



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina Siivola

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen suomalaisissa kaupungeissa

Pro gradu - tutkielma
Henkilöstöjohtamisen yksikkö

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO

Tekijä:	Tiina Siivola		
Tutkielman nimi:	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen suomalaisissa kaupungeissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Paula Naumanen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	112

TIIVISTELMÄ:

Elämme maailmassa, jossa organisaatioihin kohdistuvat odotukset ovat selkeästi muuttuneet. Organisaatioiden tulee huomioida toimintansa vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Yksinomaisen voitontavoittelun ja tuottavuuden sijasta organisaatioiden oletetaan keskitävän vastuullisuuteen eli taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin.

Koska vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu perusteellisemmin vasta muutaman vuosikymmenen ajan, aihepiiriin liittyvä terminologia on monitulkintaista ja hajanaista. Täten pro gradu - tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisällönanalyysin keinoin, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen määritellään, mitä käytäntöjä ja toimintatapoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen edellyttää, mitä hyötyjä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisesta seuraa ja mitä kehityskohteita vastuullisella henkilöstöjohtamisella on.

Pro gradu-tutkielmaa varten haastateltiin henkilöstöhallinnon edustajia kahdeksasta suomalaisesta kaupungista, joiden henkilöstöpolitiikassa ja -toiminnoissa on huomioitu vastuullisuusnäkökulma.

Pro gradu-tutkielma osoittaa, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen ja että käsitteelle on olemassa useita eri määritelmiä. Täten käsitteenmäärittelyä rakennettaessa on ensiksi huomioitava taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma. Toiseksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu joukosta henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytäntöjä, joiden merkitys on huomioitava. Kolmantena tekijänä käsitteenmäärittelyssä on aikaperspektiivi, sillä vastuullisella henkilöstöjohtamisella on pitkäaikaisia vaikutuksia. Neljäntenä tekijänä on huomioitava sidosryhmien merkitys. Pro gradu-tutkielma selvittää niin ikään vastuullisen henkilöstöjohtamisen koostuvan laajasta joukosta henkilöstökäytäntöjä ja -toimintatapoja. Ainoastaan maakohtaisten listausten sijaan tarvitaan kansainvälinen listaus vastuullisen johtamisen käytännöistä. Lopuksi tutkielma ottaa kantaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyötyihin osoittaen, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella on lukuisia hyötyjä organisaatiolle ja sen toimintakyvylle.

AVAINSANAT: vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, yhteiskuntavastuu, eettinen henkilöstöjohtaminen, vihreä henkilöstöjohtaminen, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1. Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa	13
2.1 Vastuullisuus	13
2.2 Henkilöstöjohtaminen	14
2.3 Yhteiskuntavastuu	17
2.4 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	20
2.4.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	20
2.4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja	27
2.4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet	31
2.4.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja toimintatavat	35
2.4.5 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt	39
3. Aineisto ja menetelmät	47
3.1 Aineisto ja sen kerääminen	47
3.2. Aineiston analysoiminen	48
3.3. Tutkimuksen luotettavuus	50
4. Tulokset	52
4.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältö	52
4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen edellyttämät käytännöt ja toimintatavat	56
4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraukset kaupungeille	60
4.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt kaupungeille	62
4.5 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityskohteet kaupunkien osalta	64
4.6 Yhteenveto tuloksista	68
5. Pohdinta	69
5.1 Tulosten vertailu tutkimustehtävittäin	69
5.1.1 Vastuullisen johtamisen sisältö	69
5.1.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen edellyttämät käytännöt	74
5.1.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraukset ja hyödyt	80
5.1.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityskohteet	84

5.1.5 Pohdintaa aiempien ja tämän tutkimuksen eroavuuksien syistä	85
5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	86
5.3 Johtopäätökset ja suositukset	88
5.4 Jatkotutkimusaiheet	92
6. Lopuksi	93
7. Kirjallisuus	94
Liitteet	109
Liite 1. Tutkimuslupa-anomus	109
Liite 2. Haastattelurunko ja apukysymykset	110
Liite 3. Millaisia vaikutuksia henkilöstöjohtamisella on ollut kaupunkeihin?	111

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto aiemmista tuloksista	43
Taulukko 2. Yhteenveto keskeisistä tuloksista	68

1. Johdanto

Vuonna 1987 Ympäristön ja kehityksen maailmankomission laatimassa Brundtlandin raportissa ”Yhteinen tulevaisuutemme” kestävä kehitys on määritelty ”sellaiseksi kehitykseksi, joka vastaa nykypäivän tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta vastata omiin tarpeisiinsa.” Raportilla pyrittiin sovittamaan yhteen sekä talouskasvu että sosiaalisen ja ekologisen tasapainon säilyttäminen. Mazurin ja Walczynan (2020) määritelmän mukaisesti raportissa huomioidaan yhtäläisesti kaikki vastuullisuuden kolme pilaria: taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen. Vuoden 2015 huippukouksessa New Yorkissa maailman johtajat päättivät uusista kestävän kehityksen tavoitteista, joiden tavoitteena on tehdä maailmasta meille kaikille parempi paikka. Tavoitteissa huomioidaan niin ympäristö, ihminen, ihmisoikeudet kuin talous. (Yhdistyneet Kansakunnat 2021.)

Elämme maailmassa, jossa organisaatioihin kohdistuvat odotukset ovat ratkaisevasti muuttuneet (Matten & Moon, 2008). Nopeasti muuttuva ja globaali liiketoimintaympäristö edellyttää organisaatioilta yhä suurempaa joustavuutta, jotta ne voisivat sopeutua nopeasti ja vastata markkinoiden muutoksiin. Organisaatioissa peräänkuulutetaan yhä enenevässä määrin vastuullisuutta. (Carbo ja muut, 2011.) Tuottavuuden ohella yritysten oletetaan keskittyvän taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin (Matten & Moon, 2008).

Myös henkilöstöjohtamisen kenttä tulee olemaan muutoksen tilassa seuraavien vuosikymmenten aikana: kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja ikääntyvä väestö asettavat omat haasteensa tulevaisuuden työelämälle. Kamppailu eri yritysten välillä kiristyy entisestään ja lahjakkaista työntekijöistä kilpaillaan. Rajallisista henkilöstöresursseista, ikääntyvästä henkilöstöstä ja sen tuomista terveyshuolista huolimatta työvoiman tulisi olla samaan aikaan joustavaa ja kustannustehokasta, tuottavaa ja dynaamista. (Järleström & Vanhala, 2014.)

Vasta 2000-luvulla vastuullisuudesta ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on tullut näkyviä teemoja johtamisen tutkimuksessa. (Ehnert, 2009.) Vieläkin toisinaan vastuullisuus sivuutetaan johtamisen keskusteluissa täysin. Vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu perusteellisemmin vasta muutaman vuosikymmenen ajan ja siksi aihepiiriin liittyvä terminologia on monitulkintaista ja hajanaista. Pelkästään termille “vastuullinen henkilöstöjohtaminen” löytyy useita eri rinnakkaiskäsitteitä, kuten eettinen henkilöstöjohtaminen (Petrick, 2012) ja vihreä henkilöstöjohtaminen (Nejati ja muut, 2020) sekä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Ismail ja muut, 2018).

Vastuullisuuskeskustelussa ovat viime vuosikymmeninä nousseet esille yhä kasvavat varallisuuserot rikkaiden ja köyhien välillä, pelko luonnonvarojen ehtymisestä sekä huoli kehittyvistä maista (Caggiano ja muut, 2003, s.56). Muita huolenaiheita ovat ympäristön saastuminen, merkittävien sosiaalisten ryhmien syrjäytyminen, radikalisoituminen sekä kapitalismia vastaan suunnatut protestit (Jabbour & Santos, 2008, s. 2133). Yksinomaisen voitontavoittelun sijaan yritykset keskittyvät nyt myös ympäristönsuojeluun, koulutuksen tukemiseen sekä yhteisöjen hyväksi toimimiseen (Crane & Davies, 2010, s.126). Kun vastuullisuuteen liittyviä globaaleja haasteita tarkastellaan liiketoimintalähtöisesti, voidaan löytää strategioita ja käytäntöjä, jotka tukevat yhä kestävämpää maailmaa tukien samalla osakkeenomistajien arvoa. Tätä voidaan kutsua kestävä arvon luomiseksi yritykselle. (Caggiano ja muut, 2003, s.57.)

Muuttuvassa maailmassa myös organisaatioiden rooli on muuttumassa, sillä yhteiskunnallinen toimintaympäristö, jossa ne vaikuttavat, on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi. Yritysten tulee ottaa huomioon sosiaaliset ydinkysymykset, jotka ulottuvat voitontavoittelua ja lainsäädännön minimivaatimusten noudattamista pidemmälle. Ennen kaikkea niiden tulee huomioida toimintansa vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Viimeisimpien vuosikymmenten aikana henkilöstöammattilaiset ovat yhä enenevässä määrin kiinnittäneet huomiota myös vastuullisten henkilöstöjärjestelmien kehittämiseen. (Ehnert, 2009.) Koska kiinnostus vastuullista henkilöstöjohtamista kohtaan on herännyt myöhään, tietämys vastuullisista henkilöstökäytännöistä on kuitenkin

vielä verrattain vähäistä. Kuten Ehnert ja Harry (2012) tiivistävät, henkilöstöjohtamisen tutkimus on vielä alkuvaiheessa.

Viime vuosikymmenet johtamisen keskustelua ja tutkimusaiheita on hallinnut tuloksellisuutta painottava strateginen henkilöstöjohtaminen. Humaani vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustaa puolestaan uutta, ihmislähtoisempää ja eettisempää näkökulmaa, joka voi parhaimmillaan tuoda uusia näkökulmia johtamisen alan tutkimukseen. (Järlström & Vanhala, 2014.) Tulevaisuudessa henkilöstöjohtaminen tulee merkitykselliseksi vastuullisten organisaatioiden kehittämisessä sellaisen henkilöstöjohtamisen kautta, joka edistää taloudellista suorituskykyä ja innovaatioita, sosiaalista vastuuta monimuotoisuuden johtamisen avulla sekä ympäristöjohtajuutta ja ympäristöystävällisten tuotteiden kehittämistä (Jabbour & Santos, 2008, s. 2134, 2139).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on esiintynyt tutkimuskirjallisuudessa käsitteenä jo 1990-luvulla. Saksassa Müller-Christ ja Remer kirjassa *Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: aspekte, Aufgaben, Perspektiven* (1999) ja Sveitsissä Zaugg (2001) ovat olleet ensimmäisiä tutkijoita, jotka ovat kuvailleet vastuullisuutta ilmiönä ja sen hyödyllisyyttä henkilöstöjohtamiselle. Zauggin malli (2001) on Swiss approach, joka keskittyy enemmän vastuullisuuden sekä käytännön henkilöstöjohtamiseen tutkimukseen kvalitatiivisen case-tutkimuksen näkökulmasta. Australiassa Gollan (2005) on ollut kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessaan yksi ensimmäisistä termiä "vastuullisuus" käyttäneistä. Ensimmäiset vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät laadulliset tutkimukset ovat tiiviisti sidoksissa ympäristöjohtamiseen ja humanistiseen koulukuntaan (Beer ja muut, 1984). Määritelmien tasolla henkilöstöjohtamisen käsitettä on haluttu laajentaa kohti ympäristövastuullisuutta, eettistä johtajuutta ja yritysten sosiaalista vastuuta (Järlström & Vanhala, 2014).

Eurooppaa ja erityisesti Saksaa pidetään edelläkävijöinä vastuullisuuskeskustelun aloittamisessa. Saksassa vastuulliset henkilöstökäytännöt ovat luonteva osa yhä useampaa työpaikkaa. USA:ssa vastuullisuuskeskusteluun otetaan osaa huomattavasti vähemmän.

Ehkä ero piilee eroavuuksissa maailman väkirikkaiden maiden välillä, jossa luonnonvarat ovat katoamassa (aiemmasta hyväksikäytöstä johtuen) ja verrattuna rikkaisiin maihin, joissa on edelleen tilaa ja resursseja. Afrikassa ja Aasiassa keskitytäänkin vastuullisuuden tavoittelun sijaan päivittäiseen selviytymiseen hyväosaisempien tavoitellessa nopeaa kasvua ja muutosta. (Ehnert ja muut, 2014.)

Suomessa Maria Järnlström ja Riitta Viitala (2014) ovat tunnetuimpia nimiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen saralla. Vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu esimerkiksi julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Aineisto on koottu barometrikyselyn avulla ja analysoitu laadullisin menetelmin. Tutkimusraportissa esitellään suomalaisten työelämän vaikuttajien näkemyksiä tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteista. Raportin tarkoituksena on kartoittaa henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta Suomessa. Tutkimusraportin tehtävänä on laajentaa ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilla on henkilöstöjohtamisen haasteista tulevaisuuden Suomessa. Raportti lähestyy henkilöstöjohtamista useista eri näkökulmista tutkien henkilöstöfunktion rooleja, henkilöstöjohtamisen strategisuutta, henkilöstöjohtamisen yhteyttä suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen, henkilöstöjohtamisen käytäntöjä strategisen ja operatiivisen johtamisen näkökulmasta ja osaamisen merkitystä. Raportti tutkii myös työpaikoilla tapahtuvia ikätörmäyksiä, lähijohtamiselle asetettuja vaatimuksia, haasteita kuntien henkilöstöjohtamisessa, tietotekniikan hyödyntämisen mahdollisuuksia, median merkitystä työpaikoilla, hyvinvoinnin merkitystä työpaikoilla sekä vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessa. (Järnlström & Viitala, 2014.)

Pro gradu - työssä tutkitaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältöä, käytäntöjä, seurauksia, hyötyjä ja kehityskohteita. Keskustelua vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen sisällöstä on käyty jo 1990-luvulta lähtien. Aiemmasta laadullisesta tutkimuksesta huolimatta vastuullisessa henkilöstöjohtamisen osalta aihepiiriin ei ole syntynyt vakiintunutta käsitteistöä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä tulee tutkia tarkem-

min, sillä tutkimuksen puutteesta johtuen aihepiiriin liittyvä terminologia on liian hajanaisista ja monitulkintaista. Vastuulliseen henkilöstöjohtamisen määritelmää tulee tutkia lisää, sillä tällä hetkellä määritelmään liittyy useita päällekkäisyyksiä ja eri rinnakkaiskäsitteitä. Lisäksi vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä käytännöistä puuttuu kansainvälinen näkökulma, eikä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä hyötyjä ole vielä kartoitettu riittävästi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan kahdeksaa suomalaista kaupunkia, joiden henkilöstöpolitiikassa ja -toiminnoissa on huomioitu vastuullisuusnäkökulma siten, että vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen on jollain tapaa kytketty osaksi yrityksen strategista henkilöstöjohtamista. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenevät käytännössä niin prosessien (rakenne ja järjestelmät) kuin henkilöstön toiminnassa. Tutkielmalla halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu kohdekaupungeissa?
2. Mitä käytäntöjä ja toimintatapoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisen kohdekaupungeissa edellyttää?
3. Mitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta seuraa kohdekaupungeissa?
4. Mitä hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on kaupungeille?
5. Mitä kehittämiskohteita vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on tullut esiin?

Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisen kappaleen johdannossa lukijaa johdatellaan keskeisiin teemoihin pohtimalla kestävästä kehityksestä ja vastuullisuutta yleisemmin sekä avataan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen määrittelyn laajuutta. Tämän jälkeen analysoidaan muutoksen tilassa olevaa henkilöstöjohtamisen kenttää ja eritellään, mitä kovaa tuloksellisuutta

painottava strateginen henkilöstöjohtaminen ja humaani, ihmisläheisempi henkilöstöjohtaminen ovat tuoneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Tämän jälkeen seuraa lyhyt kooste, mistä näkökulmista ja millä menetelmillä vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu aiemmin Suomessa ja muualla. Kappaleen lopussa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne.

Teoriapainotteinen toinen kappale on sisällöltään laajin. Ensimmäinen alaluku alkaa keskeisimpien aihepiiriin liittyvien käsitteiden, kuten vastuullisuuden, henkilöstöjohtamisen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen sekä yhteiskuntavastuun määrittelyllä, jonka jälkeen edetään syvemmälle tutkimuskirjallisuuden maailmaan. Toisessa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta kertovassa alaluvussa käsitellään tarkemmin kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen eroja sekä pohditaan tämän päivän henkilöstöjohtamista. Myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä avataan edelleen. Luvussa esitellään myös yleisimpiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja. Tämän jälkeen selvitetään, miten taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet voidaan liittää osaksi henkilöstöpolitiikkaa ja HR-käytänteitä tarkastelemalla vastuullisen henkilöstöjohtamisen kolmea ulottuvuutta. Kappaleen lopussa tarkastellaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja toimintatapoja sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyötyjä.

Kolmannessa luvussa esitellään aineisto. Kappale alkaa haastateltavien lyhyellä esittelyllä ja etenee tutkimusaineiston keräämiseen. Tämän jälkeen seuraa aineiston analysoiminen sekä aineiston analysoinnin kuvaus, jossa esitellään tarkemmin sisällönanalyysia menetelmänä. Tutkimuksen menetelmänä on kvalitatiivinen käsiteanalyysi, jonka aineistona käytetään kerättyjä haastatteluja. Haastateltavat ovat kahdeksan eri kokoisen kaupungin henkilöstöjohtajia ja -päälliköitä. Käsiteanalyysin avulla pyritään muun muassa jäsentämään tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä eli vastuullista henkilöstöjohtamista ja ymmärtämään siihen liitettyjä merkityksiä. Kappaleen lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset tutkimustehtävittäin. Saadut tulokset koostuvat vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä, vastuullisen henkilöstöjohtamisen edellyttämistä käytännöistä ja toimintatavoista, vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksista, vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyistä sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteista kaupungeissa.

Viides luku koostuu pohdinnasta. Ensimmäisessä alaluvussa neljännessä luvussa saatuja tuloksia verrataan tutkimuksen teoriaosiossa esitettyihin tuloksiin ja verrataan, ovatko saadut tulokset samansuuntaisia vai erilaisia ja mistä erot voisivat johtua. Toisessa alaluvussa pohditaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän jälkeen kolmannessa alaluvussa edetään johtopäätöksiin ja suosituksiin. Viimeisessä alaluvussa pohditaan tutkielman antia vastuullisuuskeskustelulle ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusideoita.

Kuudennen kappaleen lopetuksen pohdinnan kohteena on paitsi vastuullisen henkilöstöjohtamisen nykypäivä myös tulevaisuuden näkymät.

2. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa

2.1 Vastuullisuus

Nykyään on lähes mahdotonta selata yrityksen nettisivuja tai sen virallisia raportteja törmäämättä sanaan "vastuullisuus" (Delgado-Ceballos & Montiel, 2014). Vastuullisuus (sustainability) on ollut pinnalla oleva tutkimusaihe viimeisen kolmen vuosikymmenen ajan. Vastuullisuuden käsite sai alkunsa 1970- ja 1980-lukujen turbulentissa ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä (Kramar, 2014, s. 1069). Termiä on käytetty rinnakkain käsitteiden kestävä (durable) ja systemaattinen (systematic) kanssa (Leal Filho, 2000). Usein toimijat tulevat tietoisiksi vastuullisuuden merkityksestä kriisin tai resurssipulan hetkellä. Tällaiset tilanteet eivät kuitenkaan takaa vastuullista johtamista kriisin vallitessa tai sen jälkeen. (Ehnert, 2009.)

Vastuullisuudelle löytyy tutkimuskirjallisuudesta monia eri määritelmiä. Boudreaun ja Ramstadin (2005, s.129) mukaan "vastuullisuus on tämän päivän menestyksen saavuttamista tulevaisuuden tarpeita vaarantamatta." Dochertyn ja muiden (2002, s.12) mukaan vastuullisuus toteutuu kolmella eri tasolla: yksilöllisellä, organisatorisella sekä yhteiskunnallisella tasolla. Vastuullisuuden eri tasot eivät voi käyttää toisiaan hyväksi, vaan ne ovat tiiviisti yhteydessä organisaation eri sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin ja omistajiin. Pfeffer (2010, s. 35) puolestaan korostaa, että vastuullisten yritysten tulee keskittyä yhtä lailla niin inhimillisiin kuin fyysisiin resursseihin. Hän huomauttaa, sekä tutkimuskirjallisuus että yritykset tapaavat keskittyä fyysisiin resursseihin sosiaalisen ympäristön sijasta.

Knirschin ja Szekelyn (2005, s.628) mukaan vastuullisuudessa on kyse "sellaisen yhteiskunnan rakentamisesta, jossa vallitsee tasapaino taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten päämäärien välillä. Yrityksille tämä merkitsee taloudellisen kasvun ylläpitämistä ja laajentamista, osakkeenomistajien arvoa, arvovaltaa, yrityksen mainetta, asiakassuhteita sekä tuotteiden ja palveluiden arvoa. Se tarkoittaa myös eettisten yrityskäytäntöjen omaksumista ja jatkamista, vastuullisten työpaikkojen luontia, arvon rakentamista

kaikille yrityksen sidosryhmille ja alipalkattujen tarpeisiin vastaamista.” (Knirsch & Szekely, 2005, s.628.)

Vastuullisuus on muutakin kuin taloudellisen suorituksen maksimointia. Vastuullisuus on hallintoa, läpinäkyvyyttä ja etiikkaa. Vastuullisuus on myös arvoja: monimuotoisuutta, sosiaalista vastuuta, ihmisoikeuksien ja työntekijöiden oikeuksien tukemista, ympäristönsuojelua ja yhteisön toimintaan osallistumista. (Boudreau & Ramstad, 2005, s. 130.)

Täten myös ekologinen ja sosiaalinen suorituskyky ovat pitkällä tähtäimellä yhtä tärkeitä organisaation henkiinjäämisen kannalta. Tällöin vastuullisuutta tavoitellessa tulee pyrkiä kasvattamaan niin taloudellista, ympäristöllistä, sosiaalista ja inhimillistä pääomaa. (Ehnert ja muut, 2012.) Enää ei riitä, että yritykset suoriutuvat taloudellisesti erinomaisesti, vaan niiden tulee pärjätä myös sosiaalisesti ja taloudellisesti (Ehnert ja muut, 2014).

Vastuullisuuskeskustelussa lainsäädännöllä on olennainen rooli. Työlainsäädäntö, työehtosopimukset sekä paikalliset sopimukset kuuluvat henkilöstöoikeuden piiriin. Lainsäädäntö näkyy myös henkilöstökäytännöissä monella tavalla. Tällaisia ovat esimerkiksi rekrytoinnin syrjintäkielto, laki työ sopimuksen irtisanomisesta ja laki yhteistoiminnasta (Järlström ja Vanhala, 2014).

Ehnertin ja muiden (2014) mukaan vastuullisuus tarjoaa uusia ratkaisuja tehden organisaatioista ja talousjärjestelmistä elinvoimaisempia. Pitkällä aikavälillä tästä hyötyvät niin yhteiskunta kuin koko maapallo. Henkilöstöjohtaminen on keskiössä vastuullisten käytänteiden jalkauttamisessa (Bhaskar ja muut, 2020).

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Aina 1980-luvulle asti henkilöstöjohtamisen kenttää on hallinnut kovan henkilöstöjohtamisen koulukunta, jonka mukaan ihminen tulee nähdä ennen kaikkea resurssina. Henkilöstöjohtamisen tutkimus on ollut vahvasti strategiapainotteista keskittyen tuottavuuden ja tehokkuuden ohella taloudellisen suorituskyvyn maksimointiin. (Devanna ja muut, 1984; Guest ja muut, 2013.) Työntekijöiden osallistamista painottava Beerin ja muiden (1984) malli edustaa puolestaan ihmissuhteiden koulukuntaa ja täten pehmeämpää henkilöstöjohtamista.

Englanninkielisiä termejä human resources (henkilöstöhallinto) tai human resource management (henkilöstöjohtaminen) käytetään tavallisesti henkilöstöjohtamisen yhteydessä, josta käytetään tässä työssä myös lyhennettä hr. Tällöin tarkoituksena on kuvailla ja tutkia henkilöstöjärjestelmien arvoa organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarjota ehdotuksia henkilöstön kohtaamiseksi, jotta voidaan varmistaa heidän kykynsä ja halukkuutensa ottaa osaa organisaation tavoitteisiin pitkän aikavälin kuluessa (Ehnert ja muut, 2014).

Perinteisen määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ollut tukea organisaation tavoitteita kohdistettujen hr-palveluiden, käytäntöjen ja ohjelmien kautta. Tämä palveluorientoitunut näkökulma on tyypillisesti yhdistetty näkökulmaan, jonka mukaan yrityksen ensisijainen menestyksen mittari on taloudellinen. Tällöin tuloksena on lainsäädännön noudattaminen, hr-prosessien tehokkuus sekä tyytyväisyys hr-käytäntöjen osalta. (Boudreau & Ramstad, 2005, s.130.)

Byars ja Rue (2006) määrittelevät henkilöstöjohtamisen joukoksi toimintoja ja strategioita, jotka keskittyvät työntekijöiden menestyksekkääseen johtamiseen saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Kelliher ja muut (2012) määrittelevät puolestaan henkilöstöjohtamisen joukoksi johtamiseen liittyviä aktiviteetteja tai vastuita, joiden tarkoituksena on saada pidettyä päteviä työntekijä organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisessa on myös kyse siitä, miten työntekijät vaikuttavat organisaation tehokkuuteen (Bányai ja muut, 2019). Henkilöstöjohtaminen koostuu eri käytänteistä, kuten esimerkiksi rekrytoinnista

ja valinnasta, koulutuksesta ja kehittämisestä, suorituksen johtamisesta sekä palkkauksesta (Järnlström & Vanhala, 2014, s.224).

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voidaan todeta koostuvan kaikista niistä käytännöistä, jotka auttavat organisaatiota johtamaan työntekijöitä työsuhteen eri vaiheissa (Abdi & Azizpour, 2013). Mitä enemmän henkilöstökäytännöt ovat linjassa keskenään ja organisaation strategian kanssa, sitä paremmin työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Koster ja muut, 2006.)

Henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea prosessi, jossa työntekijöitä johdetaan organisaatiossa strukturoidulla tavalla. Storeyn (1995, s.5) klassisen määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisen avulla saavutetaan kilpailuetua käyttämällä strategisesti erittäin sitoutunutta ja osaavaa työvoimaa. Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa on enemmänkin kyse mahdollistamisesta ja ihmisten kehitysprosesseista: moderni henkilöstöjohtaminen edistää organisaation menestystä mahdollistamalla innovatiiviset käytännöt ja strategiat.

