti, mutta ei aidosti henkilöstölle, työntekijä ei kykene sitoutumaan siihen eikä koe olevansa osa vastuullisuustyötä. Tämä voi vaikuttaa työmotivaatioon ja luottamukseen työnantajaa kohtaan. Lopulta yksi vastaus tiivistää koko teeman ytimekkäästi.

"...my organization only has sustainability goals when it serves them to make more money. Sustainability is not a goal."

Tässä vastuullisuus näyttäytyy opportunistisena strategiana, jota käytetään vain silloin, kun siitä on suoraa hyötyä. Tämä vastaus heijastaa laajempaa kokemusta, jossa työntekijä ei näe vastuullisuutta eettisenä veloitteena, vaan laskelmoivana valintana. Kun näin tapahtuu, vastuullisuudesta tulee vaikeasti uskottava ja sen arvo työntekijän silmissä murenee. Aineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden kokema ristiriita vastuullisuuspuhunnan ja käytännön toteutuksen välillä on merkittävä haaste organisaatioiden kannalta. Vastuullisuutta ei tule nähdä pelkästään ulkoisena viestinnän välineenä, vaan sen tulee näkyä työyhteisön arjessa ja päätöksenteossa. Työntekijöiden luottamus organisaation vastuullisuuteen rakentuu tekojen, ei puheiden varaan.

5.5 Vastuullisuuskäytäntöjen merkityksettämyys

Vaikka vastuullisuus on yhä keskeisemmässä roolissa organisaatioiden strategioissa, kaikkien työntekijöiden näkökulmasta sen merkitys ei näyttäydä yhtä olennaisena. Aineistosta käy ilmi, että vastuullisuuskäytännöt eivät ole kaikille henkilökohtaisesti tärkeitä tai vaikuttavia tekijöitä työelämän valinnoissa. Joillekin vastaajille muut tekijät, kuten palkka, urakehitys ja työn sisällöllinen mielekkyys, nousevat selvästi vastuullisuutta tärkeämmiksi prioriteeteiksi.

"Not that relevant. I value other things when choosing an employer/organization."

Tässä vastauksessa näkyy työntekijän kokemus siitä, että vastuullisuus ei ole keskeinen kriteeri työpaikan valinnassa. Työnantajan eettiset periaatteet eivät paina vaakakupissa

yhtä paljon kuin henkilökohtaiset tavoitteet, kuten ammatillinen kehitys tai työn sisältö. Tämä näkökulma muistuttaa, että vastuullisuutta ei voi pitää itsestäänselvyytenä kaikille, koska sen arvo vaihtelee yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Samanlainen etäisyys vastuullisuuskäytäntöihin korostuu erityisesti suurten organisaatioiden konteksteissa. Työntekijät kokevat, että vastuullisuus ilmenee enemmän yhtiön strategiassa kuin heidän omassa arjessaan.

"En koe, että ne ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä isossa pörssi-yhtiössä työskennellessä."

Kun organisaatio on suuri ja monitasoinen, vastuullisuus voi näyttäytyä etäisenä, korkealla johdon tasolla tehtynä päätöksentekona. Tällöin työntekijä ei koe olevansa osa vastuullisuuden toteutusta tai kokevansa sen vaikutuksia henkilökohtaisesti. Tämä tuo esiin haasteen: vastuullisuus ei saa jäädä pelkästään strategiseksi viestiksi, sen tulee jalkautua arjen tasolle, jotta työntekijät voivat kokea sen merkitykselliseksi. Sama tematiikka toistuu myös seuraavassa vastauksessa, jossa työntekijä arvioi vastuullisuuden merkitystä oman työnsä kannalta.

"Not really relevant, as I'm not directly impacted, nor do they directly have an impact on my job or career."

Tämä vastauksena toimii esimerkkinä siitä, miten vastuullisuuden koetaan vaikuttavan ainoastaan organisaation ulkoiseen toimintaan tai maineeseen, mutta ei yksilön jokapäiväiseen työskentelyyn. Työntekijä ei tunnista käytäntöjä, jotka heijastuisivat hänen omaan työhönsä tai urakehitykseensä. Tällöin vastuullisuus jää irralliseksi ja etäiseksi, eikä siihen synny henkilökohtaista suhdetta. Silti mielenkiintoista on, että vaikka organisaation vastuullisuustoimilla ei koeta olevan suoraa vaikutusta omaan työhön, osa työntekijöistä haluaa toimia vastuullisesti omalla tasollaan.

