



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Johanna Aaltokoski

Kestävä henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Aaltokoski		
Tutkielman nimi:	Kestävä henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Hanna Salminen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Yritysten yhteiskuntavastuusta on tullut tietoisuuden lisääntyessä yhä keskeisempi aihe, ja yhä useammat yritykset ovat lisänneet kestävän kehityksen edistämisen keskeisimpiin arvolupauksiinsa. Kestävien toimenpiteiden avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan, parantaa brändi-imagoaan ja mainettaan, kasvattaa myyntiään ja asiakasuskollisuuttaan, mutta myös houkuttaa ja sitouttaa työntekijöitä. Tarkasteltaessa, milloin yritys todella toimii kestävällä tavalla, on otettava huomioon kolme kestävyys-eri osa-aluetta: sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma.

Yritysvastuu on laajentunut käsitteenä entisestään, ja nykyisin vastuullinen liiketoiminta kattaa olennaisena osana myös sosiaalisen vastuun, jonka keskiössä on yrityksen henkilöstö, sidosryhmät ja yhteisöt. Tämän seurauksena myös vaatimukset kestävämmälle henkilöstöjohtamiselle kasvavat. Painetta kestävien toimintojen toteuttamiselle tuovat myös erilaiset megatrendit ja lainsäädäntö, kuten väestön ikääntyminen, monimuotoisuuden lisääntyminen, työlainsäädännön muutokset sekä kestävyysraportointivelvoitteet. Kestävän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä työntekijöiden tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen sekä edistää työn ja yksityiselämän hyvää tasapainoa.

Suomessa kestävästä henkilöstöjohtamisesta tutkimus on vielä verrattain uutta, eikä aihetta ole aikaisemmin tutkittu juuri henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin henkilöstöammattilaisten näkemyksiä kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa henkilöstöammattilaista, ja haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa kestävästä henkilöstöjohtamisesta, sen keskeisistä käytänteistä, hyödyistä, kehityskohteista ja haasteista.

Tuloksissa kestävästä henkilöstöjohtamisesta sisältö teemoiteltiin henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella kolmen eri näkökulman mukaan: sosiaaliseen, taloudelliseen sekä ympäristölliseen näkökulmaan. Henkilöstöammattilaisten vastauksissa korostuivat erityisesti sosiaaliseen näkökulmaan sisältyvät asiat. Henkilöstöammattilaisten haastatteluista nousi selkeästi esiin runsaasti kehityskohteita ja haasteita, joista merkittävimminä johtamisen ja esihenkilötyön teemaan lukeutuvat seikat korostuivat. Henkilöstöammattilaisten mukaan kestävästä henkilöstöjohtamisesta toimintojen avulla voidaan kohottaa henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä, sitoutumista sekä hyvää työnantajamielikuvaa, mutta sen toteuttamisessa nähdään vielä paljon kehityskohteita ja haasteita.

AVAINSANAT: Kestävyys, henkilöstöjohtaminen, kestävä henkilöstöjohtaminen, sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen, yritysvastuu

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Kestävän henkilöstöjohtamisen käsitteet ja määritelmät	8
1.2	Tutkimusraportin eteneminen	10
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
2	Kestävän henkilöstöjohtamisen tausta ja teoreettiset mallit	13
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys	13
2.2	Henkilöstöjohtaminen tämän päivän organisaatioissa	16
2.3	Henkilöstöjohtamisen nykypäivän haasteita	17
2.4	Yritysvastuu	18
2.5	Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa	20
2.6	Kestävyden ulottuvuudet	23
2.7	Kestävän henkilöstöjohtamisen mallit	24
2.7.1	Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtamisen malli	25
2.7.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen	26
2.7.3	Triple Bottom Line -malli	27
2.7.4	Common good -malli	29
2.7.5	Yhteenvedo kestävä henkilöstöjohtamisen malleista	30
3	Metodologia	32
3.1	Tutkimuksen toteutus	32
3.2	Aineiston kerääminen	33
3.3	Aineiston analysointi	36
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
4	Tulokset	42
4.1	Kestävyden osa-alueiden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa	44
4.1.1	Sosiaalinen näkökulma	44
4.1.2	Taloudellinen näkökulma	48
4.1.3	Ympäristöllinen näkökulma	49
4.2	Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeiset käytänteet	49

4.3	Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisimmät hyödyt	57
4.4	Kestävän henkilöstöjohtamisen haasteet ja kehityskohteet	60
5	Pohdinta	72
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio	72
5.2	Käytännön kehittämissuhteet	82
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	83
	Lähteet	86
	Liitteet	98
	Liite 1. Haastattelurunko	98

1 Johdanto

Kiinnostus yritysten kestäväan kehitykseen ja sitä lähellä olevaan käsitteeseen, yritysten yhteiskuntavastuuseen, on jatkuvassa kasvussa. Kiinnostusta lisäävinä tekijöinä voidaan tunnistaa erilaiset yritysten tekemät rikkomukset, jotka ovat tuhonneet yritysten markkina-arvoa ja yritysmielikuvaa nopeasti (Liran & Dolan, 2016; Pearce & Stahl, 2015; Waldman & Siegel, 2008). Viimeaikaisena esimerkkinä voidaan nostaa Suomessakin paljon huomiota herättänyt Volkswagenin päästöarvohuijaus, joka on maksanut yhtiölle tähän mennessä jo yli 30 miljardia euroa (Yle, 2019). Erilaiset laiminlyönnit ovat kasvattaneet sidosryhmien ja kuluttajien aktiivisuutta sekä lisänneet sääntelevän tahon tarkkailua. Toisena muutosajurina voidaan tunnistaa vihreä siirtymä sekä globaalit haasteet, kuten sosiaaliset sekä ympäristöön liittyvät ongelmat, muun muassa ilmastonmuutos, köyhyys ja nälänhätä sekä talouden epävarmuudet (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016). Nämä suuret kansainväliset haasteet ovat lisänneet yrityksille painetta edistää toiminnoillaan taloudellisen ja yhteiskunnallisen edistyksen kehittymistä globaalisti vastuullisella ja kestäväällä tavalla (GRLI, 2017, s. 3). (Gunter ja muut, 2020)

YK (Yhdistyneet kansakunnat, eng. United Nations, 2016) on laatinut agendassaan 17 kestäväan kehityksen tavoitetta saavutettavaksi vuoteen 2030 mennessä, jotka koskevat kaikkia maailman maita. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös yritysten panosta, sillä osa tavoitteista liittyy työoloihin, kuten naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumiseen niin työolosuhteissa kuin palkkauksessakin. Muita tavoitteita ovat muun muassa nuorten työttömyyden vähentäminen sekä väestön koulutustason kasvattaminen. Nuorten koulutustason kasvattaminen ja stimuloiminen opintojen sekä työskentelyn pariin auttaa heitä pääsemään työelämään ja tarjoaa myös tätä kautta todennäköisemmin parempia työolosuhteita.

Pfefferin (2010, s. 2-3) mukaan yritykset ovat nykyisin hyvin kiinnostuneita rakentamaan kestäviä toimintoja. Organisaatiot pyrkivät kuumeisesti kiillottamaan brändejään edesauttamalla kestäväan kehitystä. Ilmaston lämpeneminen ja luonnon vääjäämätön

tuhoutuminen ovat keränneet huomiota kasvavissa määrin. Huoli esimerkiksi viidakon eläinlajien kuolemista sukupuuttoon ilmastonmuutoksen sekä ihmisen häiritsevien toimintojen vuoksi kasvaa. Suurin osa huomiosta kiinnittyykin yritysten ja liikeloudellisten toimintojen vaikutuksista fyysiseen maailmaan. Huomion seurauksena sekä valtionjohdon säättämien lakien että sosiaalisen paineen vuoksi on sekä yritysten että yksilöidenkin pyrittävä vähentämään luonnolle haitallisia toimintoja. (Pfeffer, 2010, s. 2-3)

Waldmanin (2014) mukaan yritysten yhteiskuntavastuun ja johtamisen välillä on yhteys, koska sosiaalisesti kestävää käytöstä syntyy johdon esimerkin myötä. Kun yritykset haluavat tuoda lisää yhteiskuntavastuuta toimintoihinsa, riippuu sen läpivieminen paljon siitä, miten johtamisessa voidaan tukea vastuullisuuden toteutumista yrityksessä (Huhtala ja muut, 2013; Witt & Stahl, 2015). Aikaisemmat tutkimukset yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyen ovat pääasiassa keskittyneet ulkoisiin sidosryhmiin, eivätkä niinkään organisaation sisäisiin suhteisiin (Kazlauskaitė ja muut, 2013).

Yritykset muodostuvat ihmisistä, ja Pfefferin (2010, s. 2) mukaan näin ollen tulisi olla ilmiselvää, että kestävän yritystoiminnan rakentamisessa tulisi huomioida ympäristöystävällisyyden lisäksi myös ihmiset. Huomion kiinnittyessä jatkuvasti ympäristöasioihin, tulisi yritysjohton olla vähintään yhtä kiinnostuneita ihmisistä, yrityksen henkilöstöstä sekä yritystoimintojen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Työstä aiheutuva stressi, niukat terveydenhuollon palvelut tai rajoitettu hoitoon pääsy sekä lisääntyvät sairauspoissaolot luovat sosiaalisia haittoja ja kustannuksia koko yhteiskunnalle. Sosiaalisista haitoista aiheutuvia kustannuksia voisi verrata esimerkiksi saastuttamisen kustannuksiin. Myös saastuttaminen aiheuttaa omalla tavallaan kustannuksia, joiden hintaa ei ympäristöhaittoja aiheuttava yritys kokonaan kata. Bernsteinin (2008) mukaan yritysten ympäristövastuullisesta toiminnasta on tehty tutkimuksia paljon enemmän, kuin tutkimuksia liittyen yritysten sosiaaliseen vastuuseen, kuten ihmisoikeuksiin sekä työvoimaan liittyviin kysymyksiin. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä tutkimuksia tarvitaan täten edelleen. (Pfeffer, 2010, s. 2-4)

Akateeminen keskustelu yritysvastuullisuuden sekä kestävän henkilöstöjohtamisen välillä on vielä verrattain uutta, mutta kiinnostus niitä kohtaan on kasvamassa. Kestävän henkilöstöjohtamisen nähdäänkin olevan seuraava innovatiivinen henkilöstöjohtamisen suuntaus sekä tutkimuksen kohde (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, & Segers, 2014, s. 263). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kestävän henkilöstöjohtamisen tämänhetkistä tilaa ja ymmärrystä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta.

Sharman, Sharman ja Devin (2009, s. 205-206) mukaan yritykset ovat keskeisessä asemassa lisäämässä työllisyyttä, vaurautta, tuotteita ja palveluita. Samalla niitä kohtaan asetetaan aikaisempaa enemmän paineita kantaa vastuuta yhteiskunnallisista asioista, kuten työntekijöistä, sidosryhmistä ja ympäristöstä. Pavlovan, Salmisen ja Mattilan (2022, s. 110-111) mukaan uusien sosiaalisten ja oikeudellisten vaatimusten sekä sidosryhmien odotusten myötä yrityksiä ohjataan kohti ympäristöystävällistä toimintaa. Yritysten yhteiskuntavastuusta on tullut niin keskeinen aihe, että yhä useammat yritykset ovat lisänneet kestävän kehityksen keskeisimpiin arvolupauksiinsa. Kestävä liiketoiminta nähdään pitkällä aikavälillä myös kannattavana, sillä se voi vähentää toimintakustannuksia, kuten energian ja veden kulutusta, ja samalla kasvattaa myyntiä ja brändin arvoa.

Organisaatiot ovat havainneet, että kestävien toimenpiteidensä avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Sharman ja muiden (2009, s. 205-206) mukaan kestävän yritystoiminnan avulla yritys voi parantaa brändi-imagoaan ja mainettaan, kasvattaa myyntiään ja asiakasuskollisuuttaan, mutta myös houkutella uusia ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä. Suurin osa yrityksistä on sitoutunut noudattamaan kestävää kehitystä edistäviä toimenpiteitä. Yrityksen työntekijät ovat keskeisessä asemassa luomassa yrityskulttuuria, joka korostaa yritysten yhteiskuntavastuullisuuden arvoja ja luo kompetenssia. Pavlovan ja muiden (2022, s. 118) mukaan kestävän kehityksen edistäminen on yhä tärkeämpää henkilöstöjohtamisessa, ja se korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä sosiaalisen ja ympäristöllisen kehityksen edistämisessä organisaatioissa taloudellisten tavoitteiden lisäksi. Yritysvastuullisuuden ja kestävien

henkilöstötoimintojen yhteisvaikutuksella yritys voi luoda kestävästä kilpailuetua. Täten nykypäivänä yritys vastuullisuudella on tärkeä rooli yritysten suunnitelmissa ja strategioissa. Työntekijät on harvemmin sisällytetty yritys vastuullisuuden aihepiiriin. Kuitenkin, jotta voidaan varmistaa koko yrityksen kattava sitoutuneisuus kestäviin toimintoihin, on myös yrityksen henkilöstön lukeuduttava prosessiin. Tässä vaiheessa tarvitaan kestävästä henkilöstöjohtamisen panosta yritys vastuullisuuden toimintoihin. Kestävä henkilöstöjohtaminen vahvistaa kestäviä henkilöstötoimintoja, jotka tarjoavat uusia toimintamahdollisuuksia sekä teoriassa että käytännönläheisesti. (Sharma ja muut, 2009, s. 205-206)

Vahvan ja sitoutuneen organisaatiokulttuurin sekä kestävästä henkilöstöjohtamisen avulla yritys voi saavuttaa parempaa tuottavuutta, työntekijöiden motivaatiota, asiakastyytyvyyttä ja yhteiskunnallista hyväksyntää sekä toimia lakivaatimusten mukaisesti (Sharma ja muut, 2009, s. 211). Kestävästä yritystoiminnan hyödyt johtamisessa ja yritysten strategiassa onkin ollut tutkimuskohteena viimeisen vuosikymmenen ajan. Tutkimukset (Carroll & Shabana, 2010; De la Torre Torres & Enciso, 2017) korostavat, kuinka yritys vastuullisuus voi kasvattaa yrityksen suorituskykyä esimerkiksi työntekijöiden ja sidosryhmien sitoutumisen kautta. Huolimatta yritys vastuullisuuden positiivisesta vaikutuksesta työntekijöihin, osa yrityksistä ei välttämättä vielä näe sosiaalisesti kestävien toimintojen kehittämisen hyötyjä. (Barrena-Martinez, López-Fernández & Romero-Fernandez, 2018, s. 1)

1.1 Kestävästä henkilöstöjohtamisen käsitteet ja määritelmät

Tarkasteltaessa, milloin yritys todella toimii kestäväällä tavalla, on otettava huomioon kaikki kolme dimensiota: sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma (Aust ja muut, 2020, s. 1). *Kestävyydelle* ei ole vielä täysin vakiintunutta määritelmää. Kestävyys on muutakin kuin reagoimista sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöllisiin huolenaiheisiin. Laajennettu yritys vastuullisuus huomioi niin kutsutun Triple bottom line -lähestymistavan sekä arvon tuottamisen. Arvoa tuotetaan perinteisen osakkeenomistajanäkökulman lisäksi sosiaalisesti sekä ympäristöarvojen näkökulmasta.

Yritysten aikaisemmasta missiosta, eli arvon tuottamisesta osakkeenomistajille, on päästy jo pitkälle, sillä nykyään arvontuottamisella halutaan lisäksi tuottaa sosiaalista, taloudellista ja ympäristöllistä arvoa. Triple bottom line -mallin mukaan yrityksen tulisi ottaa huomioon sen taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset riskitekijät, vastuut sekä mahdollisuudet. Näistä kolmesta vaikutusalueesta käytetään usein termejä People, Planet ja Profits, eli ihmiset, ympäristö ja tuotot. Kestävyys on konkreettisia tekoja, kuten korruption, rahanpesun tai veronkierron vastaisia toimia, mutta myös sidosryhmien kanssa käytyä dialogia sekä niistä kumpuavia kehitystoimenpiteitä. Sosiaaliset ja maailmanlaajuiset epäkohdat kätkevät osaltaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksillä on sekä mahdollisuus että velvollisuus olla keskeisenä toimijana ratkaisemassa ja vastaamassa sosiaalisiin ja ympäristöllisiin kestävyyshaasteisiin. (Dyllick & Muff, 2016, s. 3, 9-10, 15-16)

Vastuullisuuden määritelmä on Lämsän (2019) mukaan se, millainen on tietyn aikakauden ammattimainen, sosiaalinen ja kulttuurinen ymmärrys tai odotus siitä, mikä on tälle aikakaudelle yleisesti hyväksyttävää, toivottavaa ja arvostettavaa käytöstä. Yritysten yritysvastuu kuvastaa yritysten tavoitetta kehittyä kohti sidosryhmien asettamia tavoitteita (Crane & Matten, 2010). Vaikka yritysten yhteiskuntavastuu keskittyy pääosin yritystason vastuullisuuteen, aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että se, miten johtajuutta kohdistetaan yksilöiden välillä, vaikuttaa osaltaan myös organisaatiotason toimintoihin (Huhtala ja muut, 2013).

Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM), tähtää Lämsän (2020, s. 50) määritelmän mukaan ihmisten ja asioiden johtamiseen strategialähtöisesti. Henkilöstöjohtamista ovat toteuttamassa henkilöstöammattilaiset, kuten henkilöstöpäälliköt, ja -johtajat yhteistyössä yrityksen ylimmän johdon sekä esimerkiksi alan konsulttien kanssa. Henkilöstöjohtamisen toimintojen avulla pyritään varmistamaan yrityksen strategian mukainen resursointi ja henkilöstön muodostaminen, osaamisen kehittäminen, työn ohjaus, kannustus- ja palkkausjärjestelmät sekä arviointi siten, että ne mahdollistavat yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin.

Käytännössä tämä saavutetaan siten, että henkilöstöä on yrityksen tarpeisiin riittävä määrä mielekkäissä ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta asianmukaisissa tehtävissä. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään varmistamaan työprosessien toimivuus ja sujuvuus sekä ylläpidetään henkilöstön osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tavoitteena on taata henkilöstön sitoutuneisuus, motivaatio ja työtyytyväisyys sekä turvallinen ja hyvinvoiva työympäristö. Henkilöstöä kohdellaan arvostavalla, oikeudenmukaisella ja välittävällä tavalla. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta määrittelevät erilaiset megatrendit, joista voimakkaimpina muutosajureina voidaan mainita esimerkiksi väestön ikääntyminen sekä digitalisaatio. (Auvinen & Lämsä, 2020, s. 1-2.)

Kestävä henkilöstöjohtaminen yhdistää kokonaisvaltaisen näkemyksen käsitteisiin ja toimintoihin, kuten kestävyys, teollisuus ja yritysvastuullisuus. Kansainväliset suuntaukset ja teemat, kuten kestävyys Triple bottom line -mallin kautta sekä yritysvastuullisuus luovat yhteyden yritysvastuullisuuden ja yhteiskunnan välille. World Economic Forum (2017) mukaan työvoima koostuu pian pääosin uudesta sukupolvesta, joille ura- ja kasvumahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja sosiaalinen vaikutus ovat motivoiva tekijä työmarkkinoilla. Uusi sukupolvi korostaa yritysten arvoja ja vastuullisuutta sekä sosiaalista kestävyttä aikaisempia sukupolvia enemmän. Kestävien toimintojen ja yritysvastuullisuuden yhdistyminen lisäävät yhteiskuntavastuun toteutumista yritysvastuullisuuden kautta. (Scavarda, Daú, Scavarda, & Goyannes Gusmão Caiado, 2019, s. 1, 2)

1.2 Tutkimusraportin eteneminen

Tutkimusraportti sisältää ensimmäisenä johdannon, jossa esitellään aiheen teemoja, käsitteitä ja määritelmiä, tutkimuksen tavoitetta sekä määritellään tutkimuskysymykset, joihin pyritään saamaan vastaukset tutkimuksen edetessä. Toisessa osiossa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään syvemmin kestävästä henkilöstöjohtamisesta historiallista kehitystä, kestävästä henkilöstöjohtamisesta tämän päivän organisaatioissa, sen nykypäivän haasteita ja vastuullisuutta

henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi käydään läpi kestävän henkilöstöjohtamisen eri malleja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu tutustumalla tutkittavaan aiheeseen, kestävään henkilöstöjohtamiseen, sopivaan kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin yritysvastuullisuudesta, kilpailuedusta, kestävästä henkilöstökäytännöistä sekä niiden merkityksestä kilpailuedulle. (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020, s. 1)

Kolmannessa osiossa käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja tutkimuksen toteuttamista käytännössä. Metodologia-osiossa esitellään tarkemmin aineiston kerääminen ja tutkimushaastatteluiden kulku, kerätyn tutkimusaineiston analysointi sekä tehdään tutkimuksen luotettavuuden arviointia yleisellä tasolla. Tutkimuksen aineistoa analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmän, eli sisällönanalyysin keinoin. Tässä menetelmässä aineisto ryhmitellään ja jaetaan osiin aihepiirien mukaisesti. Sisällönanalyysin kautta tavoitteena on havaita aineistosta kokonaisuuksia ja tutkia näiden merkityksiä (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Neljännessä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin järjesteltynä. Lopussa on myös taulukkomuotoinen yhteenveto tuloksista. Viidennessä osiossa on pohdintaosio, jossa on yleistä pohdintaa liittyen tutkimuksen tuloksiin ja tutkimusaineistosta ilmenneisiin seikkoihin, tutkimuksen luotettavuuteen sekä mahdollisiin jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Suomessa kestävästä henkilöstöjohtamisesta on tutkittu vielä varsin vähän. Yksi harvoja tutkimuksia on Järnlströmin, Sarun ja Vanhalan (2018) tekemä tutkimus suomalaisille yritysjohtajille. Kyseinen tutkimus keskittyi selvittämään huippujohdon mielipiteitä kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Tähän mennessä kestävästä henkilöstöjohtamisesta ei ole tutkittu henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, johon tässä tutkimuksessa keskitytään. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten henkilöstöammattilaiset kokevat kestävästä henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvät kestävyysnäkökulmat. Tutkimusaiheena kestävä henkilöstöjohtaminen on vielä verrattain uusi. Onko kestävä toimintatapa yrityksille vain pakollinen paha ja sääntelyyn pohjautuvaa, vai ovatko

organisaatiot halukkaita tekemään pakollisen yli saavuttaakseen kilpailuetua? Palkitseminen on yksi yrityksen kilpailukeino, kun kilpaillaan parhaista tekijöistä. Osa yrityksistä voi esimerkiksi päättää, että palkkaus toteutetaan hieman alle alan mediaanipalkan, ja työntekijöitä palkitaan ja sitoutetaan muilla keinoilla, kuten alan parhaalla esihenkilötyöllä tai urakehitysmahdollisuuksilla. Toiset voivat lähteä kilpailemaan palkkauksella ja maksaa suoraan korkeampaa palkkaa, kuin kilpailijansa. (Viitala, 2021; Nylander & Hakonen, 2015)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan henkilöstöammattilaisten näkemyksiä kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Pääasiallisena tarkoituksena on selvittää henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, miten kestävä henkilöstöjohtaminen huomioitu osana työsuhteen eri vaiheita, ja mitä henkilöstöammattilaiset näkevät sen sisältävän käytännössä prosessien ja toimintojen osalta. Työsuhteen eri vaiheiden keskeisien prosessien nähdään tässä tutkimuksessa käsittävän toiminnot aina henkilön rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen.