Tässä tutkielmassa henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan käytännössä kaikkia niitä toimintoja, jotka ovat sidoksissa ihmisten johtamiseen (Boxall & Purcell, 2008). Terminä "ihmisten johtaminen" on varsin laaja ja geneerinen. Määritelmän ytimessä on työsuhde eli suhde työntekijän ja työnantajan välillä, jossa yksilöt myyvät työvoimaansa (Bhave ja Budd, 2010, s.51). Perinteisesti henkilöstöresurssit on nähty koneiden kaltaisina tuotantontekijöinä. Tässä näkökulmassa ihmisiä on voitu hyödyntää niin paljon kuin mahdollista ja irtisanoa, kun heidän työnsä ei ole enää organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaista. (Ehnert ja muut, 2014.)

Kova, tuloksellisuutta painottava henkilöstöjohtaminen pelkistää ihmiset objekteiksi ja juuri tästä syystä nykyajan humaani, ihmissuhteiden koulukuntaan kuuluva henkilöstöjohtaminen on kritisoinut sitä runsaasti: Ihmiset ovat itsessään arvokasta omaisuutta,

jota tulee vaalia ja kehittää (Brewster & Larsen, 2000, s.423). Ihmiset eivät ole ainoastaan keinoja, vaan yksilöitä omine tarpeineen ja toiveineen ja heidän arvonsa ulottuu pitkälle sen taloudellisen arvon ulkopuolelle, jota he tuottavat organisaatioille (Ehnert, 2009). Humaani lähestymistapa näkee työntekijät organisaation kriittisen tärkeänä etuna, josta tulee pitää hyvää huolta (Indiparambil, 2019). Nykypäivän henkilöstöammattilaisilla tulee olla riittävä tietotaito suhteessa organisaation oppimiseen, kommunikaatioon ja kulttuurin muutokseen (Asleigh, 2009).

2.3 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR) on yksi yrityksiin viime vuosikymmenten aikana vaikuttaneista trendeistä. Yhteiskuntavastuu velvoittaa yrityksiä ja organisaatioita täyttämään lailliset, taloudelliset, ympäristölliset sekä hyväntekeväisyyteen liittyvät tavoitteensa. (Carroll, 1979; Ismail ja muut, 2018.) McWilliamsin ja Siegelin (2011) mukaan yhteiskuntavastuun toteuttamisena voidaan pitää mitä tahansa yrityksen harjoittamaa vastuullista aktiviteettia, joka saa aikaan kilpailuetua. Tunnetuin lienee Euroopan Komission (2011) määritelmä, jonka mukaan yhteiskuntavastuu on yritysten vastuuta toimistaan yhteiskunnalle.

Monet yritykset ovat näihin päiviin mennessä ottaneet merkittäviä edistysaskelia sosiaalisten ja ympäristöllisten tavoitteiden osalta. Toimet eivät kuitenkaan ole olleet niin tehokkaita kuin ne voisivat olla pääosin kahdesta syystä. Monet yritykset tapaavat asettaa liiketoiminnan ja yhteiskunnan vastakkain, vaikka todellisuudessa nämä kaksi ovat toisiaan täydentäviä. Toiseksi monissa yrityksissä ajatellaan yhteiskuntavastuuta aivan liian yleisellä tasolla, kun oikea ratkaisu olisi toteuttaa yhteiskuntavastuuta kullekin yritykselle sopivalla tavalla. Nykyiset lähestymistavat yhteiskuntavastuuseen ovat aivan liian hajanaisia ja irrallaan liiketoimintalähtöisestä toiminnasta ja strategisesta ajattelusta. (Kramer & Porter, 2006, s.78–79.)

Yhteiskuntavastuun tulee olla juurtuneena yrityksen strategiaan, käytäntöihin, toimintoihin ja kulttuuriin, sillä yhteiskuntavastuu on muutakin kuin taloudellisen suorituskyvyn mittareita. Yhteiskuntavastuuta pidetäänkin globaalien yritysten ensisijaisena tavoitteena (Asleigh, 2009; Matten & Moon, 2008).

Yhteiskuntavastuulle on olemassa sekä suppeita että laajoja määritelmiä. Suppean määritelmän tarjoaa Friedman (1970), joka määrittelee voiton maksimoinnin organisaation ainoaksi sosiaalisesti vastuuksi. Laajat yhteiskuntavastuun määritelmät ulottuvat puolestaan taloudellisen näkökulman ulkopuolelle. Laajoista määritelmistä tunnetuin lienee Carrollin (1979) moniulotteinen määritelmä, jossa yrityksen sosiaalinen vastuu kattaa ne taloudelliset, lailliset, eettiset ja hyväntekeväisyyteen liittyvät odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatioille kunakin ajanjaksona. McWilliams ja Siegel (2001) puolestaan korostavat sidosryhmien merkitystä. Yhteiskuntavastuuta toteuttaessaan yritysten tulee ottaa huomioon laaja joukko eri sidosryhmiä, kuten asiakkaat, työntekijät, tavaran toimittajat ja veronmaksajat.

Monet kansainväliset organisaatiot edistävät yhteiskuntavastuuta. Työntekijöiden tarpeet ja hyvinvointi ovat mielenkiinnon kohde esimerkiksi Kansainväliselle työjärjestölle ILO:lle, Euroopan Unionille sekä Yhdistyneille Kansakunnille (Celma ja muut, 2018).

Kansainvälinen ISO 26000 -standardi on puolestaan sosiaalisen vastuun standardi, joka on tarkoituksella suunniteltu niille organisaatioille, jotka haluavat noudattaa toiminnassaan kestävän kehityksen periaatteita, käytäntöjä ja toimintatapoja. Standardi ei keskity ainoastaan organisaation johtamistapoihin, vaan sen tavoitteena on edistää läpileikkäavasti sosiaalisesti vastuullisia käytäntöjä ja toimintatapoja koko organisaatiossa. (Bombiak ja Marciniuk-Kluska, 2019; ISO26000.)

Standardin mukaan oikeudellisen näkökulman huomioiminen on erityisen tärkeää yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Vastuullisen yrityksen toimintaa ohjaavat lait, asetukset ja kansainväliset sopimukset sekä suositukset (ISO26000). Lainsäädännön nou-

dattaminen ei kuitenkaan vielä itsessään ole riittävä tae yhteiskuntavastuun toteutumisesta. Vastuullisesti toimiva yritys kunnioittaa ihmisoikeuksia, huomioi ympäristövaikutukset ja toimii avoimesti (Kuluttajaliitto, 2021).

Yrityksen yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility) on ennen kaikkea kestävän kehityksen edistämistä yrityksessä. Kestävän kehityksen periaatteita noudattavalla, vastuullisella yrityksellä tarkoitetaan organisaatiota, joka on luotettava, taloudellinen, ympäristönäkökohdat huomioiva sekä yhteiskunnallisesti tiedostava. (Kuluttajaliitto, 2021.) Yhteiskuntavastuu on joukko toimintoja, jotka on suunniteltu auttamaan yrityksen kestävän kehityksen strategian toimeenpanossa mikroekonomisella tasolla. Yhteiskuntavastuu perustuu pitkäaikaisten sidosryhmätoimijoiden suhteiden kehittämiseen sosioekonomisessa systeemissä sidosryhmien moninaisuus ja kehittämiskohteet huomioiden. (Bombiak ja Marciniuk-Kluska, 2019.)

Tutkimuskirjallisuudessa CSR eli yritysten yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen on perinteisesti nähty erillisinä aloina. Vaikka henkilöstöjohtamisen tutkimus on perinteisesti keskittynyt yrityksen sisäisiin näkökohtiin ja CSR ulkoiisiin näkökohtiin, kyse on kahdesta toisiinsa lomittuvasta teemasta. (Diaz-Carrion ja muut, 2018.) Henkilöstöjohtaminen näyttelee merkittävää roolia siinä, miten yritysten yhteiskuntavastuuta ymmärretään, kehitetään ja toteutetaan. Yritysten yhteiskuntavastuu ja henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä tärkeinä ja toisiaan täydentävinä käsitteinä, kun on kyse yrityksen roolista sekä työntekijän ja työnantajan välisistä suhteista. (Greenwood & Voegtlin, 2016.)

Yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevää tutkimusta on kritisoitu käytännönläheisen näkökulman puutteesta. Kritiikkiä on annettu liittyen siihen, miten yhteiskuntavastuun periaatteet voidaan muovata organisaation prosesseiksi ja käytännöiksi. (Meehan, Meehan & Richards, 2006, s. 386.) Todellisuudessa monet yritykset näkevät yhteiskuntavastuun toteutuvan käytännössä, kun yritys antaa lahjoituksia tai osallistuu hyväntekeväisyystapahtumiin. Tosiasiassa yhteiskuntavastuussa on kyse muustakin kuin pinnallisen tason toiminnasta. Pohjimmiltaan yhteiskuntavastuussa on kyse organisaation vahvasta

sitoutumisesta sosiaalisiin velvoitteisiin. Näiden velvoitteiden tulisi edelleen näkyä yrityksen strategiassa, käytännöissä, toiminnoissa ja ennen kaikkea yrityksen sisäisessä kulttuurissa. Yhtä lailla tärkeää olisi saada yrityksen työntekijät noudattamaan yhteiskuntavastuuta jokapäiväisessä toiminnassaan. Merkittävä puute on, että työntekijöitä osallistetaan harvoin yhteiskuntavastuun strategioita ja käytäntöjä koskevissa keskusteluissa. (Ehnert, 2009.)

2.4 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

2.4.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen (sustainable human resource management, SHRM) käsitteenmäärittelyyn liittyvää haastetta tuodaan esiin Järnlströmin ja Vanhalan (2014) artikkelissa. Vaikka vastuullisuuden teemat ovat nykypäivänä laajalti esillä ja vastuulliseen liiketoimintaan kannustetaan, vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ei ole syntynyt vakiintunutta sanastoa. Vastuullisuus ja siihen liittyvä termistö ovat siis näin ollen käsitteinä varsin laajoja. Määritelmätasolla henkilöstöjohtamisen käsitettä on käsitelty muun muassa kolmen ulottuvuuden eli ympäristövastuullisuuden, eettisen johtajuuden ja yrityksen sosiaalisen vastuun näkökulmista (Järnlström & Vanhala 2014, s.222). Mazurin ja Walczynan (2020) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on saanut alkunsa kestävän kehityksen ja henkilöstöjohtamisen yhdistyessä.

Kuten myös Ehnert (2009) toteaa, vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä on kritisoitu laajalti. Vaikka vastuullisuuden teemat ovat nykypäivänä laajalti esillä ja vastuulliseen liiketoimintaan kannustetaan, vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ei ole vielä täysin vakiintunutta sanastoa. Aihetta ei ole vielä tutkittu tarpeeksi ja näin ollen siihen liittyvä termistö on varsin monitulkintaista. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta käytetään tutkimuskirjallisuudessa muun muassa termejä eettinen henkilöstöjohtaminen (Petrick, 2012) ja vihreä henkilöstöjohtaminen (Nejati ja muut, 2020) sekä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Ismail ja muut, 2018).

De Prins ja muut (2014) lähestyvät vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä kolmen eri määritelmän kautta. Ensimmäinen määritelmä keskittyy inhimillisen pääoman kehitykseen, joka on henkilöstöprosessien keskeinen tulos. Toinen määritelmä haastaa sitä oletusta, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen päämääränä olisivat ainoastaan liiketoiminnan tulokset. Kolmas määritelmä liittyy organisaation selviytymiseen pitkällä aikavälillä ja niihin henkilöstöprosesseihin, jotka voivat tukea selviytymistä.

Järnlströmin ja Vanhalan (2014) mukaan lainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat minimivaatimukset vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Pyrkimys vastuullisuuteen haastaa perinteistä henkilöstöjohtamista ja saa huomion kiinnittymään yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin.

Richards (2020) määrittelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen työntekijöiden tuottavuuden lisäämisen kautta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ydinajatuksena on kuitenkin, että henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä, vaan lisäarvoa tuottavana tekijänä, jolla on arvoa itsessään (Ehnert, 2009). Ehnertin määritelmässä henkilöstö ja henkilöstön hyvinvointi nousee keskiöön tehokkuuden ja tuottavuuden sijaan.

Kramar (2014) laajentaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmää edelleen. Hänen mukaansa on olennaista minimoida yrityksen toimien negatiiviset vaikutukset ympäristöön, työntekijöihin ja yhteisöihin. Kramar (2014) määrittelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen suunniteltujen tai suunnitteilla olevien henkilöstökäytänteiden joukkona, joiden tulee täyttää taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet ja samanaikaisesti luoda HR-kenttää uudelleen pitkän aikavälin kuluessa. Tutkija painottaa myös sidosryhmien, kuten toimitusjohtajan, johdon, hr-ammattilaisten ja työntekijöiden roolia näiden käytäntöjen toimeenpanossa. Määritelmä nostaa kolme vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijää keskiöön. On tärkeää tiedostaa keskenään ristiriitaisten taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden olemassaolo (vrt. ihmisten olemassaolo ja ympäristön säilyminen elinkelpoisena) (Docherty ja muut, 2009).

Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) sekä Mazur ja Walczyna (2020) muistuttavat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteessä on kyse henkilöstöjohtamisen ja kestävästä kehityksen yhdistymisestä toisiinsa. Kyse on henkilöstön tehtävien hahmottamisesta laajemmalla tavalla. Taloudellinen osaaminen ei enää riitä, vaan työntekijän on hallittava myös työn ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Tavoitteena on huippuosaava tulevaisuuden henkilöstöammattilainen, joka hahmottaa kestävästä kehityksen periaatteet jokapäiväisessä työssään (Cohen, 2011).

Tehokkuus- ja tuloshakuisuuden hallitessa vastuullisuus- ja eettisyysnäkökulma on sivuutettu johtamisen teemoissa saaden vasta menneellä vuosikymmenellä ansaitsemaansa huomiota tutkimuksessa. Vaikka vastuullisuus teemana on ollut tällä vuosituohannella vahvasti läsnä johtamisen teemoissa, alan käsitteistö on vielä hahmottamaton eikä ole täysin yksiselitteistä, mitä kaikkea voidaan katsoa kuuluvaksi vastuullisuuden tai vastuullisen henkilöstöjohtamisen piiriin. Vaikka vastuullisuus on vielä melko tuore näkökulma henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa, se on kuitenkin noussut teemana vahvasti esille 2000-luvun johtamisteorioissa, tutkimuksessa ja käytänteissä. (Järström & Vanhala, 2014.)

Vielä 1980-luvulla henkilöstöjohtamisen kenttää hallitsi strateginen henkilöstöjohtaminen (Devanna ja muut, 1984). Niin kutsuttu Michiganin malli on kovan henkilöstöjohtamisen ydintä. Sen tarkoituksena on liittää toisiinsa sopivalla tavalla yrityksen strategia, rakenne ja henkilöstöjohtaminen. Malliin kuuluvia osa-alueita ovat henkilöstön valinta, arviointi, suorituksen palkitseminen sekä henkilöstön kehittäminen, jotka kaikki tähtäävät yrityksen suorituskyvyn maksimointiin. Mallin kehittäjät painottavat, kuinka suuri vaikutus henkilöstöjohtamisella on työntekijän henkilökohtaiseen suorituskykyyn ja näin tuottavuuteen ja organisaation suorituskykyyn. Malli keskittyykin etupäässä strategiseen kontrolliin ja painottaa yrityksen taloudellisen toimintakyvyn ensisijaisuutta ja miten työntekijästä saadaan irti mahdollisimman paljon kustannustehokkaasti. Mallissa ihmisen nähdäänkin hyödynnettävänä resurssina. (Devanna ja muut, 1984; Huselid, 1995;

Price, 2011.) Tällaisessa kovassa henkilöstöjohtamisessa painottuu tuloksellisuus ja henkilöstö nähdään passiivisena resurssina, josta voidaan tarvittaessa hankkiutua eroon (Järnlström ja Vanhala, 2014).

Pehmeän henkilöstöjohtamisen koulukunta alkoi kehittyä myöhemmin 1980-luvulla työolosuhteisiin ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyvän liikehdinnän myötä. Koulukunta on saanut vaikutteita ihmissuhteiden koulukunnasta, joka tarkastelee organisaation toimintaa ennen kaikkea työntekijöiden näkökulmasta. Pehmeän henkilöstöjohtamisen koulukunnan mukaan yrityksen kestävä kilpailuedun takana on työntekijä, ei kone. Niin kutsuttu Harvardin malli koostuu sidosryhmien intresseistä, tilannetekijöistä, henkilöstöpoliittisista valinnoista, tuloksista, pitkän ajan seurauksista sekä palautesilmukasta, joka heijastuu takaisin henkilöstöön. Koulukunta painottaa luottamuksen ja yhteistyön kulttuuria ja HR-strategiaa, jossa painottuvat sitoutuneisuus, osaaminen, yhteneväisyys sekä kustannustehokkuus. (Beer ja muut, 1984.) Toisin kuin tuloksellisuusorientoitunut kovan henkilöstöjohtamisen koulukunta, pehmeän henkilöstöjohtamisen koulukunta korostaa työntekijöiden panosta ja halua kehittyä (Järnlström ja Vanhala, 2014).

Kova strateginen henkilöstöjohtaminen on tänäkin päivänä vallalla keskittyen yrityksen suorituskykyyn ja intresseihin. Tällöin on katsottu tärkeimmäksi optimoida resurssit yrityksen tarpeiden mukaisesti, eikä työntekijöiden mielenkiinnon kohteille ja hyvinvoinnille ole jätetty juuri lainkaan huomiota. Tämä managerialistinen näkökulma on saanut osakseen kritiikkiä. Ei riitä, että työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen nähdään ainoastaan välineinä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Godard, 2004; Guest, 2011; Kehoe & Wright, 2013.) Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyykin pääosin työntekijöiden aikaansaamiin taloudellisiin tuloksiin valvonnan keinoin (Chams & Garcia-Blandón, 2019). Nykyajan henkilöstöjohtaminen näkee henkilöstöjohtamisen hyvin erityisenä resurssina tarpeineen ja toiveineen (Brewster & Larsen, 2000). Yritykset eivät voi omistaa henkilöstöresursseja, joilla on täysin omat tavoitteensa (Finkelstein ja muut, 2007).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeydestä huolimatta empiirinen tutkimus osoittaa, että yritykset ovat edelleen keskittyneitä strategiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka mukaan työntekijät ovat vain välineitä muiden sidosryhmien menestyksen takaamiseksi. Vaikka strateginen henkilöstöjohtaminen saattaa hyödyttää lukuisia sidosryhmiä, kuten osakkeenomistajia, se ei aina ole paras vaihtoehto työntekijän kannalta. Monissa tapauksissa kyse on vaihtokaupasta yrityksen intressien ja työntekijöiden intressien välillä. Ristiriitatilanteissa yrityksen intressit ajavat edelle. Tilanne on erityisen hankala esimerkiksi työntekijöille, jotka ovat helposti korvattavissa, jos heillä ei ole harvinaisia taitoja. (Berman ja muut, 2013.) Yksinomaan taloudellista suorituskykyä edustava näkökulma ei ole mutkaton, sillä siihen reagoivat vahvasti lukuisat yrityksen sidosryhmät kuten työntekijät ja sosiaaliset yhteisöt (McWilliams & Siegel, 2011).

Tutkimusalaan kuuluvien käsitteiden määrittely ja merkitys herättävät edelleen kritiikkiä henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Vieläkään ei ole yhtenäistä käsitystä siitä, mitä vastuullinen organisaatio merkitsee. Yleisen käsityksen mukaan vastuullinen organisaatio ei ole ainoastaan taloudellisesti, mutta myös ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä. Instrumentaalista näkökulmasta katsottuna vastuulliset organisaatiot vähentävät toimiansa vaikutusta luonnollisiin tai sosiaalisiin ympäristöihin, sillä niiden kestämatön toimintatapa asettaa uhkan liiketoiminnan jatkuvuudelle. (Ehnert & Wes, 2012.)

Tämän päivän yritykset ovat yhä enenevässä määrin tietoisia sosiaalisten, eettisten, ja ekologisten tavoitteiden tärkeydestä. Taloudellisen voiton ohella organisaatiot asettavat itselleen uusia tavoitteita keskittyen yksilölliseen, yhteisölliseen ja ympäristöystävälliseen suorituskykyyn ja kehitykseen. Kestävän kehityksen tavoitteet saavutetaan uusien ekologisten tekniikoiden avulla organisaation inhimillistä pääomaa hyödyntäen ja vastuullisia ja innovatiivisia strategioita liiketoimintaan integroiden. Tästä kaikesta vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu. (Chams & García-Blándon, 2019.)

Laajennettaessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä Ehnertin ja muiden (2016, s.90) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse "...sellaisten henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen soveltamisesta, jotka mahdollistavat yrityksen taloudellisten,

sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen ja joilla on vaikutusta sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella pitkän ajan kuluessa...” Täten vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa pidättäydytään lyhytaikaisista ja kustannuslähtöisistä henkilöstökäytännöistä, jotka vahingoittavat työntekijöitä ja heidän perheitään tai yhteisöjä (Ehnert ja muut, 2016).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuspiirissä olevat HR-ohjelmat, kuten työntekijöiden valinta ja koulutus, voivat vastuullisuusnäkökulmasta edistää työntekijöiden reilua kohtelua ja työn ja perheen välistä tasapainoa. Henkilöstöjohtaminen voi myös mitata vastuullisuuteen liittyvää tietoa, asenteita ja motivaatiota yhtä hyvin kuin yhteisön aktiivisuutta tai työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. On ensiarvoisen tärkeää soveltaa vastuullisuusnäkökulmaa hr-aktiiviteetteihin, hr-käytäntöihin ja strategiaan. (Boudreau & Ramstad, 2005, s. 131.)

Chamsan ja García-Blándonin (2019) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen painottaa innovatiivista työpaikkaa, jolle on tyypillistä sosiaalinen osallistuminen ja jossa vallitsee yhä kasvava kiinnostus ja tietoisuus ympäristönsuojelua kohtaan. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat perinteisesti olleet hyvin yhteisölähtöisiä.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite merkitsee ennen kaikkea pidemmän ajan strategista visiota, joka lähestyy henkilöstöjohtamisen käsitettä vastuullisesta näkökulmasta (Kramar, 2014). Vastuullinen henkilöstöstrategia tähtää yritysten henkilöstöjohtamisen tehokkuuden maksimointiin ottaen samalla huomioon kestävämmän sosiaalisen ja taloudellisen vaikutuksen ympäröivään yhteisöön. Vastuulliset henkilöstöstrategiat ovat niitä, joilla on vähiten vahingollisia vaikutuksia yhteisöön, mutta jotka silti ylläpitävät yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Täten vastuullinen henkilöstöstrategia voidaan määritellä henkilöstöressurssien johtamiseksi, joka vastaa yrityksen ja yhteisön optimaalisia tarpeita vaarantamatta tulevaisuuden tarpeita. (Mariappanadar, 2003.)

Valitettavasti monet tahot pitävät henkilöstöresursseja itsestäänselvyytenä. Yritykset rekrytoivat työntekijänsä ympäröivästä yhteisöstä. Tämä on vastuullista niin yhteisön kuin yritysten näkökulmasta. On silti kestävämpää, että yritykset maksavat vain yritykselle tarjotuista palveluista ottamatta huomioon yritystä edeltäneitä kuluja (esimerkiksi lapsen kasvatus, koulutusmaksut) ja yrityksessä työskentelyn jälkeen tulevia kuluja (esimerkiksi uudelleen kouluttaminen ja terveyskulut). (Mariappanadar, 2003.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää toimia, joiden tarkoituksena on kehittää molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita työntekijöiden ja erilaisten resurssien tarjoajien välillä (Ehnert ja muut, 2016). Lisäksi vastuullinen henkilöstöjohtaminen tähtää kestävien työjärjestelmien toimeenpanoon ja helpottaa näin työntekijöiden työn ja vapaaajan välistä tasapainottelua suorituskyvystä tinkimättä (Indiparambil, 2019). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii tuomaan esiin työntekijöiden ja organisaatioiden sekä yhteisöjen luoman lisäarvon. Täten henkilöstöjohtamisen on noudatettava nk. ulkopuolella/sisäpuolella - lähestymistapaa. Näkökulma mahdollistaa henkilöstöjohtamisen ulottuvan laajemmalle palvelemalla työntekijöitä ja linjajohtajia. (Dulebohn & Ulrich, 2015.) Clevelandin (2015) mukaan organisaation voi sanoa olevan kestävä, kun sekä organisaation että työntekijöiden tarpeisiin on vastattu. Tällä tarkoitetaan organisaatioiden näkökulmasta tuottavia työntekijöitä ja työntekijöiden näkökulmasta järkevää työtä ja reilua palkkausta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisikin hahmottaa, että työntekijät ovat jatkuvassa muutoksen tilassa olevia kehittyviä resursseja staattisten fyysisten resurssien sijaan. Parhaimmillaan työntekijät voivat tuoda organisaatioon runsaasti lahjakkuutta ja asiantuntijuutta heidän tietotaitojensa ja kykyjensä kasvaessa.

Täten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on työntekijä- ja kehityskeskeistä painottaen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, läpinäkyviä hr-käytäntöjä, tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Järnlström ja muut, 2018.) Moderni vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkee työntekijän arvokkaana hyötynä organisaatiolle ja pitää tämän tavoitteita, mieltymyksiä ja näkökantoja tärkeinä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tähtää organisaation suorituskyvyn vahvistamiseen mahdollistamalla pitkäaikaiset, kehitykselliset

suhteet työntekijöiden kanssa lainsäädännön ja talouden asettamista rajoitteista huolimatta. (Byrne ja muut, 2015.)

Varmistamalla organisaation käytäntöjen vastuullisuuden henkilöstöammattilaiset voivat parhaiten hyödyttää organisaatiota ja näiden sidosryhmiä. Käytännön tasolla tämä merkitsee henkilöstöjohtamisen perinteisempien osa-alueiden toteuttamista, kuten kirjanpitoa ja laillisia velvoitteita. Strategisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa osallistumista työvoiman suunnitteluun, innovointia sekä muutokseen ja kehitykseen sitoutumista. Henkilöstöammattilaiset voivat varmistaa, että organisaatiot ovat oikeudellisesti ja taloudellisesti tasapainossa, jotta niillä on kaikki resurssit olla sekä kilpailukykyisiä että vastuullisia. (Byrne ja muut, 2015.)

2.4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja

Tässä kappaleessa pyritään avaamaan tarkemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen alle mahtuu erilaisia dimensioita, ei pelkkää työhyvinvoinnista huolehtimista ja henkilöstön osallistamista. Malleja on useita erilaisia ja tässä pyritään esittelemään niistä tunnetuimpia.