"Ei merkityksellisiä, mutta pyrin toimimaan vastuullisesti omalta osaltani siitä huolimatta."

Tämä kertoo yksilötason eettisestä sitoutumisesta ja vastuunkannosta, joka ei ole riippuvainen työnantajan virallisista linjauksista. Työntekijä saattaa kokea, että vastuullisuus on enemmän oma tapa toimia kuin organisaation ohjaama normi. Vaikka organisaation käytännöt eivät näkyisi arjessa, henkilökohtaiset arvot voivat silti ohjata toimintaa vastuulliseen suuntaan.

Osassa vastauksista vastuullisuus näyttäytyy lähinnä pienten käytännön yksityiskohtien tasolla, eikä työntekijä koe sillä olevan laajempaa vaikutusta uran kannalta.

"En vielä ole törmännyt siihen, että niillä olisi suurta merkitystä itse työlle ja uralle, lähinnä ehkä pienemmille käytännön yksityiskohdille tai organisaation maineelle."

Tällöin vastuullisuus tyipistyy helposti kosmeettiseksi elementiksi, joka näkyy esimerkiksi kierrätyksessä tai viestinnällisissä teoissa, mutta ei ohjaa syvällisemmin organisaation tai työntekijän toimintaa. Tällainen käsitys voi heikentää vastuullisuuden kokemuksellista painoarvoa työntekijöiden keskuudessa.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuden koettu merkitys vaihtelee suuresti työntekijän roolista, henkilökohtaisista arvoista ja organisaation rakenteista riippuen. Joillekin vastuullisuus on olennainen osa työpaikan valintaa ja ammatillista identiteettiä, kun taas toisille se näyttäytyy toissijaisena tai jopa näkymättömänä osana työarkea. Tämä moninaisuus haastaa organisaatiot miettimään, miten vastuullisuus voidaan tehdä näkyväksi eri rooleissa toimiville työntekijöille ja miten sitä viestitään tavalla, joka resonoi yksilön tasolla. Ilman tätä yhteyttä vastuullisuus saattaa jäädä pelkäksi yläotsikoksi, jolla ei ole todellista vaikutusta henkilöstön kokemuksiin tai sitoutuneisuuteen.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää, miten työntekijät kokevat organisaationsa vastuulliskäytänteet omassa työarjessaan. Tutkimustulokset ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa ja tukevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Aineiston perusteella työntekijöille merkityksellisimmät vastuullisuuskäytänteet liittyvät organisaation arvoihin, oikeudenmukaisuuteen, työhyvinvointia edistäviin käytänteisiin sekä siihen, kuinka läpinäkyvästi ja konkreettisesti vastuullisuus ilmenee yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden kokemuksiin niin työelämän laadun, työn merkityksellisyyden kuin sitoutuneisuuden osalta. Vastauksissa korostuu erityisesti yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuuden merkitys. Organisaation arvojen yhteensopivuus työntekijän omien arvojen kanssa on merkittävä tekijä erityisesti työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden näkökulmasta. Tätä havaintoa tukee vahvasti yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoria (Kristof, 1996; Cable & Judge, 1996) sekä Huseynovan ja Matoškován (2022) näkemykset siitä, että työntekijät kiinnostuvat helpommin organisaatioista, joiden arvot he kokevat omikseen.

Tutkimustulosten perusteella työntekijät kokevat organisaation vastuullisuuden aidoksi silloin, kun he kokevat organisaation toimivan vastuullisten arvojen mukaisesti eikä ainoastaan viestivän vastuullisuudesta. Useat vastaajat kuvaavat kokemuksiaan organisaation vastuullisuuden etäisyydestä tai epäuskottavuudesta silloin, kun se ei konkreettisesti näy arjen toiminnassa tai jää vain strategia- tai viestintätasolle. Useat vastaajat nostavat esiin ristiriidan organisaation viestinnän ja konkreettisten tekojen välillä, mikä herättää epäluottamusta vastaajissa ja johtaa vastuullisuutta koskevien tavoitteiden kyseenalaistamiseen. Erityisesti tilanteet, joissa työntekijä kokee organisaation vastuullisuusviestinnän pelkkänä organisaation imagonrakennuksena, heikentää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja jopa motivoi heitä harkitsemaan työpaikan