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ymmärtävät kestävästä henkilöstöjohtamisesta?
2. Mitkä ovat keskeisiä kestävästä henkilöstöjohtamisesta käytänteitä?
3. Mitkä ovat kestävästä henkilöstöjohtamisesta keskeisimmät hyödyt, kehityskohteet ja haasteet?

2 Kestävän henkilöstöjohtamisen tausta ja teoreettiset mallit

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys

Henkilöstöjohtamisen historiasta on hyödyllistä tunnistaa, kuinka henkilöstöjohtaminen on oikeastaan alun perin syntynyt, ja kuinka se on edelleen kehittynyt nykyiselleen. Mielenkiintoista on myös, miten hyvä henkilöstötyö on aiemmin nähty ja miten käytännöt ovat kehittyneet eri vaiheiden kautta nykytasolle. Tämä kehityksen kaari luo vankan pohjan nykyisille ja tuleville HR-toiminnoille. Yrityksissä on ollut henkilöstötyöhön erikoistuneita asiantuntijoita jo 1920-luvulta lähtien (Kauhanen, 2015, s. 224). Kauhasen (2015, s. 17) mukaan pelkistetyimmillään henkilöstötoiminnoissa on ollut kyse historian massatuotannon ja teollisuuden aikakautena työntekijän velvollisuudesta hoitaa hänelle annetut työtehtävät ja työnantajan velvollisuudesta maksaa hänelle palkka tehdystä työstä. Tämän molemminpuolisen vaihtokaupan tueksi ja ylläpitämiseksi on kehittynyt ajan saatossa erilaisia sääntöjä ja käytänteitä, jotka liittyvät muun muassa työntekijän valintaan ja rekrytointiin, sopivan työnsuorituksen määrän toteamiseen sekä työstä maksettavan korvauksen tason määrittelyyn. Usein henkilöstöfunktioita saattoivat hoitaa teknisen tai juridisen taustan omaavat henkilöt, sillä Suomessa oli vasta 1960-luvun lopulla yliopistoissa tarjolla henkilöstötehtäviin valmentavaa koulutusta (Lilja, 1987, s. 187). Tuolloin kiinnostus organisaatiokäyttäytymiseen ja työntekijöiden motivaatioon sekä työhön liittyvien asenteiden tutkimiseen on herännyt. 1960-luvun aikoihin henkilöstö- ja koulutusasioihin erikoistunut ammattikunta alkoi vakiintua yrityksissä, ja vuosien vieressä henkilöstötyön myös ammatillisten osaamisten kirjo on monipuolistunut. Suomessa myös sekä työnantaja- että työntekijäjärjestöt ovat ottaneet jo varhain aktiivisen roolin henkilöstöjohtamisen kehityksessä. (Kauhanen, 2015, s. 17-19, 224-225; Lilja, 1987, s. 187-188)

Henkilöstöjohtamisen kehitykseen on vaikuttanut erityisesti trendinä asenteellinen ja ajatuksellinen suhtautuminen ihmiseen. Kauhasen (2015, s. 11) mukaan

kehityssuuntauksena ryhdyttiin suhtautumaan kanssaihmiin pehmeämpien arvojen mukaan: avoimemmin, arvostavaisemmin, yksilöllisemmin ja inhimillisemmin. Varhaisempina aikoina henkilöstö nähtiin tekijöinä, työn suorittajina, joiden perustarpeista ja sosiaaliasioista oli huolehdittava. Viitalan ja Järnlströmin (2014, s. 3, 6) mukaan henkilöstöjohtamisessa on aina ollut erotettavissa kaksijakoisuutta: on havaittavissa erottelua kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen, lyhyen ja pitemmän aikavälin tavoitteiden tarkasteluun sekä kustannus- ja resurssipainotteiseen johtamiseen (Legge 1978). Kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen lähestymistavat eroavat toisistaan näkemyksissään ja toiminnoissaan. Kovan henkilöstöjohtamisen pääpaino keskittyy henkilöstön luonteeseen yrityksen resurssina, korostaen erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaa. Henkilöstö nähdään pääasiassa korvattavissa olevana kulueränä, jonka kustannustehokkuutta pyritään maksimoimaan ja kontrolloimaan. Erityisesti taloudellisesti tiukkoina aikoina, kova linja voi korostua yritysten henkilöstöjohtamisessa.

Henkilöstöjohtaminen kehittyi Viitalan ja Järnlströmin (2014, s. 3, 6) mukaan kovasta henkilöstöjohtamisesta pehmeän henkilöstöjohtaminen lähestymistapaan, jonka näkökulma korostaa työntekijöiden inhimillisyyttä, arvoa ja kehittämistä organisaation pääomana. Pehmeässä lähestymistavassa keskitytään henkilöstön motivointiin positiivisin keinoin, osaamisen kehittämiseen ja osaajien sitouttamiseen. Pehmeä henkilöstöjohtaminen perustuu näkemykseen, että osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset voivat taata yritykselle kilpailuetua. Trussin ja muiden (1997) mukaan yritykset saattavat julistaa henkilöstöpolitiikkansa olevan pehmeää, inhimillisyyttä ja henkilöstön sitouttamista korostavaa, mutta käytännössä valinnat voivatkin olla enemmän kovan linjan mukaisia. (Viitala ja Järnlström, 2014, s. 3, 6)

Myöhemmin henkilöstötyö on kehittynyt pelkästä suorituskyvyn vahvistamisesta monipuolisempaan henkilöstöhallintoon ja tietoisempaan koulutukseen (Kauhanen, 2015, s. 11). Viitalan ja muiden (2014, s. 1) mukaan 1980-luvulla yritykset ryhtyivät jo ulkoistamaan henkilöstötyötään henkilöstöalan konsulteille ja asiantuntijoille, sekä

ostamaan henkilöstöpalveluita konsulttiyhtiöiltä ja koulutuspalveluyrityksiltä. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen 80-luvun jälkeen lisäsi tarvetta aikaisempaa kehittyneemmälle henkilöstöjohtamiselle, ja ulkoistuspalveluita tarjoavat yritykset alkoivatkin tarjota esimerkiksi erityisiä tukipalveluita avainhenkilöille. Tuolloin henkilöstön rooli kuvautui aikaisempaa enemmän yrityksen aikaansaajina ja tuloksentekijinä, jolloin myös henkilöstötyöltä vaadittiin entistä monimuotoisempaa, liiketoimintalähtöistä kehittämistoimintaa. Tällöin on jo alettu puhua henkilöstövoimavarojen johtamisesta eli HRM:stä. Ulrichin ja Dulebohnin (2015, s. 188) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat kokeneet merkittäviä muutoksia viimeisimpien kolmen vuosikymmenen aikana.

Viitalan ja muiden (2014, s. 1) mukaan 1990-luvulla henkilöstö on kuvattu yrityksen osaajina, asiantuntijoina ja monipuolisina vaikuttajina. Tuolloin myös henkilöstöjohtaminen on keskittynyt henkilöstön, eli yrityksen ydinsaamisen ja kyvykkyyden, huoltamiseen. 2000-luvulle siirryttäessä henkilöstö on nähty yhä monipuolisempana ja verkottuneempana subjektina sekä organisaation kyvykkyyden ja kilpailukykyyn avaintekijänä, ja tällöin on alkanut strategisen henkilöstöjohtamisen vaihe. Henkilöstöjohtamisen teemoiksi tulivat voimaannuttaminen, vuorovaikutteisuus, tiimityö, itsensä johtaminen sekä potentiaalien ja kompetenssien kehittäminen. Henkilöstötyön kenttä on historian valossa laajentunut, monipuolistunut ja vaativoitunut nopeasti. Henkilöstötehtävät ovat kehittyneet ajan saatossa alemman tason operatiivisista ja toimintoja ylläpitävistä tehtävistä toimimaan monissa organisaatioissa lähellä ydinliiketoimintaa johdon strategisena kumppanina (Ulrich ja Dulebohn, 2015, s. 188). Kuten moneen muuhunkin alaan ja työtehtävään, myös henkilöstöjohtamiseen on vaikuttanut monet trendit, kuten digitalisaatio ja väestön ikääntyminen sekä työelämän murros. Nykypäivänä organisaatiot kohtaavat yllätyksellisempiä ja nopeampia muutoksia toimintaympäristöissään. (Kauhanen, 2015, s. 11, 17-19, 224-225)

Tulevaisuuden henkilöstötyöhön tulevat vaikuttamaan voimakkaasti erilaiset muutostrendit. Organisaation on kyettävä ennakoimaan ja varautumaan toimintakentän

tuleviin muutoksiin, sillä pelkkä sopeutuminen ei riitä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Viitalan ja muiden (2014, s. 1) mukaan globalisaatio, teknologia ja työvoiman demografiset tekijät ovat esimerkkejä keskeisistä megatrendeistä, jotka vaikuttavat organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön. (Kauhanen, 2015, s. 11, 17-19, 224-225; Viitala, Järnlström & Uotila, 2014, s.1)

2.2 Henkilöstöjohtaminen tämän päivän organisaatioissa

Viitalan (2021, s. 223) mukaan henkilöstöjohtamisen nykytilaan sekä tulevaisuuteen vaikuttavat monenlaiset ympäristötekijät, yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, työehtojärjestelmä ja työlainsäädäntö sekä erilaiset megatrendit, kuten kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen ja monikulttuurisuus. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen, teknologinen, ekologinen sekä lainsäädännöllinen ympäristö. Tämän päivän henkilöstöjohtaminen on pitkälti strategialähtöistä, jolloin henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä kiintopisteitä ovat organisaation liiketoiminta ja sen strategia. Nämä eri tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen puitteisiin ja resursseihin, vaikuttavat yrityksen henkilöstökäytänteisiin, henkilöstövoimavaroihin ja lopulta organisaation toimintakykyyn sekä menestykseen. (Viitala, 2021, s. 223-224; Järnlström, 2020)

Viitalan (2021, s. 228) mukaan nykypäivän henkilöstöjohtaminen on vahvasti integroitu yrityksen strategiaan. Yrityksissä on tunnistettu työntekijöiden olevan sen tärkein voimavara, ja että menestys voidaan saavuttaa vain osaavien, hyvinvoivien ja motivoituneiden ihmisten voimin. 2020-luvun teemana on vastuullisuus ja kestävä kehitys, joka tuleekin yhä useammin esille yritysten tiedotteissa ja vuosikertomuksissa. Vastuullisuuden teema on hyvin kokonaisvaltainen suomalaisessa yritysmaailmassa, ja tämä teema uudistaa myös henkilöstöjohtamista. Vastuullisuusnäkökulma on yleensä esillä ympäristönäkökulmasta ja konkreettisenä esimerkkinä se voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen hiilijalanjäljen vähentämisenä. Henkilöstöjohtamisen kehityksessä kestävyys nähdään erityisesti työntekijöiden kokemana avoimuutena ja

oikeudenmukaisuutena työpaikoilla. Kestävyyšnäkökulma on iso osa taitavaa henkilöstöjohtamista, ja se korostaa henkilöstön hyvinvointia ja tulevaisuutta pidemmällä aikajänteellä yrityksen tuloksellisuuden ohella. Suomalainen työmarkkinaympäristö ja henkilöstöjohtaminen on hyvin pitkälle säädeltyä, ja sen päämääränä on suojella työntekijän asemaa työelämässä. Valtiovallan pakottava lainsäädäntö sekä asetukset, työnantaja- sekä työntekijäliitot sekä niiden keskinäiset sopimukset sitovat työnantajia ja -tekijöitä kattavasti työmarkkinoilla. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat minimireunaehdot vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ja pitävät perustasosta huolen.

Edelläkävijäyritykset haluavat tarjota työntekijöilleen parhaan mahdollisen työnantajakokemuksen, ja menevät yli lakeihin kirjatusta minimiehdosta. Nämä yritykset haluavat toimita henkilöstöpolitiikassaan muita vastuullisemmin ja rakentaa samalla positiivista työnantajamielikuvaa, sillä kilpailu parhaista osajista voi olla kovaa. Kuitenkin perusarvot, kuten reilu kohtelu, sekä läpinäkyvät ja oikeudenmukaiset henkilöstökäytänteet ovat jo kestävästä henkilöstöjohtamisesta ytimessä. Työnantajamielikuvan rakentamisen ja kehittämisen lisäksi muita ajankohtaisia teemoja henkilöstöjohtamisen kentällä ovat muun muassa kestävä, strategialähtöinen henkilöstöjohtaminen, talent management, palkitseminen ja motivointi, työhyvinvointi ja etätöiden johtaminen, resilienssi työelämässä sekä etätöiden johtaminen kriisien, kuten koronakriisin keskellä. (Viitala, 2021, s. 228; Järnlström, 2020)

2.3 Henkilöstöjohtamisen nykypäivän haasteita

Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan, että yrityksessä on osaava ja tarvittava työpanos liiketoimintojen mahdollistamiseksi. Henkilöstöjohtaminen vastaa myös henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutuneisuudesta, mutta myös organisaatiokulttuurista. Vaikka henkilöstöjohtaminen on yritykselle välttämätöntä, osataan se nykyään tunnistaa myös mahdollisuutena luoda kilpailuetua. Viitalan (2021, s.1) mukaan yritys menestyy, kun se onnistuu henkilöstöjohtamisessa kilpailijayritystään paremmin. Strateginen, kestävä ja tehokas henkilöstöjohtaminen on kilpailuetua tuottavaa.

Henkilöstöjohtamisen haasteina ovat kiihtyvällä tahdilla muuttuva toimintaympäristö, jolloin myös tulevaa on aikaisempaa haasteellisempaa ennustaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä on pystyttävä hankkimaan yrityksen kannalta tarpeellinen työpanos ja osaaminen, mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja hyvä suoriutuminen. Aikaisempaa kompleksisemmassa ja haastavammassa toimintaympäristössä tarvitaan liiketoimintalähtöistä henkilöstöjohtamista, joilla varmistetaan henkilöstöprosessien sujuvuus, tuloksellisuus sekä vastuullisuus myös muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimerkkinä ennustamattomista haasteista voidaan todeta erityisesti viimeaikainen koronapandemia, joka ravisteli voimakkaasti työelämää. Muuttuvassa tilanteessa erityisen tärkeää ovat henkilöstöjohtamisosaaminen sekä laadukas henkilöstöjohtaminen. (Viitala, 2021, s.1)

2.4 Yritysvastuu

Perinteisesti vastuullisuusajattelu on nähty riskien kautta sekä erilaisten raportointivelvoitteiden vaatimusten pohjalta. Vastuullisuusajattelu voi kuitenkin auttaa innovoimaan uusia toimintatapoja ja liiketoimintaa. Vastuullisuusajattelu on lähtenyt laajenemaan entisestään erityisesti talouden raportointivelvollisuuden pohjalta. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan jo vuonna 2016 voimaan tullut kirjanpitolain muutos edellyttää raportointivelvollisuutta suurille yrityksille pohjautuen EU:n direktiiviin. Yritysvastuuraportointi on muuttumassa lakisääteiseksi suurten, yli 500 henkilöä työllistävien yritysten osalta EU:ssa. Direktiivi disclosure of non-financial and diversity information (2014/95/EU) astui voimaan joulukuussa 2014. Vastuullisuusraportointi tarkoittaa yrityksen julkista raportointia sen taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta vastuusta. Vastuullisuusraportin tavoitteena on kuvata yrityksen vastuullisuusstrategian tavoitteita, toimia ja niiden vaikutuksia yrityksen ympäristöön, yhteiskuntaan, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

Euroopan unionin uusi kestävyysraportointidirektiivi standardoitujen kestävyystietojen julkistamisesta suur- ja pörssiyritysten toimintakertomuksissa (EUR-Lex, 2022) on

valmistunut joulukuussa 2022, ja Kisanlahden (2023) mukaan Suomessa hallituksen esitys lisäyksistä kansallisiin lakeihin on parhaillaan luonnoskierroksella. Direktiivin mukaiset uudet vaatimukset tullaan sijoittamaan pääosin Suomen kirjanpito- ja tilintarkastuslakeihin. Uusi raportointivelvoite tulee tuomaan muutoksia sekä yritysten toimintaan että avaamaan esimerkiksi tutkimusnäkökulmasta monia uusia ulottuvuuksia. Yritysten näkökulmasta sääntely lisää tiedonantovelvollisuuksia, mutta lisää myös yritysjohdon toimintaan ja vastuisiin liittyviä kysymyksiä, sillä yritysten tulee täyttää informaatiovelvoitteensa antamalla oikeelliset tiedot kestävyysraportoinnissaan. Asetelmaan ja yritysjohdon asetelmaan tuo uuden piirteen se, että hallitus vahvistaa tilinpäätöksen ja tulevaisuudessa myös kestävyysraportin. Johdon velvoitteena on antaa parhaan käsityksensä mukaan oikeat ja riittävät tiedot raportin sisällöstä. Direktiivi tulee alkuun koskemaan pörssiyrityksiä sekä listaamattomia suuryrityksiä, mutta tulevaisuudessa kestävyysraportointivelvoitteet voivat koskea pienempiäkin yrityksiä. Kestävyysraportointi tulee olemaan pakollinen osa yrityksen toimintakertomusta, joka liittyy tilinpäätökseen, ja ensimmäiset raportit on julkistettava pörssiyritysten toimesta jo keväällä 2025. Kansallinen lainsäädäntö ja raportointistandardit on tarkoitus saada voimaan jo vuoden 2023 aikana. (Kisanlahti, 2023)

Kisanlahden (2023) mukaan kestävyysraportoinnin ominaisuutena tulee olemaan kaksisuuntaisuus, jolloin ei ole pelkästään kyse siitä, miten ympäristövaikutukset vaikuttavat yrityksen toimintaan, vaan toisaalta myös, miten yrityksen itsensä toiminta vaikuttaa ympäristöön ja sosiaalisiin kysymyksiin. Kahdensuuntaisessa vaikutusarviointissa on esitettävä yrityksen vaikutuksia kestävyysseikkoihin, ympäristöön ja sosiaalisiin asioihin, sekä annettava merkitykselliset tiedot yrityksen itsensä toimintaan, kehitykseen, tulokseen ja asemaan. Selvityksen tulee sisältää tietoja, kuinka yritys huolehtii ympäristö-, henkilöstö- ja sosiaalisista asioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta (Kirjanpitolaki 1997/1336, 2 §). Kisanlahden (2023) mukaan kirjanpitolakiin tulee sisällyttämään uuden direktiivin velvoittavana johdon huolellisuutta koskevat menettelyt: miten yritys on varmentanut, että kestävyysraportointi on kattava, ja kestävyysraportoinnista ilmenevät seikat on

huomioitu yrityksen toiminnassa? Todennäköisesti yritysjohton proaktiivinen toimintavelvollisuus tulee raportointivelvoitteiden ohella lisääntymään. Kestävyyseraportoinnilla tulee olemaan tärkeä rooli yrityksen maineenhallinnassa ja sen uskottavuuden lisäämisessä sidosryhmien silmissä. Yritysten vastuullisuusraportointiin liittyy myös muita kansainvälisiä standardeja, kuten GRI (Global Reporting Initiative, 2017), joka auttaa yrityksiä määrittelemään raportoinnin sisällön ja formaatin. (Kaisanlahti, 2023; Työ- ja elinkeinoministeriö)

Harmaalan ja Jallinojan (2012, s. 3) mukaan yritysvastuu on laajentunut käsitteenä entisestään, ja nykyisin vastuullinen liiketoiminta kattaa olennaisena osana myös sosiaalisen vastuun, jonka keskiössä on yrityksen henkilöstö, sidosryhmät ja yhteisöt. Seikat, jotka on historiassa nähty jopa kuluerinä, tunnustetaan nykyään kannattavan liiketoiminnan mahdollistajina. Henkilöstöjohtamisen ja kestävyden välinen yhteys on tällä hetkellä laajasti esillä yhteiskunnassa ja se osoittaa monella tapaa todeksi kestävää kehitystä. Kestävät henkilöstökäytänteet ja -politiikat ovatkin yhä näkyvämmiin esillä yritysten toiminnoissa. Kestävän henkilöstöjohtamisen strategioiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen, sekä lisäksi edistää työn ja yksityiselämän hyvää tasapainoa. (Scavarda ja muut, 2019, s. 2-3,6)

2.5 Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa

Austin ja muiden (2020, s. 1) mukaan organisaatiot pyrkivät toimimaan kasvavassa määrin aikaisempaa vastuullisemmin, sekä myötävaikuttamaan globaalia kestävää kehitystä. Kiinnostus kokonaisvaltaista yritys vastuullisuutta kohtaan on kasvussa, jolloin myös vaatimukset kestävämmälle henkilöstöjohtamiselle kasvavat. Suomessa yksi tunnetuimpia tutkijoita kestävästä henkilöstöjohtamisesta on Maria Järnlström, joka on tutkinut kestävästä henkilöstöjohtamisesta muun muassa yhteistyössä Essi Sarun ja Sinikka Vanhalan kanssa (2018). He toteuttivat tutkimuksen ylimmälle johdolle. Tutkimusaineisto on koottu suomalaisista yrityksistä henkilöstöbarometrikyselyn avulla sekä analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimus keskittyi selvittämään huippujohtamisen mielipiteitä kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena

oli selvittää, minkä osa-alueen johto kokee tärkeimmäksi elementiksi osana kestävää henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa jaoteltiin suomalaisten huippujohtajien muodostama näkemys kestävästä henkilöstöjohtamisesta neljään pääosa-alueeseen: oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, läpinäkyvät henkilöstökäytänteet, tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi.

Järnlström ja muut (2018, s. 703) toteuttivat ylimmälle johdolle tutkimuksen kestävästä henkilöstöjohtamisesta tavoitteenaan lisätä tietoisuutta aiheen eri ulottuvuuksista sekä havainnollistaa yritysjohtajan näkemys kestävästä henkilöstöjohtamisesta merkityksestä ja siihen kuuluvista toiminnoista. Kestävää henkilöstöjohtamista tutkittiin neljän pääosa-alueen kautta. Oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulma yhdistää lait, työehtosopimukset ja säädökset, monimuotoisuuden, eettiset arvot sekä johdon esimerkin kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Läpinäkyvien henkilöstökäytänteiden osa-alueita tutkitaan parhaiden henkilöstökäytänteiden kautta, liittyen rekrytointiin ja resursointiin, kilpailukykyyn ja osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen, urasuunnitteluun ja -kehitykseen, työntekijöiden osallistamiseen sekä joustaviin käytänteisiin työntekijän ja työnantajan välillä, esimerkiksi liukuvaan työaikaan ja etätyöskentelyyn. Tuottavuuden näkökulmasta tutkitaan, miten kestävä henkilöstöjohtaminen on yhteydessä yrityksen tehokkuuteen, kattaen henkilöstöjohtamisen yhdistämisen yrityksen strategiaan, pitkän aikavälin ajatteluun ja henkilöstöjohtajan liiketoimintalähtöisyyteen. Raportissa tutkitaan työntekijöiden hyvinvointia osana kestävästä henkilöstöjohtamisesta, kuten johtamistapoja sekä työntekijöiden huolenpitoa ja tukemista. (Järnlström ja muut, 2018)

Järnlströmin ja muiden (2018, s. 703) toteuttamassa tutkimuksessa nousivat esiin erityisesti neljä kestävästä henkilöstöjohtamisesta ulottuvuutta: oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, läpinäkyvät henkilöstökäytänteet, tuottavuus ja työhyvinvointi. Näiden lisäksi korostuivat neljä laajempaa vastuullisuuden osa-alueita, jotka liittyvät kestävästä henkilöstöjohtamisesta: lainsäädäntö ja eettisyys, johtaminen ja johtajuus, sosiaalinen

vastuu sekä taloudellinen vastuu. Ympäristövastuu ei tutkimustuloksissa niinkään korostunut.