Triple bottom line - malli lähestyy vastuullisuutta taloudellisen vastuullisuuden, ympäristövastuullisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta (Aust ja muut, 2020). John Elkingtonin (1994) kehittämän kolmen P:n (people, planet, profit) mallin mukaan yritysten tulisi keskittyä myös ekologisiin ja sosiaalisiin näkökohtiin eikä ainoastaan voitonjakoon. Elkingtonin (1994) mukaan jatkuva talouskasvu ei voi toteutua planeetan ja sen väestön kustannuksella. Malli jakautuu ekologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Ekologisen ulottuvuuden päämääränä on ympäristön tuhoutumisen torjuminen. Taloudellisen ulottuvuuden tarkoituksena on ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen sellaisella teknologialla, joka ei tuhoa ympäristöä. Sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvät koko maapallon väestön nälänhädän torjuminen sekä terveyden ja koulutustason turvaaminen. (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019.) Mallin kolme ulottuvuutta liitty-

vät toisiinsa erottamattomasti ja toisiaan täydentäen. Tarkastelemalla taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista ulottuvuutta kokonaisuutena malli tarjoaa laajemman käsityksen vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. (Aust ja muut, 2020; Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019). Triple bottom line -mallia käsitellään tarkemmin seuraavassa, vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista kertovassa kappaleessa.

Järllströmin ja muiden (2018) mallissa on neljä ulottuvuutta: oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvät henkilöstökäytännöt, kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvointi. Ensimmäinen ulottuvuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, liittyy lain ja säädösten noudattamiseen, monimuotoisuuden johtamiseen, eettisiin arvoihin sekä johtajien esimerkilliseen käytökseen. Johtajat painottavat kansallisten lakien muodostavan oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon perustan. He myös mieltävät lain noudattamisen vastuullisen henkilöstöjohtamisen minimivaatimukseksi. Lain noudattamisen ohella johtajat näkevät kollektiivisen sopimisen tärkeänä elementtinä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu organisaatiossa merkitsee, että säännöt ovat kaikille samat. Toinen ulottuvuus, läpinäkyvät henkilöstökäytännöt, merkitsevät korkeaa sitoutuneisuutta. Läpinäkyvien henkilöstökäytäntöjen alle kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, palkitseminen, urasuunnittelu, työntekijöiden osallistuminen ja joustavuus. Kolmas ulottuvuus eli tuottavuus liittyy organisaation tehokkuuteen. Tuottavuuden osalta johtajat painottavat, että henkilöstöjohtamisen ja strategisten liiketoimintatavoitteiden välillä on selkeä yhteys. Täten henkilöstöjohtamisen tulee tukea strategiaa integroimalla henkilöstöasiat strategiakeskusteluun jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Neljäs ja viimeinen ulottuvuus, työntekijöiden hyvinvointi, edistää johtajuustyyliä, joka välittää työntekijöistä arvostaen ja tukien näitä. Ulottuvuus osoittaa, etteivät työntekijät ole yksinomaan hyödynnettäviä resursseja, vaan arvokasta pääomaa, jota tulee kehittää. (Järllström ja muut, 2018.)

Chams ja Garcia-Blandón (2019) esittelevät puolestaan kolmesta ulottuvuudesta koostuvan mallin. Inhimillisen pääoman osallistuminen sosiaalisiin aktiviteetteihin muodos-

taa ensimmäisen ulottuvuuden, vastuullinen kuluttaminen ja resurssien tehokas kohdentaminen toisen ulottuvuuden ja yksilöiden ja organisaatioiden tietoisuus kolmannen ulottuvuuden. Mikrotasolla vihreät ominaisuudet muodostuvat vapaaehtoisuuden motivoimasta vihreästä käyttäytymisestä, hankitusta vihreästä osaamisesta sekä vihreistä arvoista, joita kaikkia pidetään kestäväen kilpailukyvyn alullepanijoina. Kun nämä vaiheet on tunnustettu työntekijätasolla, organisaation on huomattavasti helpompaa saavuttaa kestäväen kehityksen tavoitteet. Yritystasolla vastuullisuuden ennustajiin kuuluvat vihreiden henkilöstökäytäntöjen toimeenpano, kollektiivisen organisaatioidentiteetin luominen sekä tukevan ja läpinäkyvän organisaatiokulttuurin vakiinnuttaminen. (Chams ja Garcia-Blandón, 2019.)

Zauggin ja muiden (2001) tulevaisuusorientoitunut malli perustuu ajatukseen siitä, että vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa vain, mikäli työntekijät aktiivisina toimijoina ottavat henkilökohtaista vastuuta ja ottavat aktiivisesti osaa organisaation toimintaan. Mallia määrittävät sosiaalisesti vastuullinen ja ekologisesti tehokas rekrytointi, koulutus, työntekijöiden pitäminen sekä irtisanominen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen menestyksekkyyttä mitataan sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Mallilla on vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaikkiaan kolme tavoitetta: lisätä työntekijän työllistettävyyttä, tasapainottaa työn ja vapaa-ajan välistä aikaa sekä kasvattaa näiden henkilökohtaista vastuuta. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen yrityksen toimintaan on mahdollista vain, mikäli yrityksessä annetaan riittävästi tilaa heille. Malli painottaa paitsi työntekijöiden tyytyväisyyden tärkeyttä, myös yrityksen kilpailukyvyn merkitystä. Toinen tunnettu Zauggin malli (2001) on Swiss approach, joka keskittyy enemmän vastuullisuuden sekä käytännön henkilöstöjohtamiseen empiirisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen case-tutkimuksen näkökulmasta.

Sidosryhmäteoria on yksi yleisimmistä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa hyödynnettyistä lähestymistavoista (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). Sidosryhmäteoriassa yritysten tulee vastata sidosryhmien pyyntöihin ja odotuksiin saavuttaakseen menestystä pitkällä aikavälillä (Boesso ja muut, 2015). Yksi sidosryhmäteorian keskeisistä oletuksista

on, että johtajien tulee pitää sekä osakkeenomistajien että sidosryhmien intressit mielessä uusia strategioita toimeenpannessaan (Freeman 1984). Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa yritys on tekemisissä ja jotka vaikuttavat sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella (työntekijät, johtajat, asiakkaat, kansalais- ja ympäristöjärjestöt) (Freeman 1984). Freemanin (1984) laajassa mallissa sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja joihin yritys puolestaan toiminnallaan vaikuttaa. Freeman (1984) kuvailee sidosryhmiä niiksi ryhmiksi tai yksilöiksi, jotka voivat vaikuttaa arvon luomiseen liittyviin toimiin. Uudemmissa teorioissa yritysten tulee resurssien vähydestä johtuen priorisoida ne sidosryhmät, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä menestyksensä liiketoiminnan kannalta (Boesso ja muut, 2015). Kirjallisuudessa on keskitytty siihen, miten sidosryhmät vaikuttavat organisaatioiden yritys vastuullisuuteen. Esimerkiksi Kassinis ja Vafeas (2006) ovat löytäneet positiivisen korrelaation sidosryhmien kokemien paineiden ja ympäristönsuojelun välillä.

Resurssiperustaisen teorian mukaan yritykset ovat heterogeenisiä, koska niillä on heterogeeniset resurssit. Tästä syystä yritysten on kehitettävä ajan myötä tietyt strategiset resurssit saavuttaakseen kestäväen kilpailuedun. (Barney, 1991.) Resurssien on oltava arvokkaita, harvinaisia ja hankalasti kopioitavissa tai korvattavissa. Resurssit voivat esimerkiksi olla ympäristöllisesti (luonnonvarat) tai sosiaalisesti korvaamattomia (inhimillinen pääoma). (Hamel & Prahalad, 1991.) Tutkimusten mukaan ympäristövastuulliset firmat kohtaavat pienemmän markkinariskin kuin laitonta toimintaa harjoittavat yritykset (Bansal & Clelland, 2004). Vastuullisuuden keskittymisen on sanottu auttavan yrityksiä parantamaan toimintaansa, innovaatioita sekä kasvattamaan näiden kilpailuetua (Kramer & Porter, 2006, s.79).

De Prinsin ja muiden (2014) ROC-malli ("Respect, Openness and Continuity") on kolmijakoinen henkilöstöjohtamisen malli. Mallissa "Arvostus" kuvaa organisaation sisäisiä sidosryhmiä eli työntekijöitä, "Avoimuus" henkilöstöjohtamisen ympäristötietoisuutta ja "Jatkuvuus" pitkän aikavälin lähestymistapaa sekä taloudellisiin että sosiaalisiin vastuullisuusnäkökohtiin huomioiden yksilöiden palkattavuuden.

Common good - henkilöstöjohtaminen edustaa yhtä tunnetuimmista vaihtoehtoisista henkilöstöjohtamisen malleista ja saattaa olla vielä tänä päivänäkin turhan radikaali vaihtoehto kaupallisille yrityksille (Dyllick & Muff, 2016). Malli haastaa perinteiset liike-elämän tavoitteet ja taloudelliset näkökohdat kehottaen pohtimaan, miten voimme voitonjaon sijaan hyödyttää yhteiskuntaa ja koko maapalloa laajemmin. Keskeinen kysymys kuuluu, ovatko kaupalliset yritykset valmiita suuntaamaan strategiaansa kestävyysongelmien ratkaisemiseksi. (Dyllick & Muff, 2016; Ehnert, 2009.) Taloudellisia, sosiaalisia, eettisiä ja ympäristöllisiä näkökohtia painottava malli edustaa laajempaa ja moniulotteisempaa katsantokantaa kuin perinteiset henkilöstöjohtamisen mallit. Common good -mallin ihmislähtöinen malli tarjoaa aidon mahdollisuuden olla yhteydessä kaikkiin yhteisön sidosryhmiin. (Freméaux & Michelson, 2017.)

Tällä hetkellä kehitteillä on moniulotteinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli, joka huomioisi myös pitkäaikaisvaikutukset, kuten ilmastonmuutoksen, biodiversiteetin, luonnonvarat, kaupungistumisen, työikäiseen väestöön liittyvän informaation sekä sosiaalisen pääoman. Uudessa mallissa tarvitaan henkilöstökäytänteitä, jotka huomioivat sosiaalisen, inhimillisen sekä ympäristöpääoman kehityksen. (Aust ja muut, 2020.)

2.4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joka vaikuttaa paitsi yksilöön, itse organisaatioon ja sen sisällä tapahtuvaan henkilöstöjohtamiseen sekä ympäröivään yhteiskuntaan (Ehnert ja muut, 2014). Useat tutkimuslähteet ovat raportoineet, että taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus kuvaavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä parhaiten. Triple bottom line -mallin (Elkington, 1994) mukaan toimivia yrityksiä kutsutaan vastuullisiksi yrityksiksi. Vastuulliset yritykset toimivat kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi vastaamalla taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin (Caggiano ja muut, 2003). Alla avataan jokaista ulottuvuutta tarkemmin. Joissain jaotteluissa on mukana vielä henkilökohtainen ulottuvuus, joka liittyy yksittäiseen työntekijän kehitykseen ja hyvinvointiin (Ehnert ja muut, 2014). Tässä työssä hyödynnetään kuitenkin tunnetumpaa kolmen ulottuvuuden mallia.

Taloudellisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Taloudelliseen vastuullisuuteen liittyvät kulujen vähentäminen, resurssien säästäminen tulevaisuuden sukupolville sekä tehokas resurssihohtaminen. Taloudellinen vastuullisuus tähtää yrityksen tuottavuuteen, joka mahdollistuu hyvällä johtamisella, suunnittelulla ja valvonnalla. Taloudellisen vastuullisuuden ansiosta organisaatiot tekevät eettisesti hyväksyttäviä, moraalisesti oikeudenmukaisia sekä sosiaalisesti ja taloudellisesti linjassa olevia päätöksiä. (Anosike ja muut, 2019.)

Ympäristöllisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Ympäristöön keskittyvä henkilöstöjohtamisen ulottuvuus panostaa turvallisen elinympäristön luomiseen ja pyrkii torjumaan ympäristölle haitallisia uhkia sekä ratkaisemaan ympäristöongelmia. Ympäristövastuullisuus keskittyy tehokkaaseen resurssien käyttöön, maaperän ja vesistöjen suojeluun sekä jätehuoltoon. (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019.)

Lee (2009) on osoittanut, että pienet ja keskikokoiset yritykset voivat tulla ympäristövastuullisemmiksi tekemällä strategisia ja organisatorisia muutoksia. Organisaatiokenttä, kyky kehittää innovaatioita, henkilöstöresurssit, säästöt ja kilpailuetu ovat organisaatiomuutoksen taustalla ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä. Joka tapauksessa yritysten tulee löytää tasapaino teollisuuden kasvun sekä luonnon suojelemisen välillä tulevaisuuden sukupolvien tähden. Viime vuosikymmeninä tapahtunut teollisuuden kasvu on ehkä johtanut nykyiseen elintasoomme ympäristön kustannuksella. (Daily & Huang, 2001.)

Vihreä henkilöstöjohtaminen kehitettiin, jotta voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden ympäristötietoisuuteen kehityskeskustelujen sekä palkan ja palkitsemisen kautta. Alun perin tarkoituksena oli hiilijalanjäljen vähentäminen. Malli on tunnettu vihreistä henkilöstökäytänteistä, kuten vihreästä palkkauksesta ja palkitsemisesta, joilla on todistettu olevan merkittävä vaikutus vastuullisuuden menestymiseen organisaatioissa. (Maguire ja muut, 2013.)

Kirjallisuudessa vihreä henkilöstöjohtaminen määritellään henkilöstökäytännöiksi, jotka mahdollistavat ja pitävät yllä proaktiivista lähestymistapaa ympäristöjohtamiseen. Vihreä henkilöstöjohtaminen on perusteellinen strateginen suunnitelma organisaation ympäristöllisen suorituskyvyn parantamiseksi ja inhimillisen pääoman kasvattamiseksi. Vihreällä henkilöstöjohtamisella viitataan käytäntöihin, jotka edistävät vihreitä aloitteita lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta ympäristövastuullisuudesta ja siihen sitoutumista. (Nejati ja muut, 2020.)

Ennen kaikkea vihreä henkilöstöjohtaminen koostuu käytännöistä, jotka painottavat ympäristövastuullisuutta luomalla vihreitä työntekijöitä, jotka kykenevät tunnistamaan organisaation alulle panemat ympäristöaloitteet. Vihreät työntekijät löydetään vihreän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä painottavan rekrytoinnin, koulutuksen, palautteenannon ja palkkauksen kautta. Vihreä henkilöstöjohtaminen auttaa organisaatioita vahvistamaan ympäristöllistä suorituskykyä lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta ympäristöasioista. Parhaimmillaan vihreän henkilöstöjohtamisen myötä organisaatioon rakentuu kulttuuri, jossa työntekijöiden ympäristöaloitteet ja -aktiviteetit nähdään jaettuna pääomana työntekijöiden keskuudessa. (Nejati ja muut, 2020.)

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Määritelmätasolla vastuullisella henkilöstöjohtamisella viitattiin jo varhain sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstöaktiviteetteihin. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen keskittyy pääasiassa inhimillisen pääoman suojeluun eli nykyisten ja tulevien sukupolvien hyvinvointiin (Aust ja muut 2020; Bhaskar ja muut 2020). Benson ja Shen (2016) huomauttavat, ettei sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ole kyse yksinomaan yrityksen vastuullisuudesta tai yhteiskuntavastuusta, vaan keinosta, jolla voidaan toimeenpanna yhteiskuntavastuun periaatteita käytännössä. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen viittaakin niihin henkilöstökäytäntöihin ja -toimintatapoihin, joilla voidaan saada työntekijät toteuttamaan yhteiskuntavastuun periaatteita käytännössä. (Benson & Shen, 2016.)

Toisinaan sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta käytetään termiä "eettinen henkilöstöjohtaminen" (Petrick, 2012). Tässä näkökulmassa organisaatio pitää huolta työntekijöidensä tarpeista ja huolista varmistaen, että työntekijöitä kohdellaan harkitsevasti ja reilusti heidän hyvinvointinsa huomioon ottaen. Tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvä kohtelu on yhteydessä alentuneisiin poissaoloihin, korkeampaan tyytyväisyyteen, korkeampaan halukkuuteen pysyä organisaation palveluksessa sekä korkeampaan suorituskykyyn. (Pauwe, 2009.) Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarjoaa reilun ja kilpailukykyisen palkkauksen sekä oikeudenmukaisen rekrytoinnin, koulutuksen, ylenemismahdollisuudet sekä palautteenannon (Jiuhua & Shen, 2011).

Mariappanadarin (2003) määritelmän mukaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei vaaranna tulevaisuuden tarpeita, vaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöstrategia vastaa yrityksen optimaalisia tarpeita. Sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on myös käytetty tutkimuskirjallisuudessa termiä sosiaalisesti tiedostava ("socially conscious") henkilöstöjohtaminen. (Mariappanadar, 2003.)

Pfeffer (2010) mieltää sosiaalisesti vastuullisen organisaation ennen kaikkea henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin keskittyvänä. Bhaskarin ja muiden (2020) mukaan sosiaalisesti vastuulliset organisaatiot ovat monimuotoisia, demokraattisia, ja oikeudenmukaisia. Bombiakin ja Marciniuk-Kluskan (2019) mukaan sosiaalisesti vastuullisissa organisaatioissa korostuvat eettiset asenteet, jotka perustuvat rehellisyyden ja luottamuksen tunteeseen. Mariappanadar (2003) korostaa sosiaalisesti vastuullisten organisaatioiden pidättäytyvän nopeita voittoja ajavista henkilöstökäytännöistä, jotka vahingoittavat työntekijöitä, heidän perheitään ja yhteisöjään.

Käytännössä suuntaviivat sosiaalisesti vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle löytyvät yleissopimuksista, kansainvälisistä periaatteista, säännöksistä ja direktiiveistä. Yhteiskuntavastuuta edistävät kansainväliset instituutiot ovat usein edellä mainittujen linjauksen takana. Näistä voidaan mainita esimerkiksi Kansainvälisen työjärjestö ILO:n työeh-

tosopimukset, Euroopan Komission julkaisemat vihreät kirjat, YK:n Global Compact -ohjelma, Global Reporting Initiative, ISO26000-standardi sekä SA 8000-yritysvastuujärjestelmä (Celma ja muut, 2018). Nämä dokumentit eivät sisällä yksiselitteistä listaa sosiaalisesti vastuullisista HRM-käytännöistä, mutta niistä löytyvät tärkeimmät toiminta-alueet työn laatua ajatellen, kuten palkitseminen, rekrytointi, koulutus, sisäinen tiedotus ja viestintä, terveys ja turvallisuus työpaikalla, yhtäläiset mahdollisuudet, syrjintäkielto sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Celma ja muut, 2014).

2.4.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja toimintatavat

Vaikka vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevä tutkimuskirjallisuus on kehittynyt viime vuosina, siihen liittyvät käytännöt muodostavat haasteen monille yrityksille käytännössä (El Dirani ja muut, 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan laajasti määriteltynä kaikkia niitä käytäntöjä, jotka sitouttavat työntekijöitä samaan yritykseen myös tulevaisuudessa. Pitkäaikaisesta palvelussuhteesta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. (van Dam & van Vuuren, 2013; Richards, 2020.) Ehnert (2009) puolestaan lisää, että samaan aikaan tulisi suosia sellaisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat organisaatioiden saavuttavan tavoitteensa myös pitkällä tähtäimellä työntekijöihin keskittyen. Ehnertin (2009) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöille on selkeä tarve. Vastuullisuudella on strategista potentiaalia, jota vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat parhaimmillaan tuoda esiin.

Hronová ja Špaček (2021) alleviivaavat, että vastuullisilla ja eettisillä henkilöstökäytännöillä sekä niiden päivittäisellä toimeenpanolla on suuri merkitys yrityksen eri sidosryhmille ja näiden hyvinvoinnille ja tyytyväisyydelle. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvat myös läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus henkilöstökäytännöissä ja -toimintatavoissa. Esimiehen toiminnan on oltava läpinäkyvää ja avointa, jotta henkilöstö voi kokea sen oikeudenmukaiseksi. (Järlström ja Vanhala, 2014.)

Bányain ja muiden (2019) mukaan organisaatiot hyödyntävät erilaisia henkilöstökäytäntöjä saavuttaakseen tavoitteensa. Käytäntöjä voivat olla esimerkiksi ystävällinen ja rakentava työilmapiiri, hyvää työsuoritusta arvostava palkkaus ja tuen tarjoaminen työntekijöille. Muita käytäntöjä ovat reilun arviointijärjestelmän mahdollistaminen työntekijöille, palkintoseremonian järjestäminen, ulkoisesti ja sisäisesti motivoivat palkinnot sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.

Bányai ja muut (2019) myös mainitsevat tarkemmin neljä vastuullista henkilöstökäytäntöä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijän suoriutumiseen. Ensimmäisenä käytäntönä on työntekijöiden valinta. Vastuullista valintaprosessia hyödyntämällä yritys voi paitsi huomioida taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden (3P-malli), myös erottua edukseen työmarkkinoilla. Toisena henkilöstökäytäntönä on osallistuminen. Vastuulliset työjärjestelmät ja työntekijöiden osallistuminen tukevat yrityksen vastuullisuutta entisestään. Kolmantena käytäntönä on työntekijöiden voimaannuttaminen. Yrityksen tulee tarjota työntekijöille vastuullisia työmahdollisuuksia heidän mielenkiinnon kohteidensa ja taitojensa mukaisesti. Neljäntenä käytäntönä on kouluttaminen. Kuten vastuullisuuskoulutus, myös työpaikalla käyty dialogi voi lisätä vastuullisuuteen liittyvää tietotaitoa organisaatiossa.

Bombiakin ja Marciniuk-Kluskan (2019) mukaan muita toimivia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat vastuullisten työntekijöiden rekrytoiminen sekä työntekijöiden tietoisuuden lisääminen vastuullisuusasioista ja heidän palkitsemisensa vastuullisuuden eteen toimimisen hyväksi. Kyse ei ole ainoastaan yksittäisistä toimista, vaan käytäntöjen tulisi muodostua kiinteäksi osaksi henkilöstöstrategiaa.

Yleisimmät henkilöstökäytännöt eri maissa

Tässä kappaleessa esitellään joitakin yleisimmistä henkilöstökäytännöistä koostuvia listauksia maakohtaisesti yksimielisen kansainvälisen näkökulman puuttuessa.

Vuonna 2014 koostamassaan hr-barometriaineistossa Järnlström ja Vanhala (2014) mainitsevat viisi henkilöstöjohdon mielestä olennaisinta vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joita ovat vastuullinen päätöksenteko, avoin vuorovaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittymisestä huolehtiminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. HR Barometri (Järnlström & Vanhala 2014) tarjoaa joukon käytännön toimintatapoja, joiden avulla vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan edistää käytännössä *Suomessa*. Käytäntöihin kuuluu työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista lisäkoulutuksen tarjoaminen esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja luottamushenkilöille, vastuullisuuden kulttuurin rakentaminen organisaatiossa sekä henkilöstön roolin vahvistaminen. Muita käytäntöjä ovat tasapuolisuuden ilmapiirin ja kulttuurin luominen, huomion kiinnittäminen esimiestyöhön sekä vuorovaikutuksen lisääminen.

Vuontisjärvi (2006) löysi kymmenen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää henkilöstökäytäntöä Suomessa. Käytäntöjä ovat koulutus ja henkilöstön kehittäminen, palkka ja etuudet, osallistuminen ja henkilöstön mukana oleminen, arvot ja periaatteet, työntekijöiden terveys ja hyvinvointi, työllisyyspolitiikka, käytäntöjen arviointi, työsuhteen varmuus, yhtäläiset mahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.

Bombiak ja Marciniuk-Kluska koostivat 150 *puolalaisen* yrityksen henkilöstökäytänteitä tutkivan kyselyn tammikuussa 2018. Yritykset olivat iältään nuoria ja toimineet markkinoilla vähemmän kuin kolme vuotta. Kaikilla tutkimuskohteilla oli päämaja Puolassa. Tutkimuksen perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä olivat kaikkein suosituimpia kohdeyrityksissä terveys- ja turvallisuustoimenpiteiden noudattaminen, sitoutuminen reilun työtarjouksen tekemiseen ja läpinäkyvät säännöt palkitsemiselle sekä uuden työntekijän sopeutumisen helpottaminen. Sitoutuminen syrjintäkieltoon työpaikkaa mainostettaessa (mukaan lukien tekijät, jotka johtaisivat syrjintään sukupuolen, iän, ulkonäön, vamman tai vastaavan perusteella), työntekijöiden kehitykseen panostaminen ja yhtäläinen pääsy koulutukseen sekä kannustavan palkkion tarjoaminen kuuluivat myös suosituimpiin henkilöstökäytäntöihin. (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019.)

Celma, Martinez-Garcia ja Raya (2018) ovat koonneet joukon vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä *Espanjassa* kansainvälisten instituutioiden, kuten Kansainvälisen työjärjestön ILO:n ja Euroopan Komission yleissopimuksiin, periaatteisiin, säädöksiin ja direktiiveihin perustuen. Joissain tapauksissa vastuulliset käytännöt ovat tehokkaampia työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa kuin nk. korkean suorituskyvyn työkäytännöt (Celma ja muut, 2018). Vastuullisiin käytäntöihin kuuluvat väliaikaisten sopimusten vähentäminen, vakituisten ja kokoaikaisten sopimusten lisääminen ja sitä kautta työn vakauden lisääminen, sellaisen koulutuksen tarjoaminen työntekijälle, joka mahdollistaa tämän kehittymisen sekä oikeudenmukaisen palkitsemisen tarjoaminen. Tämä voi tarkoittaa muuttuvaa palkkausta tai voiton jakamista ponnistelujen tai tulosten mukaan (tulospalkkaus). Käytäntöihin kuuluvat myös tiedon ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, kaikenlaista syrjintää vastaan taisteleminen työssä, uraa luovien äitien tukeminen, terveyden ja turvallisuuden toteutuminen työssä, hyvät fyysiset työskentelyolosuhteet tauot mukaan lukien sekä työn ja yksityiselämän tasapainoinen yhteensovittaminen. (Celma ja muut, 2018.)

Barrena-Martinez ja muut (2017) keskittyivät niin ikään vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin Espanjassa ja löysivät kahdeksan keskeistä sosiaalisesta vastuullisuuteen keskittyvää käytäntöä. Käytäntöihin kuuluvat osaavien ja lahjakkaiden työntekijöiden houkutteleminen ja pitäminen, koulutus ja jatkuva kehittyminen, työsuhteiden johtaminen, kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu, monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudenmukainen palkkaus ja sosiaalietuudet, työterveys ja -turvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.