vaihtoa. Signaalointiteorian näkökulmasta (Connelly ja muut, 2011; Guest ja muut, 2020) nämä tulokset ovat linjassa teorian kanssa. Mikäli organisaation viestintä on epäselvää tai ristiriitaista suhteessa havaittuun todellisuuteen, se heikentää viestin uskottavuutta ja voi täten murentaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon (Connelly ja muut; Guest ja muut, 2020). Aineistosta käy ilmi, että juuri tällaiset viestinnälliset ristiriidat muodostavat keskeisen haasteen vastuullisuuden uskottavuudelle. Tätä väittämää tukee myös attribuutioteoria, jonka mukaan yksilöiden kokemus henkilöstökäytänteiden tarkoitusperästä ratkaisee niiden vaikuttavuuden (Nishii ja muut, 2008). Työntekijät odottavat organisaatiolta johdonmukaista, läpinäkyvää ja konkreettisiin tekoihin sidottua vastuullisuusviestintää, jonka avulla he voivat samaistua organisaation arvoihin ja kokea työnsä merkitykselliseksi (Nishii ja muut, 2008).

Tutkimustulokset osoittavat, että yksilöiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä vaikuttaa se, että he voivat työskennellä arvomaailmaltaan yhteensopivassa organisaatiossa. Tämä havainto tukee aiempia tutkimustuloksia (Pham ja muut, 2023; Guerci ja muut, 2019), joiden mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja antaa työntekijöille mahdollisuuden kokea, että heidän työllään on myös eettinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kun organisaatio edistää vastuullisuutta johdonmukaisesti ja avoimesti, se tukee työntekijän sisäistä motivaatiota, työhyvinvointia ja urapolun pitkäjänteistä rakentumista (Shen ja Benson, 2016; Järllström ja muut, 2018).

Tutkimusaineistossa korostuu myös työntekijöiden kokemukset vastuullisuuden merkityksettömyydestä, erityisesti tilanteissa, joissa vastaajat eivät tiedneet organisaation vastuullisuuskäytänteistä tai ne jäivät heille muuten merkityksettömiksi. Joillekin työntekijöille vastuullisuus näyttäytyy vain organisaation ulkoisena strategiana, jolla ei ole yhteyttä omaan työhön. Lisäksi osa vastaajista koki, että organisaation vastuullisuustoimet eivät olleet suunnattu henkilöstölle vaan lähinnä ulkoisille sidosryhmille, jolloin niitä käytetään vain organisaation imagon rakentamiseen. Tämä koettu etäisyys organisaation vastuullisuuskäytänteiden ja oman työn välillä aiheuttaa

joissakin vastaajissa organisaatiosta vieraantumisen tunteen, mikä heikentää sekä heidän motivaatiotaan että työhyvinvointiaan. Nämä havainnot ovat linjassa Phamin ja muiden (2024) sekä Ehnertin (2014) tutkimusten tulosten kanssa, joiden mukaan vastuullisuuden vaikuttavuus syntyy vasta silloin, kun se jalkautetaan osaksi organisaation arjen käytänteitä ja siitä tehdään työntekijöille aidosti näkyvää.

Oikeudenmukaisuuden ja inklusiivisuuden teemat liittyvät vastauksissa vahvasti sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen työyhteisössä. Järllström ja muut (2018) sekä Ehnert ja muut (2011) ovat korostaneet tutkimuksissaan, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää yhdenvertaisuutta, reilua kohtelua ja osallistavaa kulttuuria, ja näiden tekijöiden puuttuminen saattaa vähentää yksilön työn merkityksellisyyttä ja yhteenkuulumisen tunnetta. Tämä teema nousee esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Vastaajat jakavat kokemuksiaan siitä, että organisaatioiden vastuullisuuskäytännöt eivät ole osallistavia eikä työntekijöillä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Osallistamisen puute heikentää työntekijöiden mahdollisuutta kokea vastuullisuus henkilökohtaisesti merkityksellisenä. Bhattacharyan ja muiden (2008) sekä Barrera-Martinezin ja muiden (2019) mukaan työntekijöiden osallistaminen vastuullisuuden kehittämiseen vahvistaa työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja lisää organisaatiositoutuneisuutta.