Beerin ja muiden (2015) mukaan laajemmin globaalisti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavia tekijöitä ja ekologisia haasteita ei ole vielä tunnistettu tärkeänä osana henkilöstöjohtamista. Vasta viime aikoina tutkijat ovat vaatineet kestävämpää henkilöstöjohtamisen mallia, joka heijastaisi paremmin, kuinka organisaatiot ovat muuttumassa ja kehittymässä kohti monisidosryhmäistä näkökulmaa. Ehnertin (2014) mukaan organisaatioiden nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi myös henkilöstöjohtamisen ydintehtävä on murrosvaiheessa. Moniulotteinen kestävä henkilöstöjohtamisen malli on vasta nousemassa, jolloin on tärkeää mukauttaa jo olemassa olevat henkilöstötoiminnot yritysten vastuullisuustavoitteisiin sopiviksi. Tulevaisuudessa johtamisessa tulisi ottaa huomioon aikaisempaa enemmän myös pitkän aikavälin vaikutukset ja megatrendit, kuten ilmastonmuutos, biodiversiteetti, kaupungistuminen ja työvoiman väestötieteelliset muutokset, eikä ainoastaan nopeita ja tilapäisiä muutoksia markkinoissa ja yrityksen toimintaympäristössä. Myös luonnonvarojen sekä sosiaalisen pääoman varjelemisen merkitys kasvaa taloudellisen pääoman rinnalla. (Ehnert, 2014; Aust ja muut, 2020, s. 2; Beer ja muut, 2015)

Austin ja muiden (2020, s. 1) mukaan organisaation työntekijät ovat tärkeässä roolissa yrityksen kestävä kehityksen strategian vaikuttavuudessa ja sen onnistumisessa ylipäätään. Henkilöstöjohtamisen tutkijoiden mukaan on haastavaa selittää, miksi ja miten vastuullisuus on huolenaihe tai ongelma johtamisessa. Huolenaiheeksi voivat kuitenkin nousta esimerkiksi asetetut kestävä kehityksen tavoitteet tai henkilöstöjohtamisen järjestelmät. Kysymyksenä on, miten henkilöstöhallinnon järjestelmät saadaan yhä kestävimiksi ja kuinka ne saadaan myötävaikuttamaan kestävä kehityksen tavoitteita. Cohenin ja muiden (2010, s. 3) mukaan suositukset ja ohjeistukset kestävään toimintaan ja raportointiin tulevat pitkälti erilaisilta toimintaa linjaavilta toimielimiltä, kuten GRI:ltä (Global Reporting Initiative, 2017). (Aust ja muut, 2020, s. 1-2)

Vastuullisuuskeskustelua henkilöstöjohtamisen osalta on Austin ja muiden (2020, s. 2) mukaan edistänyt myös siirtyminen kovasta henkilöstöjohtamisesta kestävämpään, pehmeään henkilöstöjohtamisen malliin. Kovan henkilöstöjohtamisen malli keskittyy tiukkaan strategiseen kontrolliin ja henkilöstöjohtamisen panokseen yrityksen tuottavuudelle ja suorituskyvylle (Aust ja muut, 2020, s.2; Huselid, 1995). Tämä malli korostaa tarvetta parhaille käytännöille työntekijävalinnoissa, arvioinneissa, palkitsemisessa ja henkilöstökehityksessä, jotta osakkaille voidaan luoda parasta arvontuottoa (Fombrun ja muut, 1984). Austin ja muiden (2020, s. 2) mukaan yrityksen päätavoitteena onkin arvon tuottaminen osakkeenomistajille.

Pehmeään henkilöstöjohtamisen malli sen sijaan kumpuaa henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta, ja sen kuvataan olevan kehitysluonteinen, humanistinen liike (Kaufman, 2015). Malli perustuu henkilöstön sitouttamiseen, joustavuuteen ja laatuun tavoitteenaan lisätä työntekijöiden suorituskykyä sitouttamalla henkilöstöä esimerkiksi palkitsemisen keinoin. Pehmeä henkilöstöjohtaminen perustuu työntekijän oman työn hallintaan sekä luottamuksen ja yhteistyön kulttuuriin (Guest, 1987). Pehmeään henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin tavoitteena on lisätä yksilön hyvinvointia, organisaation tuottavuutta sekä tätä kautta myös yhteiskunnallista hyvinvointia. Mallin tavoitteena on luoda sitoutuneisuutta, kilpailukykyä, yhdenmukaisuutta ja kustannustehokkuutta työpaikoille. Periaatteena on, että samalla parempien tuloksien myötä tuotetaan aikaisempaa parempaa hyötyä osakkeenomistajille (Beer, Boselie & Brewster, 2015).

2.6 Kestävyyden ulottuvuudet

Ympäristöministeriön (2022) mukaan kestävän kehityksen keskiössä ovat ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisina huomion kohteina sekä yritysten toiminnassa että niiden päätöksenteossa. Yritysten yhteiskuntavastuun katsotaan käsittävän yritystoiminnan johtamisen siten, että se on taloudellisesti kannattavaa, lakeja ja säännöksiä noudattavaa, eettistä sekä sosiaalisesti kannustavaa. Brundtlandin komissio (WCED, 1987) on jo yli 20 vuotta sitten ilmaissut huolensa kestävämmästä kehityksestä talouskasvun toteutumisen

kannalta, joka olisi samalla sosiaalisesti sekä ympäristön kannalta kestävä. Brundtlandin raportti on vuonna 1987 julkaistu raportti, joka tunnetaan myös YK:n kestävän kehityksen raporttina. Brundtlandin (1987) käsitelmäritelmän mukaan *"kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa."* Viime vuosikymmenellä on havaittu kolmois-P-termin (People, Planet, Profit) osoittavan, että yritysjohton tulee keskittyä samanaikaisesti yritystoiminnan yhteiskunnallisiin, ympäristöllisiin sekä taloudellisiin ulottuvuuksiin, jonka seurauksena voidaan luoda yhteiskuntien kestävä tulevaisuutta maailmanlaajuisesti. (Kolk & Tulder, 2010, s. 120)

Brundtlandin (WCED, 1987) raportin seurauksena kestävän kehityksen politiikka on jatkanut kehittymistään yhä laaja-alaisemmaksi kokonaisuudeksi (Ympäristöministeriö, 2022). Brundtlandin raportti käsittelee maailmanlaajuisia ympäristöongelmia ja kestävän kehityksen periaatteita sekä teemaa, kuinka luoda sosiaalista ja taloudellista kehitystä riskeeraamatta humanitäärisiä elinolosuhteita (Ehnert, 2012, s. 222). Raportti toi esiin huolen siitä, että taloudellinen kehitys ja ympäristön suojelu ovat sidoksissa toisiinsa, ja että kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Brundtlandin raportti on ollut merkittävä vaikuttaja kestävän kehityksen käsitteeseen ja sen edistämiseen maailmanlaajuisesti, ja sen tavoitteena oli Ehnertin (2022, s.222) mukaan luoda kehitysagenda maailmanlaajuiselle muutokselle sekä yhteiselle, kestävälle tulevaisuudelle. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden vuodelle 2030 mennessä (United Nations, 2016) sekä Brundtlandin raportin (WCED, 1987) myötä yritys- sekä henkilöstöjohto ovat kiinnittäneet huomionsa aikaisempaa suuremmin kestävä kehitystä kohtaan (Ehnert, 2012, s. 222).

2.7 Kestävän henkilöstöjohtamisen mallit

Henkilöstötoiminnot ovat usein linkittyneet laajempaan yritys vastuullisuuden viitekehykseen (Kramar, 2014). Kestävä henkilöstöjohtamista on tutkittu vasta verrattain lyhyen ajan, ja Järlströmin, Sarun ja Vanhalan (2018, s. 704) mukaan siihen liittyvä tutkimus, käsitteet ja teoreettiset viitekehykset ovat monimerkityksellisiä. Austin,

Mattewsin ja Muller-Camenin (2020, s. 1) mukaan kestävän henkilöstöjohtamisen toimintojen vaikutukset ovat vielä epämääräiset. Eri tutkimukset sisältävät useita toisiinsa liittyviä käsitteitä, kuten kestävä henkilöstöjohtaminen, sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen, vihreä henkilöstöjohtaminen sekä ympäristöllisesti kestävä henkilöstöjohtaminen (Aust ja muut, 2020, s. 4). Kestävän henkilöstöjohtamisen käsite pysyy monitulkintaisena erilaisten tutkimussuuntauksien vuoksi, ja tällä hetkellä tutkimus on keskittynyt positiivisiin tuloksiin, joita konseptin avulla voidaan tuottaa. (Järlström, Saru, & Vanhala, 2018, s. 704)

Viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu uudenlaisia malleja, joiden mukaan henkilöstöjohtaminen muotoilee yritystoimintoja sopiviksi kestävästä näkökulmasta katsottuna luomalla vastuullisia henkilöstöjohtamisen toimintatapoja (Aust ja muut, 2020, s. 4). Tämä tapahtuu esimerkiksi hallitsemalla mahdollisia riskejä, joita voi esiintyä kestävämmän toiminnan seurauksena, tai sisällyttämällä vastuullisuus henkilöstöjohtamisen sekä koko organisaation toimintoihin (Dyllick & Muff, 2016). Seuraavaksi käsitellään neljää eri kestävästä henkilöstöjohtamisen mallia: sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen, vihreä henkilöstöjohtaminen, Triple Bottom Line -malli sekä Common Good -malli. (Aust ja muut, 2020, s. 4)

2.7.1 Sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisen malli

Sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisen malli on yksi varhaisimmista kestävästä henkilöstöjohtamisen suuntauksista. Thom ja Zaugg (2004, s. 217) ovat määritelleet sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin lähestymistavoiksi ja toimiksi, joiden tavoitteena on sosiaalisesti vastuullinen ja taloudellisesti tarkoituksenmukainen työntekijöiden valinta ja rekrytointi, osaamisen kehittäminen, henkilöstöön panostaminen ja työsuhteen päättäminen. Tämä määritelmä keskittyy pehmeän henkilöstöjohtamisen perinteiden mukaisesti inhimillisen pääoman suojelemiseen, ja se palvelee sekä sosiaalisia että taloudellisia tarkoituksia. Myöhemmässä kehitysvaiheessa Sehn ja Benson (2016) määrittelivät sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisen tärkeäksi organisaation vastuullisuusstrategian lisäksi

toimeenpanon työkaluna. Osa yrityksistä toteuttaa sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista esimerkiksi vastuullisuusraporttien tai -katsauksien muodossa. Global Reporting Initiative (GRI) -raportointiohjeistuksien vaikutuksena yritykset käyttävät vastuullisuusraportteja kuvatakseen henkilöstöhallinnon toimintojaan liittyen monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon, kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä työterveyteen ja turvallisuuteen liittyen (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen, 2016).

Jo aikaisemmin Mariappanadar (2003, s. 910) esitti, että kestävä henkilöstöhallinnollinen strategia on silloin, kun henkilöstöressurssien hallinta kohtaa yrityksen ja yhteisön tämänhetkiset tarpeet ilman, että tingitään tulevaisuuden tarpeista. Näin ollen on myös tunnistettava, että henkilöstötoimintojen vastuu ylittää yrityksen eri liiketoiminnalliset rajat, ja tämä tapahtuu myös nykyisen ajanjakson ulkopuolella. Täten yhteisöt eivät ole vastuussa ainoastaan suoraan rekrytoimistaan henkilöistä, vaan myös toisista yhteisöistä, joissa toimivat, sekä niistä, jotka epäsuorasti työllistetään samaan toimitusketjuun (Ehnert ja muut, 2014; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Kaikissa näissä lähestymistavoissa organisatorinen näkökulma on perinpohjainen. Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtamisen implementoinnin tavoitteena on minimoida negatiiviset vaikutukset liiketoiminnalle ja vähentää liiketoiminnallisia riskejä. Mallin mukaan sosiaaliset tarkoitusperät palvelevat taloudellisia päämääriä. (Aust ja muut, 2020, s. 5)

2.7.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen

Viimeisimmän vuosikymmenen aikana on noussut uusi kestävä henkilöstöjohtamisen suuntaus, *vihreä henkilöstöjohtaminen*. Vihreä henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti keskittynyt ympäristölliseen kestävyysajatteluun organisaatioissa. Suuntaus on syntynyt kasvattaakseen henkilöstön ekologista tietoutta ja -käytöstä sekä vähentääkseen yritysten hiilijalanjälkeä saavuttaakseen validoidut ympäristöarvot (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Tämä malli eroaa toisista vastuullisuuden viitekehyksistä siten, että sen avulla pyritään vaikuttamaan työntekijätasolla vahvistaen toimia ja käytänteitä, jotka parantavat yrityksen ympäristövastuullisuutta. Suuntauksen mukaan merkittäviä

tuloksia ei voida saavuttaa ainoastaan tekemällä muutoksia tuotantoprosesseihin, tuotteisiin tai raaka-aineisiin (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, & Segers, 2014, s. 275). Tehokkaat tulokset riippuvat myös yrityksen omaksumista arvoista ja yrityskulttuurista, jotka tukevat pitkän aikavälin kestäväää toimintaa. Ympäristöarvoja korostava yrityskulttuuri kannustaa työntekijöitä tekemään kehitysehdotuksia toimintoihin, jotka parantavat ympäristöä, ja lisäksi työntekijöille annetaan vapauksia harjoittaa ympäristöä tukevaa toimintaa (De Prins ja muut, 2014, s. 275).

Vihreä henkilöstöjohtaminen on ollut viime aikoina tutkijoiden kiinnostuksen kohteena kasvavissa määrin (Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, & Wilkinson, 2016). Tutkijoiden tavoitteena on kasvattaa tietoutta henkilöstöjohtamisen keskuudessa ympäristöasioiden huomioimisesta ja niiden harkitsemista osana henkilöstöjohtamista. Tästä näkökulmasta katsottuna keskustelun aiheeksi on noussut, kuinka ympäristöasioita voitaisiin yhdistää ja ottaa käyttöön jo olemassa olevissa henkilöstötoiminnoissa (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011; Renwick ja muut, 2013). Vihreistä henkilöstötoimista esimerkiksi vihreä rekrytointi (rekrytoidaan työntekijöitä tehtäviin, jotka edellyttävät ympäristöystävällistä asennetta ja – tehtäviä), vihreä koulutus (tarjotaan henkilöstölle kursseja, jotka välittävät ympäristötietoutta) sekä vihreä palkitseminen (linkitetään palkitseminen yrityksen ympäristötavoitteisiin) ovat olleet merkittävimpiä keinoja vihreän henkilöstöjohtamisen implementointiin (Renwick ja muut, 2016). Kuten myös sosiaalisesti kestävässä henkilöstöjohtamisessa, myös vihreän henkilöstöjohtamisen tarkoituksena odotetaan palvelevan yrityksen taloudellisia päämääriä. Vihreän henkilöstöjohtamisen mallilla on myös vastustajia, joiden mukaan ekologisten haasteiden ratkomisen ei pitäisi olla henkilöstöjohtamisen ydintoiminto. (Aust ja muut, 2020, s. 4)

2.7.3 Triple Bottom Line -malli

Edelliseen kahteen malliin verrattuna, niin kutsuttu *Triple Bottom Line -malli* keskittyy Austin ja muiden (2020, s. 4) mukaan samanaikaisesti taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin henkilöstöjohtamisen seikkoihin. Malli perustuu yritysten

yhteiskuntavastuuseen sekä jatkuvan parantamisen kulttuuriin, jolloin yritykset vapaaehtoisesti ja systemaattisesti integroivat tuottavuuden ja taloudellisuuden, ympäristönäkökulman sekä sosiaaliset seikat kaikenlaisiin liiketoimintoihinsa (De Prins ja muut, 2014, s. 264). Bushin (2019) mukaan kyseinen malli on tällä hetkellä tunnetuin kestävästä henkilöstöjohtamisen malli.

Triple bottom line -mallin luonnehditaan tasapainottelevan yrityksen taloudellisten, ympäristöllisten sekä sosiaalisten tavoitteiden välillä (Bush, 2019, s. 2). Mallin näkökanta osoittaa, että laajempi käsitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on mahdollinen. Näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamista pidetään yleispätevänä lähestymistapana ihmisten johtamiseen, kun se keskittyy työntekijälähtöisiin toimintoihin (kuten työntekijöiden hyvinvointiin tai osallistamiseen) ja samalla tarkastelee henkilöstöjohtamista sosiaalisesta ja ekologisesta näkökulmasta (kuten resurssien uudistaminen Ehnertin, 2009, mukaan) pitäen mielessä yrityksen ympäristölliset tavoitteet (Andersson, Jackson, & Russell, 2013). Triple bottom line -malli perustuukin olettamalle, että kaikki kolme dimensiota ovat kietoutuneet erottamattomasti toisiinsa (De Prins ja muut, 2014).

Joissain tapauksissa Ehnertin (2009, 2014) mukaan voi Triple bottom line -mallissa kuitenkin esiintyä ristiriitoja, joita ei muissa aikaisemmin esitellyissä kestävästä henkilöstöjohtamisen malleissa samalla tavalla ilmene. Esimerkiksi joissain tapauksissa voivat taloudelliset investoinnit olla sijoitettuna ympäristötavoitteisiin, jolloin ylimääräiset sijoitukset henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen voisivat vaikeuttaa taloudellisen suorituskyvyn maksimointia (Jackson & Seo, 2010; Pfeffer, 2010). Tämä voi johtaa johdon epävarmuuteen siitä, mitä todellisuudessa pitäisi priorisoida. Kun asetetaan laajoja, monitarkoituksellisia tavoitteita, jotka eroavat pelkästä taloudellisesta tavoitteesta, tarkoittaa se yleensä kehitystä toisen tavoitteen suuntaan, mutta samalla taantumaa toisen tavoitteen osalta. Esimerkiksi siirryttäessä joustavampiin ja innovatiivisempiin työskentelykäytänteisiin, joilla tavoitellaan kestävämpää henkilöstöjohtamista: uudet käytänteet voivat vaatia työntekijöiltä sopeutumista ja

uusien käytänteiden opettelemista sekä yleisesti vastuullisempaa työskentelyä. Tämä voi Bushin (2019) mukaan aiheuttaa epäkestäviä seurauksia, kuten lisääntyneitä stressiä, epäselvyyttä tehtävien suhteen, epävarmuuden tunteita ja työntekijöiden vaihtuvuuden kasvua. (Aust ja muut, 2020, s. 4-5)

2.7.4 Common good -malli

Kaikki aikaisemmin esitellyt mallit ovat jollain tapaa mukailleet perinteistä liiketoiminnallista mallia, jossa tavoitellaan kannattavaa taloudellista tulosta, samalla yrittäen mukauttaa toimintoja ulkoapäin tulevien paineiden vuoksi kohti sosiaalista ja ekologista kestävyttä. *Common good -mallin* näkökulma sen sijaan ajattelee, että organisaatioiden perimmäinen vastuu on edistää ratkaisuja kestävä kehityksen haasteisiin, joita yhdessä kohdataan, painottaen, että yksilön oikeudet ja vapaudet ovat yhtä tärkeitä kuin yhteiskunnan hyvinvointi, mutta yhteiskunnan etu tulisi olla tärkeämpi kuin yksittäisen henkilön etu (Dyllick & Muff, 2016, s. 156). Lisäksi sen mukaan organisaatioiden pitkän aikavälin oman edun tavoittaminen riippuu lopulta kollektiivisen toimeentulon vastuullisesta ylläpitämisestä (Ehnert, 2009).

Common good -malli on syntynyt sen ajatuksen pohjalta, että vaikka viime aikoina on levinnyt muitakin malleja liittyen organisaatioiden vastuullisuuteen, on niillä kuitenkin ollut rajallinen positiivinen vaikutus sosiaalisesti tai ekologisesti. Dyllickin ja Muffin (2016) mukaan hankkeet ovat epäonnistuneet käsittelemään aikakautemme suurimpia ongelmia. Nämä epäonnistumiset myös ovat osoittaneet todellisen tarpeen uudelle Common good -mallille, jonka kautta harjoittaa liiketoimintaa sekä johtaa henkilöstöä painottaen yhteiskunnan hyvinvointia yksilön edun sijaan. Common Good -malli korostaa yhteistyötä, vastuullisuutta ja solidaarisuutta yhteiskunnassa. Se painottaa, että yksilön oikeudet ja vapaudet ovat yhtä tärkeitä kuin yhteiskunnan hyvinvointi, mutta yhteiskunnan etu tulisi olla tärkeämpi kuin yksittäisen henkilön etu. Lisäksi kehityssuuntauksina ovat, että esimerkiksi uusi sukupolvi kiinnostuu töistä, joilla on merkitystä (Gong, Greenwood, Hoyte, Ramkisson, & He, 2018), asiakkaat vaativat aikaisempaa enemmän yritysvastuullisuutta (Joshi & Rahman, 2015) sekä hallitus ja

sijoittajat asettavat yrityksille yhä enemmän paineita toimia yhteisen hyvän eteen (Crifo, Durand, & Gond, 2019), jotka voivat motivoida yrityksiä toimimaan Common good -mallin mukaan korostaen yhteistyötä, vastuullisuutta ja solidaarisuutta yhteiskunnassa. (Aust ja muut, 2020, s. 5)

2.7.5 Yhteenveto kestävän henkilöstöjohtamisen malleista

Alla olevassa taulukossa on yhteenveto neljän kestävän henkilöstöjohtamisen malleista, mallien huomion keskipisteistä sekä koetuista hyödyistä ja seurauksista. *Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen* ottaa huomioon yrityksen sosiaaliset vaikutukset ja vastuullisuuden henkilöstön näkökulmasta. Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen pyrkii edistämään henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä luomaan oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia työoloja, jolloin yrityksen tärkein voimavara, henkilöstö, myös edesauttaa organisaatiota menestymään.

Vihreän henkilöstöjohtamisen keskiössä on ympäristöllinen kestävyysajattelu, jossa otetaan huomioon yrityksen ympäristövaikutukset ja kestävän kehityksen henkilöstön näkökulmasta. Vihreiden henkilöstötoimintojen avulla yritys voi toiminnallaan pyrkiä vähentämään omaa ympäristökuormitustaan, edistämään kestävä kehitystä ja ympäristöystävällisyyttä sekä lisäämään henkilöstön tietoisuutta ja osallistumista ympäristöasioiden parantamiseen. Vihreän henkilöstöjohtamisen malli erottuu muista ympäristöajattelunsa vuoksi.

Triple bottom line -malli eroaa muista malleista siten, että se yhdistää ajattelun keskiöön kolme eri ulottuvuutta. Sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden lisäksi malli käsittää myös taloudellisen ulottuvuuden. Malli edellyttää, että yritykset tarkastelevat liiketoimintaansa kokonaisvaltaisesti ja pyrkivät jatkuvan parantamisen keinoin vähentämään haitallisia vaikutuksiaan taloudellisella, sosiaalisella ja ympäristöllisellä tasolla. Tavoitteena on saavuttaa kestävä kehitys, joka huomioi sekä nykyisen että tulevien sukupolvien tarpeet.