Vihreä henkilöstöjohtaminen käsittää teknologiset kehitysasteet, kuten esimerkiksi puhelinkonferenssit Teamsin, Zoomin tai Skypen välityksellä, virtuaalihaastattelut, kierättämisen, online-koulutukset sekä energiatehokkaan tilojen käytön. Työntekijöiden seulontaan, koulutukseen ja johtamiseen liittyvät online-järjestelmät näyttelevät myös keskeistä roolia ympäristöystävällisten käytäntöjen jalkauttamisessa. (Kiranmai ja muut, 2014.) Kiranmai ja muut (2014) ovat koostaneet listan ympäristöllisesti vastuullisista

henkilöstöjohtamisen käytännöistä *Intiassa*. Tärkeimpiin käytäntöihin kuuluu rekrytointi. Yritysten tulee tarjota vihreitä työpaikkoja. Yrityksiä myös rohkaistaan käyttämään enemmän e- ja online-rekrytointia. Myös online - koulutuksiin panostetaan ja tietoisuutta ympäristövastuuasioista korostetaan koko koulutuksen ajan. Jokaisessa toimistossa tulisi olla vihertiloja tai puutarha, jossa käytetään luonnollisia lannoitteita ja torjunta-aineita. Työmatkapyöräilystä tai kimpapakyydeistä palkitaan, samoin kuin työntekijöitä vihreistä innovaatioista. Jätteet lajitellaan ja ruokahävikki minimoidaan. IT:tä hyödyntämällä luodaan paperiton toimisto ja sähköä pyritään säästämään. (Kiranmai ja muut, 2014.)

2.4.5 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt

Tutkimusnäytön perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen noudattaminen johtaa kohentuneeseen kilpailukykyyn, lisääntyneeseen kustannustehokkuuteen sekä parantuneeseen yritysimageeseen. Tällä on myös kääntöpuolensa. Vastuullisten käytäntöjen noudattaminen ei ole aina kustannustehokasta ja näin pelko lisääntyneistä kustannuksista saattaa johtaa vastuullisuuden laiminlyöntiin tai toimintaan, jossa täyttyvät yksinomaan vähimmäisvaatimukset. (Järnlström ja Vanhala, 2014, s.221.)

Perinteisesti monet työnantajat ovat myös nähneet työntekijät kustannuseränä ja yrittäneet minimoida kustannuksia tiukkojen työ sopimusten kautta tai terveydestä ja turvallisuudesta tinkimällä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mukaan työntekijät ovat kaukana kuluerästä, vaan heillä on arvoa itsessään. Motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät tuovat myös yritykselle lisäarvoa. (Ehnert, 2009.) Useat tutkijat ovat esittäneet, että yritykset voivat onnistua pitkällä aikavälillä ainoastaan, mikäli ne rekrytoivat huippulahjakkaita työntekijöitä, jotka muodostavat tulevaisuudessa kestävä kilpailuedun lähteen. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sosiaalisesti vastuullisissa yrityksissä työskentelevillä on korkeampi minäkuva kuin vähemmän vastuullisten yritysten työntekijöillä. (Greening & Turban, 2000.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen mahdollistaa organisaatioiden tasapainottelun eri sidosryhmien toisinaan ristiriitaisten odotusten kanssa varmistamalla, että ne suoriutuvat niin organisatorisilla, ympäristöllisillä kuin taloudellisilla mittaristoilla. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuomia hyötyjä voidaan arvioida mittaamalla organisatorista, sosiaalista, yksilöllistä tai ekologista suorituskkyä. Tällöin on myös arvioitava tulokset, kuten työvoiman hyvinvointi ja tuottavuus. (Bhaskar ja muut, 2020.)

Jotkut tutkimukset esittävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen työntekijälähtöisyyden vaikuttavan vahvimmin organisaation suorituskkyyn. Tällöin päätavoitteena on ollut yhdistää vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt positiiviseen taloudelliseen suorituskkyyn. (De Bussy & Suprawan, 2012.) Toiset tutkimukset taas käsittelevät taloudellisen suorituskvyn lisäksi sosiaalista ulottuvuutta. Näiden tutkimusten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen johtaa positiivisiin työtuloksiin. (Hoffmann ja muut, 2016.) Firmat, joilla on hyvä sosiaalisen vastuullisuuden maine, saavat aikaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Branco & Rodriguez, 2006; Collinson ja muut, 2008).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavat yritykset ovat taloudellisesti kilpailukykyisiä (O'Donohue ja Torugsa, 2016). Vihreän yrityskulttuurin aikaansaamat vihreät henkilöstökäytännöt luovat tehokkuutta, alentavat kuluja ja lisäävät työntekijöiden sitoutumisen astetta (Kiranmai ja muut, 2014; Margaretha & Saragih, 2013; Nejati ja muut, 2020). Vaikka vihreän henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät työntekijöiden päivittäistä työtaakkaa, tutkimusten mukaan vihreä henkilöstöjohtaminen lisää työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä lisäämällä työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta (Chan & Hawkins, 2010; Nejati ja muut, 2020).

Clevelandin ja muiden (2015) mukaan ne organisaatiot, jotka huolehtivat työntekijöistään löytämällä vaihtoehtoisia tapoja irtisanomisille ja tukevat ympäristöystävällisiä käytäntöjä esimerkiksi rakentamalla viherrakennuksia tukemaan työntekijöiden terveyttä, saavat pidettyä sitoutuneet, motivoituneet ja tuottavat työntekijänsä. Työntekijät luottavat vastuullisilla käytännöillä varustettuun organisaatioon, sillä he voivat luottaa, että

heidän ja heidän perheidensä terveydestä ja hyvinvoinnista pidetään huolta. (Cleveland ja muut, 2015.)

Työntekijä- ja kehityskeskeisenä tunnettu vastuullinen henkilöstöjohtaminen myös "helpottaa työntekijöiden osallistumista, avointa viestintää, työrooleja ja työsuorituksen arviointia keskittyen työntekijän vahvuusalueisiin ja suorituskyvyn lisäämiseen" (Järnström ja muut, 2018, s.705). Ehnertin ja muiden (2013) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen johtaa lisääntyneeseen tasapainoon työn ja perhe-elämän välillä, turvallisempaan työympäristöön sekä kasvaviin koulutusmahdollisuuksiin. Näin ollen vastuullinen henkilöstöjohtaminen hyödyttää työntekijöitä, organisaatiota ja ympäröivää yhteiskuntaa (Mazur & Walczyna, 2020).

Yhteiskuntavastuuta noudattava yritys on houkutteleva sijoituskohde potentiaalisia sijoittajia tai rahoittajia ajatellen. Hyvä maine houkuttelee motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä ja auttaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpidossa ja yrityksen muiden sidosryhmien kanssa toimiessa. (Kuluttajaliitto, 2021.) Hyvä julkisuuskuva onkin yleinen syy toteuttaa vastuullista henkilöstöjohtamista (Berman ja muut, 2013).

Taitavat, luovat ja asiakkaiden tarpeet tunnistavat työntekijät ovat olennaisessa roolissa, kun organisaation tulee erottautua kilpailijoistaan (Bhattacharya ja muut, 2008). Mobarzin (2020) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi auttaa houkuttelevan työnantajabrändin aikaansaamisessa, joka voi vastata sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden tarpeisiin. Tämä voi puolestaan johtaa kestäväen kilpailuedun aikaansaamiseen. Tulevaisuudessa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta voi tulla jopa selviämistä kansainvälisille suuryrityksille, jotka ovat riippuvaisia ensiluokkaisista työntekijöistä, joilla on tarvittavat tiedot ja taidot. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi avustaa yksittäisten työntekijöiden suorituskyvyn maksimoinnissa kehittämällä työntekijöiden kykyjä. (Ehnert ja muut, 2014.)

Ehnertin (2009) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan vedä puoleensa lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä, vaan tarjoaa heille terveen työympäristön ja mahdollisuuksia kehittyä. Tutkimusten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä vähentyneeseen työstressiin, vähentyneisiin työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin sekä pienentyneeseen riskiin sairastua työuupumukseen (Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2019). Campbellin ja muiden (1999) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy laadukkaana työn jälkeenä, lisääntyneinä innovaatioina ja luovuutena sekä parantuneena asenneilmapiirinä.

2.5 Yhteenveto aiemmista tutkimuksista

Taulukkoon on koottu keskeiset tiedot vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä, käytännöistä ja toimintatavoista sekä seurauksista. Taulukon tiedot perustuvat aiempaan tutkimukseen.

Taulukko 1. Yhteenveto aiemmista tuloksista

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen		
Sisältö	Käytännöt ja toimintatavat	Seuraukset
Järnlström ja Vanhala (2014, s.222): Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ymmärretään ympäristövastuullisuuden, eettisen johtajuuden ja yrityksen sosiaalisen vastuun näkökulmista.	Bányain ja muut (2019): Käytäntöjä voivat olla esimerkiksi ystävällinen ja rakentava työilmapiiri, hyvää työsuoritusta arvostava palkkaus ja tuen tarjoaminen työntekijöille, reilun arviointijärjestelmän mahdollistaminen työntekijöille, palkintoseremonian järjestäminen, ulkoisesti ja sisäisesti motivoivat palkinnot sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.	Tutkimusnäytön perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen noudattaminen johtaa kohentuneeseen kilpailukykyyn, lisääntyneeseen kustannustehokkuuteen sekä parantuneeseen yritysimagoon. (Järnlström ja Vanhala, 2014, s.221.)
Mazur ja Walczyna (2020): Käsite saanut alkunsa kestävästä kehityksestä ja henkilöstöjohtamisen yhdistyessä.	Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) mukaan toimivia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat: vastuullisten työntekijöiden rekrytoiminen sekä työntekijöiden tietoisuuden lisääminen vastuullisuusasioista ja heidän palkitsemisensa vastuullisuuden eteen toimimisen hyväksi. Kyse ei ole ainoastaan yksittäisistä toimista, vaan käytäntöjen tulisi muodostua kiinteäksi osaksi henkilöstöstrategiaa.	Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sosiaalisesti vastuullisissa yrityksissä työskentelevillä on korkeampi minäkuva kuin vähemmän vastuullisten yritysten työntekijöillä. (Greening & Turban, 2000.)
Eettinen henkilöstöjohtaminen (Petrick, 2012)	HR Barometri (Järnlström & Vanhala 2014) tarjoaa joukon käytännön toimintatapoja, joiden avulla vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan edistää käytännössä Suomessa. Käytäntöihin kuuluu työolainsäädännöstä ja työehtosopimuksista lisäkoulutuksen tarjoaminen esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja luottamushenkilöille, vastuullisuuden kulttuurin rakentaminen organisaatiossa sekä henkilöstön roolin vahvistaminen. Muita käytäntöjä ovat tasapuolisuuden ilmapiirin ja kulttuurin luominen, huomion kiin-	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistäminen positiiviseen taloudelliseen suorituskkykyyn. (De Bussy & Suprawan, 2012.)

	nittäminen esimiestyöhön sekä vuorovaikutuksen lisääminen	
Vihreä henkilöstöjohtaminen (Nejati ja muut, 2020)	Vuontisjärvi (2006) löysi kymmenen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää henkilöstökäytäntöä Suomessa. Käytäntöjä ovat koulutus ja henkilöstön kehittäminen, palkka ja etuudet, osallistuminen ja henkilöstön mukana oleminen, arvot ja periaatteet, työntekijöiden terveys ja hyvinvointi, työllisyyspolitiikka, käytäntöjen arviointi, työsuhteen varmuus, yhtäläiset mahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.	Firmit, joilla on hyvä sosiaalisen vastuullisuuden maine, saavat aikaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Branco & Rodriguez, 2006; Collinson ja muut, 2008).
Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Ismail ja muut, 2018)	Bombiak ja Marciniuk-Kluskan (2019) tutkimuksen perusteella seuraavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat kaikkein suosituimpia kohdeyrityksissä Puolassa: Terveys- ja turvallisuustoimenpiteiden noudattaminen, sitoutuminen reilun työtarjouksen tekemiseen ja läpinäkyvät säännöt palkitsemiselle sekä uuden työntekijän sopeutumisen helpottaminen. Sitoutuminen syrjäntäkieltoon työpaikkaa mainostettaessa (mukaan lukien tekijät, jotka johtaisivat syrjäntään sukupuolen, iän, ulkonäön, vamman tai vastaavan perusteella), työntekijöiden kehitykseen panostaminen ja yhtäläinen pääsy koulutukseen sekä kannustavan palkkion tarjoaminen kuuluivat myös suosituimpiin henkilöstökäytäntöihin.	Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavat yritykset ovat taloudellisesti kilpailukykyisiä (O' Donohue ja Torugsa, 2016).
De Prins ja muut (2014): Inhimillisen pääoman kehitys	Celma, Martinez-Garcia ja Raya (2018) ovat koonneet joukon vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä <i>Espanjassa</i> . Vastuullisiin käytäntöihin kuuluvat väliaikaisten sopimusten vähentäminen, vakituisien ja kokoaikaisten sopimusten lisääminen ja sitä kautta työn vakauden lisääminen, sellaisen koulutuksen tarjoaminen työntekijälle, joka mahdollistaa tämän kehittymisen sekä oikeudenmukaisen palkitsemisen tarjoaminen. Tämä voi tarkoittaa muuttuvaa palkkausta tai voiton jakamista ponnistelujen tai tulosten mukaan (tulospalkkaus). Käytäntöihin kuuluvat myös tiedon ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille, kaikenlaista syrjäntää vastaan taisteleva työssä, uraa	Vihreän yrityskulttuurin aikaansaamat vihreät henkilöstökäytännöt luovat tehokkuutta, alentavat kuluja ja lisäävät työntekijöiden sitoutumisen astetta (Kiranmai ja muut, 2014; Margaretha & Saragih 2013; Nejati ja muut, 2020).

	luovien äitien tukeminen, terveyden ja turvallisuuden toteutuminen työssä hyvät fyysiset työskentelyolosuhteet mukaan lukien sekä työn ja yksityiselämän tasapainoinen yhteensovittaminen	
Ehnert (2009): Henkilöstö ei ole kustannustekijä, vaan lisäarvoa tuottava tekijä.	Barrena-Martinez ja muut (2017) keskittyivät niin ikään vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin Espanjassa ja löysivät kahdeksan keskeistä sosiaaliseen vastuullisuuteen keskittyvää käytäntöä. Käytäntöihin kuuluvat osaavien ja lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelevuus ja pitäminen, koulutus ja jatkuva kehittyminen, työsuhteiden johtaminen, kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu, monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudenmukainen palkkaus ja sosiaalietuudet, työterveys ja -turvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino.	Vihreä henkilöstöjohtaminen lisää työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä lisäämällä työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta (Chan & Hawkins, 2010; Nejati ja muut, 2020).
Kramar (2014): Suunniteltujen tai suunnitteilla olevien henkilöstökäytänteiden joukko, joiden tulee täyttää taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet ja samanaikaisesti luoda HR-kenttää uudelleen pitkän aikavälin kuluessa.	Kiranmai ja muut (2014) ovat koostaneet listan ympäristöllisesti vastuullisista henkilöstöjohtamisen käytännöistä <i>Intiassa</i> . Tärkeimpiin käytäntöihin kuuluu rekrytointi. Yritysten tulee tarjota vihreitä työpaikkoja. Yrityksiä myös rohkaistaan käyttämään enemmän e- ja online-rekrytointia. Myös online - koulutuksiin panostetaan ja tietoisuutta ympäristövastuun asioista korostetaan koko koulutuksen ajan. Jokaisessa toimistossa tulisi olla vihertiloja tai puutarha, jossa käytetään luonnollisia lannoitteita ja torjunta-aineita. Työmatkapyöräilystä tai kimpakyydeistä palkitaan, samoin kuin työntekijöitä vihreistä innovaatioista. Jätteet lajitellaan ja ruokahävikki minimoidaan. IT:tä hyödyntämällä luodaan paperiton toimisto ja sähköä pyritään säästämään.	Clevelandin ja muiden (2015) mukaan ne organisaatiot, jotka huolehtivat työntekijöistään löytämällä vaihtoehtoisia tapoja irtisanomisille ja tukevat ympäristöystävällisiä käytäntöjä esimerkiksi rakentamalla viherrakennuksia tukemaan työntekijöiden terveyttä, saavat pidettyä sitoutuneet, motivoituneet ja tuottavat työntekijänsä.
Chams ja García-Blándon (2019): Taloudellisen voiton ohella organisaatiot asettavat itselleen uusia tavoitteita keskittyen yksilölliseen, yhteisölliseen ja ympäristöystävälliseen suorituskyykyyn ja kehitykseen. Kestävän kehityksen tavoitteet saavutetaan uusien ekologisten tekniikoiden avulla organisaation inhimillistä		Työntekijä- ja kehityskeskisenä tunnettu vastuullinen henkilöstöjohtaminen myös "helpottaa työntekijöiden osallistumista, avointa viestintää, työrooleja ja työsuorituksen arviointia keskittyen työntekijän vahvuusalueisiin ja suorituskyykyyn lisäämiseen" (Järnlström ja muut,

pääomaa hyödyntäen ja vastuullisia ja innovatiivisia strategioita liiketoimintaan integroiden.		2018, s.705)
Ehnert ja muut (2016) "...sellaisten henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen soveltamisesta, jotka mahdollistavat yrityksen taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen ja joilla on vaikutusta sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella pitkän ajan kuluessa..."		Ehnertin ja muiden (2013) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen johtaa lisääntyneeseen tasapainoon työn ja perhe-elämän välillä, turvallisempaan työympäristöön sekä kasvaviin koulutusmahdollisuuksiin.
Kramar (2014): Pidemmän ajan strateginen visio, joka lähestyy henkilöstöjohtamisen käsitettä vastuullisesta näkökulmasta.		Mobarezin (2020) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi auttaa houkuttelevan työnantajabrändin aikaansaamisessa, joka voi vastata sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden tarpeisiin. Tämä voi puolestaan johtaa kestäväen kilpailuedun aikaansaamiseen.
Indiparambil (2019): Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tähtää kestävien työjärjestelmien toimeenpantoon ja helpottaa näin työntekijöiden työn ja vapaa-ajan välistä tasapainottelua suorituskyvystä tinkimättä.		Ehnertin (2009) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan vedä puoleensa lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä, vaan tarjoaa heille terveen työympäristön ja mahdollisuuksia kehittyä.
Clevelandin (2015) mukaan organisaation voi sanoa olevan kestävä, kun sekä organisaation että työntekijöiden tarpeisiin on vastattu. Tällä tarkoitetaan organisaatioiden näkökulmasta tuottavia työntekijöitä ja työntekijöiden näkökulmasta järkevää työtä ja reilua palkkausta.		Tutkimusten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä vähentyneeseen työstressiin, vähentyneisiin työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin sekä pienentyneeseen riskiin sairastua työuupumukseen (Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2019).
Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on työntekijä- ja kehityskeskeistä painottaen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, läpinäkyviä hr-käytäntöjä, tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Järnström ja muut, 2018.)		Campbellin ja muiden (1999) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy laadukkaana työn jälkeenä, lisääntyneinä innovaatioina ja luovuutena sekä parantuneena asenneilmapiirinä.
Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tähtää organisaation suorituskyvyn vahvistamiseen mahdollistamalla pitkäaikaiset, kehitykselliset suhteet työntekijöiden kanssa lainsäädännön ja talouden asettamista rajoitteista huolimatta. (Byrne ja muut, 2015.)		

3. Aineisto ja menetelmät

3.1 Aineisto ja sen kerääminen

Anonymiteetin takaamiseksi haastateltavia kuvataan yleisellä tasolla. Haastatteluun osallistui kahdeksan erikokoisen suomalaisen kaupungin henkilöstöammattilaista. Haastateltavat toimivat kaupungin henkilöstöjohtajina, henkilöstöpäälliköinä tai henkilöstö- ja konsernijohtajina. Haastateltavista kuusi oli naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavat olivat iältään 40–60-vuotiaita.

Haastateltavista yhdellä oli kandidaatin tutkinto, kuudella maisterin tutkinto ja yhdellä tohtorin tutkinto. Haastatelluilla oli työkokemusta henkilöstöpäällikön tehtävistä 2-21 vuotta.

Haastattelujen tutkimusaineisto kerättiin elokuussa 2021 Teamsin ja puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kestivät 10–25 minuuttia. Haastattelussa haluttiin saada vastaus viiteen kysymykseen: 1) Mitä kaupungit katsovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältävän? 2) Mitä käytäntöjä ja toimintatapoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen kaupungeissa edellyttää? 3) Millaisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella on ollut kaupunkeihin? 4) Mitä hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on ollut kaupungeille? 5) Miten kaupunkien tulisi kehittää vastuullista henkilöstöjohtamista?

Tutkimusluvut anottiin ja saatiin haastateltavilta ennen haastatteluiden aloittamista. Tutkimusaineiston keruu aloitettiin ottamalla yhteyttä suoraan haastateltaviin puhelimitse tai sähköpostitse tai kontaktoimalla heidät kaupungin puhelinvaihteen kautta. Kaikki haastateltavat tavoitettiin puhelimitse tai tekstiviestitse. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelurunko, tutkimuslupa-anomus sekä tutkimussuunnitelma. Lisäksi haastateltaville kerrottiin tutkimusmenetelmänä olevan sisällönanalyysi.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa haastattelua. Tällöin kyseistä henkilöä koskeva aineisto poistettaisiin kokonaan. Tutkimustulokset esitetään anonymisti siten, ettei haastateltava ja kaupunki ole tunnistettavissa. Tietoja käsiteltiin koko pro gradu -prosessin ajan luottamuksellisesti ja anonymisti. Työn tekijä analysoi itse tutkimusaineiston, säilyttää sen, niin etteivät siihen pääse muut käsiksi ja hävittää sen aikanaan.

Aineisto kerättiin haastateltavilta puolistrukturoidulla haastattelulla (Liite 3) esittämällä tutkimustehtävistä johdetut kysymykset ja teemat. Haastattelujen jälkeen aineisto litteoitiin sanasta sanaan. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa tuli 29 sivua.

3.2. Aineiston analysoiminen

Sisällönanalyysia hyödynnetään kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmänä, jolla “kuvataan kirjoitetun ja puhutun kielen muotoa ja sisältöä” (Seitamaa-Hakkarainen, 2014). Sisällönanalyysin kohteena ovat erilaiset dokumentit, jotka voidaan jaotella audiitiivisiin, visuaalisiin tai kirjallisiin dokumentteihin. Tämän tyyppisiä dokumentteja ovat esimerkiksi haastattelutallenteet, esseet, kirjeet ja muistiot. Sisällönanalyysi tähtää mahdollisimman systemaattiseen ja kattavaan kuvaan tekstin sisällöistä. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.) Tässä työssä sisällönanalyysin kohteena oli haastatteluaineisto.

Tutkijan taustaolettamukset ja tutkimuksen lähtökohdat vaikuttavat sisällönanalyysin tavoitteeseen. Sen avulla voidaan esimerkiksi jäsentää tutkimuksen kohteina olevia käsitteitä ja niihin liitettyjä merkityksiä. Tämä edellyttää saatavilla olevan kirjallisen lähdeaineiston kattavaa tuntemusta. (Puusa, 2014, s. 36.) Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostettujen käsitteiden yhdenmukainen määrittely, jolloin käsitteistä voidaan keskustella täsmällisesti ja yhtenevästi ja yleisesti käytetyt termit merkitsevät kaikille samaa (Puusa, 2014, s. 38). Kuten Puusa (2014, s.39) tiivistää, sisällönanalyysilla voidaan esi-

merkiksi luoda operationaalinen määritelmä käsitteelle tai jäsentää ja täsmentää jo olemassa olevaa informaatiota. Tässä työssä sisällönanalyysillä saatiin jäsenneyt ja tiiviit kuvaukset kustakin tutkimustehtävästä.

Tärkeimpänä kvalitatiivisen sisällönanalyysin työvaiheista mainittakoon sisältöluokkien valinta ja määrittely, johon on kaksi vaihtoehtoista tapaa. Ensimmäisessä näistä teksti jaotellaan ennalta määriteltyihin luokitteluluokkiin, jotka pohjautuvat teoriaan. Toisessa tavassa luokittelurunko puolestaan muotoutuu aineiston analyysivaiheessa sisällön merkityksen mukaan. Luokkien tulee kuitenkin olla toisistaan riippumattomia, jotta yhdessä luokassa tapahtuvat muutokset esimerkiksi nimeämisen suhteen eivät vaikuta muihin luokitteluihin. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.) Tässä työssä luokittelurunko muodostui aineiston pohjalta.

Luokittelurunko syntyy harvemmin suoraviivaisesti, vaan pikemminkin analyysin edetessä. Laadullisten aineistojen analyysia voidaankin luonnehtia sykliseksi, sillä aineiston analysointi alkaa jo aineiston kokoamisen yhteydessä. Luokittelujärjestelmä saattaa muuttua analyysin edetessä useampaankin kertaan. Luokittelujärjestelmä pohjautui tämän työn sisällönanalyysissa tutkimusteemoihin. Ennen luokittelurungon laatimista aineisto luettiin läpi useampaan kertaan, jotta tutkimuksen kannalta olennaiset sisällöt nousivat esiin. Itse aineistoon perehtyminen ja luokittelun kehittäminen tapahtuivat rinnakkain. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että luokittelukategoriat elävät analyysin teon aikana ja saattavat muuttua, kun uutta aineistoa kerätään. Analyysin teko päättyy, kun aineistosta ei löydy enää uusia merkityksiä. (Seitamaa-Hakkarainen, 2014.)

Seuraavaksi oli vuorossa aineiston purkaminen osiin ja ilmaisujen pelkistäminen eli koodaus. Kahdeksasta haastattelusta koostuvasta materiaalista poimittiin tutkimustehtävitäin sopivia lainauksia. Kun poiminnat oli tehty jokaisen tutkimustehtävän osalta, lainaus pelkistettiin (ks. Liite 3).

Pelkistettyjä ilmauksia vertailtiin keskenään, jotta löydettiin niiden välillä olevat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Tämän jälkeen pelkistykset, joissa oli samoja sisältöjä, ryhmi-

teltiin alaluokiksi, jotka nimettiin niiden sisällön mukaan. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi ja nimettiin sisällön mukaan. Samaa tarkoittavat yläluokat yhdistettiin edelleen pääluokiksi. Ryhmittelyä jatkettiin niin kauan kuin se tuntui järkevältä (Liite 3). Tulokset esitetään tutkimustehtävittäin saatujen luokkien avulla ja niitä havainnollistetaan alkuperäisillä lainauksilla ja kuvioilla.

3.3. Tutkimuksen luotettavuus

Validiuden ja reliabiliteetin käsitteitä käytetään tutkimustulosten ja johtopäätösten paikkaansa pitävyyttä arvioitaessa. Molemmat käsitteet liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen. Validiteetissa on ennen kaikkea kyse siitä, onko tutkimus tieteellisesti pätevää, kuinka perusteellisesti se on tehty ja ovatko saadut tulokset tai menetelmät oikeita. Toisin sanoen, validi tutkimus on luotettava ja mittaa sitä, mitä sen kuuluukin tutkia tai mitata. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat systemaattisesti toistettavissa. Heikko reliabiliteetti voi johtua huolimattomuusvirheistä esimerkiksi aineiston keruussa tai sen koodaamisessa. (Hirsjärvi ja muut, 2004, s. 213–215.)