Tutkimustuloksista heijastuu lisäksi se, että työntekijät arvostavat konkreettisia, työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytänteitä, kuten joustavia työjärjestelyjä, työ- ja vapaa-ajan tasapainon tukemista sekä osaamisen kehittämismahdollisuuksia. Tällaiset henkilöstökäytännöt koetaan uskottavina osoituksina vastuullisuudesta. Näitä tuloksia tukee työn voimavarojen näkökulma (Demerouti ja muut, 2001) ja työn imun teoria (Bakker ja muut, 2014), joiden mukaan työntekijöiden kokemukset resurssien saatavuudesta ja tasapainosta lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia. Lu ja muut (2023) osoittavat tutkimuksessaan, että tällaiset vastuulliskäytännöt myös vahvistavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, mikä on keskeistä pitkäkestoisen työn ja uran kannalta.

Tuloksista nousee esiin myös vastuullisuuden ja työn merkityksellisyyden välinen yhteys. Vastaajat kokevat työnsä arvokkaammaksi ja motivoivammaksi kun vastuullisuus toteutuu yrityksessä näkyvästi ja uskottavasti. Tämä korostaa vastuullisuuden roolia työidentiteetin rakentajana ja työn eettisen ulottuvuuden vahvistajana (Pham ja muut, 2023; Guerci ja muut, 2019). Vastuullisuus ei ole staattinen tila, vaan jatkuva kehitysprosessi, jota työntekijät arvioivat jatkuvasti suhteessa omiin arvoihinsa ja uratavoitteisiinsa (Järlström ja muut, 2024; Ramgolam ja muut, 2024).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus työntekijäkokemukseen rakentuu monitasoisesti arvojen yhteensopivuudesta, johdonmukaisesta viestinnästä, näkyvistä vastuullisuuskäytännöistä ja työntekijöiden osallistamisesta. Organisaatiot, jotka pystyvät toteuttamaan vastuullisuutta eettisesti, läpinäkyvästi ja osallistavasti, voivat aidosti vaikuttaa yksilön työn merkityksellisyteen, motivaation vahvistumiseen ja organisaatiositoutuneisuuden syvenemiseen. Vastuullisuus ei ole pelkkä hallinnollinen velvoite tai ulkoinen strategia, vaan se on keskeinen osa sitä, miten työntekijät kokevat työnsä arvon ja roolinsa osana yhteiskuntaa.

Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen liittyy useita rajoitteita. Ensinnäkin tutkimus toteutettiin Suomessa, ja aineisto koostui 186 työssäkäyvän henkilön vastauksista, mikä kattaa vain hyvin pienen osan suomalaisesta työväestöstä. Lisäksi Suomen kulttuurinen ja yhteiskunnallinen konteksti saattaa poiketa merkittävästi muista maista, mikä rajoittaa tulosten sovellettavuutta kansainvälisesti. Aineiston keruu tapahtui tiettyinä ajankohtana, eikä se tarjoa näkymää ilmiön mahdollisiin muutoksiin ajassa. Laajempi otos ja pitkittäistutkimus voisivat tuoda syvempää ymmärrystä siitä, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt toteutuvat eri tilanteissa ja kuinka ne esimerkiksi vaikuttavat työntekijöiden työarkeen.

Lisäksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on vielä osin vakiintumaton, mikä tekee sen systemaattisesta tarkastelusta haastavaa (Lulewicz-Sas ja muut, 2022; Rangolam ja muut, 2024). Vaikka vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana (Aust ja muut, 2020), aiheen tutkimuksessa käytetty terminologia on edelleen kirjavaa ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat osin vakiintumattomia (Rangolam ja muut, 2024; Kramar, 2022). Jatkotutkimuksen avulla tätä käsitteellistä epäselvyyttä voitaisiin vähentää ja rakentaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimukselle selkeämpää viitekehystä.