Common good -malli perustuu muista malleista poiketen ajatukseen, että yritysten tulisi toimia yhteiskunnallisesti vastuullisesti ja pyrkiä edistämään yhteistä hyvää. Mallin tarkoituksena on edistää yritysten vastuullista ja kestävää liiketoimintaa, joka ottaa huomioon tulevien sukupolvien tarpeet ja ympäristön kestävyden.

Taulukko 1. Yhteenvedo kestävästä henkilöstöjohtamisen malleista

Kestävästä henkilöstöjohtamisen mallit		
<i>Malli</i>	<i>Huomion keskipiste</i>	<i>Hyödyt ja seuraukset</i>
Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen	Korostaa henkilöstön hyvinvointia ja tasa-arvoa, työturvallisuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä inhimillisen pääoman suojelemista. <ul style="list-style-type: none"> Keinoina kestävät henkilöstökäytännöt Rekrytointi ja työntekijöiden valinta Osaamisen kehittäminen Henkilöstöön panostaminen Työsuhteen päättäminen kestäväällä tavalla 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön voidessa hyvin minimoidaan liiketoiminnallisia riskejä ja parannetaan tuottavuutta. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sen hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen ja kestävään kehitykseen
Vihreä henkilöstöjohtaminen	Keskiössä ympäristöllinen kestävyysajattelu. <ul style="list-style-type: none"> Pyritään vaikuttamaan työntekijätasolla vahvistaen toimia ja käytänteitä, jotka parantavat yrityksen ympäristövastuullisuutta. Ekologisen tietouden ja käytöksen lisääminen, palkitsemisen linkittäminen ympäristötavoitteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöhallinnon käytännöt pyrkivät vähentämään ympäristövaikutuksia ja edistämään kestävää kehitystä
Triple bottom line	Laajempi näkemys kestävästä henkilöstöjohtamiseen: Malli keskittyy samanaikaisesti taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin henkilöstöjohtamisen seikkoihin. <ul style="list-style-type: none"> Yritysten yhteiskuntavastuu ja toiminnan jatkuva parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuuden, taloudellisuuden, ympäristönäkökulman ja sosiaalisten tavoitteiden, kuten työntekijöiden hyvinvoinnin jatkuva parantaminen
Common good	Keskiössä kollektiivinen toiminta: tavoitteena edistää ratkaisuja kestävästä kehityksen haasteisiin, joita kohdataan yhdessä. <ul style="list-style-type: none"> Malli koostuu tärkeistä arvoista, kuten oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, ihmisoikeuksista, ympäristönsuojelusta ja rauhasta 	<ul style="list-style-type: none"> Heikommassa asemassa olevien etujen edistäminen Yhteistyön, vastuullisuuden ja solidaarisuuden edistäminen

3 Metodologia

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen metodologia. Luku alkaa tutkimusmenetelmän esittelyllä, jonka jälkeen käydään tarkemmin läpi tutkimuskohdetta, aineiston keruuta ja aineiston analysointia. Osion lopussa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan lähemmin.

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2022 tutkimusaiheen valinnalla, tutkimussuunnitelman laatimisella sekä perehtymällä tutkimusaiheeseen sopivaan kirjallisuuteen. Tutkimus voidaan suorittaa laadullisen tai määrällisen tutkimuksen menetelmin. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin syvällisempi ymmärrys, ja jotta aiheesta voitaisiin muodostaa kattava analyysi. Laadullinen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada käsitys yksilön käyttäytymisestä, ajatuksista ja asenteista (Austin & Sutton, 2014). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on Heikkilän (2014) mukaan ymmärtää ilmiötä ja sen taustalla ilmenevää käytöstä ja päätöksiä. Tutkimusaineistoa kerätään määrällisesti vähemmän, ja tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita ja havainnointia. Aineistoksi saadaan tutkittavien henkilöiden mielipiteitä, näkemyksiä ja tietoja sanallisessa muodossa. (Heikkilä, 2014)

Laadullista tutkimusmetodia käytetään yleensä pienemmän tutkimusmäärän keräämiseen, ja se pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuten miksi, mitä ja miten. Laadullinen tutkimus tuottaa havaintoja, joita ei ole saatu tilastollisin menetelmin tai muiden määrällisten tutkimusmetodien keinoin (Strauss and Corbin, 1990, p. 17). Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat yleensä yksilöhaastattelut tai tutkittavien havainnointi (Heikkilä, 2014). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa etsitään syy-yhteyden määritettävyyttä, ennustettavuutta ja yleistämistä, laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys löytää valaistusta, ymmärrettävyyttä ja johtopäätöksiä samankaltaisina esiintyvissä tilanteissa (Hoepfl, 1997). Eisnerin (2017, s. 58) mukaan

laadullinen tutkimus voi auttaa ymmärtämään tilanteita ja ilmiöitä, jotka voisivat muussa tapauksessa olla selittämättömiä tai hämmentäviä.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimushaastatteluja varten kontaktoitiin henkilöstöammattilaisia joulukuussa 2022 sekä tammi-helmikuussa 2023. Tutkimusaineiston kerääminen alkoi haastattelujen muodossa tammikuussa 2023, ja haastatteluja pidettiin aina maaliskuulle 2023 saakka. Ruusuvuoren ja muiden (2010) mukaan asiantuntijahaastattelussa tutkitaan tiettyä ilmiötä tai prosessia haastatteleamalla henkilöitä, joilta oletetaan löytyvän relevanttia tietoa. Tärkeintä tutkimuksen kannalta ei ole sinänsä asiantuntija, vaan hänet valitaan haastatteluun sen tiedon perusteella, jota hänellä oletetaan olevan tutkittavasta ilmiöstä. Asiantuntijahaastatteluisissa haastateltavien joukko on rajallinen ja heitä ei voida helposti korvata toisilla henkilöillä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa henkilöstöammattilaista (taulukko 2). Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa kestävästä henkilöstöjohtamisen ilmiöstä. Haastateltavat henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstöpäällikköinä, henkilöstöjohtajina tai henkilöstöasiantuntijoina. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastatelluilla henkilöillä on kokemusta henkilöstötehtävistä 5-35 vuoden välillä. Haastateltavat ovat kartuttaneet kokemustaan kotimaisissa ja kansainvälisissä eri alojen yrityksissä, jotka ovat pieniä, keskisuuria tai suuria. Osa haastateltavista on työskennellyt uransa aikana myös ulkoistettuina henkilöstökonsultteina, jonka seurauksena he ovat saaneet näkemystä useiden eri yritysten henkilöstötoiminnoista.

Taulukko 2. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöstöammattilaiset

<i>Haastateltava</i>	<i>Titteli</i>	<i>kokemus- vuodet (HR)</i>	<i>Yritysluokka ja toimiala</i>	<i>Haastattelun kesto (min.)</i>
Henkilöstö- ammattilainen 1	Henkilöstöpäällikkö	30-35	Kotimaisia, pieniä ja keskisuuria yrityksiä, erityisesti kaupan ala ja teknologiateollisuus	23
Henkilöstö- ammattilainen 2	Henkilöstöpäällikkö	25-30	Kotimaisia, pieniä, suuria ja keskisuuria yrityksiä, erityisesti kaupan ala ja teknologiateollisuus	35
Henkilöstö- ammattilainen 3	Henkilöstöpäällikkö	20-25	Pieniä, suuria, kansainvälisiä ja kotimaisia, useita eri toimialoja	53
Henkilöstö- ammattilainen 4	Henkilöstöjohtaja	20-25	Pieniä, suuria, kansainvälisiä ja kotimaisia, useita eri toimialoja, muun muassa eri asiantuntija- alat, kaupan ala, elintarvikeala, tuotanto	34
Henkilöstö- ammattilainen 5	Henkilöstöjohtaja	15-20	Suuria, kansainvälisiä, asiantuntija- alat	28
Henkilöstö- ammattilainen 6	Henkilöstöpäällikkö	5-10	Kansainvälisiä ja kotimaisia, muun muassa kaupan ala	25
Henkilöstö- ammattilainen 7	Henkilöstöpäällikkö	5-10	Kotimaisia, pieniä ja keskisuuria yrityksiä, erityisesti kaupan ala, teknologiateollisuus, kuntasektori	21
Henkilöstö- ammattilainen 8	Henkilöstö- asiantuntija	5-10	Kotimaisia, pieniä ja keskisuuria, erityisesti teollisuus ja tuotanto	20

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Jotta haastateltavien anonymiteetti voidaan varmistaa, kuvataan haastateltavia tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla. Haastattelut käytiin Teamsin välityksellä, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston myöhemmin tapahtuvaa litterointia varten. Haastattelut kestivät noin 20–55 minuuttia. Haastatteluita varten valmisteltiin teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin pohjautuvat teemat sekä haastattelurunko (liite 1). Tämän tutkimuksen keskeiset haastatteluteemat olivat henkilöstöammattilaisen ymmärrys kestävästä henkilöstöjohtamisesta sekä kestävästä henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta seuraavat hyödyt ja haitat, sen käytänteet ja toimintatavat sekä haasteet ja kehityskohteet. Lisäksi teemoina olivat kestävyiden kolmen eri näkökulman (ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen) mahdollinen ilmeneminen yrityksen toiminnassa ja henkilöstötyössä, henkilöstöjohtamisen mahdollinen rooli kestävyttä ja vastuullisuutta toteutettaessa sekä kestävästä henkilöstöjohtamisen mahdollinen näyttäytyminen yrityksissä.

Haastateltavat kontaktoitiin sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi, ja heille kerrottiin alkuun taustatietoja tutkimuksesta. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista sekä heille kerrottiin myös, että haastateltavalla on oikeus vetäytyä prosessista missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Tällöin haastateltavaa koskeva aineisto poistettaisiin kokonaan. Haastattelun aineistoa säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan huolellisesti ja luottamuksellisesti. Koska tutkimusaineisto oli tallennettu videonauhoituksina, yksi tärkeä vaihe tutkimusprosessissa oli aineiston litterointi. Ruusuvuoren ja muiden (2010) mukaan litterointi tarkoittaa aineiston muuntamista kirjoitetuksi tekstiksi, jolloin sitä on helpompi hallita ja analysoida. Litterointi on myös välttämätöntä tutkimusaineiston tarkemman tarkastelun kannalta. Tutkimuksen tekijä litteroi ja analysoi itse tutkimusaineiston. Tutkimusaineisto, kuten tallenteet sekä litteroinnit säilytettiin salasanasuojatulla tietokoneella. Tutkimusaineisto myös poistettiin tutkimuksen valmistuttua.

3.3 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sisällönanalyysia laadullisen tutkimusaineiston analyysimenetelmänä. Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin haastattelujen jälkeen huhtikuussa 2023. Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti erilaisia kirjalliseen muotoon saatettuja dokumentteja, kuten kirjoja, artikkeleita, päiväkirjoja, haastatteluja ja puheita. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin kohteena olivat haastatteluaineistot. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tiivis ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, pyrkimyksenään kuvata aineiston sisältöä sanallisesti.

Sisällönanalyysi soveltuu hyvin myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan sisällönanalyysilla saadaan kerättyä aineisto järjestykseen, mutta monia sisällönanalyysitutkimuksia on myös kritisoitu siitä, että kerätty aineisto on vain järjestetty sisällönanalyysin keinoin ilman varsinaisia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi jättääkin täten johtopäätösten tekemisen tutkijalle. Sisällönanalyysi on yksi tekstianalyysin muodoista, joka eroaa esimerkiksi historiallisesta ja diskurssianalyysistä. Näiden eri analyysimuotojen tutkimusaineisto ja tutkimusongelma voivat kuitenkin olla samanlaiset. Analyysien sisällä on myös eroja, sillä sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä tutkitaan, miten näitä merkityksiä tuotetaan. Analyysit eivät ole helposti yhteismitallisia, mutta niiden sisällä ideoita voidaan soveltaa joustavasti. Sisällönanalyysin sisällä voi olla eroja myös maailmasuhteessa, jossa ihminen tarkastelee todellisuutta joko ulkopuolelta tai sisältä käsin. (Sarajärvi & Tuomi, 2018)

Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysin tavoitteena on luoda selkeä ja tiivis sanallinen kuvaus tutkimusilmiöstä. Analyysilla pyritään tekemään hajanaisesta aineistosta yhtenäistä, selkeää ja mielekästä tietoa, jotta aineiston avulla voidaan tehdä tutkimusilmiöstä luotettavia johtopäätöksiä. Aineistoa käsitellään loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla, jossa se jaetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan kokonaisuudeksi

kadottamatta informaatiota. Laadullista aineistoa analysoidaan tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Koska tämä tutkimus keskittyy kestävään henkilöstöjohtamiseen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, laadullisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava analyysimuoto mahdollistaa teoreettisen viitekehyksen käytön aineiston analyysissä, mutta samalla antaa tilaa myös uutena esiintyvien aiheiden tarkastelulle aineistosta.

Laadullinen sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan prosessi, jossa aineisto käydään läpi kolmen vaiheen avulla: pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija rajaa aineistosta epäolennaisen informaation pois ja keskittyy tutkimuksen kannalta olennaiseen tietoon. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi värikoodaamalla aineistosta löytyviä ilmaisuja ja luokittelemalla ne. Toisessa vaiheessa ilmaisut ryhmitellään ja käsitteellistetään. Toisen vaiheen jälkeen aineisto on mahdollista kvantifioida, eli laskea, kuinka usein tietyt asiat esiintyvät aineistossa. Tämä voi auttaa tutkijaa löytämään toistuvia teemoja aineistosta ja välttämään sattumanvaraisia havaintoja. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin kolmivaiheisen prosessin mukaan. Ensin aineistosta rajattiin tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Jo tässä vaiheessa pohdittiin tiettyjä teemoja, joihin materiaalia voitiin ryhmitellä. Tämän jälkeen aineistosta nousseet ilmaisut voitiin luokitella ryhmiin ja käsitteellistää. Lopuksi tarkasteltiin, kuinka usein tietyt teemat toistuivat aineistossa, jottei aineiston pohjalta tehdyt havainnot ja analyysi olisi tehty sattumanvaraisen tiedon perusteella. Alla olevassa taulukossa 3 kuvataan tarkemmin tämä tutkimuksen sisällönanalyysin toteutusta ja aineiston teemoittelua sekä luokittelua.

Taulukko 3. Esimerkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutuksesta (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018)

<i>Alkuperäinen ilmaus</i>	<i>Tiivistetty ilmaus</i>	<i>Teema</i>	<i>Pääluokka</i>
<i>"...ja plus ennen kaikkea nimenomaan sitä, että millä tavalla sitä työntekijää koko sen työuran aikana johdetaan. Ja ohjataan niin että hänellä on motivaatiota, terveyttä ja työkykyä siihen hommaan."</i>	Työntekijöiden johtaminen, motivaatio, terveys ja työkyky	Johtaminen ja esihenkilötyö	Sosiaalinen
<i>"...mun mielestä se pitää pystyä kääntämään euroiksi, kaikki mahdollinen, ja laskemaan sitä kautta. Silloin kuunnellaan, kun pystyy näyttämään euroja..."</i>	Kestävän toiminnan hyötyjen näyttäminen euroissa	Kestävä liiketoiminnan tulos	Taloudellinen
<i>"On toki ympäristöasioita, kierrätystä, yritys toimii oikein ja eettisesti..."</i>	Ympäristöasiat, oikea ja eettinen toiminta	Ekologisuus, eettisyys ja ympäristöystävällisyys	Ympäristöllinen
<i>"Sitten ehkä tämmöinen yleisesti selkeät tavoitteet. Silloin ehkä henkilö jaksaa paremmin. Ei kuormitu niin paljoa, kun tietää, mitkä on ne omat tavoitteet..."</i>	Selkeiden tavoitteiden asetanta	Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö	Kestävä johtaminen ja esihenkilötyö
<i>"...tämmöisiä mahdollisimman matalan kynnyksen sparreja myös työpsykologin kanssa. Eli vaikka jo ennen kuin tulee mitään, niin on mahdollista käydä keskustelemassa, että kyllä paljon yritetään olla proaktiivisia ennen kuin reaktiivisia."</i>	Varhainen välittäminen ja proaktiivisuus	Terveys ja työterveyshuolto	Kestävät henkilöstökäytännöt
<i>"Se linkittyy vaikka matkustamiseen tai esimerkiksi printtaamiseen, siis paperin kulutus on vähentynyt ihan älyttömästi tai pieniä tekoja, että valot sammuu automaattisesti neukkareista..."</i>	Matkustamisen ja paperin kulutuksen vähentäminen	Ekologinen, ympäristöystävällinen toiminta	Ympäristö- ja yhteiskuntavastuu
<i>"...laajemmin kun ajattelee, niin tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät kysymykset tulee lisääntymään ja monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset tulee tulevaisuudessa lisääntymään, että meidän täytyy osata laajentaa meidän ajattelua pois siitä tavanomaisesta."</i>	Tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	Johtaminen ja esihenkilötyö
<i>"Paljon on puhuttu paikallisista sopimuksista, että sitä pitäisi lisätä, mutta se ei ehkä ole niin helppoa, kuin kuvitellaan. Mikä on se, mikä juuri meidän yritykselle sopii. Oma, paikallinen tes esimerkiksi. Tessitkin"</i>	Paikallisen sopimisen lisääminen, oma, paikallinen työehtosopimus	Paikallinen sopiminen ja lainsäädäntö	Lainsäädäntö

<i>sallivat määrätyissä rajoissa paikallista sopimista."</i>			
<i>...kyllähän se on alkuun kalliimpaa, että tietyllä tavalla verrattuna siihen, että ei noudata lakeja niin ihan ehkä lakien kohdalla jo, että voi olla halvempaa olla noudattamatta, kuin noudattaa. Ja sitten just, että voi olla lyhyellä aikavälillä kalliimpaa panostaa vaikka työterveyshuollossa siihen, että otetaan mukaan lyhytpsykoterapia."</i>	Asioiden tekeminen kestäväällä tavalla on kalliimpaa	Investoiminen kestävään toimintaan	Taloudellinen

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jotta laadullisessa tutkimuksessa voidaan varmistua tutkimuksen luotettavuudesta, on luotettavuuden tarkastelu ratkaisevan tärkeää (Golafshani, 2003, s. 601). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Sarajärven ja Tuomen (2018) mukaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetin (tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu tutkia) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsitteiden käyttö on yleistä määrällisessä tutkimuksessa, mutta käytäntöä toteutetaan myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä (Sarajärvi & Tuomi, 2018; Golafshani, 2003, s. 597).

Edellä mainittujen termien käyttöä on kuitenkin kritisoitu laadullisessa tutkimusmenetelmässä, sillä termit ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen käytön yhteydessä, jolloin ne palvelevat määrällisen tutkimuksen tarpeita. Esimerkiksi Joppe (2006) määrittelee määrällisen tutkimuksella olevan korkea reliabiliteetti, jos tutkimustulokset ovat ajan kuluessa yhdenmukaisia, tutkimusotanta on luotettavaa ja mikäli tutkimustulokset voidaan toistaa samankaltaisella tutkimusmetodilla. Kyseiseen määritelmään sisältyy täten ajatus toistettavuudesta ja jäljennettävyydestä. Myös Kirk ja Miller (1986) tunnistivat kolme reliabiliteetin piirrettä määrällisessä tutkimuksessa, jotka liittyvät tutkimustuloksen toistettavuuteen, tulosten pysyvyyteen ajan kuluessa sekä tutkimustulosten samankaltaisuuteen annetun aikaperiodin sisällä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018; Golafshani, 2003, s. 598)

Validiteetti määrittelee Joppen (2006) mukaan, arvioiko tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus tutkia ja kuinka todellisia tutkimustulokset ovat. Golafshanin (2003, s. 602) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteettia kuvaillaan useilla eri termeillä ja määritelmillä. Winterin (2000, s. 1) määrittelyn mukaan validiteetti on ehdollinen suunnitelma, joka on väistämättömästi sisällytetty tiettyjen tutkimusmetodien prosesseihin ja päämääriin. Osa laadullisista tutkijoista esittää, ettei validiteetti ole sovellettavissa laadulliseen tutkimukseen. Kriitikotkin ovat kuitenkin havainneet, että tutkimukselle tarvitaan jonkinlainen laaduntarkastus tai mittaustapa. Creswellin ja Millerin (2000) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018) näkemyksien mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan käsitys tutkimuksen validiteetista ja hänen suhtautumisensa tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin.

Laadukkaan tutkimuksen perusteina pidetään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja systemaattisuutta (Leung, 2015). Tämä tarkoittaa Meyrickin (2006, s. 799–808) näkemyksen mukaan, että jokainen tutkimuksen vaihe, kuten teoriaosuuden muodostaminen, tutkimusaineiston kerääminen ja hankinta, tiedon analysointi sekä tulosten ja johtopäätösten laatiminen on avattava ja arvioitava, ovatko kyseiset prosessit tarpeeksi läpinäkyviä ja systemaattisia. Tällä tavoin sekä tutkimusprosessin että tuloksien voidaan varmistua olevan perusteellisia ja vankkoja. Tuomen (2007, s. 146) mukaan lähteiden käyttö tutkimuksessa lisää tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Myös Hirsjärven ja muiden (2011) ja Leungin (2015) mukaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimusprosessit ja aineisto ovat yhteydessä tutkimuksen validiteettiin.

Kitto ja muut (2008, s. 188-243) laativat kuusi kriteeriä, joiden avulla voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen yleistä luotettavuutta:

1. Tutkimuksen selkeytyminen ja aiheellisuus
2. Tutkimusmenettelyn perusteellisuus ja täsmällisyys
3. Tutkimusaineiston edustavuus
4. Tutkimuksen tulkinnallinen täsmällisyys
5. Tutkimuksen refleksiivisyys ja arvioitavissa oleva perusteellisuus
6. Tutkimuksen yleistettävyys.

Kuten määrällisessä tutkimuksessa, myös laadullisen tutkimuksen laatua voidaan Kitton ja muiden (2008, s. 188–243) mukaan arvioida validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden perusteella. Tutkimusten ja sen tulosten toistettavuus viittaa johdonmukaisuuteen sekä siihen, kuinka luotettava tutkimus on. Luotettava tutkimus on toteutettu siten, että samat tulokset ovat saavutettavissa, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen samoissa olosuhteissa (Price, Jhangiani & Chiang, 2015). Myös Pattonin (2002) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti tulisivat ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia analysoitaessa.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan tutkimusprosessin huolellisella suunnittelulla. Tutkimuskysymykset pyrittiin suunnittelemaan siten, että ne olisivat haastateltaville mahdollisimman selkeitä. Tutkimuskysymykset myös esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, eli tutkimus olisi täten mahdollista toistaa uudelleen samoissa olosuhteissa. Jotta tutkimuksessa varmistettaisiin tutkimustulosten huolellinen analysointi sekä minimoitaisiin mahdolliset virheet, jokainen haastattelu tallennettiin, jotta niihin olisi mahdollisuus palata myöhemmin, sekä litteroitiin mahdollisimman täsmällisin ilmaisin sanalliseen muotoon.