Korkean validiteetin takaamiseksi tutkimusprosessia on kuvailtu kattavasti Johdannossa sekä Aineistosta ja menetelmistä kertovassa luvussa. Käsitteenmäärittelyiden osalta on tutkielman alussa tehty tarkat ja perustellut rajaukset. Pohdinta-osiossa vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä verrataan tutkielman alussa esitettyä teoreettista viitekehystä saatuihin tutkimustuloksiin.

Haastattelututkimuksen osalta heikko reliabiliteetti voisi selittyä esimerkiksi litterointivaiheessa sattuneilla kirjoitusvirheillä tai puhtaaksi kirjoitetun kielen epätarkkuuksilla tai asiavirheillä. Yksi mahdollinen heikko kohta voisi myös olla nauhoitetun haastattelumateriaalin epätarkka purkaminen tai haastattelun taustalla kuuluvasta melusta tai hälinästä johtuvat virheet haastattelumateriaalia purettaessa. Haastattelutilanteessa haastateltava saattaisi myös ymmärtää haastattelijan esittämän kysymyksen väärin.

Virheiden minimoimiseksi tutkimuksen haastattelukysymykset olivat mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä. Samat kysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle samassa

järjestyksessä. Virheiden minimoimiseksi haastattelut äänitettiin ja haastattelujen litteroinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota huolelliseen ja täsmälliseen ilmaisuun.

4. Tulokset

4.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältö

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää taloudellisen, ympäristön ja sosiaalisen ulottuvuuden.

Taloudellisessa ulottuvuudessa on kyse kestävästä taloudesta, joka koostuu työsuhteen varmuudesta, yritysvaikutusten arvioinnista ja tasapainoisesta ja vastuullisesta taloudenpidosta.

Kestävä taloudenpito kuuluu vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, sillä taloudellinen näkökulma kuuluu erottamattomasti henkilöstöpolitiikkaan. Kestävässä taloudessa on esimerkiksi kyse *varmasta työsuhteesta*, joka kestää talouden muutokset ja suhdannevaihtelut. *Yritysvaikutusten arviointi* on myös osa kestävää, vastuullista taloudenpitoa kaupungeissa. Kestävään talouteen kuuluu niin ikään taloudellisesti *vastuullinen toiminta ja tasapainoisen talouden* ylläpitäminen kustannusresurssitehokkaasti.

Ympäristön ulottuvuudessa on kyse ilmastosta ja ympäristöstä, jossa huomioidaan terveet ja turvalliset työskentelytilat, hankitaan työmatkapyöriä ja käytetään julkisia liikennevälineitä, tehdään etätyötä, arvioidaan ympäristövaikutuksia ja tehdään vastuullisia ympäristöratkaisuja.

Ympäristöä ja ilmastoa ei voi sivuuttaa vastuullisuuskeskustelussa, sillä ilmasto- ja ympäristötyö kuuluvat erottamattomasti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen myös kaupungeissa. Vastuullisuudessa ei ole kyse yksinomaan voitonjaosta, vaan ympäristöstä ja ihmisistä. *Ympäristövaikutusten arviointi* on osa päätöksentekoa. Ympäristön huomioivassa työympäristössä työnantaja takaa henkilöstölle *terveet ja turvalliset tilat*, joissa työskennellä.

Ilmaston ja ympäristön huomioiminen tarkoittaa, että kaupungeissa tehdään ympäristön kannalta *vastuullisia ja yhteiskuntavastuun kannalta kestäviä ratkaisuja*. Kaupunkien ympäristönäkökulma tähtää hiilineutraalisuuteen, jolloin julkisten kulkuvälineiden käyttäminen on onnistunut ratkaisu. Yhtenä keinona kaupunki on hankkinut *työmatkapyöriä*, jotta jokaisella tulosalueella olisi muutama pyörä. Näin työmatkapyöräilyihin panostamalla voidaan edistää ympäristön kannalta suotuisia käytäntöjä. Myös kaupunkien hyödyntämä hybridityö lisää ekologisuutta, sillä vihreä tilasuunnittelu vähentää työmatkailua osan työntekijöistä ollessa *etätöissä*.

Sosiaalisessa ulottuvuudessa on kyse sosiaalisesti vastuullisista henkilöstöaktiviteeteista eli niistä henkilöstökäytännöistä ja -toimintatavoista, jotka mahdollistavat yhteiskuntavastuun periaatteiden noudattamisen käytännössä. Vastuullisiin henkilöstöaktiviteetteihin kuuluu henkilöstöstä ja näiden työkyvystä huolehtiminen, laadukas johtamis- ja esimiestyö, lainsäädännöllisistä velvoitteista huolehtiminen sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö.

Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä osa kaupungin toimintaa. Kaupungeissa yhteisöllisyys on osa vastuullisuutta ja näkökulma, jossa henkilöstöä kohdellaan inhimillisesti osana henkilöstöpolitiikkaa. Vastuullista henkilöstöjohtamista on, että *työntekijöistä pidetään huolta ja tuetaan näiden työkykyä*. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö toimii vastaavasti työnantajan linjaamien periaatteiden mukaisesti. Keskusteleva ja avoin työyhteisö on myös osa henkilöstöjohtamista.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu työhyvinvoinnista, työterveyshuollosta sekä hyvinvointi- ja terveystoimesta.

Vastuullisen *johtamis- ja esimiestyön* tulee olla kestävää ja pitkäjänteistä työtä, jonka jälkeen työntekijä voi luottaa. Hyvä johtamis- ja esimiestyö ovat vastuullista henkilöstöpolitiikkaa, kuten yhteistoiminta henkilöstön kanssa ja kaikki prosessit aina rekrytoin-

nista työntekijän lähtöön. Vastuulliseen johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden kouluttaminen. Vastuullinen työnantaja tarjoaa monipuolisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, kehittymismahdollisuuksia sekä hyvät palvelusuhteen ehdot.

Vastuullinen ja laadukas johtamistyö koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja dialogista, henkilöstön osaamisen kehittämisestä, henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Esimiestyöhön liittyy puolestaan monia osa-alueita. Esimies asettaa tavoitteet ja seuraa niitä. Tämän lisäksi esimies ohjaa työntekijöitään ja auttaa heitä jaksamaan. Esimiesten velvollisuutena on myös toiminnan kehittäminen ja organisointi: henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen erilaisten mallien avulla sekä kehityskeskustelujen pitäminen ja osallistamiseen liittyvät asiat. Esimiehiä valmennetaan ja koulutetaan pelisääntöjen ja ohjeistusten mukaan. Tämän lisäksi valvotaan, että esimiehet toimivat mallien ja ohjeistusten mukaisesti.

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy oikeudenmukainen kohtelu ja vastuullinen päätöksenteko. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua voidaan toteuttaa proaktiivista resurssisuunnittelua tekemällä sekä toimintoja yhdistämällä ja hallintoa tiivistämällä. Vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ovat henkilöstön irtisanomisten välttäminen viimeiseen saakka eläköitymisen mahdollisuudet huomioiden ja työnantajapolitiikka, jossa ei jätetä ketään yksin, vaan pyritään löytämään muita ratkaisuja irtisanomisten sijaan.

Lainsäädännön näkökulmasta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvat sekä työlainsäädäntö että työsuojelu. Vastuullisuus on ennen kaikkea sitä, että työnantaja huolehtii hänelle kuuluvista lainsäädännöllisistä velvoitteista. Henkilökunnasta tulee huolehtia työssä ja työpaikalla. Vastuullisen henkilöstöjohtajan tulee tietää henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet. Tämän lisäksi henkilöstöjohtajan tulee tuntea työlainsäädännön ja henkilöstöpolitiikan keskeiset periaatteet sekä virka- että työsopimussuhteen

elinkaari. Vastuullisen henkilöstöjohtajan tulee myös ymmärtää, miten virkasuhde toimii, aina siitä hetkestä, kunnes paikka tulee hakuun aina siihen asti, kunnes työntekijä irtisanotaan tai lähtee luonnollisen poistuman kautta.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo kuuluvat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti koko työkaaren ajan. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma ovat tärkeä osa strategista henkilöstöohjelmaa, jossa yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon loukkaamattomuus ovat tärkeitä periaatteita. Yhdenvertaisuuden ja monikulttuurisuuden edistäminen sekä sukupuolivaikutusten arviointi kuuluvat kiinteästi osaksi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyötä.

“Meidän täytyy toimia niinku talouden näkökulmasta vastuullisesti ja pitää yllä sitä tasapainoista taloutta ja kustannusresurssitehokkaasti.”

“...näkisin että se vastuullisuus kaupungilla sisäänrakennettuna oletuksena kaikessa, toimintamme ei ole voittoa tuottavaa, vaan siinä on myös muut arvot mukana, kuten ympäristö ja ihminen.”

“Se ympäristö on varmaan noussut sieltä erityisesti, se hiilineutraalisuus on strategiassa tavoitteena ja ollaan pohdittu just sitä meidän näkökulmasta sitä roolia ja ollaan erityisesti panostettu tällaisiin niinkun työmatkapyöräilyihin, kannustetaan käyttämään julkisia kulkuvälineitä ja sitten tota tietenkin tää pyöräily yks...”

“...toimitaan työnantajana vastuullisesti ja tarjotaan monipuolisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, kehittymismahdollisuuksia, hyvät palvelussuhteen ehdot ja osallistetaan sitten tällaiseen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.”

“...siihen liittyy niinkun tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ja vastuullinen päätöksenteko, avoin vuorovaikutus ja dialogi, henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sitten myöskin tämmönen laadukas esimiestyö...”

4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen edellyttämät käytännöt ja toimintatavat

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu vastuullisista käytännöistä ja toimintatavoista. Tähän kuuluvat asiallinen käytös, henkilöstön huomioiminen, hyvä johtaminen ja esimiestyö, monikulttuurisuus, osaamisen kehittäminen, oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen, perheen huomioiminen, avoin, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen rekrytointipolitiikka, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä työkykyisyydestä huolehtiminen.

Asiallisen käytöksen pääasiallinen ohjenuora kaupungeissa on, että hyvä käytös kuuluu kaikille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei syrjintää ja häirintää suvaita missään olosuhteissa. Kaupunkien toiminnassa on nollatoleranssi kaikelle epäasiallisille käyttäytymiselle eikä minkäänlaista väkivaltaa hyväksytä. Kaupungeissa on eettiset pelisäännöt luotu sille, että käyttäydytään kunnioittavasti ja arvostavasti.

Henkilöstöä huomioidaan toimimalla yhdessä, joka on kaupungeissa vahva toimintatavan perusta. Henkilöstön kanssa toimitaan yhteistoiminnassa eli käytännössä asioita valmistellaan yhdessä ja henkilöstön näkemykset huomioidaan niissä asioissa, joissa on henkilöstövaikutuksia. Yhteistoimintamenettelyssä henkilöstön edustus on työnantajan kanssa tekemisissä monessa eri foorumissa. Intranet on keskeinen tiedotuskanava, joka takaa kaiken tiedon olevan saatavilla. Tiedonvälityksen kannalta tärkeää on myös vuorovaikutteisuus ja vapaa keskustelu. Kaupungit peräänkuuluttavat henkilöstöpolitiikkaohjeistuksen mukaisesti henkilöstöasioiden käytännöissä vastuullisuutta, avoimuutta ja rohkeutta. Tällöin käytäntöjen tulee olla yhtenäisiä.

Hyvän johtamisen ja esimiestyön periaatteet ovat arvolupaus henkilöstölle ja osoitus siitä, millaista johtamista esimiehiltä odotetaan. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen lähtee aina johtoryhmätyöskentelystä ja palaverikäytännöistä esimiesroolin määrittelyyn sekä esimiehen oikeuksien ja vastuiden määrittelyyn. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen edellyttää suunnitelmallisuutta, hyvää esimiestyötä sekä selkeitä prosesseja. Vastuullisen johtamis- ja esimiestyön tärkeitä käytäntöjä ovat muun muassa kattava perehdytys, työntekijän motivoiminen sekä ajantasaiset hr:n toiminta- ja ohjesäännöt. Johtamisen osalta on erityisen tärkeää tehdä näkyväksi, millaista hyvä johtaminen on, jotta toimivat johtamisen käytännöt jalkautuvat kaikille toimialoille.

Vastaajat mieltävät **monikulttuurisuuden** näkymisen omassa henkilökunnassa vastuullisuutena. Muutamassa kaupungissa on otettu käyttöön anonyymi rekrytointi, mikä merkitsee aloitteellisuutta monikulttuurisuuden osalta. Anonyymissa rekrytoinnissa haastateltavat valitaan nimettömästi ja työhakemuksista poistetaan nimi, ikä ja sukupuoli.

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti **osaamisen kehittämiseen** kuuluvat hyvän valmennuksen tarjoaminen esimiehille sekä koko henkilöstölle järjestettävät vastuullisuuskoulutukset. Esimiehet arvioidaan joka vuosi esimiesarvioinneilla. Osaamisen kehittämisessä esimiesten ja esimiestyön kehittäminen on olennaista ja valmentava johtaminen on keskeinen.

Kaupungeissa on käytössä yhteistoimintaryhmät, joissa toimii kehittämisryhmiä eri toimialoilta. Kehittämisryhmät osallistuvat kaikkeen toiminnan kehittämiseen ja osallistavat näin henkilöstöä osaamisen kehittämisen prosesseissa. Osaamisen kehittämiseksi on myös erilaisia malleja, kuten henkilöstön kehittämisen periaatteet. Jatkuvan parantamisen mallissa jokainen saa osallistua toiminnan kehittämiseen ja esittää hyviä ideoita, joista palkitaan parhaimmat. Henkilöstön ja toiminnan kehittämistä tehdään läpinäkyväksi sitouttamalla henkilöstöä osallistamisen kautta.

Kaupunkien **palkkaus- ja palkitsemisprosessien** tulee olla oikeudenmukaisia ja läpinäkyviä. Samasta tehtävästä on maksettava sama palkka. Kun palkka- ja palkitsemisasiat ovat kunnossa, työnantaja toimii reilusti ja avoimesti.

Kaupungit **huomioivat perheitä** panostamalla arvolähtöisiin käytäntöihin, kuten työn ja perheen yhteensovittamiseen. Eräs kaupungeista myös kannustaa isiä käyttämään enemmän perhevapaita sukupuolten tasa-arvon parantamiseksi.

Kaupungeilla tuodaan hyvän johtajan arvolupaukset esille jo rekrytointivaiheessa. Arvolupaukset toimivat kaikessa punaisena lankana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaupungeilla arvostetaan valmentavaa, osallistavaa ja arvostavaa johtamista. Keskeistä on avoin, **läpinäkyvä ja oikeudenmukainen rekrytointipolitiikka**, jossa huomioidaan henkilöstö, sisäiset hakijat ja urakehitys. Kaupungeilla on käytössä rekrytointiopas, jossa neuvotaan käytännön prosessien toteuttamisessa. Olennaista on, että kaikki tulevat kohdelluksi samalla tavalla samankaltaisissa tilanteissa.

Vastuullista rekrytointia on henkilövalintoihin panostaminen. Ominaisuuksiltaan sopivien esimiesten ja johtajien valinta on tärkeää henkilövalintoja tehdessä. Esimiehet tulee rekrytoida johtamisen periaatteista juontuvien johtamisen osaamisvaatimuksia hyödyntäen. Kun rekrytointiasi-at ovat kunnossa, johtaminen on vastuullista, avointa ja läpinäkyvää.

Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvä tärkeä henkilöstöjohtamisen käytäntö on taito kohdella kaikkia yhdenvertaisesti. Eräs vastaajista pitää henkilöstön yhdenvertaista ja tasa-arvoista kohtelua kaikkein tärkeimpänä käytäntönä. Kaupungeilla on lukuisia tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen henkilöstön kohteluun liittyviä aloitteita.

Kaupungit ovat laatineet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman. Suunnitelmassa ja käytännön päätöksenteossa on huomioitu sukupuolivaikutukset. Sukupuolten tasa-ar-

von toteutumista seurataan muun muassa kunta-alalle suunnatun kansallisen hyvinvointikyselyiden avulla. Sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää torjutaan anonyymien rekrytoinnin kautta. Anonyymissa rekrytoinnissa haastateltavat valitaan nimettömästi ja työhakemuksista poistetaan sukupuoli. Palkkauksen osalta yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo toteutuu tehtäväkohtaisen palkkauksen avulla. Tällöin palkka on määritelty tehtäväkohtaisesti eivätkä siihen vaikuta henkilöön liittyvät piirteet.

Työkykyisyydestä huolehditaan ajantasaisen työkyvyn toimintamallin avulla, joka ohjeistaa työntekijää sairastuneen työntekijän tukemisessa ja neuvoo, miten työntekijä ohjataan käyttämään työterveyspalveluja. Työkykyisyyden turvaamiseksi tarvitaan kaupungeilla vahvoja ja selkeitä prosesseja.

Kaupunki huolehtii työhyvinvoinnin turvaamisesta myös silloin, kun työntekijä on kyvyn tekemään vanhaa työtään. Kaupunki ottaa työkyvyttömyydestä työntekijästä vastuun ja tarjoaa tälle uuden mahdollisuuden kouluttamalla tämän uuteen ammattiin. Mikäli kaupungilla avautuu paikkoja, oma henkilöstö on aina etusijalla. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on kaupungeilla lukuisia keinoja, kuten erilaisia selkäkursseja, kuntoremontteja ja työnohjausta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Myös työntekijöiden henkistä kuoromitusta ja jaksamista on alettu huomioida yhä enenevässä määrin.

“Kaupungin toiminnassa on nollatoleranssi kaikelle epäasialliselle käyttäytymiselle emmekä hyväksy minkäänlaista syrjintää, häirintää tai väkivaltaa.”

“Vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen edellyttää ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, hyvää esimiestyötä sekä selkeitä prosesseja.”

“Kaupunki myös kannustaa isiä käyttämään enemmän perhevapaita sukupuolten tasa-arvon parantamiseksi.”

“...työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on muitakin keinoja, erilaisia selkäkurseja, kuntoremontteja, työnohjausta on lisätty...nyt enemmän otetaan tätä henkistä puolta huomioon...”

4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraukset kaupungeille

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on monia eri seurauksia kaupungeille. Näitä ovat ajantasainen viestintä, imagohyöty, johtamisen ja esimiestyön laadukkuus, kehittämistoiminta ja sitä kautta henkilöstöstä huolen pitäminen, lainsäädännön noudattaminen, taloudellisuus, työhyvinvoinnin kehittäminen sekä ympäristöstä huolehtiminen.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena on päätöksenteon ja **viestinnän ajankohtaisuus**, avoimuus, ennakoitavuus ja totuudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla sidosryhmillä tulee olla riittävät ja asianmukaiset tiedot päätöksenteosta ja palveluista. Tiedottaminen ja viestiminen henkilöstölle ja henkilöstön kanssa keskusteleminen ylipäätään on jo nykyisellään vastuullista, mutta voitaisiin toteuttaa vieläkin vastuullisemmin.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisena seurauksena on ollut **imagohyöty**. Hyvä ja vastuullinen johtaminen on johtanut kaupungeissa hyvään työnantajamaineeseen. Henkilöstö tekee ylpeänä sitä työtä, jota kaupunki teettää. Henkilöstön hyvän ja tehokkaan toiminnan kautta kaupunkikuva on parantunut.

Johtamisen ja esimiestyön laadukkuus on tärkeä osa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Vastuullinen henkilöstöpolitiikka on hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Kaupunkien yhdenmukaiset käytännöt ja toimintamallit ovat taanneet sen, että työntekijä voi luottaa siihen, että työnantaja toimii samantlaisissa tilanteissa samalla tavalla.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi on pitkäjänteistä ja eteenpäin luotaavaa. Kaupungeissa ei eletä ainoastaan tässä päivässä,

vaan ajatellaan pitkälle tulevaisuuteen. Kaupungilla on tilaajana vastuu siitä, että tuotettu palvelu on asianmukaista, laadukasta ja vaikuttavaa. Vastuullisessa johtamisessa keskeistä on ollut keskusteluajan antaminen. Tämä on pyritty huomioimaan myös valmentavan johtamisen valmennuksessa, jotta jokainen esimies ymmärtäisi oman roolinsa.

Kehittämistoiminnan osalta vastuullinen henkilöstöjohtaminen merkitsee sitä, että henkilöstön osaamisesta pidetään huolta. Henkilöstö on tiiviisti mukana kehittämissä työssä ja voi näin vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Näin kaupungin henkilöstöä sitoutetaan työhön ja työpaikkaan kehittämistoiminnan kautta.

Lainsäädännön näkökulmasta vastuullinen henkilöstöjohtaminen merkitsee henkilöstölainsäädännön, työehtosopimusten, hyvän johtamistavan, hyvän hallintotavan, työsuojelumääräysten ja ohjeiden noudattamista. Monessa kaupungissa on talouden laskusuhdanteen ja koronatilanteen myötä ollut yhteistoimintamenettelyjä ja lomautuksia. Tiukoista tilanteista huolimatta vastuullinen toiminta edellyttää, että lakeja ja päätöksiä on noudatettava myös vaikeita, vaativia päätöksiä edellyttävissä tilanteissa.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee kaupungeissa **taloudellisuutena**. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta seuraa taloudellisesti tehokas toiminta organisaatiossa. Talouden kunnosta tulee pitää huolta.

Työhyvinvointi edellyttää johtajilta hyvää johtamista ja kaikilta työntekijöiltä hyviä työyhteisötaitoja. Jokainen on vastuussa työyhteisöstä ja sen kehittämisestä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen merkitsee henkilöstön työkyvystä huolen pitämistä.

Osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen ansiosta sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja tämä tuo puolestaan euromääräisiä hyötyjä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen joh-

dosta henkilöstöllä on turvallinen olo ja työympäristö sekä luottamus siihen, ettei yllättäviä suunnanmuutoksia tulisi. Tämä luo puolestaan henkilöstölle työrauhaa ja mahdollisuuden keskittyä asioihin.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen saa huomion kiinnittymään myös **ympäristöön**. Yksi kaupungeista on Suomen ja myös Euroopan kärkeä hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisessa.

“Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena on myös se, että päätöksenteko ja viestintä on avointa, ajankohtaista, ennakoivaa ja totuudenmukaista. Tää tarkoittaa, että kaikilla sidosryhmillä tulee olla riittävät ja asianmukaiset tiedot päätöksenteosta ja palveluista.”

“...meillä yhdenmukaiset käytännöt ja toimintamallit ja kohtelu ovat taanneet sen, että työntekijä voi luottaa siihen, että työnantaja toimii samanlaisissa tilanteissa samalla tavalla.”

“Jotta voimme sanoa olevamme vastuullisia myös henkilöstöjohtamisen saralla, meidän on tullut pitää huolta paitsi talouden kunnosta myös henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä.”

4.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen hyödyt kaupungeille

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on myös lukuisia hyötyjä kaupungeille. Hyötyihin kuuluvat avoin ja läpinäkyvä henkilöstökeskeisyys, imagohyöty ja vetovoimaisuus, kustannusten minimointi säästöjen kertymisen kautta, toiminnan ja oman osaamisen kehittäminen, hyvä työnantajamielikuva, työhyvinvoinnin tukeminen, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä yhdenvertaisuus.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen etuna on, että kaupungit ovat hyvin **henkilöstökeskeisiä** työnantajia. Tämä edellyttää avointa ja läpinäkyvää toimintaa.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on ollut paljon **imagohyötyä**. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen onkin ehdottomasti ollut kaupungeissa **vetovoimatekijä**. Hyvän työnantajaimagon ansiosta henkilökunta saadaan pysymään paremmin töissä. Henkilöstön hyvän ja tehokkaan toiminnan ansiosta kaupunkikuva on parantunut ja henkilöstö tekee ylpeänä sitä työtä, jota kaupunki heillä teettää.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tuottanut säästöjä ja näin mahdollistanut **kustannusten minimoinnin**.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ansiosta työntekijät ovat mukana **toiminnan kehittämisessä** ja niiden työtehtävien kehittämisessä, joihin oma työ liittyy. Osaamisen kehittämisen hyötynä on se, että henkilöstön osaaminen on ajan tasalla. Jatkuvaan koulutautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen kannustetaan aktiivisesti.

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu **työnantajamielikuvan** osalta. Yhdessä kaupungeista oli tehty työnantajamielikuvatutkimus, ja henkilöstöltä saadut tulokset olivat suhteellisen hyviä myös sisäisesti. Työnantajaa myös suositeltiin muille, mistä johto oli mielissään.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ansiosta **työhyvinvoinnin tukemiseen** liittyy tiiviisti työkyvyn toimintamalli. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijän työkyvystä huolehditaan myös silloin, kun tulee haasteita. Työntekijöiden työhyvinvoinnin osalta on myös tärkeää, että jokainen saa oman äänensä kuuluville ja tulee kuulluksi, vaikka ei pystyisi-kään vaikuttamaan koko prosessiin loppuun asti. Tällä on olennaisesti työhyvinvointia lisäävä merkitys.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on lisännyt **työn merkityksellisyyden kokemusta** kaupungeissa. Työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja henkilöstö kokee saaneensa tukea päivittäisessä työssään.

Kaupungit ovat suuria työnantajia, joilla on **yhdenvertaisuusperiaatteet** sekä paljon ohjeita ja toimintatapoja. Tämä on osaltaan taannut yhdenvertaisuuden toteutumisen.

“...taitaa mennä tämä imagohyödyn puolelle: vastuullinen henkilöstöjohtaminen on ehdottomasti meillä ollut vetovoimatekijä.”

“Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kyllä tuottanut säästöjä.”

“Varmasti kaikkea tätä (parempi imago, hyvinvoivat työntekijät, työn merkityksellisyden kokeminen) pitkässä juoksussa.”

4.5 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityskohteet kaupunkien osalta

Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy myös kehityskohteita kaupunkien osalta. Avoimessa vuorovaikutuksessa on vielä parannettavaa, samoin kuin digitalisaation hyödyntämisessä, hybridityön, etätyön sekä työmatkustamisen kehittämisessä. Muita kehityskohteita ovat henkilöstöön panostaminen ja henkilöstön osallisuuden vahvistaminen, laadukas johtaminen ja esimiestyö, perehdyttäminen, sidosryhmäyhteistyö, työhyvinvointi sekä verkostoituminen.

Kaupunkien mukaan **avoimessa vuorovaikutuksessa** ja dialogissa on jatkuvan kehittämisen tarve.

Digitalisaatio on oiva kehityskohde matkustamisen osalta, sillä se mahdollistaa matkustelun vähentämisen. Tämä edellyttää kuitenkin, että henkilöstöpuolella panostetaan digitaalisiin järjestelmiin ja prosesseihin. Näin digitalisaatioon panostamalla voidaan vaikuttaa paitsi taloudelliseen ja sosiaaliseen, myös ympäristölliseen ulottuvuuteen. Tämän mahdollistavat muun muassa Skypen, Teamsin ja Zoomin kaltaiset yhteisalustat.