Tulevissa tutkimuksissa olisi myös kiinnostavaa hyödyntää lisää laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja, jotka voisivat tuottaa syvempää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja vastuullisten henkilöstökäytäntöjen vaikutuksista työntekijöiden työarkeen. Tässä tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuudella on suuri merkitys yksilöiden sitoutuneisuuteen. Laadulliset menetelmät voisivat avata tarkemmin arvojen yhteensopivuuden merkitystä yksilölle ja sen vaikutuksia yksilön työarjen ja työuran kannalta.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on merkityksellistä monista eri syistä. Se yhdistää kaksi työelämän kannalta keskeistä teemaa: vastuullisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Molempien merkitys on kasvanut ja todennäköisesti kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Vastuullisten henkilöstökäytänteiden on todettu edistävän muun muassa työntekijöiden hyvinvointia (Järström ja muut, 2023) ja tuottavan organisaatioille hyötyjä, kuten kustannussäästöjä, tehokkuutta, kilpailuetua ja parempaa mainetta (Rangolam ja muut, 2024). Pitkällä aikavälillä vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa hyödyttävän paitsi yksilöä ja organisaatiota myös koko yhteiskuntaa (Järström ja muut, 2023).

Lähteet

Abbas, Z., Sarwar, S., Rehman, M. A., Zámečník, R., & Shoaib, M. (2022). Green HRM promotes higher education sustainability: a mediated-moderated analysis. *International Journal of Manpower*, 43(3), 827-843. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0171>

Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. <https://doi.org/10.7341/20231922>

Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332. <https://doi.org/10.1111/iops.12059>

Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>

Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of business ethics*, 28, 243-253. [10.1023/A:1006289817941](https://doi.org/10.1023/A:1006289817941)

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Alghnimi, A. A. W. M., Habeeb, L. M., & Kadhim, R. I. (2020). The mediating effect of employee engagement between sustainable hrM practices and job performance.

International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(6), 643-659. Noudettu 20.2.2025 osoitteesta:

https://www.ijcc.net/images/vol_13/Iss_6/13672_Alghnimi_2020_E_R.pdf

Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324. DOI: <https://www.doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>

App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278. DOI: https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App

Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of management*, 44(5), 2037-2063. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206316638163>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. DOI: <https://www.doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Beer, M. (2015). HRM at a crossroads: Comments on “Evolution of strategic HRM through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field”. *Human Resource Management*, 54(3), 417–421. <https://doi.org/10.1002/hrm.21734>

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(3), 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>

Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York, NY: Schuster & Schuster.

Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen Jr, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of management studies*, 51(8), 1334-1360. <https://doi.org/10.1111/joms.12097>

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>

Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event - signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>

Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338.

<https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>

Chillakuri, B., & Vanka, S. (2021). Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16(1), 71-93.

<https://doi.org/10.1108/SBR-03-2020-0033>

Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability*, 13(7), 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta: <https://www.shrm.org/content/dam/shrm/enterprise-solutions/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/01492063103884>

Crifo, P., Escrig-Olmedo, E., & Mottis, N. (2019). Corporate governance as a key driver of corporate sustainability in France: The role of board members and investor relations. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1127-1146. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3866-6>

Daly, H. E., & Cobb, J. B. (1994). *For the common good: Redirecting the economy toward community, the environment, and a sustainable future*. Boston, MA: Beacon Press.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>

De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)''-model. *Management revue*, 263-284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The international journal of human resource management*, 25(1), 91-112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Diaz - Carrion, R., López - Fernández, M., & Romero - Fernandez, P. M. (2020). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1749-1760. <https://doi.org/10.1002/csr.1921>

Diaz - Carrion, R., López - Fernández, M., & Romero - Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091>

Drover, W., Wood, M. S., & Corbett, A. C. (2018). Toward a cognitive view of signalling theory: Individual attention and signal set interpretation. *Journal of management studies*, 55(2), 209-231. <https://doi.org/10.1111/joms.12282>

Duvnjak, B., & Kohont, A. (2021). The role of sustainable hrm in sustainable development. *Sustainability*, 13(19), 10668. <https://doi.org/10.3390/su131910668>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta - analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x>

Ehnert, I. (2009a). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3, 419– 438. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848>

Ehnert, I. (2009b). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective (contributions to management science). Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2011). Sustainability and human resource management. *The future of employment relations*, 215-237. https://doi.org/10.1057/9780230349421_12

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23, 221– 238. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221>

Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing Sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.). *Sustainability and human resource management* (pp. 247-271). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_15

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.). *Sustainability and human resource management* (pp. 3–32). Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2024). Sustainable HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2172769>

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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Ellemers, N., Kingma, L., Van De Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of organizational Moral psychology*, 1(2), 97-124. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta:

https://www.researchgate.net/publication/265440982_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Source_of_Organizational_Morality_Employee_Commitment_and_Satisfaction

Elsawy, M. (2022). The effect of sustainable human resource management on achieving sustainable employee performance: An empirical study. *International Business Research.*, 15(5), 10–20. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n5p10>

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Faisal, S. (2023). Twenty-years journey of sustainable human resource management research: A bibliometric analysis. *Administrative sciences*, 13(6), 139.