4 Tulokset

Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu henkilöstöammattilaisten teemahaastatteluihin. Seuraavissa osioissa avataan tutkimustuloksia kestävän henkilöstöjohtamisen sisällön, keskeisten käytänteiden, sen hyötyjen sekä haasteiden ja kehityskohteiden kautta.

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu keskeisimmät tulokset ja tuloksista nousevat teemat jaoteltuna kestävän henkilöstöjohtamisen sisältöön, keskeisimpiin käytänteisiin, sen hyötyihin sekä kehityskohteisiin ja haasteisiin henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tulokset on koottu teemoittelemalla ja järjestämällä aineisto aihepiireittäin. Taulukon jälkeen tulokset käydään tarkemmin läpi osio ja teema kerrallaan. *Kestävän henkilöstöjohtamisen sisältö* teemoiteltiin henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella kolmen eri näkökulman mukaan: sosiaaliseen, taloudelliseen sekä ympäristölliseen näkökulmaan. Henkilöstöammattilaisten vastauksissa korostuivat erityisesti sosiaaliseen näkökulmaan sisältyvät asiat. *Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisiin käytänteisiin* tunnistettiin haastateltavien vastausten perusteella kolme pääteemaa: kestävät henkilöstökäytänteet, kestävä johtaminen ja esihenkilötyö sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Taulukossa esitellään henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella tunnistettuja *kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä hyötyjä*. Neljännessä osiossa käydään läpi henkilöstöammattilaisten mainitsema *kestävän henkilöstöjohtamisen kehityskohteita ja haasteita*, jotka teemoiteltiin vastausten perusteella kolmeen luokkaan: johtaminen ja esihenkilötyö, lainsäädäntö sekä taloudellinen näkökulma. Henkilöstöammattilaisten haastatteluista nousi selkeästi esiin runsaasti kehityskohteita ja haasteita, joista merkittävimpinä johtamisen ja esihenkilötyön teemaan lukeutuvat seikat korostuivat. Haastatteluissa nousivat esiin myös lainsäädännölliset haasteet sekä vähäisimmissä määrin myös taloudelliset seikat.

Taulukko 4. Keskeisten tulosten yhteenveto

Kestävän henkilöstöjohtamisen sisältö	Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeiset käytänteet	Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisimmät hyödyt	Kestävän henkilöstöjohtamisen kehityskohteet ja haasteet
<p><i>Sosiaalinen näkökulma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön huomioiminen • Hyvinvointi ja terveys • Johtaminen ja esihenkilötyö • Kestävät henkilöstökäytänteet • Lainsäädäntö • Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • Vastuullinen ja kestävä toiminta 	<p><i>Kestävät henkilöstökäytänteet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Järkevät toimintamallit ja henkilöstöpolitiikat • Palkitseminen ja henkilöstöedut • Rekrytointi ja perehdytys • Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • Terveys ja työterveyshuolto • Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen • Työsuhteen asianmukainen päättymisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellisuus, liiketoiminnan tulos • Toimivat henkilöstökäytännöt • Työhyvinvointi • Työnantajamielikuva • Työntekijöiden sitouttaminen 	<p><i>Johtaminen ja esihenkilötyö</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisaatio • HR johdon strategisena kumppanina • Hyvinvointi ja työterveyshuolto • Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö • Johdon asenteet ja sitoutuminen • Osaamisen kehittäminen • Rekrytointi ja resursointi • Sitouttaminen • Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • Tietoisuuden lisääminen • Toimintamallit • Työnantajan ja työntekijän intressien yhteensovittaminen
<p><i>Taloudellinen näkökulma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kestävä liiketoiminnan tulos 	<p><i>Kestävä johtaminen ja esihenkilötyö</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvojen mukainen toiminta • Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö • Oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kohtelemisen hyvin • Osaamisen kehittäminen 		<p><i>Lainsäädäntö</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakisäätteiset velvoitteet • Paikallinen sopiminen ja lainsäädäntö
<p><i>Ympäristöllinen näkökulma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekologisuus, eettisyys ja ympäristöystävällisyys 	<p><i>Ympäristö- ja yhteiskuntavastuu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekologinen, ympäristöystävällinen toiminta 		<p><i>Taloudellinen näkökulma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investoiminen kestävään toimintaan

4.1 Kestävyyden osa-alueiden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa

Haastateltavat henkilöstöammattilaiset nostivat haastatteluissa esiin erityisesti sosiaaliseen näkökulmaan lukeutuvia asioita, kuten työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemista pitkäjänteisesti ja kestävästi, hyvän johtamisen ja esihenkilötyön merkityksen sekä kestävät henkilöstökäytänteet, joiden avulla työntekijät viihtyvät ja sitoutuvat yritykseen. Sosiaalinen näkökulma korostui vastauksissa merkittävästi eniten. Henkilöstöammattilaiset nostivat myös taloudellisten seikkojen ja kestäväen talouskasvun merkitystä, sillä esimerkiksi kestävien henkilöstökäytänteiden hyötyjen toteennäyttäminen euroissa yritysjohdolle on usein tehokasta. Myös ympäristöseikat nousivat vastauksissa, joskin vähäisimmissä määrin. Ympäristöseikat korostuivat eniten esimerkiksi tehdastyöympäristössä asiantuntijatyötä selkeämmin, ja joissain yrityksissä ympäristötavoitteet on sisällytetty osaksi kestävää palkitsemista. Henkilöstöammattilaisten vastaukset luokiteltiin kolmen eri dimension mukaisesti: sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen näkökulman mukaan.

4.1.1 Sosiaalinen näkökulma

Sosiaalinen näkökulman osalta henkilöstöammattilaiset painottivat henkilöstön huomioimista, työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden takaamista, johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä, kestäviä henkilöstökäytänteitä sekä lainsäädännön puitteissa toimimista. Olennaisena osana on vastuullinen ja kestävä toiminta, joka osaltaan varmistaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen työelämässä.

Henkilöstön huomioiminen ja kuunteleminen koettiin haastateltavien mukaan tärkeänä, sillä kestäväen sosiaalisen näkökulman mukaisesti keskiössä ovat ihmiset ja ihmiskeskeiset arvot. Työelämästä myös halutaan luoda aikaisempaa ihmisystävällisempää muun muassa kohtelemalla työntekijöitä hyvin koko työsuhteen elinkaaren ajan, myös haastavissa tilanteissa. Kestäväälle henkilöstötyölle on olennaista pitkäjänteinen ajattelutapa, jossa toimitaan lainsäädännön puitteissa, kunnioittaen henkilöstön erilaisia arvoja, odotuksia ja tahtotiloja. Henkilöstöä ei enää nähdä vain Excel-taulukossa

tuottavina yksilöinä, vaan aito huolehtiminen työntekijöistä, heidän viihtyvyytensä takaaminen sekä henkilöstön huomioiminen koetaan tärkeinä, jotta työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. Panostamalla henkilöstöön voidaan myös vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn positiivisesti. Varsinkin asiantuntija-aloilla tunnistettiin ihmiskeskeisyys tärkeänä arvona, sillä asiantuntijatyössä ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi. Työntekijälähtoisemmän ajattelun ja työn merkityksellisyyden korostamisen tärkeys tulee henkilöstöammattilaisten mukaan kasvamaan entisestään tulevaisuudessa, kun uusi sukupolvi siirtyy työmarkkinoille. Henkilöstöammattilaiset ovat tiedostaneet uuden sukupolven olevan tietoisempia ja vaativampia työn merkityksellisyyden suhteen, eli jatkossa urakehittyminen, työtyytyväisyys, työn merkitys ja kestävien arvojen mukaan toimiva työnantaja kasvattavat merkitystään enemmän, kuin esimerkiksi vain työstä saatava kompensatio tai itse työnkuva. Seuraavissa lainauksissa haastateltavat henkilöstöammattilaiset kuvailivat näkemystään kestävästä henkilöstöjohtamisesta, joista on tunnistettavissa erityisesti sosiaalinen näkökulma.

"Kyllähän sen [kestävän henkilöstöjohtamisen] tavallaan pitää sieltä arvoista tietysti lähteä. Pitäähän yrityksen arvot olla sellaista, että siellä on mainittu ihmiset jollain tavalla." (Henkilöstöammattilainen 4)

"HR-kentällä varmaan se sosiaalinen [näkökulma] näkyy. Siihenhän siinä me ollaan vahvasti mukana, mutta että sitten se taloudellinen ja ympäristöllinen [näkökulma], niin usein yrityksissä on sitten omat henkilöt, jotka hoitaa niitä." (Henkilöstöammattilainen 1)

Hyvinvoinnin ja terveyden näkökulmasta henkilöstöammattilaiset korostivat työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen merkitystä, jotta työntekijät saadaan pidettyä työurilla pitkään. Työn tekeminen kestävästi ja hyvinvoivasti on tärkeää, jotta ihmiset jaksaisivat ja voisivat hyvin eläkeiän noustessa pitenevillä työurilla, jossa huolenaiheena iän karttuessa on ihmisten terveyden kestäminen. Hyvinvointi ja liikunta on jopa

joidenkin yritysten käytänteissä nostettu tärkeäksi tavoitteeksi ja mittariksi liikevaihdon yhteyteen.

Johtamisessa ja esihenkilötyössä henkilöstöammattilaiset näkivät tärkeänä työntekijöiden erilaisten lähtötilanteiden, tarpeiden ja työhön suhtautumisen huomioiminen. Itsensä johtamisen taidot sekä ihmisten kokonaisvaltainen valmentaminen kasvattavat merkitystään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa tehdään aikaisempaa enemmän etätöitä. Johtamisessa tärkeää on pitkäjänteinen ajattelutapa, jossa asioita ja päätöksiä tehdään yhdessä henkilöstön kanssa heidän mielipiteitään kuunnellen. Henkilöstöjohton ja esihenkilöiden rooleissa tulee korostumaan voimakkaammin valmentava johtajuus, joissa valmennetaan ihmisiä sekä itsensä johtamiseen työssä, mutta elämässä yleisestikin. Tärkeää kestävän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on pohtia, kuinka työntekijää johdetaan koko työuran ajan siten, että hänellä on motivaatiota, terveyttä ja työkykyä työhön. Seuraavassa lainauksessa yksi haastatelluista kuvaili kestävän henkilöstöjohtamisen suunnittelua.

"...miten työtä tehtäisiin kestävästi ja miten ihmiset jaksaisi tehdä sitä ja miten ihmiset voisi hyvin työssä..." (Henkilöstöammattilainen 8)

Kestävien henkilöstökäytänteiden osalta henkilöstöammattilaiset painottivat kestäväää ajattelua työsuhteen eri vaiheissa, jossa joustetaan työntekijän eri elämäntilanteissa. Kestävien valintojen ja päätöksenteon avulla työnantaja voi luoda ketterämpiä käytäntöjä ja parempaa työelämää, jonka keskiössä ovat työntekijöiden motivaation, terveyden ja työkyvyn varmistaminen kaikessa tekemisessä. Työsuhteen elinkaaren eri tilanteissa nähdään tärkeänä ihmisten hyvä kohtelu, myös haastavammissa tilanteissa ja työsuhteen päättyessä. Henkilöstöammattilaiset korostavat erityisesti työsuhteen päättämisen kestävien toimintojen tärkeyttä myös yrityksen riskienhallinnan näkökulmasta: työntekijää tulisi kohdella siten, ettei hänellä ole lähtiessään syytä riitauttaa asioita, vaan mahdolliset irtisanomiset tai koeaikapurut tulisi hoitaa siten, että

työntekijä lähtee niin hyvillä mielin, kuin se on tilanteessa mahdollista. Henkilöstökäytänteiden avulla yrityksestä on mahdollista luoda työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät aidosti ja täten myös todennäköisemmin sitoutuvat yritykseen. Kestävien ja nykyaikaisten henkilöstötoimintojen tavoitteena on myös luoda henkilöstötyöstä joustavampaa sekä nykyajan tarpeisiin vastaavaa, kun yritykset kilpailevat markkinoilla parhaista osaajista. Erityisesti tärkeänä nykypäivän henkilöstökäytänteissä nähdään joustavuus työntekijän eri elämäntilanteissa. Kun työntekijän elämäntilanne muuttuu, on työnantajan tärkeää olla joustava muokkaamalla työn tekemisen tapaa tai työn muotoa. Alla olevassa lainauksessa yksi henkilöstöammattilaisista kuvaili työelämän joustavuutta työntekijän uran ja elämän eri vaiheissa, jonka avulla luodaan kestäviä työuria.

*"...kestävät työurat, eli tavallaan työntekijällä on mahdollisuus rakentaa organisaatiossa, jossa kestävä työura myös erilaisissa elämänvaiheissa ja erilaisissa tilanteissa. Niin, että siihen sisältyy erilaisia vaiheita ja kokonaisuuksia."
(Henkilöstöammattilainen 5)*

Lainsäädännön puitteissa toimiminen sekä syrjinnän ehkäiseminen nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan olennaisina osina kestävää toimintaa, jossa tänä päivänä tehtyjen päätösten takana voidaan seistä vuosienkin päästä. Yrityksen, joka ei toimi kestävästi noudattaen lainsäädäntöä tai työehtosopimuksia, on henkilöstöammattilaisten mukaan vaikea löytää työntekijöitä tai sitouttaa heitä pitkällä tähtäimellä. Päätökset, jotka eivät kestä päivänvaloa, voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tai työntekijöiden asemaan.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on ihmisten kohtelua tasa-arvoisesti ja ennakkoluulottomasti työpaikoilla, jonka henkilöstöammattilaiset kokivat yhdeksi tärkeäksi osaksi kestävää henkilöstöjohtamista. Tasa-arvoisen toiminnan seurauksena pyritään ehkäisemään syrjintää kaikissa valinnoissa sekä muun muassa huolehtimaan tasa-arvoisesta palkkauksesta ja palkitsemisesta. Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen

liittyviä asioita säännellään myös laissa, mutta henkilöstöammattilaisten mukaan asioiden tulisi toteutua reilusti myös ilman lainsäädäntöä, jolloin pyritään eroon esimerkiksi ennakkokäsityksistä tai syrjivistä valinnoista. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen ja jatkuva päivittäminen kuuluu myös yrityksen kestäviin henkilöstökäytänteisiin.

Vastuullinen ja kestävä toiminta nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan yrityksen kestävinä valintoina ja päätöksentekona, ja siihen liittyy työnantajan vastuullisuus suuremmassakin mittakaavassa. Henkilöstöammattilaiset haluavat toimia organisaatioissa, joissa huolehditaan kestävästä kehityksestä. Kestävä kehitys nähdään tässä yhteydessä suurempana asiana, kuin vain arjen ekologisina valintoina, kuten roskien kierrätyksenä tai sähkösovimuksen hiilineutraaliutena. Kestäviä valintoja ovat esimerkiksi se, kuten millaisten yritysten kanssa yhteistyötä tehdään, ja tehdäänkö yhteistyökumppaneiden kesken valintaa sen suhteen, kuinka kestävästi kumppani toimii. Kestävien valintojen nähdään siirtyvän jokaiseen päätökseen organisaation sisällä, vaikkei sitä välttämättä tietoisesti ajateltaisikaan. Seuraavassa lainauksessa yksi haastatelluista kuvaili, kuinka tärkeää kestävässä toiminnassa on henkilöstön kuunteleminen ja henkilöstön kanssa yhdessä tekeminen, sillä ihmiset haluavat ja arvostavat eri asioita.

"Henkilöstö ei ole homogeeninen massa, vaan on paljon erilaisia arvoja, odotuksia ja tahtotiloja." (Henkilöstöammattilainen 3)

4.1.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta painottui henkilöstöammattilaisten mukaan kestävä liiketoiminnan tulos, sillä jatkossa esimerkiksi rahoittajat tulevat kiinnittämään aikaisempaa tarkempaa huomiota, mihin he sijoittavat rahansa. Henkilöstöammattilaiset painottavatkin kestävästä henkilöstöjohtamisen hyötyjen näyttämistä toteen eurojen kautta, sillä yritysjohto perustaa päätöksensä usein yrityksen taloudellisen näkökulman perusteella. Myös taloudellisesta näkökulmasta on olennaista asioiden katsominen ja

turvaaminen pitkällä aikavälillä, ja kuinka päätökset tulisivat kantamaan yrityksen toimintaa pitkälle tulevaisuuteenkin. Seuraavassa lainauksessa yksi haastateltu henkilöstöammattilainen kuvaili, kuinka taloudellinen näkökulma painottuu yritysten tekemisessä ja päätöksenteossa.

"Liiketoiminnan tulos on se moottori, liikevaihto ja tulos ovat hyvin pitkälti se, joilla mennään. Yrityksestä kiinni, paljonko muut asiat painottuvat."
(Henkilöstöammattilainen 3)

4.1.3 Ympäristöllinen näkökulma

Ympäristöllinen näkökulma ja ekologisuus, eettisyys sekä ympäristöystävällinen toiminta painottui henkilöstöammattilaisten mukaan erityisesti yrityksiin, joissa on esimerkiksi tuotannollista tai teollista toimintaa. Asiantuntijayrityksissä ympäristöllinen näkökulma ei korostunut yhtä voimakkaasti. Ympäristöasioiden ja esimerkiksi hiilijalanjäljen huomioiminen päätöksenteossa sekä ympäristöhankkeet, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja sen edistäminen mainittiin olevan osa yrityksien kestäväää toimintaa. Seuraavassa lainauksessa yksi haastatelluista kuvaili ympäristöllisen näkökulman korostumista tehdastyöympäristössä.

"... oli oma tehdas ja piti miettiä niitä ympäristöasioita sen kannalta. Että kyllä mun mielestä siinä mielessä se kestävyys tuli myös sieltä tai siinä se vahvemmin näkyy kuin asiantuntijatyössä, kun oli se tehdas, siellä laskettiin hiilijalanjälkeä..."
(Henkilöstöammattilainen 4)

4.2 Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeiset käytänteet

Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisistä käytänteistä on tunnistettavissa kolme eri teemaa. Teemat ovat *kestävät henkilöstökäytänteet, kestävä johtaminen ja esihenkilötyö* sekä *ympäristö- ja yhteiskuntavastuu*.

Kestävien henkilöstökäytänteiden keskeisiin toimintoihin nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan lukeutuvan järkevät toimintamallit ja henkilöstöpolitiikat, palkitseminen ja henkilöstöedut, rekrytointi ja perehdytys, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toiminta, terveyden ja työterveyshuollon varmistaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä työsuhteen asianmukainen päätyminen.

Järkevien toimintamallien ja politiikkojen koettiin henkilöstöammattilaisten mukaan varmistavan, että periaatteet ja politiikat henkilöstöjohtamisessa ovat oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia. Ihanteellisessa tilanteessa henkilöstöjohtamisen mallit, prosessit ja järjestelmät ovat suunniteltu ja rakennettu kestäväällä tavalla. Työyhteisön pelisäännöt ja käytänteet pohjautuvat oman organisaation ja henkilöstön tarpeiden tunnistamiseen, eivätkä ole toisaalta suoraan kopioituja. Muutoin vaarana voi olla, etteivät esihenkilöt tai henkilöstö omaksu ohjeita, jolloin niistä ei muodostu myöskään aitoa tapaa toimia. Tärkeänä kestävien käytänteiden suunnittelemisessa nähdään henkilöstön kuunteleminen sekä käytännön toteutus vuoropuhelussa henkilöstön kanssa. Henkilöstön mielipiteitä voi aktiivisesti pyrkiä selvittämään esimerkiksi erilaisten henkilöstö- tai tasa-arvokyselyiden muodossa. Henkilöstökäytänteitä ei nähdä pelkästään sääntömääräiseksi tekemiseksi tietyn vuosikellon mukaan, vaikka myös rutiinit kuuluvat toimintamalleihin, ja sääntöjen, kuten työajan ja struktuurin noudattaminen koetaan tärkeänä. Järkevät toimintamallit ovat toimivia, joihin säännöllisyys tuo turvaa. Alla olevassa lainauksessa haastateltavan henkilöstöammattilaisen mukaan säännöllisten toimintamallien avulla luodaan turvallisuuden tunnetta työntekijöille.

"...kestävä johtaminen on sitä, että ne tietyt toimintamallit toimii ja ne on aika samanlaisia, ne toimii joka yrityksessä aika samanlailla. Kunhan on säännöllisiä, se tuo turvaa." (Henkilöstöammattilainen 2)

Palkitsemisessa ja henkilöstöeduissa kestäväksi henkilöstöammattilaiset näkivät turvallisen ja terveellisen palkitsemisen sekä hyvinvoinnin tulemisen. Kestävyys on jo

huomioitu perinteisesti esimerkiksi ylimmän johdon palkitsemisessa. Myös työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan tarjoamalla mielellään erilaisia henkilöstöetuuksia. Kestävän palkitsemisen mukaan palkitsemismalli ei saa itsessään olla haitallinen, esimerkiksi sellainen, jossa työntekijä joutuisi vaarantamaan työturvallisuuttaan. Teollisuusyrityksen palkitsemismallia ei täten kestävän periaatteen mukaan voisi suunnitella siten, että fyysisessä työssä saattaisi vaarantaa terveyttään tai työturvallisuuttaan. Palkitsemisessa tulisi pyrkiä siihen, että saadaan työntekijä motivoitumaan ja pyrkimään lisäämään työn mielekkyyttä. Seuraavassa lainauksessa yksi henkilöstöammattilainen havainnollisti esimerkin kautta näkökulmaansa kestävästä palkitsemisesta.

"...että esimerkiksi se palkitsemismalli ei ole semmoinen, mikä tukee jotain tämmöistä, missä henkilö joutuu vaarantamaan vaikka työturvallisuutta tai muuta. Jos miettii ihan vaikka teollisuusympäristössä, niin ettei se [palkitsemismalli] ole suunniteltu niin, että kuka juoksee koviten siellä koko ajan niin siitä palkittaisiin. Ja totta kai sillä tavalla, että saadaan työntekijä myös motivoitumaan ja pitämään omasta työstään." (Henkilöstöammattilainen 8)

Hyvin suunnitellulla *rekrytoinnilla* ja kattavalla *perehdytyksellä* henkilöstöammattilaiset kokivat olevan tärkeä rooli työntekijäkokemuksen kannalta. Jo rekrytointivaiheessa on oltava rehellinen yrityksen toimintatavoista, käytänteistä ja arvoista, jolloin henkilö voi itse puntaroida työnantajan soveltumista omaan elämäntilanteeseensa. Perehdytyksen tulee olla tarpeeksi kattavaa, suunniteltua, ja uudelle työntekijälle tulee varata tarpeeksi aikaa työhön perehtymiseen.

Tasa-arvoisten ja yhdenvertaisten toimintatapojen tavoitteena nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan tasa-arvoinen kohtelu sukupuolten välillä. Kestävien toimintatapojen mukaan esimerkiksi palkitsemista tarkastellaan vuositasolla, ja sukupuolten välinen tasa-arvo tulee toteutua palkitsemisessa. Perhevapaaudistus on myös saanut edistettyä yrityksissä kestäviä käytänteitä perhevapaiden toteutumisen

osalta, ja perheen ja työn yhteensovittamiseen on yrityksissä olemassa tasa-arvoisia käytänteitä, kuten perhevapaiden osalta yhtenäistetyt palkanmaksukäytännöt sukupuolesta riippumatta. Henkilöstöammattilaiset näkevät myös erilaisten kanavien, kuten whistleblowing -kanavan toimivan apuna kestävien toimintojen edistämässä, sillä uuden EU-direktiivin mukaisen whistleblowing-kanavan kautta työntekijä voi ilmoittaa esimerkiksi väärinkäytösilmoituksia anonyymisti, matalalla kynnyksellä. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä häirinnän estäminen ovat kestävä toiminnan lisäksi työnantajan lakisääteinen velvollisuus, jossa tärkeänä osana on tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman suunnitelmallinen laatiminen ja toteuttaminen. Ensimmäisessä lainauksessa yksi haastateltu henkilöstöammattilainen kuvasi tasa-arvoista ja yhdenvertaista vanhempainvapaamallia. Toisessa lainauksessa toinen haastateltu henkilöstöammattilainen pohti, kuinka whistleblowing-ilmoituskanavaa voisi hyödyntää myös vastuullisuuskäytänteiden edistämiseen.