Etätöön lisääntymisen myötä huomio tulee kiinnittää yhteen keskeisimmistä kehityskohteista, etäjohtamiseen. Kun koronan jälkeen palataan työpaikoille, huomio keskittyy hybridijohtamiseen. Hybridityö, etätö ja siihen liittyvä työmatkustaminen on erään vastaajan mukaan kokonaisuus, jota tullaan varmasti kehittämään jatkossa. On tärkeää miettiä tukikeinoja henkilöstön auttamiseksi, jotta hybridityömalli saadaan toimimaan.

Henkilöstöön panostetaan kaupungeissa jo nykyisellään monin eri tavoin ja myös kehittämiskohteita riittää. Kaikki lähtee kaupungin henkilöstöohjelmasta. Enemmän huomiota tulisi kiinnittää henkilöstön työmotivaatiota parantaviin asioihin, kuten kannustamiseen, koulutukseen ja oman työn vaikuttamismahdollisuuksiin. Keskeinen kysymys on, miten jokaisen työstä saataisiin aidosti laadukasta.

Kaupunkien tulisikin kehittää vastuullista henkilöstöjohtamista niin, että jokaisen työn jälki näkyisi aidosti työyhteisössä. **Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen** oman työn ja työyhteisön kehittämiseen yhä enenevässä määrin toimii yhtenä keinona. Läpinäkyvät henkilöstökäytännöt auttaisivat työntekijöiden osallistamisessa sekä osallistumisessa toiminnan kehittämiseen. Henkilöstöä osallistamalla voitaisiin myös vaikuttaa siihen, minkälainen työnantajakokemus tulee olemaan ja siihen, kuinka vetovoimainen työnantaja on. Näitä prosesseja kehittämällä voitaisiin parhaiten vaikuttaa työntekijöiden osallistamiseen.

Erään kaupungin strategiassa mainitaan kyvykäs ja innostunut henkilökunta, jonka osalta vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on vielä kehitettävää. Tulisi miettiä, miten henkilökunta voisi vaikuttaa enemmän omaan työhönsä ja tehdä aloitteita. Tulisi myös pohtia, miten henkilökuntaa saisi paitsi innostettua, myös innostumaan omaan työhönsä.

Useammassa kaupungissa on valtava työvoimapula hoivapalveluiden puolella. Vastuullista henkilöstöjohtamista olisi miettiä, voidaanko henkilöstövoimavaroja kehittämällä vaikuttaa työvoimapulaan ja työvoiman saatavuuteen.

Hyvän johtamisen ja esimiestyön tehtävänä on luoda pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Henkilöstöjohtamisen tulee olla ennustettavaa ja luoda sitä kautta turvaa. Henkilöstöjohtamisen linjat ovat rakentuneet kaupungeissa vuosien myötä pysyviksi. Tämä ei tarkoita, etteikö tulisi olla herkkänä kuulemaan henkilöstöjohtamisen kentältä kantautuvia viestejä ja ennakoimaan ilmiöitä. Kyse ei saa kuitenkaan olla ad hoc -johtamisesta.

Yhtenä selkeänä kehittämisen kohteena johtamisen ja esimiestyön osalta on esimiesten sitoutuminen toimintamalleihin. Esimiesten tai lähijohtajien työn tukeminen ja erilaisien foorumien luominen tälle on niin ikään selkeä kehittämiskohde. Yhtenä haasteena on myös esimiestyön resurssipula.

Lopulta vastuullinen henkilöstöjohtaminen leviää kaupungin jokaiseen yksikköön, kuten myös siihen liittyvät prosessit, tiedottaminen ja esimiesten kouluttaminen. Esimiestyöhön pitää panostaa myös tulevaisuudessa, sillä kaikki lähtee hyvästä johtamisesta. Erityisesti valmentavaan johtamiseen tulee panostaa.

Erään kaupungin osalta **perehdytys** on ilmeinen selkeyttämisen kohde.

Sidosryhmäyhteistyö yhteistyökumppanien kanssa tulisi olla tehokkaampaa.

Vastaajien mukaan **työhyvinvoinnista huolehtiminen** on yksi jatkuvan kehittämisen kohde.

Verkostoituminen ja yhteiskuntatoiminnan kehittäminen voisi olla yksi kehittämiskohde.

“...edelleen varmaan avoimessa vuorovaikutuksessa ja dialogissa on koko ajan sitä kehitettävää ja kehittämistä.”

“Kaupungin strategiassa mainitaan esimerkiksi kyvykäs ja innostunut henkilökunta, jonka osalta vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on vielä kehitettävää: Tulisi miettiä, miten henkilökunta voi vaikuttaa enemmän omaan työhönsä, tehdä aloitteita ja innostua.”

“Kaupungin tulisi kehittää vastuullista henkilöstöjohtamista niin, että jokaisen työ näkyy aidosti työyhteisössä.”

4.6 Yhteenveto tuloksista

Keskeiset tulokset on koottu seuraavaan taulukkoon 2. Tulokset koostuvat viidestä pääluokasta, joiden alla on esitelty alaluokat.

Taulukko 2. Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Vastuullisen henkilöstö-johtamisen sisältö	Vastuullisen henkilöstö-johtamisen käytännöt ja toimintatavat	Vastuullisen henkilöstö-johtamisen seuraukset	Vastuullisen henkilöstö-johtamisen hyödyt	Vastuullisen henkilöstö-johtamisen kehityskohteet
Kestävä talous	Asiallinen käytös	Ajantasainen viestintä	Henkilöstökeskeisyys	Avoin vuorovaikutus ja dialogi
Ilmasto ja ympäristö	Henkilöstön huomioiminen	Imagohyöty	Imagohyöty ja veto-voimaisuus	Digitalisaatio
Sosiaalinen ulottuvuus: <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö • Hyvinvointi ja terveystoimi • Johtaminen ja esimiestyö • Lainsäädäntö • Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus 	Hyvä johtaminen ja esimiestyö	Johtamisen ja esimiestyön laatu	Kustannusten minimointi	Etätyö
	Monikulttuurisuus	Kehittäminen	Toiminnan kehittäminen	Henkilöstöön panostaminen
	Osaamisen kehittäminen	Lainsäädäntö	Työnantaja-mielikuva	Hyvä johtaminen ja esimiestyö
	Palkkaus ja palkitseminen	Taloudellisuus	Työhyvinvointi	Perehdytys
	Perheen huomioiminen	Työhyvinvointi	Työn merkityksellisyyden kokeminen	Sidosryhmäyhteistyö
	Rekrytointi	Ympäristö	Yhdenvertaisuus	Työhyvinvointi
	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus			Verkostoituminen

5. Pohdinta

5.1 Tulosten vertailu tutkimustehtävittäin

Haastatteluista saatuja tuloksia verrataan tutkimuksen alun teoriaosiossa esitettyihin tuloksiin. Kappaleessa pohditaan, ovatko saadut tulokset samansuuntaisia vai erilaisia ja mistä erot voisivat johtua. Lisäksi tarkastellaan, onko haastattelujen ja teorian myötä syntynyt uusia tuloksia. Tulokset käydään läpi tutkimustehtävittäin.

5.1.1 Vastuullisen johtamisen sisältö

Yleisimmissä määritelmissä (Aust ja muut 2020; Bombiak & Marciniuk-Kluska 2019; El-kington 1994) vastuullisen henkilöstöjohtamisen katsotaan koostuvan taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tätä jaottelua hyödynnetään myös tulosten raportoinnissa.

Taloudellinen ulottuvuus. Taloudellisen näkökulman osalta teorian ja haastattelumateriaalin tulokset täydentävät toisiaan monin eri tavoin. Ehnertin ja muiden (2016) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa pidättäydytään lyhytaikaisista ja kustannuslähtöisistä henkilöstökäytännöistä, jotka vahingoittavat työntekijöitä ja heidän perheitään tai yhteisöjä. Tätä näkökohtaa tukee kaupunkien ajatus varmasta työsuhteesta, joka kestää talouden muutokset ja suhdannevaihtelut. Järllströmin ja muiden mallissa (2018) puolestaan tarkastellaan holistisesti organisaation tehokkuutta henkilöstöjohtamisen ja strategian integroimisen kautta. Tuottavuuden osalta tutkijat painottavat, että henkilöstöjohtamisen ja strategisten liiketoimintatavoitteiden välillä on selkeä yhteys. Juuri siksi henkilöstöjohtaminen tulee integroida strategiakeskusteluun jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Myös kaupunkien näkökulmasta taloudellinen näkökulma kuuluu tiiviisti henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan piiriin. Anosiken ja muiden (2019) mukaan kulujen vähentäminen liittyy tiiviisti taloudelliseen vastuullisuuteen. Kaupungeissa samasta asiasta puhutaan kestäväenä taloudenpitona ja tasapainoisen talouden ylläpitä-

misenä kustannusresurssitehokkaasti. Kaupungeissa puhutaan myös taloudellisesti vastuullisesta toiminnasta. Tätä voi olla teorian näkökulmasta esimerkiksi resurssien säästäminen tulevaisuuden sukupolville (Anosike ja muut, 2019).

Uutena tuloksena haastatteluista käy ilmi, että yritysvaikutusten arviointi on osa kestävää taloudenpitoa. Muilta osin teoria tarjoaa haastatteluista laajemman tarkastelunäkökulman taloudelliseen ulottuvuuteen. Järllströmin ja muiden (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen mahdollistaa positiivisen suhteen henkilöstöjohtamisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Foutsin ja Russon (1997) mukaan ympäristön ja talouden suorituskyky ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Anosiken ja muiden (2019) mukaan taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu paljon muutakin kuin kulujen vähentäminen ja resurssien säästäminen tulevaisuuden sukupolville. Taloudellista vastuullisuutta ovat esimerkiksi tehokas resurssijohtaminen ja yrityksen tuottavuus, joka mahdollistuu hyvällä johtamisella, suunnittelulla ja valvonnalla. Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluvat myös eettisesti hyväksyttävät, moraalisesti oikeudenmukaiset ja sosiaalisesti ja taloudellisesti linjassa olevat päätökset.

Ympäristöulottuvuus. Ympäristöllisen ulottuvuuden osalta on saatu paljon yhteneväisyyksiä teorian ja haastatteluaineiston välillä. Sekä teoria että haastattelut tukevat ajatusta siitä, että ympäristöä ja ilmastoa ei voida sivuuttaa vastuullisuuskeskustelussa. Ajatus triple bottom line -mallista toteutuu edelleen niin teoriassa kuin haastateltavien näkökulmasta. Ympäristövastuullisuutta painottavan mallin mukaan organisaatioiden tulee keskittyä ekologisiin näkökohtiin, ennen kaikkea ympäristöön ja ihmiseen, eikä ainoastaan voitonjakoon (Elkington, 1994). Teorian ja haastateltavien näkökulmasta on myös tärkeää, että työnantaja takaa henkilöstölle turvallisen elinympäristön eli terveet ja turvalliset tilat työn tekemiseen.

Teorian mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on prosessi, jossa yritykset kehittävät strategioita ympäristön hallitsemiseen (Nejati ja muut, 2020). Tätä ajatusta tukevat myös haastateltavien vastaukset. Kaupungeissa tehdään jatkuvasti ympäristön kannalta

vastuullisia ja yhteiskuntavastuun kannalta kestäviä ratkaisuja. Teoria ja haastateltavat ovat samoilla linjoilla myös hiilineutraalisuudesta. Siinä missä vihreän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on alun perin ollut hiilijalanjäljen vähentäminen (Redman ja muut, 2013), kaupungit suhtautuvat ympäristöpolitiikkaan kunnianhimoisemmin ja suuntaavat hiilineutraalisuuteen. Tavoitteen saavuttamiseksi kaupungit panostavat työmatkapyöräilyyn ja vihreää tilasuunnittelua korostavaan hybridityöhön.

Ympäristöulottuvuuden osalta teoria täydentää käytäntöä monin eri tavoin eikä uusia tuloksia kaupunkien työmatkapyöräilyä ja vihreää tilasuunnittelua lukuun ottamatta ole syntynyt. Teoria tarjoakin monia eri näkökulmia vihreän, ympäristöllisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamisen määrittelyyn. Teoriassa ympäristön vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta puhutaan usein vihreänä henkilöstöjohtamisena (Nejati ja muut, 2020). Vastuulliset, ekologisesti kestävät organisaatiot minimoivat toimiensa negatiiviset vaikutukset ympäristöön (Kramar, 2014). Vihreä henkilöstöjohtaminen sisältää turvallisen elinympäristön luomisen ja ympäristölle haitallisten uhkien torjumisen ohella ympäristöongelmien ratkaisemisen, resurssien käytön, maaperän ja vesistöjen suojelun sekä jätehuollon (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2019). Vihreän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on löytää tasapaino jatkuvan teollisuuden kasvun sekä luonnon suojelemisen välillä tulevaisuuden sukupolvia varjellaksemme (Daily & Huang, 2001).

Suurimpana erona teorian ja haastatteluiden välillä lienevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallit. Haastateltavat eivät käsittele vastuullisen henkilöstöjohtamisen malleja Triple bottom line -ajattelua lukuun ottamatta. Esimerkiksi Chams ja Garcia-Blandón (2019) käsittelevät mallissaan inhimillisen pääoman mukanaoloa sosiaalisissa aktiviteeteissa, vastuullista kuluttamista ja tehokasta resurssien uudelleen tuottamista tulevien organisaatioiden elinkelpoisuuden takaamiseksi sekä yksilöiden ja organisaatioiden tietoisuutta ja vastuullisuutta. Sidosryhmäteoriaa käsittelevässä mallissa taas puhutaan sidosryhmien kokemista paineista ja ympäristönsuojelusta (Kassinis & Vafeas, 2006). Common good -henkilöstöjohtamisen mallissa puolestaan käsitellään koko maailmaa

koskettavia kestävyysaasteita, joihin meidän tulisi keskittyä voiton maksimoinnin sijaan (Dyllick & Muff, 2016).

Sosiaalinen ulottuvuus jakautuu haastatteluaineiston perusteella henkilöstöön, hyvinvointiin, johtamiseen ja esimiestyöhön, lainsäädäntöön sekä yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon. Kaikkien viiden osa-alueen osalta on havaittavissa jonkin verran yhtymäkohtia teoriaan, mutta myös runsaasti uusia tuloksia on syntynyt.

Henkilöstön osalta teoria ja haastatteluaineisto kohtaavat joiltakin osin. Teoriassa puhutaan inhimillisen pääoman suojelusta eli nykyisten ja tulevien sukupolvien hyvinvoinnista (Aust ja muut, 2020; Bhaskar ja muut, 2020). Haastatteluissa taas todetaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan tärkeää inhimillistä pääomaa, joka on myös luonteva osa henkilöstöpolitiikkaa. Haastattelujen perusteella on tärkeää, että työntekijöistä pidetään huolta ja että heidän työkykyään tuetaan. Samansuuntaisia huomioita esittää myös Paauwe (2009) teoriassaan, jonka mukaan organisaation tulee pitää huolta työntekijöidensä tarpeista ja varmistaa, että heidän hyvinvointinsa huomioidaan. Myös Mariappanadarin (2003) mukaan työntekijöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Henkilöstön osalta uusia tuloksia ovat yhteisöllisyys, henkilöstön toimiminen työnantajan linjaamien periaatteiden mukaisesti sekä keskusteleva ja avoin työyhteisö.

Hyvinvointi koostuu haastattelujen perusteella työterveyshuollosta, hyvinvointi- ja terveystoimesta sekä viimeisenä ulottuvuutena työhyvinvoinnista, jota myös teoria käsittelee. Ehnertin (2009) sekä Dulebohnin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstö ei ole kustannustekijä, vaan lisäarvoa tuottava tekijä, jolla on arvoa jo itsessään. Tällöin henkilöstö ja henkilöstön hyvinvointi ovat tärkeämpiä kuin tehokkuus ja tuottavuus. Pfeffer (2010) pitää myös henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin keskittymistä erityisen tärkeänä.

Johtamisen ja esimiestyön osalta tulokset ovat osittain samansuuntaisia. De Prins (2014) käsittelee teoriassaan inhimillisen pääoman kehittämistä, joka on henkilöstöprosessien

keskeinen tulos. Myös Guercin ja Shanin (2013) mukaan kehitys on osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Haastatteluaineisto täydentää näitä näkökulmia korostamalla henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeyttä, kehityskeskustelujen pitämisen mielekkyyttä sekä osallistamisen merkitystä. Teorian mukaan henkilöstön hyvinvointiin keskittyminen on niin ikään ensiarvoisen tärkeää (Dulebohn & Ulrich, 2015; Ehnert, 2009; Pfeffer, 2010). Myös haastatteluissa tuodaan esille, kuinka tärkeää henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on ja henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia tuetaan erilaisten mallien avulla. Clevelandin (2015) mukaan kestävässä organisaatiossa työntekijöitä kohdellaan puolueettomasti. Tätä tukee myös haastateltujen ajatus oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Muilta osin johtamisen ja esimiestyöhön liittyvät tulokset ovat täysin uusia. Haastatteluaineiston mukaan työntekijän tulee voida luottaa jokapäiväiseen johtamistyöhön. Avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistamiseksi henkilöstön kanssa toimitaan yhteistoiminnassa. Hyvä johtamis- ja esimiestyö käsittää kaikki prosessit aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Esimiehen tulee asettaa tavoitteet ja seurata niitä sekä toimia mallien ja ohjeistusten mukaisesti. Vastuullinen päätöksenteko käsittää haastateltavien mukaan proaktiivisen resurssisuunnittelun, toimintojen yhdistämisen ja hallinnon tiivistämisen. Henkilöstön irtisanomisia vältetään viimeiseen asti eläköitymisen mahdollisuudet huomioiden. Haastateltujen mukaan keskeistä on työnantajapolitiikka, jossa kukaan ei jää yksin.

Lainsäädännön osalta tulokset teorian ja käytännön välillä ovat täysin erilaisia. Teoria keskittyy pitkälti kansainväliseen lainsäädäntöön, kun taas haastateltavat puhuvat kotimaisesta työlainsäädännöstä ja työsuojelusta. Tämä varmasti selittyy epäilemättä sillä, että kaikki haastatellut ovat suomalaisissa kaupungeissa työskenteleviä suomalaisia henkilöstöpäälliköitä. Teorian mukaan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen suuntaviivat muodostuvat yleissopimuksista, kansainvälisistä periaatteista, säännöksistä ja direktiiveistä. Näitä ovat esimerkiksi ILO:n työehtosopimukset, Euroopan Komission Vihreä Kirja, YK:n Global Compact -ohjelma, Global Reporting Initiative, ISO 26000 -

standardi ja SA8000 -yritysvastuujärjestelmä (Celma ja muut, 2018). Haastatellut korostavat, että työnantajan tulee huolehtia hänelle kuuluvista lainsäädännöllistä velvoitteista. Henkilökunnasta tulee huolehtia sekä työssä että työpaikoilla. Vastuullisen henkilöstöjohtajan tulee tietää henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet. Haastateltujen mukaan henkilöstöjohtajan tulee tuntea työlainsäädännön ja henkilöstöpolitiikan keskeiset periaatteet sekä virka- että työsopimussuhteen elinkaari.

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon osalta tulokset ovat jonkin verran yhtenevät, mutta erojakin löytyy. Bhaskarin ja muiden (2020) mukaan sosiaalisesti vastuulliset organisaatiot ovat monimuotoisia, demokraattisia ja oikeudenmukaisia. Myös haastateltujen mielestä vastuullisessa organisaatiossa henkilöstöä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti koko työkaaren ajan. Samalla edistetään yhdenvertaisuutta ja monikulttuurisuutta. Haastattelujen perusteella on syntynyt myös uusi tulos. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon takaamiseksi jokaisella kaupunkiorganisaatiolla on yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma. Tämä on strateginen henkilöstöohjelma, jossa yhdenvertaisuus ja tasa-arvon loukkaamattomuus ovat tärkeitä periaatteita.

Teoria tarjoaa jälleen täydennystä sosiaalisen ulottuvuuden määrittelyyn. Aust ja muut (2020) sekä Bhaskar ja muut (2020) määrittelevät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan ennen kaikkea sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöaktiviteetteja. Petrick (2012) määrittelee sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen eettiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Bensonin ja Shenin (2016) mukaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on toimintatapa, jolla saadaan yritykset toteuttamaan vastuullista henkilöstöpolitiikkaa. Jiuhan ja Shenin (2011) mukaan työntekijöiden työskentelyolosuhteiden parantaminen ja sosiaalisesti vastuullisten työntekijöiden rekrytointi ja eteneminen organisaatiossa kuuluvat myös sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

5.1.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen edellyttämät käytännöt

Laajan määritelmän mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, jotka sitouttavat työntekijöitä samaan yritykseen myös tulevaisuudessa (van Dam & van Vuuren, 2013; Richards, 2020). Tällaiset käytännöt mahdollistavat organisaation saavuttavan tavoitteensa myös pitkällä aikavälillä työntekijöiden intressit ensisijaisesti huomioiden. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöille on ilmeinen tilaus, sillä ne voivat tuoda esiin sitä strategista potentiaalia, jota vastuullisuudella on. (Ehnert, 2009.) Keskeistä on läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus henkilöstökäytännöissä (Järnström & Vanhala, 2014). Haastattelujen perusteella henkilöstökäytäntöihin kuuluvat asiallinen käytös, henkilöstön huomioiminen, hyvä johtaminen ja esimiestyö, monikulttuurisuus, osaamisen kehittäminen, oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen, perheen huomioiminen, avoin, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen rekrytointipolitiikka, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä työkykyisyydestä huolehtiminen.

Asiallisen käytöksen osalta teoria ja haastattelumateriaalit ovat hyvin samansuuntaiset. Haastattelujen perusteella hyvä käytös kuuluu kaikille ja kaikelle epäasialliselle käytökselle on oltava nollatoleranssi. Minkäänlaista väkivaltaa ei hyväksytä. Eettisten pelisääntöjen mukaan tulee käyttäytyä kunnioittavasti ja arvostavasti. Haastateltujen ajatuksia tukee Bányain ja muiden (2019) teoria rakentavasta ja ystävällisestä ilmapiiristä. Järnström ja Vanhala (2014) nostavat puolestaan HR Barometrissa esille tasapuolisuuden ilmapiirin ja kulttuurin luomisen. Haastatteluiden mukaan syrjintää ja häirintää ei tule suvaita missään olosuhteissa. Samoilla linjoilla ovat myös Celma ja muut (2018), joiden mukaan keskeisenä henkilöstökäytäntönä on kaikenlaista syrjintää vastaan taistelemisen työssä. Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) puolestaan vaativat sitoutumista syrjintäkieltoon työpaikkaa mainostettaessa Vuotisjärven (2006) puhuessa yhtäläisistä mahdollisuuksista.

Henkilöstön huomioimisen osalta tulokset ovat myös hyvin samansuuntaisia. Haastateltujen mukaan henkilöstöä huomioidaan parhaiten yhdessä toimimalla yhteistoimintamenettelyn kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asioita valmistellaan ja tehdään

yhdessä. Henkilöstön näkemykset huomioidaan niissä asioissa, joissa on henkilöstövaikutuksia. Teoria tukee näitä ajatuksia laajalti. Bányai ja muut (2019) käsittelevät työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä, osallistumista ja työntekijöiden voimaantumista. Vuontisjärvi (2006) pitää osallistumista ja henkilöstön mukana olemista yhtenä keskeisimmistä henkilöstökäytännöistä. Myös Järllströmin ja Vanhalan (2014) HR Barometrissa käy ilmi, että vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä tulee lisätä ja henkilöstön roolia edelleen vahvistaa. Haastatellut kertovat, että Intranet on keskeinen tiedotuskanava, joka takaa kaiken tiedon olevan saatavilla. Kommunikaation kannalta vuorovaikutteisuus ja vapaa keskustelu ovat tärkeitä. Myös Celma ja muut (2018) korostavat tiedon ja osallistumismahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille. Barrera-Martinez ja muut (2018) taas käsittelevät viestinnän ja sosiaalisen vuoropuhelun tärkeyttä. Haastateltujen mukaan vastuullisuus, avoimuus ja rohkeus ovat avainasemassa henkilöstön huomioimisessa. Järllström ja Vanhala (2014) ovat samoilla linjoilla haastateltujen kanssa todeten vastuullisuuden kulttuurin rakentamisen organisaatiossa olevan tärkeää.

Hyvän johtamisen ja esimiestyön osalta saatuja yhteneväisyyksiä on vain niukasti. Haastatellut puhuvat kattavan perehdytyksen tärkeydestä, kuten myös Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) painottaessaan uuden työntekijän sopeutumisen helpottamisen tärkeyttä. Haastatellut pohtivat myös, millaista on hyvä johtaminen. Huomion kiinnittämistä esimiestyöhön korostavat myös Järllström ja Vanhala (2014). Muilta osin tulokset ovat uusia, kuten hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat arvolupaus henkilöstölle. Hyvässä esimiestyössä on kyse ennen kaikkea esimiehen oikeuksien ja vastuiden määrittelystä sekä suunnitelmallisuudesta ja selkeistä prosesseista. Hyvä johtaminen on työntekijän motivoimista sekä ajantasaisten hr- ja ohjesääntöjen olemassaoloa. Uutena tuloksena mainittakoon myös johtamisen käytäntöjen jalkauttaminen kaikille toimialoille.

Monikulttuurisuuden osalta haastateltujen mukaan tärkeänä käytäntönä on anonyymi rekrytointi, josta ei käy ilmi esimerkiksi haastatellun nimi, ikä tai sukupuoli. Myös Barrera-Martinezin ja muiden (2017) mukaan monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet kuuluvat olennaisiin henkilöstökäytäntöihin.

Osaamisen kehittämisen osalta löytyy paljon yhteneväisyyksiä teorian ja käytännön väliltä. Haastateltujen mukaan hyvän valmennuksen ja koulutuksen tarjoaminen esimiehille on erityisen tärkeää. Myös Järllströmin ja Vanhalan (2014) mielestä esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja luottamushenkilöille tulisi tarjota lisäkoulutusta muun muassa työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista. Haastateltujen mukaan koko henkilöstölle tulisi järjestää vastuullisuuskoulutuksia sekä kehittää ja sitouttaa henkilöstöä osallistamisen kautta. Samansuuntaisia ajatuksia esittävät myös Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) painottaessaan työntekijöiden tietoisuuden lisäämistä vastuullisuusasioissa. Kehittävää koulutusta, yhtäläistä koulutukseen pääsyä sekä henkilöstön kehittämistä pitävät tärkeinä myös Bányai ja muut (2019), Bombiak ja Marciniuk- Kluska (2019), Celma ja muut (2018) sekä Vuotisjärvi (2006). Myös uusia tuloksia on syntynyt. Haastateltujen mukaan on tärkeää järjestää esimiesarvioinnit joka vuosi. Esimiesten ja esimiestyön kehittäminen ylipäätään on yhtä lailla tärkeää. Valmentavaan johtamiseen tulee kiinnittää huomiota, kuten myös yhteistoimintaryhmiin, joissa toimii kehittämisryhmiä eri toimialueilta. Jatkuvan parantamisen malliin tulee sitoutua niin johdon kuin myös henkilöstön.