<https://doi.org/10.3390/admsci13060139>

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of business ethics*, 122, 53-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>

Ferreira-Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2020). Sustainable HRM as a pathway to sustainability—HRMS relevance on affective commitment through organizational trust. *Sustainability*, 12(22), 9443. <https://doi.org/10.3390/su12229443>

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The common good of the firm and humanistic management: Conscious capitalism and economy of communion. *Journal of Business Ethics*, 145, 701-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>

Gamage, A., & Wickramaratne, W. P. R. (2022). Sustainable Human Resource Management (HRM) practices for boosting the worker productivity in tea plantations in Sri Lanka: Validation of a new HRM model. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 12(1), 39-51. <https://doi.org/10.5195/emaj.2022.253>

Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5) <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>

Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of business ethics*, 114, 15-27.

<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>

Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). "Searching for gold" with sustainable human resources management and internal communication: Evaluating the mediating role of employer attractiveness for explaining turnover intention and performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 24.

<https://doi.org/10.3390/admsci13010024>

Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor onservice. *Management Research Review*, 41(7), 774-788.

<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.

<https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>

Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062040>

Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee wellbeing: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>

Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Eds.). (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*. Oxford University Press.

Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management*, 33(3), 447-462.

<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>

Haila, K., Salminen, V., Kiiskinen, J., Roiha, U., Leppänen, R., & Kiemunki, J. (2023). Kiertotalouden strategisen ohjelman arviointi. Noudettu 1.3. 2025 osoitteesta:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-558-0>

Hansez, I., & Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 267-278.

<https://doi.org/10.1037/a0019528>

Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 134-146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>

Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2018). Shared core values of high performing employee-owned enterprises. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 285-304. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1488853>

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>

Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?. *International Journal of Manpower*, 43(3), 763-785. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0247>

Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>

Huseynova, A., & Matošková, J. (2022). Sustainable HRM practices for a stronger employer brand: Leveraging organizational culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice-Series D-Faculty of Economics and Administration*. <https://doi.org/10.46585/sp30031605>

Huseynova, A., Matošková, J. & Gregar, A. (2022). Linking employer branding and firm-level performance: The case of Azerbaijani firms registered on Glassdoor. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 128-142. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.12)

Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>

Järllström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järllström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Järllström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

Järllström, 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>

Järllström, M., Saru, E., Viitasaari, M., & Akrivou, K. (2024). Integrating ‘common good’ authenticity for sustainable human resource management reporting. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 159-182. <https://doi.org/10.1177/23970022241229035>

Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic management review*, 3(1-2), 128-143.

<https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.001>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteissä (3.-5 painos)*. Sanoma Pro Oy.

Keegan, A., Aust, I., & Brandl, J. (2018). Handling tensions in Human Resource Management: Insights from Paradox Theory. *German Journal of Human Resource Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2397002218810312>

Kim, S., Su, Z., & Wright, P. (2018). “The HR - line - connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57, 1219 – 1231.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21905>

KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*.

Noudettu

5.3.2025

osoitteesta:

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html>

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. <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. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>

Kristof - Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person - organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel psychology*, 76(2), 375-412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>

Kristof, A. L. (1996). Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Lee, B. Y., Kim, T. Y., Kim, S., Liu, Z. and Wang, Y. (2022). 'Socially responsible human resource management and employee performance: the roles of perceived external prestige and employee human resource attributions'. *Human Resource Management Journal*, 33, 828–45. <https://doi.org/10.1111/17488583.12481>.