"Perhevapaiden osalta me maksetaan x kuukauden ajalta palkkaa molemmille sukupuolille. Eli olit sitten äiti tai isä tai puoliso tai muu, niin kaikki saa x kuukauden ajalta palkkaa. Meillä on erilaisia etuja siihen perheen ja työn yhteensovittamiseen. Eli on vaikka sairaan lapsen hoitopalvelu ja laajennettu työterveyshuolto, joka kattaa sitten aika paljon." (Henkilöstöammattilainen 5)

"...HR-työssä jos ajattelee whistleblowing-juttua, niin sehän on tietynlaista vastuullisuutta. Ja sitten se vastuullisuus siitä, että kohdellaan kaikkia tasa-arvoisesti ja ei häiritä niin sehän on sitä mitä mun työpöydällä on. Ja sitten just noi ilmoituskanavat ehkä on sellaisia mitä voisi ajatella, että niitä voisi madaltaa, että niistä voisi tehdä ilmoituksia myös semmoisista vastuullisuusvirheistä myöskin..." (Henkilöstöammattilainen 2)

Terveysten ylläpitämisen ja työterveyshuollon kestäväna tavoitteena henkilöstöammattilaiset kokivat olevan työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioimisen. Kestäväna terveydenedistämistoimenpiteenä mainitaan erityisesti

ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, johon työntekijä voi olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. Henkilöstöammattilaiset tunnistavat mielenterveysongelmien olevan kasvussa, ja usein nykyään työterveyshuoltoon liitetäänkin esimerkiksi keskustelumahdollisuuksia työpsykologin kanssa. Työterveyshuollon palveluiden laajentamisen avulla pyritään olemaan mieluummin proaktiivisia, kuin reaktiivisia, ja korostamaan varhaisen välittämisen tärkeyttä.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen koettiin olevan henkilöstöammattilaisten näkökulmasta erittäin tärkeä osa kestäviä henkilöstökäytänteitä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Etätyön todetaan olevan jo oletus asiantuntijatyössä monilla työpaikoilla. Myös työhön käytettävän ajan ja töiden järjestelyiden suhteen korostetaan vastauksissa joustavia käytänteitä sekä joustamista työntekijän erilaisissa elämäntilanteissa. Ajankäytön todetaan olevan keskeistä, ja vallan olevan työntekijällä valita, kuinka paljon aikaansa käyttää työhön. Erilaisten työaikamuotojen mahdollistamisella ja ihmisten kohtelemisella yksilöidysti pyritään siihen, että työntekijä kokee mielekkäämmäksi tehdä pitempää työuraa, kun heitä kuunnellaan eri elämäntilanteissa. Seuraavissa lainauksissa kaksi haastateltua henkilöstöammattilaista kuvailivat työajan joustavaa järjestämistä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

"...tietysti monenlaisia etuja tarjotaan, mutta ehkä siis ajankäyttö on mun mielestä se keskeinen asia tässä, että mihin aikaansa käyttää ja että on itsellä valta valita, että paljonko käyttää aikaansa työhön. Mun mielestä se on ihan keskeinen kysymys tuossa, että miten se ikinä onkaan sitten järjestetty..." (Henkilöstöammattilainen 7)

"Esimerkiksi erilaisten työaikamuotojen mahdollistaminen ja tavallaan sen työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Ja tietysti korona-aika on vielä tietyllä tavalla monet työnantajat pakottanut miettimään asioita uudella tavalla myöskin sellaisissa yrityksissä, missä ei ehkä näihin ennen kiinnitetty huomiota." (Henkilöstöammattilainen 8)

Työsuhteen asianmukaisen päättymisen nähtiin olevan henkilöstöammattilaisten mukaan tärkeä käytänne muun muassa työntekijäkokemuksen kannalta, mutta toisaalta myös riskienhallinnallisena toimenpiteenä. Erityisesti henkilöstöammattilaiset kiinnittävät huomiota tuotannollisiin ja taloudellisiin irtisanomistilanteisiin sekä henkilökohtaisiin irtisanomistilanteisiin, joissa on tärkeää olla hienovarainen. Työntekijän tukeminen, joissain tilanteissa myös työterveydenhuollon ottaminen mukaan tilanteeseen sekä asianmukaiset lähtöhaastattelut kuuluvat työsuhteen päättymisen kestäviin käytänteisiin. Alla olevassa lainauksessa yksi haastatelluista henkilöstöammattilaisista pohti, kuinka hänen näkemyksensä mukaan tänä päivänä keskimäärin haastavat tilanteet hoidetaan yrityksissä paremmin, ja otetaan esimerkiksi työterveyshuolto matalammalla kynnyksellä mukaan tukemaan henkilön työkykyä varhaisen välittämisen mallien mukaisesti.

"...miten sairauspoissaoloja käsitellään ja otetaan terveydenhuolto mukaan jne., ja tuotannollistaloudelliset tilanteet ja henkilökohtaiset irtisanomistilanteet. Osittain myös lainsäädäntö on ollut mukana avittamassa tätä." (Henkilöstöammattilainen 3)

Kestävän johtamisen ja esihenkilötyön teemaan tunnistettiin henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella arvojen mukainen toiminta, hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kohtelemine hyvin sekä osaamisen kehittäminen. *Arvojen mukainen toiminta* nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan tärkeänä osana yrityksen kestävää johtamista, sillä sen avulla yritys pyrkii toimimaan siten, että sen toiminta on linjassa sen arvojen kanssa. Yritykset, jotka toimivat arvojensa mukaisesti, voivat rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa, mikä voi johtaa henkilöstön parempaan luottamukseen ja sitoutumiseen. Arvojen mukainen toiminta voi myös erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja sen avulla voidaan luoda kilpailuetua. Yrityksen henkilöstö sitoutuu todennäköisesti yritykseen sitä paremmin silloin, kun he kokevat, että organisaation arvot vastaavat heidän arvojaan. Erilaisten sertifikaattien ja

auditointien kautta yritys voi myös pyrkiä viestimään kestäviä toimintojaan ja arvojaan sekä työntekijöilleen että ulospäin.

Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön haastateltavat näkivät tärkeitä organisaation menestykselle, sillä ne vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Henkilöstöammattilaisten mielestä on hyvä ymmärtää, että hyvää työntekijäkokemusta voisi verrata asiakaskokemukseen, ja sen mitä työntekijälle lupaa, on siitä myös pidettävä kiinni. Haastateltavat kokivat, että hyvä johtaja ja esihenkilö pystyvät luomaan myönteisen työympäristön, jossa on avoin ilmapiiri, selkeät käytännöt ja jossa henkilöstö kokee olevansa arvostettu osa organisaatiota. Alla olevassa lainauksessa yksi haastatelluista henkilöstöammattilaisista kuvasi tavoitteiden asettamisen tärkeyttä.

"...yleisesti selkeät tavoitteet. Silloin henkilö jaksaa paremmin. Ei kuormitu niin paljoa, kun tietää, mitkä on ne omat tavoitteet..." (Henkilöstöammattilainen 8)

Haastateltavat kokivat, että hyvä johtaminen ja esihenkilötyö myös auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja menestymään kilpailussa, jossa tärkeänä osana ovat motivoituneet, hyvinvoivat ja personoidusti johdetut työntekijät. Kestävässä esihenkilötyössä tärkeää ovat oikeudenmukaiset käytänteet, joissa ohjataan työntekijää oikeaan suuntaan ja pyritään avoimeen dialogiin myös haastavissa ja korjaavissa tilanteissa. Selkeiden tavoitteiden asetanta ja säännölliset, jopa viikoittaiset tavoite- ja palautekeskustelut tukevat työntekijän onnistumista. Haastateltavien mukaan johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen ja resursointi henkilöstötyöhön on tärkeää, sillä heidän mukaansa henkilöstötyö ei käsitä vain HR:ää, vaan se on esihenkilötyötä suuressa määrin. Seuraavassa lainauksessa haastateltava korosti hyvän työntekijäkokemuksen merkitystä.

"...ymmärretään tavallaan siinä, että kun se hyvä työntekijäkokemus on kuin hyvä asiakaskokemus ja se on nykyisin datan avulla täysin mitattavaa." (Henkilöstöammattilainen 4)

Oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kohtelevminen hyvin olivat henkilöstöammattilaisten mukaan tärkeitä kestävästä ja eettisestä näkökulmasta. Henkilöstöammattilaisten näkökulmasta on tärkeää olla oikeudenmukainen, ottaa erilaisuus ja monimuotoisuus paremmin huomioon ja samalla valvoa työntekijöiden oikeuksia. Mikäli esimerkiksi esihenkilö on tehnyt virheitä, on ne tärkeää oikaista, jotta työntekijät saavat kokemuksen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Joissain tapauksissa työntekijä voi vuosienkin kuluttua muistaa väärän kohtelun tai tilanteen, jossa asian korjaaminen on hoidettu huonosti. Myös haastavat tilanteet, kuten työsuhteen päättäminen, tulee hoitaa hyvin ja kunnioittaen. Seuraavassa lainauksessa yksi henkilöstöammattilainen kuvaili työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua.

"Omassa työssä HR:nä se oikeudenmukaisuus, täytyy valvoa työntekijöiden oikeuksia, jotta työntekijät saavat sen kuvan, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Jos esihenkilö on tehnyt jotain väärin, se oikaistaan. Ei siten, että esihenkilöä suojellaan viimeiseen asti. Esimieskin voi tehdä virheitä, siinä ei ole mitään kummallista..." (Henkilöstöammattilainen 3)

Henkilöstöammattilaiset näkivät *osaamisen kehittämisen* olevan olennaista sekä työntekijöiden, mutta myös esihenkilöiden hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta. Osaamisen kehittämisen tulisi lähteä yksilön tasolta lähtien, että yritys pystyisi valmentamaan ihmiset toimimaan hyvin ja voimaan hyvin, sekä samalla pitämään itsestään huolta itsensä johtamisen keinoin. Myös esihenkilöitä tulee kouluttaa ja auttaa arjessa, jotta he pystyvät johtamaan työntekijöitä hyvin. Henkilöstöammattilaisten mukaan johtamisesta ja esihenkilötyöstä lähtee se, kuinka ihmisiä kohdellaan yrityksessä. Sen vuoksi esihenkilötyössä korostuu tietotaito, kuinka ihmisen mieli toimii, ja kuinka he osaavat toimia sen mukaisesti, että yrityksessä on hyvinvoiva ja avoin ilmapiiri. Yksi haastatelluista pohti seuraavassa lainauksessa, kuinka myös esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta heillä on taitoa johtaa työtä ja työntekijöitä käytännössä.

"...esimiestyö, että miten koulutetaan esimiehiä ja autetaan siinä arjessa, että ne pystyy johtamaan sitä [henkilöstöä] hyvin." (Henkilöstöammattilainen 7)

Ympäristö- ja yhteiskuntavastuun teemaan nostettiin henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella *ekologinen ja ympäristöystävällinen toiminta*, jossa huomio kiinnitetään ympäristöasioihin. Monissa yrityksissä koronapandemia on muuttanut käytänteitä pysyvästi, ja esimerkiksi matkustelut ulkomaan toimistoille ovat vaihtuneet etäpalavereihin. Ekologisuus on myös vaikuttanut muun muassa palkitsemiseen ja työsuhte-etuihin, ja esimerkiksi työsuhteautot on saatettu poistaa henkilöstöpolitiikoista ympäristöystävällisyyden vuoksi. Tehdas- ja teollisuusympäristöissä korostuvat ympäristöasiat suuremmin, kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä, ja tehtaissa saatetaan miettiä ekologisuutta hyvin konkreettisesti, esimerkiksi millaisia pesuaineita käytetään. Myös asiantuntijoiden työympäristössä on pyritty muuttamaan henkilöstökäytänteitä kestävimiksi, muun muassa vähentämään paperinkulutusta tai automatisoimalla valojen sammuttaminen neuvottelutiloista.

4.3 Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisimmät hyödyt

Kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisinä hyötyinä nähtiin henkilöstöammattilaisten kokemusten perusteella positiivinen vaikutus yrityksen talouteen ja liiketoiminnan tulokseen, toimivat henkilöstökäytännöt, työhyvinvoinnin kasvaminen, työnantajamielikuvan paraneminen sekä työntekijöiden parempi sitoutuvuus työnantajaan. Hyvinvoivien työntekijöiden katsottiin henkilöstöammattilaisten mukaan parantavan yrityksen *taloutta ja liiketoiminnan tulosta*. Kun työntekijä voi hyvin, saadaan parempaa työtulosta, minkä katsotaan näkyvän yrityksen tuloksessa. Terveen näkökulman asioihin katsottiin tuovan lisäarvoa toimintaan, riippumatta siitä, onko kyse ympäristönäkökulmasta vai henkilöstön kohtelusta.

Toimivien henkilöstökäytänteiden myötä henkilöstöammattilaiset kokivat, että asioita saadaan tapahtumaan ja tuottamaan työtyytyväisyyttä toimivien prosessien avulla. Alla olevassa lainauksessa yksi haastatelluista kuvailee, kuinka etätöiden tekeminen

mahdollistaa osaajien rekrytoinnin fyysisestä sijainnista riippumatta, eikä työn perässä ole enää välttämätöntä muuttaa. Toisessa lainauksessa henkilöstöammattilaisen näkökulmasta oli tärkeää hoitaa koko työsuhteen elinkaaren prosessit hyvin alusta loppuun saakka, kuten myös työsuhteen päättyessä, sillä talosta lähtevä työntekijä vie sanomaa ulospäin vaikuttaen työnantajamielikuvaan.

"... etätö mahdollistaa, että asiantuntija voi olla muualla Suomessa eikä ole pakko muuttaa pk-seudulle tai päinvastoin." (Henkilöstöammattilainen 6)

"...kun hoidetaan koko se työsuhteen elinkaari hyvin alusta loppuun myös siinä kohtaa, kun se työntekijä päättää lähteä sieltä yrityksestä, että sehän on se avainasemassa oleva prosessi sitten kun lähtee se sana kiirimään tonne ulkopuolelle." (Henkilöstöammattilainen 1)

Kestävän henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan olevan merkittäviä etuja työntekijöiden *työhyvinvoinnille*. Kun ihmiset voivat paremmin, heidän hyvinvointinsa kasvaa ja työurat pitenevät. Hyvinvoinnin kasvaessa vaihtuvuus vähenee, ja seurauksena saadaan parhaassa tapauksessa hyviä, terveitä, motivoituneita ja työn imua kokevia työntekijöitä, jotka kokevat, että työ on heille hyväksi ja he jaksavat tehdä töitä pitempään. Myös työnantajan suhtautumisella työhyvinvointiteemaan on henkilöstöammattilaisten mukaan merkitystä, ja oikeudenmukaiset sekä tasapuoliset toimintatavat luovat omalta osaltaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Alla olevissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvailivat kestävän henkilöstöjohtamisen positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille.

"...paljon mä näen tässä [kestävässä henkilöstöjohtamisessa] hyötyä eli eihän työura tai työpaikka voi olla erillinen osa ihmisen arkea tai elämää muuten, eli tavallaan nää kaikki mitä sä töissä teet ja miten työnantaja suhtautuu tähän teemaan niin on varmasti osa sitä ihmisen kokonaishyvinvointia." (Henkilöstöammattilainen 5)

"...että ei ole hirveitä lähtövaihtuvuutta ja on hyviä, terveitä, motivoituneita, työn imua kokevia työntekijöitä." (Henkilöstöammattilainen 6)

Työnantajamielikuvan nähdään haastateltavien mukaan olevan aikaisempaa suuremmassa roolissa, kun kilpailu työntekijöistä kiihtyy. Kestävät toimintatavat tuovat positiivista vaikutusta työnantajan imagoon, ja vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan positiivisesti. Haastateltavien mukaan tyytyväiset työntekijät myös viestivät työnantajastaan todennäköisemmin ulospäin hyvää sanomaa, mikä luo yrityksestä houkuttelevampaa työnantajakuva. Alla olevissa lainauksissa haastateltavat henkilöstöammattilaiset kuvailivat kestävyuden merkitystä työnantajamielikuvalle.

"...ehkä sillä pyritään sitten varsinkin varmaan tulevaisuudessa kilpailemaan niistä työntekijöistä. Että se on varmasti semmoinen myyntivaltti." (Henkilöstöammattilainen 8)

"...varmasti on paljon hyötyjä, eli tavallaan silloin, jos nää asiat otetaan huomioon siinä, niin varmasti se vaikuttaa just tähän työnantajamielikuvaan." (Henkilöstöammattilainen 7)

Kestävällä henkilöstöjohtamisella nähdään olevan vaikutusta myös *työntekijöiden sitouttamiseen*. Toimimalla hyvin saadaan todennäköisesti parempia työntekijöitä, jotka pysyvät yrityksessä suuremmalla todennäköisyydellä. Toimimalla kestävästi, työntekijät viihtyvät, ja kokevat olevansa osa yritystä, eivätkä ehkä yhtä helposti ryhdy etsimään uusia mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelta. Alla olevissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvailivat, kuinka kestävä henkilöstöjohtamisen avulla saadaan työntekijät viihtymään ja sitoutumaan yritykseen paremmin.

"...saa parempia työntekijöitä ja saa ylipäätään ne pysymään." (Henkilöstöammattilainen 2)

"Toisaalta se vaikuttaa myöskin työntekijöiden viihtyvyyteen ja siihen, että tavallaan koetaan, että oikeasti ollaan osa sitä firmaa ja mahdollisesti sitten hidastaa myöskin sitä, että katsotaan että olisiko jossain muussa firmassa jotain muita mahdollisuuksia tai sellaisia..." (Henkilöstöammattilainen 7)

4.4 Kestävän henkilöstöjohtamisen haasteet ja kehityskohteet

Vaikka henkilöstöammattilaiset tunnistivat kestävän henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta hyötyjä, myös haasteita ja kehityskohteita nähdään olevan paljon. Erityisesti sosiaalisen kestävyuden teeman näkökulmasta henkilöstöammattilaiset nostivat johtamisen ja esihenkilötyön osalta merkittäviä haasteita. Henkilöstöammattilaiset korostivat vastauksissaan, ettei henkilöstöjohtamista vielä tunnisteta useissa yrityksissä johdon strategiseksi kumppaniksi, jollaisena se voisi parhaimmillaan toimia. Tämä tarkoittaisi henkilöstöammattilaisten mukaan käytännössä sitä, ettei henkilöstöjohtaminen olisi pelkästään operatiivista toimintaa, vaan se olisi mukana myös organisaation strategian suunnittelussa ja sen toteuttamisessa erityisesti henkilöstönäkökulmasta. Tämä edellyttäisi henkilöstöjohtamisen osallistamista organisaation strategiasuunnitteluun. Tällöin voitaisiin henkilöstöjohtamisen keinoin kehittää henkilöstöresursseja edelleen siten, että se vastaisi parhaiten organisaation tarpeita. Haasteina henkilöstöammattilaiset näkivät myös lainsäädännöllisen näkökulman ja esimerkiksi liian vähäisen mahdollisuuden paikalliseen sopimiseen. Taloudellisesta näkökulmasta haasteena henkilöstöammattilaiset mainitsivat, että kestävä toiminta saatetaan vielä useissa yrityksissä nähdä kalliina investointina.

Haasteet teemoiteltiin henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella kolmeen eri teemaan: *johtaminen ja esihenkilötyö, lainsäädännölliset haasteet sekä taloudellinen näkökulma.*

Johtamisen ja esihenkilötyön haasteet teemoiteltiin henkilöstöammattilaisten näkemysten perusteella seuraavasti: digitalisaation, HR:n näkemisen johdon strategisena kumppanina, hyvinvoinnin ja työterveyshuollon haasteet, kehityskohteet

johtamisessa ja esihenkilötyössä, johdon asenteen ja sitoutumisen, osaamisen kehittämisen, rekrytoinnin ja resursoinnin, sitouttamisen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden, tietoisuuden lisäämisen, toimintamallit sekä työnantajan ja työntekijän intressien yhteensovittamisen haasteet.

Digitalisaatiosta on useita hyötyjä, mutta henkilöstöammattilaiset näkivät digitaalisten työkalujen kehittämisessä ja teknologian hyödyntämisessä myös kehityskohteita. Henkilöstötyössä on yhä paljon tuottamatonta manuaaliväilyä, kuten tiedonsiirtoa järjestelmästä toiseen, datan analysointia, tietojen tallennusta ja säilyttämistä, mikä vie aikaa asiantuntijatyöltä. Erilaisten digitaalisten työkalujen, kuten keinoälyn sekä järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen ja kehittäminen helpottaisi työtä ja säästäisi aikaa mielekkäämmille tehtäville. Toisaalta taas kaikenlainen teknologia, digitaalisuus ja sosiaalinen media voivat johtaa keskittymiskyvyn häiriintymiseen ja aiheuttaa jopa teknostressiä, joka viittaa tietotekniikan käytöstä aiheutuvaan stressiin tai ahdistukseen. Stressi voi johtua erilaisista tekijöistä, kuten jatkuvasta työskentelystä tietokoneella, teknologian nopeasta kehityksestä tai uusien sovellusten tai ohjelmistojen käytön opettelusta. Alla olevissa lainauksissa haastateltavat kuvailivat digitalisaatiosta aiheutuvia kehityskohteita ja haasteita.

"...prosessimielessä HR tekee keskimäärin paljon tuottamatonta käsityötä: tiedonsiirtoa, datan analysointia, tietojen tallennusta ja säilyttämistä. Ei ole aina mahdollisuutta, koska puuttuu digitalisaatio." (Henkilöstöammattilainen 3)

"...haaste ihmiselle ja aivoille on toi kaikki digi ja ja some ja muu että mä en tiedä mitä sille voi henkilöstötyö tehdä, että se ei haittaisi ihmisiä niin paljon. Niin varmasti siis hyödyntämällä erilaisia työkaluja, mutta ehkä sitten myös tarjoamalla niitä ei-digitaalisia hetkiä." (Henkilöstöammattilainen 4)

Kun HR nähdään johdon strategisena kumppanina, se auttaisi henkilöstöammattilaisten näkemyksen mukaan yritystä saavuttamaan parempia liiketoiminnallisia tuloksia.

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, ja henkilöstöhallinnon rooli on auttaa yritystä saavuttamaan sen täysi potentiaali. Henkilöstöhallinnon rooli on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana, mutta tämä ei henkilöstöammattilaisten mukaan aina näy käytännössä yritysjohdon suhtautumisessa henkilöstötoimintoihin. Henkilöstöammattilaisten mukaan ongelmana nimittäin on, että HR saatetaan nähdä vieläkin enemmän hallinnollisena osastona, joka vastaa lähinnä palkanlaskennasta, työsuhdedokumenttien arkistoinnista ja rekrytoinnista. Seuraavissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvasivat, kuinka HR:n tuomaa lisäarvoa ei ole vielä tunnustettu kaikissa yrityksissä.