Palkkauksen ja palkitsemisen osalta teoria ja käytäntö kulkevat käsi kädessä. Haastatellut pitävät tärkeinä oikeudenmukaista ja läpinäkyvää palkkausta. Samasta tehtävästä on maksettava sama palkka ja palkkauksen on perustuttava reiluun ja avoimeen toimintaan. Myös Bányai ja muut (2019) korostavat reilua arviointijärjestelmää ja hyvää työsuoritusta arvostavaa palkkausta. Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) peräänkuuluttavat niin ikään läpinäkyviä sääntöjä palkitsemiselle ja kannustavan palkkion tarjoamista. Barrera- Martinez ja muut (2017), sekä Celma ja muut (2018) puhuvat haastateltujen

tapaan oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja palkitsemisjärjestelmästä. Myös Vuontisjärvi (2006) nostaa palkan ja etuudet keskeiseksi käytännöksi. Bányai ja muut (2019) puhuvat ulkoisesti ja sisäisesti motivoivien palkintojen merkityksestä. Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) painottavat työntekijän palkitsemista, kun tämä on toiminut vastuullisuuden hyväksi.

Perheen huomioimisen osalta työn ja perheen yhteensovittaminen on haastatelluille tärkeää. Tätä näkemystä tukevat myös tutkijoiden, kuten Celman ja muiden (2018) sekä Barrera-Martinezin ja muiden ajatukset (2017) työn ja yksityiselämän tasapainoisesta yhteensovittamisesta sekä Hirschin (2009) ja Vuontisjärven (2010) näkemykset työn ja vapaa-ajan tasapainottamista edistävästä aloitteista ja toimista. Haastateltujen mukaan isien tulee käyttää enemmän perhevapaita sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. Näkemystä täydentää Celman ja muiden (2018) ajatus siitä, että äitiys ei saisi vaikuttaa uraan negatiivisesti.

Rekrytinnin osalta teorian ja haastateltujen välillä on jonkin verran yhteneväisyyksiä, mutta myös uusia tuloksia on syntynyt. Haastatellut pitävät avointa, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista rekrytointipolitiikkaa tärkeänä. On tärkeää, että kaikki tulevat kohdelluksi samalla tavalla, sillä kunnialla hoidettu rekrytointiprosessi kuuluu hyvän johtajan arvolupauksiin. Näitä ajatuksia tukee myös teoria. Bányai ja muut (2019) pitävät työntekijöiden valintaa keskeisenä käytäntönä. Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) käsittelevät teoriassaan vastuullisten työntekijöiden rekrytointia. Myös Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) esittävät samansuuntaisia ajatuksia mainitessaan sitoutumisen reilun työtarjouksen tekemiseen keskeisenä käytäntönä. Haastatteluiden perusteella syntyneinä uusina tuloksina mainittakoon valmentavan, osallistavan ja arvostavan johtamisen merkitys rekrytinnissa, rekrytointioppaan hyödyntäminen sekä henkilövalintoihin panostaminen eli ominaisuuksiltaan sopivien henkilöiden valinta.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden osalta löytyy muutamia yhteneväisyyksiä, mutta ennen kaikkea uusia tuloksia. Haastateltujen mukaan taito kohdella kaikkia yhdenvertaisesti on erityisen olennainen, kuten myös henkilöstön yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Barrera-Martinez ja muut (2017) sekä Vuontisjärvi (2006) painottavat yhtäläisiä mahdollisuuksia. Uusia tuloksia ovat sukupuolivaikutukset huomioiva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, sukupuolten tasa-arvoa mittaavat kansalliset hyvinvointikyselyt, sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää torjuva anonyymi rekrytointi sekä tehtäväkohtainen palkkaus.

Viimeisenä osa-alueena on työkykyisyydestä huolehtiminen, jossa työkyvyn toimintamalli on haastateltujen mukaan keskeinen käytäntö. Myös tutkijat ovat terveyden merkityksestä työssä samoilla linjoilla. Barrera-Martinez ja muut (2017) sekä Vuontisjärvi (2010) puhuvat ammatillisesta terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta, kun taas Celman ja muut (2018) sekä Bombiak ja Marciniuk-Kluska (2019) käsittelevät terveyden ja turvallisuuden toteutumista ja turvallisuustoimenpiteiden noudattamista työssä. Vuontisjärvi (2006) puolestaan puhuu yleisellä tasolla työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Myös uusia tuloksia on syntynyt. Haastateltujen mukaan uudelleen kouluttaminen on kaupunkien olennainen periaate, mikäli työntekijä on kyvytön vanhaan työhön. Haastateltujen mukaan työhyvinvointia ylläpidetään erilaisen selkäkurssein, kunto-remontein ja työohjauksen avulla. Tämän lisäksi hieman uudempana käytäntönä mukaan on tullut työntekijöiden henkisen kuormituksen ja jaksamisen huomioiminen.

Teoria tarjoaa jälleen täydennystä käytäntöihin. Bányain ja muiden (2019) mukaan tuen tarjoaminen työntekijöille on tärkeää. Pfeffer (2010) mainitsee työskentelytuntien noudattamisen olennaisena käytäntönä. Vuontisjärven (2006) mukaan käytäntöihin kuuluvat myös arvot ja periaatteet, työllisyyspolitiikka, käytäntöjen arviointi sekä työsuhteen varmuus. Celman ja muiden (2018) mielestä väliaikaisten sopimusten vähentäminen, vakituisten ja kokoaikaisten sopimusten lisääminen ja sitä kautta työn vakauden lisääminen on keskeinen käytäntö työntekijöiden aseman parantamiseksi. Barrera-Martinezin

ja muiden (2017) mukaan osaavien ja lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelevuus ja pitäminen sekä työsuhteiden johtaminen ovat tärkeitä käytäntöjä.

Hieman yllättäen haastateltavat eivät maininneet mitään ympäristöystävällisistä henkilöstökäytännöistä. Kiranmai ja muut (2014) käsittelevät vihreinä henkilöstökäytäntöinä muun muassa vihreää rekrytointia sekä e- ja online- rekrytointia ja online-koulutuksia. Tämän lisäksi jokaisessa toimistossa olisi vihertiloja tai puutarhoja, työmatkat kuljettaisiin pyöräillen tai kimpakyydeillä, työntekijöitä palkittaisiin vihreistä innovaatioista, jätteet lajiteltaisiin, sähköä säästettäisiin ja koko toimisto olisi paperiton.

5.1.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraukset ja hyödyt

Järnlströmin ja Vanhalan (2014) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi näkyä esimerkiksi parantuneena kilpailukyynä, lisääntyneenä kustannustehokkuutena ja kohentuneena yritysimagona. Haastateltujen mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksiin kuuluvat ajantasainen viestintä, imagohyöty, johtamisen ja esimiestyön laatu, kehittäminen, lainsäädäntö, taloudellisuus, työhyvinvointi, ympäristö, henkilöstökeskeisyys, työnantajamielikuva, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä yhdenvertaisuus.

Ajantasaisen viestinnän osalta löytyy ainoastaan yksi yhteneväisyys teorian ja käytännön välillä. Haastatellut puhuvat viestinnän avoimuudesta, kuten myös Järnlström ja muut (2018). Muilta osin tulokset ovat täysin uusia. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on seurannut viestinnän ajantasaisuus, ennakoitavuus ja johdonmukaisuus. Kaikilla sidosryhmillä on riittävät ja asianmukaiset tiedot kaupungin päätöksenteosta ja palveluista.

Imagohyödyn osalta tulokset teorian ja haastattelujen välillä ovat täysin yhteneväiset. Haastatellut korostavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuovan valtavan imagohyödyn ja olevan ehdoton kaupunkien vetovoimatekijä. Myös Järnlström ja Vanhala (2014) osoittavat parantuneen imagon olevan yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksista. Berman ja muut (2013) toteavatkin hyvän julkisuuskuvan olevan yleinen

syy toteuttaa vastuullista henkilöstöjohtamista. Haastateltujen mukaan hyvän työnantajaimagon ansiosta henkilökunta saadaan pysymään töissä ja henkilöstö tekee ylpeänä työtä, jota kaupunki heillä teettää. Myös teorian (Kuluttajaliitto 2021) mukaan hyvä maine houkuttelee motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä.

Johtamisen ja esimiestyön laadun osalta tutkimustulokset ovat kokonaan uusia. Uusina tuloksina mainittakoon hyvä henkilöstöpolitiikka, jossa työntekijä voi luottaa työnantajan toimivan samankaltaisissa tilanteissa samalla tavalla sekä pitkäjänteinen ja eteenpäin luotaava henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi. Muita uusia tuloksia ovat asianmukaisten, laadukkaiden ja vaikuttavien kaupungin palveluiden olemassaolo, keskusteluajan antaminen sekä valmentava johtaminen.

Toiminnan kehittämisen osalta on havaittavissa sekä yhteneväisyyksiä että uusia tuloksia. Haastateltujen mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena on, että henkilöstön osaamisen ajantasaisuudesta pidetään huolta. Haastateltujen mukaan jatkuvaan kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen kannustetaan kaupungeilla jatkuvasti. Myös Ehnert ja muut (2013) puhuvat teorian tasolla vastuullisen henkilöstöjohtamisen aikaansaamista kasvavista koulutusmahdollisuuksista. Ehnertin ja muiden (2014) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi avustaa yksittäisten työntekijöiden suorituskyvyn maksimoinnissa kehittämällä näiden kykyjä. Ehnert (2009) toteaa myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen vetävän puoleensa lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä tarjoamalla heille mahdollisuuksia kehittyä. Toiminnan kehittämisen osalta on syntynyt muutamia uusia tuloksia. Haastatellut kokevat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen ansiosta henkilöstö on mukana kehittämistyössä ja niiden työtehtävien kehittämisessä, joihin oma työ liittyy voidaan vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Henkilöstöä sitoutetaan työhön ja työpaikkaan kehittämistoiminnan kautta.

Lainsäädännön osalta kaikki tulokset ovat uusia. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen johdosta kaupungeissa noudatetaan henkilöstölainsäädäntöä, työehtosopimuksia, hyvää

johtamistapaa, hyvää hallintotapaa, työsuojelumääräyksiä sekä ohjeita. Lakeja ja päätöksiä noudatetaan myös vaikeita, vaativia päätöksiä edellyttävissä tilanteissa.

Taloudellisuuden osalta vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksia ovat haastateltujen mielestä taloudellisesti tehokas toiminta sekä talouden kunnosta huolta pitäminen. Näitä ajatuksia tukee myös teoria. De Bussyn ja Suprawanin (2012) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhteydessä positiiviseen taloudelliseen suorituskykyyn. Samoin O'Donohue ja Torugsa (2016) ovat osoittaneet vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavien yritysten olevan taloudellisesti kilpailukykyisiä. Haastateltujen mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on myös tuottanut säästöjä. Tästä teoria on osittain samaa ja osittain eri mieltä. Järllströmin ja Vanhalan (2014) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi näkyä kohentuneena kilpailukykyinä sekä lisääntyneenä kustannustehokkuutena. Aina vastuullisten käytäntöjen noudattaminen ei kuitenkaan ole kustannustehokasta ja pelko lisääntyneistä kustannuksista voi johtaa laiminlyönteihin tai toimintaan, jossa täytyvät vain vähimmäisvaatimukset. Kiranmai ja muut (2014), Margaretha ja Saragih (2013) sekä Nejati ja muut (2020) puolestaan toteavat vihreiden henkilöstökäytäntöjen luovan tehokkuutta ja alentavan kuluja.

Työhyvinvoinnin osalta teoria ja käytäntö täydentävät toisiaan, mutta myös uusia tuloksia on syntynyt. Haastateltujen mielestä vastuullinen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy henkilöstön työkyvystä huolen pitämisenä sekä hyvänä johtamisena. Clevelandin ja muiden (2015) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä noudattavat yritykset saavat pidettyä sitoutuneet, motivoituneet ja tuottavat työntekijänsä, sillä työntekijät luottavat organisaatioon. Ennen kaikkea työntekijöillä on sellainen tunne, että heistä ja heidän perheidensä terveydestä ja hyvinvoinnista pidetään huolta. Ehnert ja muut (2009, 2013) puhuvat terveen ja turvallisen työympäristön merkityksestä työntekijöiden keskuudessa ja tämän tärkeydestä myös haastatellut ovat samoilla linjoilla, sillä myös henkilöstöllä tulee olla työrauhaa vailla yllättäviä suunnanmuutoksia. Uusina tuloksina ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen aikaansaamat hyvät työyhteisötaidot, joiden ke-

hittämisestä työyhteisössä jokainen on vastuussa. Tämän lisäksi uutena tuloksena mainittakoon työntekijän työhyvinvoinnin tukena oleva työkyvyn toimintamalli, joka takaa, että työntekijän työkyvystä huolehditaan myös haasteiden ilmetessä.

Ympäristön osalta eräs Suomen kaupunki on vastuullisen henkilöstöjohtamisen ansiosta Suomen ja jopa kansainvälistä kärkeä hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisessa. Vihreiden henkilöstökäytäntöjen noudattaminen kannattaa myös teorian näkökulmasta, sillä O'Donohue ja Torugsa (2016) ovat osoittaneet vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavien yritysten olevan taloudellisesti kilpailukykyisiä. Kiranmai ja muut (2014), Margaretha ja Saragih (2013) sekä Nejati ja muut (2020) puolestaan toteavat vihreiden henkilöstökäytäntöjen luovan tehokkuutta ja alentavan kuluja. Clevelandin ja muiden (2015) mukaan vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavat yritykset saavat helpommin pidettyä sitoutuneet, motivoituneet ja tuottavat työntekijänsä.

Eräs kaupunki sai työnantajamielikuvatutkimuksessa hyvät tulokset. Työnantajaa myös suositeltiin muille. Mobarezin (2020) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi auttaa houkuttelevan työnantajabrändin aikaansaamisessa vastaamalla sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden tarpeisiin.

Työn merkityksellisyyden kokemisen osalta vastuullinen henkilöstöjohtaminen on lisännyt työn merkityksellisyyden kokemusta työntekijöiden näkökulmasta kaupungeissa. Haastatellut kokevat henkilöstön saaneen tukea päivittäin. Näitä ajatuksia tukee myös teoria. Hoffmann ja muut (2016) ovat osoittaneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen johtavan positiivisiin työtuloksiin työntekijöiden keskuudessa. Brancon ja Rodriguezin (2006) sekä Collinsonin ja muiden (2008) mukaan sosiaalisesti vastuulliset yritykset saavat aikaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Kiranmai ja muut (2014), Margaretha ja Saragih (2013) sekä Nejati ja muut (2020) toteavat puolestaan vihreiden henkilöstökäytäntöjen lisäävän työntekijöiden sitoutumisen astetta. Chan ja Hawkins (2010) sekä Nejati ja muut (2020) pohtivat vihreän henkilöstöjohtamisen käytäntöjen lisäävän päivittäistä työtaakkaa, mutta lisäävään työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta.

Campbellin ja muiden (1999) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy laadukkaana työn jälkeenä, lisääntyneinä innovaatioina ja luovuutena sekä parantuneena asenneilmapiirinä.

Yhdenvertaisuuden osalta kaikki tulokset ovat uusia. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen johdosta kaupungeilla on yhdenvertaisuusperiaatteet sekä paljon ohjeita ja toimintatapoja. Nämä ovat osaltaan taanneet yhdenvertaisuuden toteutumisen.

Teoria tarjoaa jälleen täydennystä haastatteluihin. Greeningin ja Turbanin (2000) mukaan sosiaalisesti vastuullisissa firmoissa työskentelevillä on korkeampi minäkuva. Ajatusta tukee sosiaalisen identiteetin teoria. Järllströmin ja muiden (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen helpottaa työntekijöiden osallistumista, työrooleja ja työsuorituksen arviointia keskittyen työntekijöiden vahvuusalueisiin ja suorituskyvyn lisäämiseen. Ehnertin ja muiden (2013) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy lisääntyneenä tasapainona työn ja perhe-elämän välillä. Tutkimusten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on myös yhteydessä vähentyneeseen työstressiin, vähentyneisiin työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin sekä pienentyneeseen riskiin sairastua työuupumukseen (Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2019).

5.1.4 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityskohteet

Kehittämiskohteiden osalta kaikki tulokset ovat uusia. Avoimessa dialogissa on kaupunkien mukaan jatkuvasti kehitettävää. Digitalisaatio on hyvä kehityskohde, sillä digitalisaatioon panostamalla voidaan vähentää työmatkailua. Etätyö on kehityskohde, jonka myötä huomio kiinnittyy etäjohtamiseen, sillä on tärkeää saada tuettua henkilöstöä. Henkilöstön työmotivaatio, kuten kannustaminen, koulutus ja oman työn vaikutusmahdollisuudet ovat myös kehittämisen kohteena. Jokaisen työstä tulee saada aidosti laadukasta. Henkilöstön osallisuutta oman työn ja työyhteisön kehittämiseen tulee vahvistaa läpinäkyvien henkilöstökäytäntöjen kautta. Tulisi myös miettiä, miten henkilökunta voisi tehdä enemmän aloitteita ja innostua omasta työstään. Henkilöstöä osallistamalla voitaisiin vaikuttaa työnantajakokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen.

Hyvä johtaminen ja esimiestyö ovat kehityskohde, jonka tehtävänä on luoda pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Ennustettava henkilöstöjohtaminen luo turvaa. Selkeinä kehittämisen kohteina on esimiesten sitoutuminen toimintamalleihin, esimiesten työn tukeminen ja esimiestyön resurssipula. Esimiestyöhön, ja erityisesti valmentavaan johtamiseen tulee panostaa myös tulevaisuudessa, sillä kaikki lähtee hyvästä johtamisesta. Pehdytys on erään kaupungin osalta selkeä kehittämisen kohde. Myös sidosryhmäyhteistyön yhteistyökumppaneiden kanssa tulisi olla tehokkaampaa. Vastaajien mukaan työhyvinvoinista huolehtiminen on yksi jatkuvan kehittämisen kohde. Haastateltujen mielestä verkostoituminen ja yhteiskuntatoiminnan kehittäminen voisi olla yksi kehittämiskohde.

5.1.5 Pohdintaa aiempien ja tämän tutkimuksen eroavuuksien syistä

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä määriteltäessä sekä teoria että käytäntö lähestyvät vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Tulokset ovat paikoitellen hyvin samansuuntaisia, mutta erojakin löytyy. Myös uusia tuloksia on syntynyt kiitettävästi. Eroavaisuudet selittyvät pitkälti sillä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on vielä alkutekijöissään. Aihepiiriin liittyvä kirjallisuus on hyvin rikkonaista, monitulkintaista ja täten haastavaa luettavaa. Termiä "vastuullinen henkilöstöjohtaminen" on käytetty vasta muutaman vuosikymmenen verran ja aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus on hyvin hajanaista. Termille löytyy useita eri rinnakkaiskäsitteitä, kuten eettinen henkilöstöjohtaminen (Petrick, 2012) ja vihreä henkilöstöjohtaminen (Nejati ja muut, 2020) sekä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Ismail ja muut, 2018). Koska tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmästä ja käyttävät sitä monin eri tavoin, on ymmärrettävää, että myös haastatellut ymmärtävät käsitteen eri tavoin.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kartoittaessa on teorian ja käytännön välillä havaittavissa sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Uusia tuloksiakin on synty-

nyt. Eroavaisuudet voivat selittyä sillä, että teorian listaukset vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri käytännöistä ovat peräisin monesta eri maasta, kuten Puolasta, Espanjasta ja Intiasta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä ei ole vielä olemassa universaalia ja yksimielistä listausta, vaikka useissa tutkimuksissa on määritelty käytäntöjä kattavasti ja jäsennellysti. Toistaiseksi on silti kyetty vain maakohtaiseen jaotteluun. Näin ollen ei ole yllättävää, että teorian ja haastateltujen vastausten välillä on eroavaisuuksia.

Eroavaisuudet vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksia tarkastellessa voivat selittyä sillä, että henkilöstöammattilaisten vastaukset liittyvät paljolti päivittäisjohtamiseen ja ovat hyvin käytännönläheisiä keskittyen sosiaaliseen vastuuseen. Kuten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen osalta, myös henkilöstöjohtamisen seurausten osalta ympäristönäkökulma on yllättävän vähän esillä.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on aihepiirinä varsin tuttu, sillä tutkija on perehtynyt siihen jo aiemmin laajojen ryhmätöiden myötä kurssien aikana niin teorian kuin käytännön näkökulmasta. Tutkijan vahvuuksina voidaan lisäksi mainita luova ajattelukyky, hyvä havainnointi- ja huomiokyky, hyvä muisti sekä kyky oppia uutta. Tutkijan heikkouksina ovat kärsimättömyys, ajoittainen järjestelmällisyyden puute ja epäloogisuus.

Tutkijan haastattelutavat täyttävät seuraavat hyvän haastattelun ominaispiirteet. Haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu ja jäsennelly. Haastattelijan tulee tuntea roolinsa ja ohjata haastattelua aktiivisesti. Haastateltavien tulee myös voida luottaa siihen, että heidän tietojaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s.43.) Haastattelijana tutkija osaa esittää selviä ja yksinkertaisia kysymyksiä eikä ohjaile haastateltavien näkemyksiä, vaan antaa näiden rauhassa esittää omat ajatuksensa. Haastattelijana tutkija tulee myös helposti toimeen erilaisten persoonien kanssa.

Ensimmäinen aineistoon liittyvä heikkous käy ilmi henkilöstöjohtamisen käsitettä ava-
tessa. Käsite on monitulkintainen ja sitä on vaikea määritellä tarkasti. Tutkimuksen eh-
dottomana vahvuutena on onneksi toisen kappaleen keskeisten käsitteiden määrittely,
jossa pyritään avaamaan vastuullisuuden, henkilöstöjohtamisen, vastuullisen henkilös-
töjohtamisen sekä yhteiskuntavastuun käsitteitä laajemmin. Kun tutkielman alussa teh-
dään tarkat ja perustellut terminologiset rajaukset, on väärinkäsitysten vaara myöhem-
min pienempi.

Henkilöstöjohtamisen kenttä on kuitenkin vielä monin paikoin hahmottomaton ja täten
vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on varsin monitulkintainen. Tämä oli huomai-
tavissa myös kirjallisuutta lukiessa ja haastatteluja tehdessä, sillä kaikki haastateltavat
eivät tunteneet käsitettä täysin. Kirjallisuudessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kä-
site määritellään usein rinnakkaiskäsitteiden kautta. Kestävän kehityksen, vastuullisuu-
den, yhteiskuntavastuun sekä yritysvastuun käsitteitä käytetään usein toistensa syno-
nyymeina, vaikka termien välillä on eroavaisuuksia. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen
tutkimuksessa ei ole vielä syntynyt täysin vakiintunutta sanastoa ja täten siihen liittyvä
terminologia voi olla laajaa ja monitulkintaista.

Tutkimuksen kohteena on ainoastaan kahdeksan suomalaista kaupunkia, jotka kuuluvat
Suomen 15 suurimman kaupungin joukkoon. Suomessa oli vuoden lopulla 309 kuntaa,
joista 107 käyttää itsestään kaupunki nimitystä (kuntaliitto.fi). Täten tutkimuksen otanta
jää melko pieneksi. Suuremmalla otannalla varustettu kvalitatiivinen haastattelututki-
mus olisi tarjonnut laajemman tarkastelunäkökulman vastuullisen henkilöstöjohtamisen
käytäntöihin ja toimintatapoihin, seurauksiin, hyötyihin sekä kehityskohteisiin. Pienestä
otannasta huolimatta kootun aineiston ansiona on sen rikkaus ja monipuolisuus haasta-
teltujen määrään nähden. Haastateltavilta saadut monipuoliset vastaukset takaavat
laaja-alaisen analyysin, jossa on myös paljon uutta aineistoa teoriaan nähden.

Tutkimuksen kahdeksasta haastateltavasta kaikki olivat henkilöstöjohtajia tai henkilöstöpäälliköitä. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista nähdä, millaisia vastaukset olisivat olleet, jos haastateltavina olisi ollut kaupungin ylintä johtoa tai työntekijöitä. Haastattelujen osalta työntekijöiden ääni jäi kuulumattomiin, vaikka juuri työntekijöiden näkökulma olisi vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kannalta erityisen toivottavaa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt koskettavat päivittäin juuri yrityksen henkilöstöä. Haastateltavien jakauma oli myös melko sukupuolittunut. Vastaa-jiista kuusi oli naisia ja vain kaksi miehiä. Lisäksi haastattelututkimus toteutettiin suurissa suomalaisissa kaupungeissa. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli vastaajissa olisi ollut pienten kuntien henkilöstöammattilaisia.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen aihepiiristä on saatavilla runsaasti tietoa, joten tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat kansainvälisiä ja tuoreita. Pääosa hyödynnetyistä tieteellisistä lähteistä on julkaistu viimeisen 5–10 vuoden aikana. Kotimaisia lähteitä on ainoastaan muutamia. Artikkelit täyttävät rakenteeltaan tieteellisen tekstin tunnusmerkit. Artikkelit alkavat johdannosta, jonka jälkeen edetään käsitteenmäärittelyjen ja teoriaosion kautta tutkimuksen metodiin. Tämän jälkeen edetään saatuihin tutkimustuloksiin sekä pohdintaan. Kaikissa artikkeleissa on myös mukana tarkat lähdeviitteet ja lähdeluettelo.

5.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä alaluvussa tarkastellaan kolmea teorian ja haastattelututkimuksen kautta muotoutunutta päätulosta. Tulokset esitellään yksi kerrallaan niin, että jokaisen tuloksen jälkeen seuraa pohdinta, mitä tuloksista seuraa ja mikä on seurauksesta aiheutuva suositus tai johtopäätös.