Li, S. L., Sun, F., & Li, M. (2019). Sustainable human resource management nurtures change-oriented employees: Relationship between high-commitment work systems and employees' taking charge behaviors. *Sustainability*, 11(13), 3550. <https://doi.org/10.3390/su11133550>

Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: the perspectives of Italian human resource managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 2029-2056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2325548>

Liran, A., & Dolan, S. (2016). Values, Values on the wall, Just do business and forget them all: Wells Fargo. *European Business Review*. Noudettu 5.3.2025 osoitteesta: <https://www.europeanbusinessreview.com/values-values-on-the-wall-just-do-business-and-forget-them-all-wells-fargo-volkswagen-and-others-in-the-hall/>

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.

<https://www.doi.org/10.1002/hrm.22153>

Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H., & Fryczyńska, M. (2022). How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics & Sociology*, 15(4), 63-79.

<https://www.doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-4/3>

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.

<https://doi.org/10.1108/03068290310483730>

Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184.

<https://doi.org/10.1108/17465681211237628>

Mariappanadar, S. (2020). Characteristics of sustainable HRM system and practices for implementing corporate sustainability. In *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment* (pp. 9-35). Singapore: Springer Singapore.

https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_2

Mariappanadar, S. (2024). Sustainable HRM roles and competencies. In *Sustainable Human Resource Management Strategies and Practices: Human Capital for Corporate ESG Sustainability* (pp. 251-278). Singapore: Springer Nature Singapore.

https://doi.org/10.1007/978-981-97-8688-6_11

Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-*

Pacific Journal of Business Administration, 6(3), 206-224.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0043>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>

Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The international journal of human resource management*, 27(4), 440-455.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>

Nishii, L., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

O'Higgins, E., & Zsolnai, L. (Eds.). (2017). *Progressive business models: Creating sustainable and pro-social enterprise*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58804-9>

Parkin Hughes, C. (2019). A paradox perspective for sustainable Human Resource Management. *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges*; Mariappanadar, S., Ed, 61-81.

Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Pereira, V., Usman, M., Ali, M., & Vo - Thanh, T. (2023). Common good human resource management, ethical employee behaviors, and organizational citizenship behaviors toward the individual. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 977-1000. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12493>

Pham, N. T., Lu, J., Ogbonnaya, C., Tuan, T. H., Degbey, W. Y., & Laker, B. (2024). A more ethical workplace? How and why perceived socially responsible human resource management makes a difference. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13161>

Piwowar-Sulej, K. (2024). Sustainable human resource management: a mixed-method analysis of the research field focusing on the visegrad countries. *Central European Management Journal*. <https://www.doi.org/10.1108/CEMJ-10-2023-0391>

Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2022). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576-608. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>

Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)

Romero, S., Ruiz, S., & Fernandez - Feijoo, B. (2019). Sustainability reporting and stakeholder engagement in Spain: Different instruments, different quality. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 221-232. <https://doi.org/10.1002/bse.2251>

Rousseau, D. (2015). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703589>

Sanders, K., Cogin, J. A., & Bainbridge, H. T. (2014). *Research methods for human resource management*/edited by Karin Sanders, Julie A. Cogin, and Hugh TJ Bainbridge. <https://doi.org/10.4324/9781315852300>

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (2. uudistettu painos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Green human resource management and employee innovative behaviour: does inclusive leadership play a role?. *Personnel Review*, 53(1), 266-287. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2022-0201>

Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130. <https://doi.org/10.1002/hrm.21565>

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206314522300>

Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>

Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50024-6>

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.hrmmr.2019.100708>

Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798. <https://doi.org/10.3390/su10124798>

Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*

(IJBESAR), 10(1), 23-29. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.101.03>

Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, 215-245.

Truss, C., Gratton, L., Hope - Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>

Vanderstraeten, A. (2018). *Strategic HRM and performance: a conceptual framework*. Bloomsbury Publishing.

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(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä* Riitta Viitala. Edita.

Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä. Opas opinnäytetyön tekijälle*. PS-kustannus.

Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The leadership quarterly*, 19(1), 117-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>

Woodrow, C., & Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587-595. <https://doi.org/10.1111/joop.12183>

Yle. (2025a). Stora Enson Oulun työmaalla ilman palkkoja jäänyt alihankkijan porukka ei saa rahojaan. Noudettu 12.3.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20142830>

Yle. (2025b). Thaimaalaisten poimijoiden olot olivat Pohjanmaalla karut: lattia patjojen peitossa, kalanpääsopan ainekset vesisateessa. Noudettu 12.3.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20144692>

Zaugg, R.J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.

Zaugg, R.J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. Bern: IOP-Verlag.

Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>