"Ei vielä ymmärretä henkilöstöjohtamisessa tai ole hahmotettu, että HR:ääkin voi johtaa ja sitä kautta generoituu myös raha ja liikevaihto yrityksille, jos se toimii hyvin." (Henkilöstöammattilainen 4)

"...nähdäänkö HR sitten siellä vielä semmoisena tavallaan back officena, että mitä vähemmän se näkyy, sitä parempi..."(Henkilöstöammattilainen 6)

HR:n rooli on kuitenkin henkilöstöammattilaisten mukaan laajentunut ja siitä on mahdollisuus kehittyä strateginen kumppani johdolle, mikäli myös yrityksen johto ymmärtää henkilöstöjohtamisen arvon. Henkilöstöammattilaisten mukaan erityisesti pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ymmärretä lisäarvoa ja uutta näkökulmaa, mitä HR voisi antaa liiketoiminnalle. Koska muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat nykyään nopeita, on myös liiketoiminnan strateginen suunnitteleminen ja ohjaaminen aikaisempaa tärkeämpää. Yritysten tulee kyetä ketterämpään toimintaan, jossa mukaudutaan nopeammin erilaisiin olosuhteisiin. Tällöin kankeat järjestelmät tai henkilöstöhallinnon toiminnot ovat kehityksen tiellä, jonka seurauksena liiketoiminta voi kärsiä. Seuraavissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvasivat, kuinka henkilöstöjohtamisen lisäarvoa ei vielä osata monissa yrityksissä nähdä strategianäkökulmasta.

"...ylipäättään kaikissa yrityksissä ei ehkä vielä nähdä edes sitä HR:ää strategisena kumppanina, että nostetaan sillekin sitä arvoa ja budjetoidaan näihin asioihin. Resursseja ja rahaa." (Henkilöstöammattilainen 8)

"Pienemmissä yrityksissä niin siellä ei ymmärretä sitä voimaa, mitä HR voisi antaa siihen [strategiatyöhön] tukea ja sitä näkökulmaa. Toivoisin, että se olisi siellä enemmän." (Henkilöstöammattilainen 2)

Henkilöstöammattilaiset mainitsivat *hyvinvoinnin ja työterveyshuollon* yhteistyön tärkeänä kehityskohteena, sillä esimerkiksi mielenterveyden ongelmat ovat kasvaneet muun muassa koronapandemian sekä jatkuvan etätyön ja eristysjaksojen jälkeen. Ihmisillä on yhä samat psykologiset perustarpeet, jotka eivät ole muuttuneet vuosien saatossa. Maailma ympärillä on kuitenkin muuttunut nopeaan tahtiin, mikä voi aiheuttaa ristiriitaisia tunteita ja mielen haasteita. Henkilöstöammattilaiset ovat havainneet nykyään esimerkiksi nuorten työkäisten jäävän pois työstä erilaisten mielen tasapainon häiriöiden vuoksi, kun taas entisaikoina työterveyttä kuormittivat pikemminkin fyysiset syyt. Tästä voi aiheutua tietynlaista kestävyysvajetta työelämään. Monissa yrityksissä onkin ratkaisuna tiivistetty yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, sekä laajennettu palveluita kattamaan esimerkiksi ennaltaehkäiseviä toimia.

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö nousivat henkilöstöammattilaisten vastauksissa merkittävänä osana kestävästä henkilöstöjohtamisen kehityskohteita. Henkilöstöammattilaisten mukaan esihenkilöiden johtamisosaamiseen tulisi panostaa. Esihenkilön ominaisuuksia johtamisessa pitäisi korostaa entistä enemmän tänä päivänä. Esimerkiksi esihenkilöiden valintakriteereissä tulisi korostaa esihenkilötyön osaa roolissa, sekä tiimiä, jota johtaa, ja painottaa niitä ominaisuuksia valittavilta ihmisiltä, eikä kiinnitetä huomiota pelkästään liiketoimintasuoritukseen. Alla olevassa lainauksessa henkilöstöammattilainen kuvasi, kuinka yhteisten pelisääntöjen kunnioittamista ja noudattamista tulisi vaatia myös esihenkilöiltä itseltään, eikä ainoastaan alaisilta.

Toisessa lainauksessa toisen haastateltavan mukaan hyvän johtamisen kehittämiseksi tarvitaan nykypäivään sopivia toimintatapoja, kuten säännöllisiä keskusteluja.

"...kyllä se haaste varmaan on siinä, että puhalletaan yhteen hiileen sitten, että kun se joku linja on päätetty, niin sitten siitä huolimatta - nyt katson työnantajan edustajia - että sitten joidenkin on vaikea toimia niitten sovittujen yhteisten pelisääntöjen mukaan tai että niitä ei kunnioiteta." (Henkilöstöammattilainen 1)

"...että se päivittäinen johtaminen saadaan edes sille levelille, että olisi säännölliset keskustelut ja että se johtaminen olisi modernia niin ne on ne asiat, mitkä ehkä ovat tässä itsellä välillä [työn alla]. Huolestuttaa enemmänkin, että kun ollaan vielä tuolla kahdeksankymmentäluvun [johtamisen] malleissa." (Henkilöstöammattilainen 2)

Henkilöstöammattilaiset nostivat *johdon asenteet ja sitoutumisen* lukumäärällisesti suurimpana haasteena ja kehityskohteena kestävän johtamisen ja esihenkilötyön osalta. Henkilöstöjohtamisen arvoa ei ole välttämättä vielä täysin ymmärretty johdon toimesta, tai johdon asenteet ja avoimuus uudelle ovat olleet vielä rajoittuneet, jonka vuoksi johto ei ole valmis sitoutumaan henkilöstötyön kestävään kehittämiseen. Uusista käytänteistä, kuten siirtymisestä lyhennettyyn työaikaan tai jopa nelipäiväiseen työviikkoon ei ole välttämättä vielä tarpeeksi tutkimustietoa, jonka vuoksi uusiin käytänteisiin ei uskalleta ryhtyä. Seuraavissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvasivat johdon asenteisiin liittyviä ongelmia, joita voivat olla esimerkiksi tietynlainen muutosvastarinta ja kiinnittyminen vanhoihin tapoihin ja toimintamalleihin.

"Mä oon nyt myös nähnyt sellaisen yrityksen, jossa toimari ja hallituksen puheenjohtaja oli sitä mieltä, että voi kun nää kaikki olisi vaan robottia eikä tarvitsisi miettiä tällaisia ihmisjuttuja, että kyllähän se sitten heijastuu siihen ihan arkeen asti." (Henkilöstöammattilainen 4)

"...yksi haasteena myös asenteet, että tietyllä tavalla kun näin on tehty ennenkin. Ja no eihän tommoista nyt tarvita..."(Henkilöstöammattilainen 7)

Henkilöstöammattilaisten mukaan lainsäädännöstä saakin usein tukea asioiden perusteluun, ja monet asiat otetaan työn alle vasta, kun niistä tulee lakisäätteisiä. Lainsäädäntö onkin viime aikoina lisännyt sääntelyä liittyen yhteistoimintaan henkilöstön kanssa, jolla tähdätään kestävämpään toimintaan, ja tähän liittyen henkilöstöammattilaiset nostivat esille uudistetun yhteistoimintalain. Uusi yhteistoimintalaki tuli voimaan vuonna 2022 vuoden alussa. Uudistuksen tavoitteena on lisätä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa kehittääkseen yritystä ja työyhteisöä, parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sekä parantaa vuorovaikutusta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Mikäli kestävään johtamiseen ei sitouduta tai siihen kiinnitetä huomiota, voi yrityksellä olla haasteita löytää ja rekrytoida henkilöstöä tai sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Henkilöstöammattilaiset nimeävät myös toimintakulttuurin muutokset olevan haastavaa, jolloin yrityksen tulisi tehdä toimintakulttuurinen ja henkinen muutos kestäväen henkilöstöjohtamisen saralla. Seuraavissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvailevat kestäväen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen haasteita käytännössä.

"...yrityksessä paljon keskitytään just siihen, että mitä meidän on pakko tehdä ja se tehdään. Mutta sitten se kaikki semmoinen ylimääräinen, niin joo, no katsotaan nyt sitten ensi vuonna. Että kyllä se vaan näin on, että se pitää yhteiskunnan kannalta tulla vähän pakottavana tekijänä, että se otetaan sitten työn alle." (Henkilöstöammattilainen 1)

"...kyllähän lainsäädännössäkin nyt enenevässä määrin mennään tavallaan siihen suuntaan, semmoisen kauniisti positiivisella kannustamalla, että ne on pakollisia asioita, niin just esimerkiksi tää uusi yhteistoimintalaki ja tavallaan se jatkuva vuoropuhelu ja kaikki tämän tyyppiset asiat niin varmaan siihen kestävyteen

tähtää. Mutta aika pitkällä varmaan ollaan vielä monessa yrityksessä missä se sitten aidosti toteutuu." (Henkilöstöammattilainen 2)

Osaamisen kehittämistä tulisi henkilöstöammattilaisten mielestä kehittää työpaikoilla järkevästi ja siihen tulisi varata tarvittavat resurssit, sillä sen onnistuminen ei ole henkilöstöammattilaisten mukaan itsestään selvyyttä monissa yrityksissä. Nopeisiin työelämän muutoksiin sopeutuminen on ihmiselle haastavaa, vaikka nykypäivänä työelämässä työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän resilienssiä ja itsensä johtamista. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä asiantuntijaorganisaatioissa olisi tärkeää varmistaa osaaminen ja sen kehittäminen myös tulevaisuudessa.

Rekrytoinnin ja resursoinnin osalta haasteet olivat henkilöstöammattilaisten mukaan asiantuntijoiden löytämisessä osaajapulan vuoksi, mutta ongelmia oli myös suorittavan työn rekrytoinneissa. Tietyillä aloilla osaajapula on merkittävä, eikä tekijöitä välttämättä helposti löydy. Rekrytointiprosessit saattavat olla hyvinkin pitkiä alasta riippumatta. Tietyillä aloilla houkuttelevuus voi puuttua lähes kokonaan, jolloin palkitsemisen ja palkkauksen merkitys kasvaa. Yhtenä vastauksena resursointiongelmaan on henkilöstöammattilaisten mukaan työntekijäkokemuksen kasvattaminen, joka tulee kasvattamaan osaajapulan vuoksi merkitystään. Työntekijöitä ei voi enää kohdella pelkkinä resursseina, vaan on panostettava työntekijäkokemukseen, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja sitoutuvat yritykseen paremmin.

Sitouttamisen haasteet näkyvät henkilöstöammattilaisten mukaan muuttuneessa työelämässä. Työ on nykyään vain yksi osa ihmisen elämää, eikä se välttämättä määrittele ihmisen identiteettiä yhtä voimakkaasti, kuin ennen. Työnantajaan ei enää sitouduta samalla tavalla, kuten aikaisemmin, jolloin vuosikymmenten työurat saman työnantajan palveluksessa olivat yleisempiä. Työnantajan on täten pohdittava, kuinka henkilöstöstä pidetään huolta, että työntekijät viihtyisivät paremmin. Pitkäkestoisen työuran rakentamisen tulee olla mielekästä sekä yritykselle, että työntekijälle. Sitouttaminen nähdäänkin yhtenä yrityksen kilpailukeinona sen kilpaillessa parhaista

osaajista, jonka vuoksi se on tärkeä osa kestävästä johtamisesta ja esihenkilötyötä. Alla olevissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset kuvailivat, kuinka työntekijät eivät nykypäivänä koe olevansa riippuvaisia työnantajistaan tai työstään, eivätkä välttämättä sitoudu työnantajaan yhtä voimakkaasti, kuin aikaisemmin.

"...työelämä on oman näkemyksen mukaan muuttunut kuitenkin niin, että se työ on oikeasti vaan yksi osa sitä elämää ja harva enää elää tavallaan sille työlle tai sitoutuu siihen työnantajaan välttämättä niin voimakkaasti, mitä aikaisemmin. Se on pakottanut myöskin sitten työnantajan ehkä vähän enemmän miettimään sitä, että miten me voidaan omasta henkilöstöstä pitää huolta, jotta pysytään siinä mukana ja työntekijät viihtyy..." (Henkilöstöammattilainen 5)

"...ihmiset ei ole ehkä enää niin sitoutuneita itse siihen työnantajaan. Niin se, että miten siinä kilpailussa sitten pysytään mukana." (Henkilöstöammattilainen 7)

Vaikka tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen on kiinnitetty yrityksissä huomiota myös lainsäätelyn vuoksi, näkivät henkilöstöammattilaiset sen toteutumisessa vielä kehitettävää. Tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset tulevat todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa, jolloin yritysten täytyy osata laajentaa ajattelua ja osaamista, kuinka monimuotoisuutta voidaan pitää yllä ja kuinka huolehtia siitä työelämässä. Henkilöstöammattilaiset mainitsivat yhtenä kehityskohteena elokuussa 2022 voimaan astuneen perhevapaaudistuksen, jonka tavoitteena on huomioida paremmin monimuotoiset perhemuodot sekä kannustaa kumpaakin vanhempaa jakamaan perhevapaat tasaisemmin (Valtioneuvosto, 2022). Yritysten tulisi henkilöstöammattilaisten mukaan tehdä töitä sen eteen, että perhevapaiden jakautumisesta tulisi perhevapaaudistuksen mukaisesti tasapuolinen sukupuolten välillä. Henkilöstöammattilaisten näkemyksen mukaan perheen ja työn yhdistämistä tulisi pyrkiä tukemaan jo uran aiemmassa vaiheessa, jotta myös esimerkiksi nuorilla äideillä olisi mahdollisuutta jatkaa työskentelyä ja kehittymistä uralla.

Tietoisuuden lisäämisen kehityskohteet liittyivät henkilöstöammattilaisten mukaan esihenkilöiden koulutukseen erilaisissa muutostilanteissa, asioiden systemaattiseen kehittämiseen, kestävyden teemaan sekä muutosten ja uusien asioiden implementointiin käytännössä. Usein asioiden kehittäminen vie paljon aikaa, jota ei välttämättä perusarjessa ylimääräistä ole. Uudet toiminnot tulisi saada vietyä päivittäiseen johtamiseen ja esihenkilötyöhön, jolloin kestävästä käytänteistä muodostuisi tapa toimia. Suuremmissa ja kansainvälisesti toimivissa yrityksissä kestävä toiminta voi jo olla osana toimintaa, koska kestävä kehityksen toteutumista säädellään ja seurataan niiden osalta tarkemmin. Henkilöstöammattilaisten mukaan kuitenkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on työtä jo henkilöstötyön perustekemisessä, kuten kannustavien palkkaus- ja palkitsemismallien kehittämisessä. Pienempien yrityksen henkilöstötyön kentällä on monia pakollisia edellytyksiä, jotka menevät vapaaehtoisesti toteutettavien asioiden edelle. Asioiden vieminen käytäntöön vaatii resursseja, ja hyvin usein henkilöstötyön resurssit menevät yhä perusasioiden toteuttamiseen. Esihenkilöiden käytös ja asioiden tiedostaminen ovat isossa roolissa kestävä teeman toteuttamisessa, mutta ongelmana on, että muutosten implementointiin täytyy varata aikaa. Tietoisuuden lisääminen kasvattaa henkilöitä oppimaan ja avaamaan ajatuksia uudelle tavalle tehdä töitä.

Vanhat *toimintamallit* voivat henkilöstöammattilaisten mielestä usein olla kehityksen tiellä, sillä usein yritykset ovat kiinni entisissä malleissa, joita käytetään yhä nykypäivänäkin, vaikka ympäristö ja työntekijöiden tarpeet olisivatkin muuttuneet. Yhtenä kehitettävänä käytänteenä henkilöstöammattilaiset nostivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, joka on kasvattanut merkitystään nopeasti esimerkiksi etätyön yleistyessä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on suuntauksena positiivinen, mutta asiassa tulee löytää molempia osapuolia, työnantajaa ja työntekijää, tyydyttävä ratkaisu. Myös erilaiset sertifikaatit ja auditoinnit ovat monelle yritykselle tapa osoittaa, että he haluavat tehdä asioita kestävästi, mutta kestäviä asioita tulisi tehdä käytännössä myös järjestelmällisesti, eikä vain sertifikaatin saamisen vuoksi.

Uuden sukupolven tulo työelämään voi aiheuttaa haasteita, mikäli työelämä ei vastaa sitä, mitä he ovat siltä odottaneet. Usein odotukset saattavat olla epärealistisia, ja työelämä voidaan kokea liian sitovaksi erilaisten sääntöjen ja noudatettavien asioiden vuoksi. Haasteena tulevaisuuden kestävässä johtamisessa ja esihenkilötyössä tuleekin henkilöstöammattilaisten mukaan olemaan *työnantajan ja työntekijän intressien yhteensovittaminen*. Myös työn projektiluontoisuus voi kasvattaa määräänsä entisestään, sillä tulevaisuuden työntekijät eivät välttämättä halua tehdä työtä perinteisellä tavalla kuukauden kesälomaa odottaen. Seuraavissa lainauksissa henkilöstöammattilaiset havainnollistivat, millaisia ristiriitoja työnantajan ja työntekijän näkemyksissä ja odotuksissa työelämää kohtaan voi olla.

"Nuorilla voi olla iso pettymys, jollei työelämä vastaa sitä, mitä ovat odottaneet. Odotukset voivat olla epärealistiset. On sääntöjä ja noudatettavia asioita, voi olla, että kokevat, että on liian sitovaa. Eivät halua tehdä eivätkä tehdä määrättyjä töitä. Uuden sukupolven haaste." (Henkilöstöammattilainen 3)

"Kyllähän siinä on yhdistämistä ja työnantajan ja työntekijän intressien yhteensovittamisessa. Eli ehkä musta hyvä esimerkki on vaikka se, että nykyään nuoret saattaa toivoa niin, että vaikka olisi ideaalimaailmassa hetkeksi vaikka kuusi kuukautta täysillä töitä ja sitten sen jälkeen on kuusi kuukautta lomalla. Ja tavallaan tällainen vanhanaikainen ajattelumalli, että on kesällä neljä viikkoa ja talvella viikon lomalla ja muuten sitten olet täällä duunissa, niin se ehkä on aikansa elänyt tietyllä tavalla. Projektimaisuus ehkä kasvattaa ja se, että miten me pystytään siihen vastaamaan. Toinen on sitten taas etätyö minkä mä nään." (Henkilöstöammattilainen 5)

Lainsäädännölliset haasteet sisälsivät henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella lakisäätteiset veloitteet sekä paikallisen sopimisen ja lainsäädännön kehityskohteet. Ylipäätään lakisäätteisten veloitteiden hoitaminen nähtiin henkilöstöammattilaisten mielestä vastuullisena ja kestäväenä toimintana, mutta haasteena nähtiin, että

useimmiten yrityksissä tehdään vain pakollinen, ja asioihin ei välttämättä usein ryhdytä, ennen kuin lainsäädäntö siihen velvoittaa. Vastuullisuuden dokumentointi ja suunnitelmallisuus voisi auttaa asioiden toteuttamista käytännössä. Henkilöstöammattilaiset mainitsivat esimerkkinä työyhteisön kehittämissuunnitelman, joka on yhteistoimintalain mukaisesti työpaikoilla laadittava ja päivitettävä, lakisääteinen dokumentti. Seuraavassa lainauksessa yksi haastateltavista kuvasi, kuinka ongelmaksi usein koituu se, ettei työlainsäädännössä ole vielä sääntelyä vastuullisuudesta tai kestävyydestä, jolloin kestävän johtamisen toimenpiteitä harvoin sisällytetään konkreettisiin suunnitelmiin.

"Tosin se [työyhteisön kehittämissuunnitelma] on formaatti mihin sitten toki voisi nostaa näitä vastuullisuusasioita, mutta ne ei esimerkiksi lue siellä mitenkään koska työsuhdelainsäädännössä ei ole vielä vastuullisuudesta..."
(Henkilöstöammattilainen 2)

Usein puhutaan, että paikallista sopimista pitäisi lisätä työpaikoilla, mutta se ei ole henkilöstöammattilaisten mukaan aina niin helppoa. Työehtosopimuksen sallivat onneksi kuitenkin määrätyissä rajoissa paikallista sopimista, joka lisää joustoa ja sopimista yritykselle parhaiten sopivaksi. Työehtosopimuksissa nähdään paljon hyvää muun muassa työntekijän oikeuksien turvaamisen kannalta, mutta henkilöstöammattilaiset näkevät ongelmallisena, että työehtosopimukset on laadittu teollisella aikakaudella. Maailma on muuttunut paljon niistä ajoista, mutta valitettavasti lainsäädäntö ei välttämättä pysy kehityksen perässä. Seuraavassa lainauksessa yksi haastateltavista kuvasi, kuinka sääntely koetaan usein vaikeaksi, raskaaksi ja rajoittavaksi monien prosessien, kuten rekrytoimisen tai esimerkiksi työsuhteen päättämisen kannalta.

"Työlainsäädäntö ja meidän työmarkkinoiden rakenne. Siis kaikki tessit, ne on oikeasti tehty teollisella aikakaudella. Eli ne on rakennettu silloin, kun on ollut enemmän teollinen yhteiskunta ja ne on vallan hyviä juttuja ollut silloin ja niissä on tietysti oikea ajatus ja paljon hyvää, että turvataan työntekijän asemaa monella

tavalla. Se on ongelma, kun se on niin kankeaa. Se on hirveän kankeaa ja rajoittavaa. Reagoiminen, rekrytoiminen, mahdollisesti irtisanomiset eri tilanteisiin niin ne on todella vaikeita, raskaita ja kankeita prosesseja, minusta se on yksi ongelma. Se ei vastaa sitä maailmaa missä me eletään tällä hetkellä ja missä yritykset elää. Eli siinä on semmoinen ristiriita." (Henkilöstöammattilainen 6)

Taloudellisesta näkökulmasta investoiminen kestävään toimintaan nähtiin henkilöstöammattilaisten mukaan vielä haasteellisena. Kestävän toiminnan nähtiin olevan kannattavaa pitkällä tähtäimellä, mutta alkuun vaaditaan investointeja, sillä kaikki uusi maksaa. Usein voisi myös olla halvempaa olla noudattamatta sääntelyä kuin toimia sääntelyn mukaisesti ja kestävällä tavalla. Myös työterveyshuollon panostukset, kuten vaikkapa psykoterapian lisääminen työterveyshuollon piiriin, nähtiin henkilöstöammattilaisten mielestä alkuun kalliimpina investointina, kuin peruspalvelut. Investointien perustelu voi myös olla alkuun haastavaa, kun tutkimustietoa tai näyttöä kestäväen toiminnan hyödyistä ei välttämättä ole näyttää. Seuraavassa lainauksessa yksi haastateltavista pohti kestäväen henkilöstöjohtamisen haasteita taloudellisesta näkökulmasta.