Tulos 1: Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen ja tällä hetkellä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteelle on olemassa useita eri määritelmiä. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on vielä alkutekijöissään (Ehnert & Harry, 2012) ja täten aihepiiriin liittyvä terminologia on vielä melko hahmottomatonta

ja moniselitteistä. Termi “vastuullinen henkilöstöjohtaminen” esiintyi ensimmäisen keran tutkimuskirjallisuudessa vasta 1990-luvulla. Termille on löydettävissä useita eri rinnakkaiskäsitteitä, kuten esimerkiksi eettinen henkilöstöjohtaminen (Petrick, 2012), vihreä henkilöstöjohtaminen (Nejati ja muut, 2020) sekä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Ismail ja muut, 2018).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä lähestytään tutkimuskirjallisuudessa eri määritelmien kautta. Henkilöstöjohtamisen käsitettä on käsitelty esimerkiksi kolmen ulottuvuuden, kuten ympäristövastuullisuuden, eettisen johtajuuden ja yrityksen sosiaalisen vastuun kautta (Järlström & Vanhala 2014, s.222). Kramar (2014) puolestaan määrittelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen suunniteltujen tai suunnitteilla olevien henkilöstökäytänteiden joukkona, joiden tulee täyttää taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet ja samanaikaisesti luoda HR-kenttää uudelleen pitkän aikavälin kuluessa. Tutkija pitää myös sidosryhmien roolia tärkeänä käytäntöjen toimeenpanossa. Ehnertin ja muiden (2016, s.90) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse “...sellaisien henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen soveltamisesta, jotka mahdollistavat yrityksen taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen ja joilla on vaikutusta sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella pitkän ajan kuluessa...” Täten vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa pidättäydytään lyhytaikaisista ja kustannuslähtöisistä henkilöstökäytännöistä, jotka vahingoittavat työntekijöitä ja heidän perheitään tai yhteisöjä (Ehnert ja muut, 2016).

Tutkimuskirjallisuudessa nousee vahvasti esille vastuullisen henkilöstöjohtamisen jakautuminen taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen (Aust ja muut 2020; Bombiak ja muut 2019; Elkington 1994). Tätä ajatusta tukee myös pro gradu -työtä varten tehty empiirinen tutkimus. Haastattelujen perusteella vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää kestävästä taloudesta rakentuvan taloudellisen ulottuvuuden, ilmaston ja ympäristön tilaa parantavan ympäristöllisen ulottuvuuden sekä sosiaalisen ulottuvuuden, jossa on kyse vastuullisista henkilöstöaktiiviteeteista. Vastuullisiin henkilöstöaktiiviteetteihin kuuluu henkilöstöstä ja näiden työkyvystä huolehtiminen, laadukas

johtamis- ja esimiestyö, lainsäädännöllisistä velvoitteista huolehtiminen sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö. Kaiken kaikkiaan teorian ja haastattelumateriaalin välillä on havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä, mutta erojakin löytyy.

Johtopäätös 1: Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on monitulkintainen ja monimuotoinen ja sille löytyy tutkimuskirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Käsitteenmäärittelyä rakentaessa on ehdottomasti huomioitava 1) taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma, 2) vastuullisen henkilöstöjohtamisen koostuvan joukosta henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytäntöjä, 3) aikaperspektiivi (vastuullisella henkilöstöjohtamisella on pitkäaikaisia vaikutuksia) sekä 4) sidosryhmien merkitys (vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa muuallakin kuin organisaation sisällä).

Tulos 2: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu laajasta joukosta henkilöstökäytäntöjä ja -toimintatapoja. Vastuullisista henkilöstökäytännöistä ei ole vielä olemassa kansainvälistä listausta, ainoastaan maakohtaisia listauksia. Laajasti määriteltynä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, jotka sitouttavat työntekijöitä samaan yritykseen myös jatkossa (van Dam & van Vuuren, 2013; Richards, 2020). Tärkeintä henkilöstökäytännöissä on oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys (Järnlström ja Vanhala, 2014). Ehnertin (2009) mukaan tulisi suosia sellaisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat organisaatioiden saavuttavan tavoitteensa myös pitkällä aikavälillä.

Haastattelujen perusteella keskeisiin henkilöstökäytäntöihin kuuluvat asiallinen käytös, henkilöstön huomioiminen, hyvä johtaminen ja esimiestyö, monikulttuurisuus, osaamisen kehittäminen, oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen, perheen huomioiminen, avoin, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen rekrytointipolitiikka, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä työkykyisyydestä huolehtiminen. Tutkimuskirjallisuuden ja haastattelumateriaalin välillä on runsaasti yhteneväisyyksiä, mutta erojakin löytyy. Eroavaisuudet selittyvät maakohtaisilla eroilla.

Johtopäätös 2: Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä tarvitaan kansainvälinen listaus. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä ei ole vielä olemassa universaalia listausta, vaikka useissa tutkimuksissa on määritelty käytäntöjä kattavasti ja jäsennellysti. Toistaiseksi on silti kyetty vain maakohtaiseen jaotteluun. Siksi kattavaa kansainvälistä listausta tarvitaan.

Tulos 3: Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on lukuisia suotuisia seurauksia organisaatiolle. Järllströmin ja Vanhalan (2014) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee esimerkiksi parantuneena kilpailukyknä, lisääntyneenä kustannustehokkuutena ja kohentuneena yritysimagona. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn (De Bussy & Suprawan, 2012). Joidenkin teorioiden mukaan yritykset, joilla on hyvä sosiaalisen vastuullisuuden maine, saavat aikaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä (Branco & Rodriguez, 2006; Collinson ja muut, 2008). Toiset teoriat ovat taas osoittaneet, että vihreitä henkilöstökäytäntöjä noudattavat yritykset ovat taloudellisesti kilpailukykyisiä (O'Donohue ja Torugsa, 2016). Ehnertin ja muiden (2013) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen johtaa lisääntyneeseen tasapainoon työn ja perhe-elämän välillä, turvallisempaan työympäristöön sekä kasvaviin koulutusmahdollisuuksiin. Tutkimusten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä vähentyneeseen työstressiin, vähentyneisiin työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin sekä pienentyneeseen riskiin sairastua työuupumukseen (Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2019).

Haastateltujen mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksiin kuuluvat ajantasainen viestintä, imagohyöty, johtamisen ja esimiestyön laatu, kehittäminen, lainsäädäntö, taloudellisuus, työhyvinvointi, ympäristö, henkilöstökeskeisyys, työnantajamielikkuva, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä yhdenvertaisuus. Tutkimuskirjallisuuden ja haastattelumateriaalin välillä löytyy sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Huomattava seikka on, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraukset organisaatiolle ovat positiivisia.

Johtopäätös 3: Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä pro gradu -työssä tarkastellaan lähinnä vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksia hyötyjen näkökulmasta. Niinpä yhtenä potentiaalisena jatkotutkimusaiheena voisivat olla vastuullisen henkilöstöjohtamisen haitat. Kuten Järlström ja Vanhala (2014) toteavat, vastuullisten käytäntöjen noudattaminen ei ole aina kustannustehokasta ja pelko lisääntyneistä kustannuksista voi johtaa laiminlyönteihin tai toimintaan, jossa täyttyvät vain vähimmäisvaatimukset.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä ei ole vielä olemassa universaalia listausta, vaikka useissa tutkimuksissa on määritetty käytäntöjä kattavasti ja jäsennellysti. Toistaiseksi on silti kyetty vain maakohtaiseen jaotteluun. Koska kulttuurisia eroavaisuuksia löytyy, toisena vartenotettavana jatkotutkimusaiheena voisivat olla kansainväliset eroavaisuudet vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä.

6. Lopuksi

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustaa vaihtoehtoista näkökulmaa ihmisten johtamiseen. Vaikka aihepiiriin liittyvä kirjallisuus ei ole yhdenmukaista, se korostaa henkilöstöjohtamisen koostuvan paljon muustakin kuin taloudellisesta suorituskyvystä. Näin vastuullinen henkilöstöjohtaminen haastaa nykyisen henkilöstöjohtamisen, jossa fokus on vain taloudellisessa suorituskyvystä sekä henkilöstöammattilaisten roolin yksinomaisina liiketoimintakumppaneina. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustaa uutta näkökulmaa ihmisten johtamiseen huomioiden myös inhimilliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet korostaen näin henkilöstöjohtamisen moninaisuutta. (Kramar, 2014.)

Viime vuosien tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on muuttumassa suuntaan, josta hyötyvät sekä organisaatio että henkilöstö. Enää ei riitä, että henkilöstö on tuottavaa, vaan sen tulee olla myös hyvinvoivaa, sillä vain hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaita. Kova, kontrolliin ja tuloksetekoon keskittyvä henkilöstöjohtaminen on viimein liukumassa kohti pehmeämpää, työntekijälähtöistä henkilöstöjohtamista. (Ehnert, 2009; Legge, 2005.)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytännöt ja toimintatavat koskettavat lopulta koko organisaatiota, eivät pelkästään henkilöstöammattilaisia. On kuitenkin henkilöstöammattilaisten vastuulla varmistaa, ettei tulevaisuuden henkilöstö uuvu työtaakansa alle työajan ja -paikan käsitteen hämärtyessä ja suurten ikäluokkien eläköityessä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on monitahoinen ilmiö, joka edellyttää tarkastelua niin mikro- kuin makrotasolla. Yksilön ohella tulee huomioida koko organisaatio sekä taloudelliset ja yhteiskunnalliset toimintaedellytykset ympäristössä, jossa se toimii. (Boudreau & Ziskin, 2011; Järnlström & Vanhala, 2014.)

7. Kirjallisuus

Abdi, S., & Azizpour, M. (2013). Surveying the relationship between human resource strategies and employees work ethic in Iran's media. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2, 129.

Anosike A., Garza-Reyes, J.A., Salomé Valls, A., Nadeem, S.P., & Kumar, V. (2019). A circularity measurement toolkit for manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7319-7343. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1559961>

Aust (Ehnert), I., & Wes, H.E. (2012). Recent developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221-228. <https://doi.org/10.2307/41783719>

Aust (Ehnert), I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 10075. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

Bányai, T., Longbao, W., Manzoor, F., Nurunnabi, M., & Subhan, Q.A. (2019). An Examination of Sustainable HRM practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103. 10.2307/20159562

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of sustainable human resource management policies and practices:

Findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>

Byars, L.L., & Rue, L.W. (2006). *Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin.

Bhattacharya, C.B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, (49)2, 37–44.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *A conceptual View of HRM. Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Benson, J., & Shen, 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>

Berman, S. L., Van Buren, H. J., & Westermann-Behaylo, M. (2013). The influence of institutional logics on corporate responsibility toward employees. *Business and Society*, 53(5), 714–746. <https://doi.org/10.1177/0007650313476934>

Bhaskar P., Garza-Reyes J.A., Kumar A., Nadeem S.P., Tyagi M. (2020). Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A systematic Literature Review and Conceptual Framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014-1031. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2020.5.6.078>

Bhave, D., & Budd J.W. (2010). *The employment relationship*. Teoksessa: Wilkinson A, Bacon, N., Redman, T., Snell, S. (eds) *The Sage handbook of human resource management*. Sage, Los Angeles.

Boesso, G., Favotto, F., & Michelon, G. (2015). Stakeholder prioritization, strategic corporate social responsibility and company performance: Further evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 424–440. <https://doi.org/10.1002/csr.1356>

Bombiak A., & Marciniuk-Kluska A. (2019). Socially Responsible Human Resource Management as a Concept of Fostering Sustainable Organization-Building: Experiences of Young Polish Companies. *Sustainability*, 11(4), 1044. <https://doi.org/10.3390/su11041044>

Boudreau, J.W., & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*, 40(4), 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.003>

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.20054>

Boxall, P., & Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>

Brewster C., & Larsen H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Wiley Blackwell.

Byrne Z.S., Cleveland J.N., & Cavanagh T.M. (2015). The future of HR is RH: Respect for Humanity at Work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>

Caggiano, J., Hart, S.L., & Milstein, M.B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>

Campbell D., Stonehouse, G. & Houston B. (1999). *Business strategy: an Introduction*. Butterworth Heinemann Limited.

Carbo, J., Dao, V., & Langella, I. (2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63-79. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.002>

Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 479-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

Celma, D., Martinez-Garcia E., & Goenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/csr.1301>

Chams, N., & García-Blandón J. (2019). On the Importance of Sustainable Human Resource Management for the Adoption of Sustainable Development Goals. *Resources, Conservation & Cycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>

Chan, E.S., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: an exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.002>

Cohen, S. (2011). *Sustainability Management*. Columbia University Press: New York, NY, USA.

Crane, A., & Davies, I.A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics*, 19(2), 126-139. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-8608.2010.01586.x>

Daily, B.F., & Huang, S.C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>

Van Dam, K., & Van Vuuren, T. (2013). Sustainable employment by vitalizing: The importance of development opportunities and challenging work for workers' sustainable employability. Teoksessa De Lange, A., & Van der Heijden. *Life-long Employability? Perspectives on Sustainable Employment at Work: Intervention and Best Practice*. Vakmedi-anet, Alphen san de Rijn.

De Bussy, N.M., & Suprawan, L. (2012). Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38(2), 280–287. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>

Delgado-Ceballos & Montiel (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1086026614526413>

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*, 25(4), 263-284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>.

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

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.proxy.uwasa.fi/10.1002/csr.1528>

Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). *Emerging work systems: from intensive to sustainable*. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin, & A.B. Shani. *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*. Abingdon: Routledge

Dulebohn J.H., & Ulrich D. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

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

Ehnert I. (2009). *Sustainable Human Resource Management - A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica Verlag: A Springer Company

Ehnert, I. Harry, W. and Brewster, C. (2013), Sustainable HRM in Europe: Diverse contexts and multiple bottom lines. Teoksessa: Ehnert, I., Harry, W. and Zink, K. (eds), Sustainability and Human Resource Management Developing Sustainable Business Organizations. London, Springer.

Ehnert I., Harry W., & Zink, K.J., (2014). Sustainability and Human Resource Management. Springer, Berlin, Heidelberg.

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.proxy.uwasa.fi/10.1080/09585192.2015.1024157>

El Dirani, A. M., Jamali, D. R., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. *Business Ethics*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>

Euroopan komission virallinen verkkosivusto. (2021). Noudettu 10.10.2021. osoitteesta https://ec.europa.eu/info/index_fi

Finkelstein, S., Helfat, C., Mitchell, W., Peteraf, M.A., & Singh, H. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, Malden.

Fouts P.A., & Russo M. V. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559. <https://doi.org/10.2307/257052>

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

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(4), 701-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>

Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*.

Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>

Gollan, P.J. (2005). High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43(1), 18–33. <https://doi.org/10.1177/1038411105050305>

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>

Greenwood, M., & Voegtlin, C. (2016). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

Guest, D., Paauwe, J., & Wright, P. M. (2013). HRM and performance: Achievements and challenges. Chichester: John Wiley & Sons.

.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Hirsch, D. (2009). Sustaining working lives: the challenge of retention. Teoksessa Loretto, W., Vickerstaff, S. and White, P., *The Future for Older Workers*. Policy Press.

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

Hirsjärvi S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hofman, P. S., Newman, A., Miao, Q., & Zhu, C. J. (2016). The impact of sustainable human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>

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

Huselid M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>

Indiparambil, J.J. (2019). Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(3), 65-70.

Ismail I.R., Rawsdeh Z.A., & Zain Z. (2018). The Influence of Socially Responsible-HRM Practices on Retaining Talents. *International journal of engineering & technology (Dubai)*. 7(3.30), 384.

ISO 26000. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Jabbour C.J.C., & Santos F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>

Jiuhua Z. C., & Shen, J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>

Järnlström, M., & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Järnlström M., & Viitala R. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Järnlström, 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49, 145-159. 10.2307/20159751

Kehoe R.R., & Wright P.M. (2013). The Impact of High-performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206310365901>

Kelliher, C. Mankin, D., & Truss, C. (2012). Strategic Human Resource Management. Oxford University Press. Oxford, UK.

Kiranmai J., Mishra R.K., & Sarkar, S. (2014). Green HRM: Innovative Approach in Indian Public Enterprises. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, 11(1), 26-42. <https://doi.org/10.1504/WRSTSD.2014.062374>

Knirsch, M., & Szekely, F. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. European Management Journal, 23(6), 628-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>

Koster, F., Lambooi, M., Sanders, K., & Zwiers, M. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? Management Review, 17(3), 223–240. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-223>

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>

Kramer M.R. & Porter M.E. & (2006). The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.

Kuluttajaliitto (2021). Noudettu 15.9.2021. osoitteesta <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/yhteiskuntavastuu/>

Kuntaliitto (2021). Noudettu 4.10.2021. osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/>

Leal Filho, W. (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International journal of sustainability in higher education*, 1(1), 9-19. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/1467630010307066>

Lee K.H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management Decision*, 47(7), 1101-1121. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00251740910978322>

Legge, K. (1995). *Rhetoric, reality and hidden agendas. Teoksessa Human Resource Management. A Critical Text.* London: International Thomson Business Press.

Maguire, S., Redman, T., & Renwick, D.W.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>

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.proxy.uwasa.fi/10.1108/03068290310483779>

Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.2307/20159405>

Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability* 12(21), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12218987>

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>

Meehan, J., Meehan, & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5), 386-398. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03068290610660661>

Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. Teoksessa: E. Seidel (Ed.), *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*. Berlin: Springer.

Nejati M., Shafaei A., Yusoff, Y.M. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406>

O'Donohue W., & Torugsa, N.A. (2016). The moderating effect of Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>

Petrick, J. (2020). Enhancing Ethical U.S. HRM Education and practice: Integrity capacity and HRM Professionalism, *SAM Advanced Management Journal*, 77(4), 42-59.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. 4.painos. Cengage Learning.

Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, 4, 36–43.

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Noudettu 2.10.2021 osoitteesta <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Richards, J. (2020). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Painossa*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ER-01-2019-0037>

Savanevičienė, A & Stankevičiūtė, Z. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>

Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Noudettu 18.10.2021. osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.

Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331–354. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9094-5>

Yhdistyneet Kansakunnat (2021). Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://unric.org/fi/>

Zaugg, R.J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management: Evaluation Report: Survey in European Companies and Institutions, Switzerland. Berne: IOP-Press.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupa-anomus

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Vaasan yliopisto

Wolffintie 34

65200 Vaasa

Haastateltava kaupunki X (Tiedot muokataan haastateltavan mukaan)

Osoite

Postinumero + kaupunki

Arvoisa XX,

Opiskelen Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa. Tutkintooni sisältyy pro gradu -työn tekeminen. Työni aiheena on vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työn menetelmänä sisällönanalyysi. Tarkoituksena on kartoittaa haastattelun avulla eri kaupunkien vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällöllistä määritelmää, käytäntöjä sekä näiden ilmenemistä henkilöstöjohtamisen saralla. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla syksyn 2021 aikana. Koronan asettamista haasteista johtuen haastatteluja ei toteuteta kasvotusten haastateltavan sekä haastattelijan turvallisuuden takaamiseksi. Haastattelu nauhoitetaan ja saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukset julkaistaan anonyymisti eli itse haastateltava tai kaupunki ei ole tunnistettavissa. Työn valmistuttua haastattelumateriaalit hävitetään. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastateltava voi halutessaan keskeyttää haastattelun koska tahansa. Tietoja käsitellään koko pro gradu - prosessin ajan luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Työni ohjaajana toimii Paula Naumanen, puh. 040 0272 564 paula.naumanen@uwasa.fi

Pyydän kohteliaimmin lupaa haastattelun suorittamiseen.

Ystävällisin terveisin

Tiina Siivola

Liite 2. Haastattelurunko ja apukysymykset

1. Mitä kaupungit katsovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältävän?
 - mitä sana "vastuullisuus" tuo mieleen kohdekaupunkien osalta?
 - miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on määritelty kohdekaupungeissa?
 - miten vastuullista henkilöstöjohtamista voisi kuvailla kohdekaupungeissa?

2. Mitä käytäntöjä ja toimintatapoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutuminen kohdekaupungeissa edellyttää?
 - mitkä käytännöt ja toimintatavat takaavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisen?
 - tuleeko mieleen tiettyjä aloitteita, jotka olisivat erityisesti edistäneen vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista?

3. Millaisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella on ollut kaupunkeihin?
 - millaisia vaikutuksia talouteen, ympäristöön tai sidosryhmiin?

4. Mitä hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on kaupungeille?
 - onko ollut esim. taloudellista hyötyä?
 - entä imago?
 - onko vaikuttanut työntekijöiden hyvinvointiin? kokevatko työnsä merkityksellisemmäksi?

5. Miten kaupunkien tulisi kehittää vastuullista henkilöstöjohtamista?

Liite 3. Millaisia vaikutuksia henkilöstöjohtamisella on ollut kaupunkeihin?

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Vastuullisen henkilöstöjohtamisen seurauksena on myös se, että päätöksenteko ja viestintä on avointa, ajankohtaista, ennakoivaa ja totuudenmukaista: Tätä tarkoittaa, että kaikilla sidosryhmillä tulee olla riittävät ja asianmukaiset tiedot päätöksenteosta ja palveluista."	Avoin, ajankohtainen, ennakoiva ja totuudenmukainen viestintä: kaikilla sidosryhmillä tulee olla riittävät ja asianmukaiset tiedot päätöksenteosta ja palveluista."	Ajantasainen viestintä	
"...mikä ehkä jatkossakin voidaan tehdä vielä vastuullisemmin niin sanotusti et aina on se tiedottaminen, viestiminen henkilöstölle, sen henkilöstön kanssa niinkun keskusteleminen niistä asioista..."	Tiedottaminen ja viestiminen henkilöstölle, asioista keskusteleminen	Ajantasainen viestintä	
"Hyvää työnantajamainetta ei toki ole olemassa ilman hyvää johtamista..."	Hyvä työnantajamaine hyvän johtamisen ansiosta	Imagohyöty	
"...se yleisesti niinku kaupunkikuvaa parantaa, jos kaupungin toiminta ja henkilöstön toiminta on hyvää ja tehokasta, henkilöstö tekee ylpeänä sitä työtään, mitä kaupunki teettää."	Kaupunkikuvan paraneminen henkilöstön hyvän ja tehokkaan toiminnan kautta	Imagohyöty	
"...meillä yhdenmukaiset käytännöt ja toimintamallit ja kohtelu ovat taanneet sen, että työntekijä voi luottaa siihen, että työnantaja toimii samankaltaisissa tilanteissa samalla tavalla."	Työntekijä voi luottaa, että työnantaja toimii samankaltaisissa tilanteissa samalla tavalla	Johtamisen ja esimiestyön laatu	Vaikutukset
"...sitten tietenkin toki hyvä henkilöstöpolitiikka..."	Hyvä henkilöstöpolitiikka	Johtamisen ja esimiestyön laatu	
"Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi täytyy olla pitkäjänteistä ja eteenpäin luotavaa, jotta ei vain ajatella tätä päivää, vaan ajatellaan myös sinne tulevaisuuteen."	Pitkäjänteinen ja eteenpäin luotava henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi	Johtamisen ja esimiestyön laatu	
"...annetaan enemmän sitä keskusteluaikaa, se on niinkun se mikä meillä on tässä valmentavan johtamisen valmennuksessa on pyritty huomioidaan, et jokainen esimies ymmärtää sen niinku oman roolinsa sitten siinä..."	Keskusteluajan antaminen valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti	Johtamisen ja esimiestyön laatu	
"...meillä on kuitenkin viime kädessä tilaajana se vastuu siitä, että palvelu on asianmukaista ja että se on laadukasta ja tuota vaikuttavaa".	Asianmukaisen, laadukkaan ja vaikuttavan palvelun tuottaminen	Johtamisen ja esimiestyön laatu	
"Jotta voimme sanoa olevamme vastuullisia myös henkilöstöjohtamisen saralla, meidän on tullut pitää huolta paitsi talouden kunnosta myös henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä."	Henkilöstön osaamisesta huolen pitäminen	Kehittäminen	

“...henkilöstö on mukana siinä kehittämistyössä, voi vaikuttaa omaan työhön vaikuttaviin muutoksiin ja asioihin ja sitä kautta sitten sitoutuu siihen työhön ja siihen työpaikkaan...”	Henkilöstön sitouttaminen työhön ja työpaikkaan kehittämistoiminnan kautta	Kehittäminen	
“...me noudatetaan asioissa henkilöstölainsäädäntöä, työehtosopimuksia, hyvää johtamista, hyvää hallintotapaa, työsuojelumääräyksiä, ohjeita mitä me ollaan itse laadittu ja kaikkia velvoitteita”	Henkilöstölainsäädännön, työehtosopimusten, hyvän johtamistavan, hyvän hallintotavan, työsuojelumääräysten ja ohjeiden noudattaminen,	Lainsäädäntö	
“...tässä matkan varrella henkilöstön vähentämiseen liittyviä yt-menettelyjä, on ollut lomautuksia ja on ollut tällaisia, niinku myös tällaisia aikatukkoja tilanteita näihin sääntöihin liittyen niin kuitenkin on se vastuullinen tapa tehdä asioita... noudatetaan niitä lakeja ja sopimuksia sehän voi koskea sellaisia vaativia, vaikeitakin päätöksiä...”	Lakien ja sopimusten noudattaminen vaikeita, vaativia päätöksiä edellyttävissä tilanteissa (yt-menettelyt, lomautukset)	Lainsäädäntö	
“...mahdollistaa myöskin sellasen niinkun taloudellisesti tehokkaan toiminnan organisaatiossa.”	Taloudellisesti tehokas toiminta organisaatiossa	Taloudellisuus	
“Jotta voimme sanoa olevamme vastuullisia myös henkilöstöjohtamisen saralla, meidän on tullut pitää huolta paitsi talouden kunnosta myös henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä.”	Talouden kunnosta huolen pitäminen	Taloudellisuus	
	Henkilöstön työkyvystä huolen pitäminen	Työhyvinvointi	
“...osaamiseen vahvistaminen ja kehittäminen korreloi suoraan sairauspoissaloihin ja tämä tuo taas euromääräisiä hyötyjä.”	Sairauspoissalojen väheneminen osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen ansiosta	Työhyvinvointi	
“...henkilöstöllä on semmonen turvallinen olo ja turvallinen työympäristö, semmonen niinkun luottamus siihen, että työnantaja toimii fiksusti ja johdonmukaisesti ja sit se, et yllättäviä suunnanmuutoksia ei tulisi...luo semmosta niinku työrauhaa ja mahdollisuuden keskittyä asioihin.”	Henkilöstöllä on turvallinen olo ja työympäristö sekä luottamus työnantajan fiksuun ja johdonmukaiseen toimintaan	Työhyvinvointi	
“Työhyvinvointi edellyttää tietysti johtajilta hyvää johtamista ja kaikilta työntekijöiltä hyviä työyhteisötaitoja. Jokainen on vastuussa työyhteisöstä ja ilmapiiristä ja sen kehittamisestä.”	Hyvä johtaminen ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin takana: Jokainen on vastuussa työyhteisöstä ja ilmapiiristä ja sen kehittamisestä.”	Työhyvinvointi	
“Me ollaan ihan Suomen kärkeä, jopa Euroopan tasoisestikin kansainvälistä kärkeä tässä hiilineutraaliustavoitteiden asettamisessa”.	Kansainvälistä kärkeä hiilineutraalisuustavoitteiden asettamisessa	Ympäristö	