"...kyllähän se on alkuun kalliimpaa, verrattuna siihen, että ei noudata lakeja niin ihan ehkä lakien kohdalla jo, että voi olla halvempaa olla noudattamatta, kuin noudattaa. Ja sitten just, että voi olla lyhyellä aikavälillä kalliimpaa panostaa vaikka työterveyshuollossa siihen, että otetaan mukaan lyhytpsykoterapia." (Henkilöstöammattilainen 4)

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kestävästä henkilöstöjohtamisesta henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset olivat pitkälti aiempia tutkimustuloksia sekä teoreettista viitekehystä vahvistavia. Tutkimuksen aineistona oli kahdeksan henkilöstöammattilaisen teemahaastattelua. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä kestävästä henkilöstöjohtamisesta ilmiöstä, sen keskeisistä käytännöistä sekä hyödyistä, kehityskohteista ja haasteista. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää, ja sen perusteella koottiin tutkimuksen tulokset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ymmärtävät kestävästä henkilöstöjohtamisesta?

Aiempien määritelmien (ks. esim. Aust ja muut, 2020) mukaan kestävästä on huomioitava kolme eri dimensiota: sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma. Edellä mainitun teorian mukaista kolmijakoista teemoittelua voitiin käyttää myös analysoitaessa henkilöstöammattilaisten vastauksia, sillä haastattelumateriaalista oli selkeästi erotettavissa sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen näkökulma.

Henkilöstöammattilaiset korostivat vastauksissaan erityisesti sosiaalista näkökulmaa, vaikka vastauksissa nousi seikkoja myös taloudellisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Henkilöstöammattilaisten mukaan sosiaalinen näkökulma oli tärkeä osa kestävästä henkilöstöjohtamisesta, ja sen huomioiminen voi tuoda monia hyötyjä sekä henkilöstölle että sitä kautta myös yritykselle. Henkilöstöammattilaisten mukaan sosiaalinen näkökulma on henkilöstön huomioimista sekä huolenpitoa työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan ja terveydestään, joiden avulla voidaan taata pitenevät työurat turvallisesti ja terveellisesti. Tämä on linjassa myös aikaisempien tutkimuksien kanssa (ks. esim. Salminen, Wang & Aaltio, 2018; Kokkinen, 2020), joiden mukaan ikääntyvän työväestön osuus tulee kasvamaan entisestään sekä väestörakenteen muutoksen vuoksi,

mutta myös eläkeiän nostamisen myötä. Väestön ikääntyminen ja ikääntyvien työntekijöiden kasvava osuus lisäävät henkilöstöjohtamisen roolia ja vastuuta kehittää strategioita, jotka mahdollistavat hyvien työntekijöiden sitoutumisen (Ehnert 2009). Salmisen ja muiden (2018) mukaan pidentyvä työikä tulisi ottaa huomioon myös yritysten henkilöstökäytänteissä ja -politiikoissa. Kokkisen (2020) mukaan esimerkiksi työterveyshuollon painoarvo voi tämän myötä kasvaa.

Haastateltavien mukaan kestävä henkilöstöjohtaminen sisälsi myös muita sosiaalisen näkökulman seikkoja, kuten kestäviä henkilöstökäytänteitä, hyvää johtamista ja esihenkilötyötä ja tasa-arvoista, yhdenvertaista sekä vastuullista toimintaa. Myös aikaisemmissa kestävä henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa (ks. esim. Järnlström ja muut, 2018) nousivat esiin erityisesti neljä kestävä henkilöstöjohtamisen ulottuvuutta: oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, läpinäkyvät henkilöstökäytänteet, tuottavuus ja työntekijöiden työhyvinvointi. Näiden lisäksi korostuivat neljä laajempaa vastuullisuuden osa-aluetta, jotka liittyvät kestävään henkilöstöjohtamiseen: lainsäädäntö ja eettisyys, johtaminen ja johtajuus sekä sosiaalinen vastuu. Ympäristövastuu ei Järnlströmin ja muiden (2018) tutkimustuloksissa niinkään korostunut, kuten ei myöskään tämän tutkimuksen tuloksissa, jonka osalta tutkimukset ovat linjassa keskenään.

Järnlströmin ja muiden (2018) toteuttamassa tutkimuksessa korostuivat sosiaalisten seikkojen lisäksi tuottavuus ja taloudellisuus. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset nostivat taloudellisen näkökulman esiin, mutta se ei selkeästi vastausten perusteella korostunut. Tutkimusten eroavaisuus voidaan katsoa johtuvan kohderyhmästä, jolle tutkimus on toteutettu. Järnlströmin ja muiden (2018) tutkimus oli toteutettu yritysjohdolle, joiden tulee johtamissaan yrityksissä pitää organisaation tuottavuus ja talousnäkökulma mielessä kaikessa tekemisessään. Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset näkivät, että heidän tulee asemassaan ensisijaisesti miettiä kestävyyttä työntekijöiden etujen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Haastateltavien mukaan yrityksissä on taloudellisen ja ympäristöllisen kestävyiden osalta omat henkilönsä, jotka kyseisiä asioita suunnittelevat ja hoitavat. Vastausten perusteella

henkilöstöammattilaiset eivät nostaisi taloudellista ja ympäristöllistä näkökulmaa kovin suureksi osaksi kestävää henkilöstöjohtamista. Taloudellinen näkökulma nostettiin henkilöstöammattilaisten näkökulmasta lähinnä keinona perustella kestäviä ratkaisuja yritysjohdolle: kun toimitaan henkilöstöjohtamisessa kestävästi, se tuottaa parempaa tulosta pitkällä aikavälillä. Useat haastateltavat totesivatkin, että talouslukujen kautta asioita perustellen heidän on helpompi saada asioita vietyä eteenpäin organisaatiossa, joissa työskentelevät.

Kestävästä henkilöstöjohtamisesta on aikaisempien tutkimuksien (ks. esim. Aust ja muut, 2020) perusteella tunnistettavissa erilaisia kestävästä henkilöstöjohtamisen malleja, kuten sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen, vihreä henkilöstöjohtaminen sekä ympäristöllisesti kestävä henkilöstöjohtaminen. Sosiaalisesti kestävä henkilöstöjohtaminen (ks. esim. Thom ja Zaugg, 2004; Sehn ja Benson, 2016) pyrkii tukemaan pitkän aikavälin tavoitteita, jotka edistävät vastuullista ja taloudellisesti kestävästä henkilöstön valintaa ja rekrytointia, osaamisen kehittämistä, henkilöstöön panostamista ja kestäviä käytänteitä, kuten esimerkiksi työsuhteen asianmukaista päättämistä. Tämä lähestymistapa keskittyy pehmeisiin henkilöstöjohtamisen perinteisiin ja pyrkii suojelemaan inhimillistä pääomaa, mikä palvelee sekä sosiaalisia että taloudellisia tarkoituksia. Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella voitiin tunnistaa yhteys erityisesti sosiaalisesti kestävästä henkilöstöjohtamisen mallin mukaisiin periaatteisiin, kuten henkilöstön hyvinvoinnin ja tasa-arvon korostamiseen, työturvallisuudesta ja terveydestä huolehtimiseen, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen, koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoamiseen sekä inhimillisen pääoman suojelemiseen työpaikoilla.

Mitkä ovat keskeisiä kestävästä henkilöstöjohtamisen käytänteitä?

Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten näkemykset kestävästä henkilöstöjohtamisen keskeisistä käytänteistä voitiin teemoitella kolmeen osaan: kestäviin henkilöstökäytänteisiin, kestävästä johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä

ympäristö- ja yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Näiden osa-alueiden osalta voidaan havaita yhtymäkohtia teoriaan ja aikaisempiin kestävästä henkilöstöjohtamisen tutkimuksiin.

Kestävät henkilöstökäytänteet sisälsivät haastateltavien mukaan järkevät toimintamallit ja henkilöstöpolitiikat, turvallisen ja terveellisen palkitsemisen ja henkilöstöedut, ennaltaehkäisevän työterveyshuollon, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen toiminnan, työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen sekä kestävät käytänteet työsuhteen eri vaiheissa, kuten rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työsuhteen päättyessä. Myös Järnlströmin ja muiden (2018) toteuttamassa kestävästä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa haastateltavien näkemykset painottivat työntekijäkeskeisiä toimintamalleja, joissa toiminta on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Tutkimuksessa oli korostunut lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edesauttavat henkilöstökäytänteet, kuten joustava työaika, etätö ja joustaminen työntekijän työuran eri vaiheissa (Järnlström ja muut, 2018). Haastateltavien henkilöstöammattilaisten vastaukset olivat linjassa myös Järnlströmin ja Vanhalan (2014) tutkimuksen kanssa, jossa henkilöstökäytänteiden tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus oli keskeistä, mutta myös joustavat työkäytänteet, joiden avulla edesautetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Kestävästä johtamisesta ja esihenkilötyön osalta henkilöstöammattilaiset korostivat tärkeinä käytänteinä arvojen mukaista toimintaa, hyvää johtamistapaa ja esihenkilötyötä, oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden kohtelemista hyvin sekä osaamisen kehittämistä. Tämä on linjassa aiempien tutkimuksien mukaan (ks. esim. Shen & Benson, 2016) joissa havaittiin, että työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla vaikuttavat työpaikan arvot ja ilmapiiri, jossa välitetään työntekijöistä. Mikäli työntekijät kokevat, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti tai he eivät ole saaneet tarvitsemaansa tukea, voi se vaikuttaa heikentävästi työntekijän työssä suoriutumiseen. Myös Luoman (2014) mukaan tulevaisuudessa korostuu erityisesti esihenkilöiden rooli henkilöstökäytäntöjen soveltajana. Järnlströmin ja Vanhalan (2014) tutkimuksessa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta oli henkilöstöjohtamisen vastauksissa korostunut erityisesti hyvä

esihenkilötyö, jonka osalta nousivat muun muassa osaamisen kehittämisestä huolehtiminen sekä työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.

Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan osalta henkilöstöammattilaiset nostivat tärkeänä ekologisuuden, eettisyyden ja ympäristöystävällisyyden myös yrityksen henkilöstötoiminnoissa. Tutkimuksen perusteella voidaan vastausten osalta tunnistaa tekijöitä liittyen vihreään henkilöstöjohtamiseen (ks. esim. Pavlova ja muut, 2022) jonka käytänteiden avulla pyritään edistämään ympäristöystävällistä ja kestävää toimintaa organisaation henkilöstöhallinnon prosesseissa.

Mitkä ovat kestävän henkilöstöjohtamisen keskeisimmät hyödyt, kehityskohteet ja haasteet?

Järnlström ja Vanhala (2014, s. 221-222) mainitsevat vastuullisen ja kestävän toiminnan hyötyinä muun muassa yrityksen parantuneen kilpailukyvyn, tehokkaamman toiminnan ja sen myötä lisääntyvät säästöt sekä kohentuneen imagon. Yritys voi kestävän toiminnan myötä parantaa työnantajamielikuvaansa sekä sen kautta houkutella työntekijöitä. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset nostivat kestävän henkilöstöjohtamisen hyötyinä yrityksen taloudellisuuden ja paremman liiketoiminnan tuloksen, kohonneen työnantajamielikuvan sekä työntekijöiden sitouttamisen. Henkilöstöammattilaisten mukaan hyvinvoiva työntekijä tuottaa parempaa tulosta. Vastauksissaan henkilöstöammattilaiset painottavat täten erityisesti pehmeitä suorituskyvyn osatekijöitä (kts. esim. Uotila & Viitala, 2014), kuten työntekijöiden motivointia, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, joiden avulla tuodaan lisäarvoa yrityksen toimintaan. Henkilöstöammattilaiset nostivat haastatteluissaan keskeiseksi hyödyksi myös toimivat henkilöstökäytännöt, joiden avulla on mahdollista ruokkia pehmeitä arvoja, tuottaa työtyytyväisyyttä, tehostaa prosesseja ja jopa vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Keskeisenä nähtiin, että koko työsuhteen elinkaari hoidetaan hyvin työsuhteen alkamisesta ja rekrytoinnista aina työsuhteen päättymiseen saakka systä riippumatta. Tämä vahvistaa myös aikaisempaa tutkimusta (ks. esim. Järnlström ja

Luoma, 2014), jonka mukaan pehmeään henkilöstöjohtamiseen painottuva malli pyrkii tuottamaan pehmein tavoin lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Myös Mäkelän ja Uotilan (2014) tutkimusartikkelin tulokset korostavat oikeudenmukaisia toimintatapoja ja henkilöstökäytänteitä, ja erityishuomiota tulee tämänkin tutkimuksen mukaan kiinnittää henkilöstövähennystilanteisiin.

Hyötyjen lisäksi henkilöstöammattilaisten tunnistivat lukuisia kestävän henkilöstöjohtamisen kehityskohteita ja haasteita, joista valtaosa keskittyi johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä sosiaalisen kestävyyden näkökulmaan.

Tilastokeskuksen (2019) työolotutkimuksen mukaan digitalisaatio on nykyään vahvasti mukana työelämässä, sillä tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan jopa 90 prosenttia työntekijöistä hyödyntää työssään digitaalisia sovelluksia, kuten erilaisia pikaviestintävälineitä. Tutkimuksen mukaan kolmannes työntekijöistä koki digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta, kun taas osa koki sen lisäävän työn tehokkuutta. Myös tässä tutkimuksessa vahvistettiin Tilastokeskuksen (2019) tutkimusta, sillä myös henkilöstöammattilaiset tunnistivat kehittyneen teknologian kahtalaisen vaikutuksen. Henkilöstöammattilaisten mukaan järjestelmien parempi hyödyntäminen ja kehittäminen voivat toisaalta helpottaa työtä ja säästää aikaa tärkeämpiin tehtäviin. Toisaalta taas haastateltavien mukaan teknologia, digitaalisuus ja sosiaalinen media voivat myös aiheuttaa häiriöitä keskittymiskyvyssä ja johtaa teknostressiin, eli lisätä stressiä tai ahdistusta tietotekniikan käytöstä.

Haastateltavat henkilöstöammattilaiset nostivat esiin strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita, kuten HR:n näkemisen johdon strategisena kumppanina. Henkilöstöammattilaisten mukaan henkilöstöjohtamisella olisi paljon annettavaa lisäarvoa liiketoiminnalle ja strategiatyön suunnitteluun. Aikaisempi tutkimus tukee myös omalta osaltaan henkilöstöammattilaisten näkemystä, sillä Järllströmin ja Luoman (2014) mukaan henkilöstöjohtaminen kehittyy yhä strategisempaan suuntaan. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen strategisuus riippuu

siitä, kuinka tärkeänä ylimmän johdon päätöksenteossa sitä pidetään. Henkilöstöjohtamisen on oltava osa organisaation kokonaisjohtamista, ja sen on kyettävä saavuttamaan tarpeeksi vahva strateginen kumppanuusasema yrityksen kokonaisjohtamisessa ja päätöksenteossa. Henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella ongelmana onkin, ettei henkilöstöjohtamiselle ole annettu tarpeeksi painoarvoa johdon toimesta, ja ettei henkilöstöammattilaisilla ole johdon mielestä tarpeeksi ymmärrystä liiketoiminnasta.

Mielenkiintoinen tulos on myös se, että tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöstöammattilaiset painottivat kestävyyttä merkittävästi pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mutta strategisuus mielletään kovan henkilöstöjohtamisen suuntautumisena. Tämä tukee myös Järllströmin ja Luoman (2014) tutkimuksen tuloksia, jossa vastaajat korostivat henkilöstöjohtamisen pehmeitä vaikutuksia, kuten työhyvinvointia, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä yhdistettyinä strategisuuteen. Myös Järllströmin ja muiden (2018) huippujohdolle tekemässä kestävästä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa yritysjohto peräänkuulutti henkilöstöammattilaisten liiketoimintaymmärryksen tietoisuuden kasvattamista. Yritysjohto näki tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtamisen merkityksen strategisten liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa ja tuottavuuden lisäämisessä.

Haastateltavat henkilöstöammattilaiset nostivat kestävästä henkilöstöjohtamisesta haasteiksi ja kehityskohteiksi hyvinvoinnin ja työterveyshuollon. Tilastokeskuksen (2019) työolotutkimuksen mukaan jaksamisongelmat ovat huomattavassa kasvussa vuodesta 2013, ja tutkimuksen mukaan nousussa ovat nuorten ja keski-ikäisten työntekijöiden erilaiset psyykkiset ja fyysiset oireet. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset kertoivat huomanneensa erityisesti mielen tasapainon haasteiden olevan kasvussa, ja ratkaisuna onkin esimerkiksi tiivistetympi ja kattavampi yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Viitalan (2021) mukaan työterveyshuollon laatu ja taso vaihtelevat yrityksissä paljon. Eläkeikää nostettaessa hyvän työterveyden painoarvo kasvaa, sillä se saattaa olla työntekijälle iso rahanarvoinen työsuhte-etu. Myös Mäkelä ja Uotila (2014) tutkivat

henkilöstöbarometrin vastauksia hyvinvoinnin näkökulmasta, ja tutkimuksessa hyvinvointi nousi yhtenä tärkeimpänä ilmiönä henkilöstötyön haasteista muuttuvassa työelämässä.

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö nähtiin yleisenä haasteena henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Henkilöstöammattilaisten mukaan johtamisosaamiseen tulisi panostaa, sekä lisätä esihenkilötyöhön nykypäivään sopivia, säännöllisiä ja kestäviä toimintatapoja. Tämä vahvistaa Järllströmin ja Vanhalan (2014) tekemän henkilöstöbarometritutkimuksen nostamia kehityshaasteita, jossa nostettiin yhtäläisenä kehityskohteena tämän tutkimuksen kanssa muun muassa esimiestyön laadun parantaminen kouluttamisen ja osaamisen kehittämisen avulla. Myös kyseisessä tutkimuksessa sekä henkilöstöjohto että luottamushenkilöt olivat nostaneet laadukkaan esihenkilötyön merkityksen omana osa-alueenaan. Mielenkiintoista Järllströmin ja Vanhalan (2014) tutkimuksessa oli, että ylimmän johdon vastauksissa hyvä esihenkilötyö ei korostunut. Tästä johtopäätöksenä voidaan nostaa, että johdon näkemyksissä on eroavaisuutta henkilöstöammattilaisten näkemyksiin myös aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöstöammattilaiset nostivat suurena haasteena johdon asenteet ja sitoutumisen kestäväen henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön osalta, jolloin tämä tulos tukee osaltaan aikaisempaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta.

Henkilöstöammattilaiset korostivat vastauksissaan osaamisen kehittämisen, kuten itsensä johtamisen taitojen ja resilienssin kasvavaa merkitystä sekä työelämän muutoksiin sopeutumisen haasteita. Tämä on linjassa myös aikaisempien henkilöstöjohtamisen tutkimuksien kanssa. Salminen ja muut (2019) tutkivat resilienssin ja hyviksi havaittujen henkilöstökäytänteiden yhteyttä toisiinsa sekä haluun jatkaa työssä eläkeiän jälkeenkin, ja tutkimustuloksena oli, että ne olivat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Myös Järllströmin ja Vanhalan (2014) tutkimusartikkelissa osaamisen kehittämisestä huolehtiminen ja oppiminen läpi eliniän nousi yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi.

Tutkimuksessa rekrytointi ja resursointi sekä sitouttamisen haasteet näkyivät henkilöstöammattilaisten mukaan esimerkiksi tiettyjen alojen osajapulan vuoksi, mutta myös muuttuneen työelämän takia. Asenteet työtä kohtaan ovat henkilöstöammattilaisten näkemyksen mukaan muuttuneet, eikä työhön välttämättä sitouduta enää yhtä voimakkaasti, kuin ennen. Henkilöstöammattilaisten näkemys tukee aikaisempaa tutkimusta sekä teoreettista viitekehystä. Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimusartikkelin mukaan Y-sukupolven, eli 1980-luvun jälkeen syntyneen ikäluokan suhtautuminen työelämään on muuttunut. Työ enää yksistään määritä kyseisen sukupolven elämää, sillä elämästä halutaan ensisijaisesti nauttia. Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa yritysjohto piti myös rekrytointia ja resursointia sekä sen varmistamista tärkeänä osana kestävää henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöammattilaiset nostivat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen sekä tietoisuuden lisäämisen tärkeinä kehityskohteina. Bergbomin ja muiden (2020) mukaan ikääntyvän ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuus tulee kasvamaan seuraavien kahden vuosikymmenen aikana, kun taas nuorimpien työntekijöiden määrä on samaan aikaan laskussa, jonka vuoksi tietoisuutta on tarpeen lisätä työpaikoilla. Myös Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa monimuotoisuuden johtamista korostettiin. Tutkimus tukee myös Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimusartikkelin näkemystä, jonka mukaan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun käsitys ja toteutuminen työpaikoilla tulee olemaan yksi suurimmista henkilöstöjohtamisen haasteista. Tulevaisuudessa, diversiteetin lisääntyessä työpaikoilla tulee monimuotoisilla henkilöstöryhmillä olemaan erilaisia tarpeita ja täten myös eriäviä käsityksiä tasa-arvoisesta, tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Toimintamallit sekä työnantajan ja työntekijöiden intressien yhteensovittaminen nousivat tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten vastauksissa kehityskohteiksi. Erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nostettiin haastavaksi, sillä nuoret eivät välttämättä sopeudu vanhaan työnteon malliin, vaan toivovat enemmän vapautta ja joustavuutta. Tämä tukee erityisesti Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimusartikkelin

tuloksia, joiden tutkimusvastauksissa tunteita herättää nuorten erilainen asenne ja sitoutuminen työtä ja elämää kohtaan. Nuoremman ikäpolven saapuminen työelämään nähdään tutkimuksen mukaan ristiriitaisesti, sillä nuorten elämän prioriteettijärjestys ja vapaa-ajan vaatimuksensa korostuvat, ja ne saattavat näyttäytyä jopa uhkakuvana tuottavuutta ja toimivuutta korostavalle työelämälle. Myös Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa korostettiin joustavien toimintamallien tärkeyttä tulevaisuudessa. Erityisesti yhtenäistä ja toisiaan tukevaa tutkimuksissa oli, että tulevaisuudessa ne yritykset, jotka tulevat joustamaan työntekijän tarpeiden mukaan, ovat kilpailussa vahvoilla.

Haasteina henkilöstöammattilaisten näkökulmasta nostettiin myös lakisääteiset velvoitteet ja paikallisen sopimisen kapeakatseisuus, sillä ne koettiin usein rajoittavina seikkoina työnantajan ja työntekijän vapaamman sopimisen välillä. Myös Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa yritysjohto korosti lakien ja säännösten noudattamisen tärkeyttä, mutta eroavaa vastauksissa oli se, että yritysjohto ei vastauksissaan korostanut lainsäädännöllisiä seikkoja varsinaisesti haasteina.

Henkilöstöammattilaiset nostivat tässä tutkimuksessa myös taloudellisen näkökulman haasteena, sillä uudet, kestävät ratkaisut vaativat investointeja. Yhteneväisyyttä on tulkittavissa myös Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa, jossa yritysjohto ei suoranaisesti esittänyt talousnäkökulmaa haasteena, mutta korosti kestäväen henkilöstöjohtamisen osalta tuottavuuden tärkeyttä sekä sitä, että päätöksenteossa pidetään kokonaisvaltainen liiketoiminta sekä yrityksen visio, missio ja taloudelliset realiteetit mielessä kaiken aikaa. Tämä vahvistaa myös osaltaan tämän tutkimuksen kautta nousseita henkilöstöammattilaisten näkemyksiä siitä, että uudet asiat ovat helppoiten perusteltavissa yritysjohdolle talouslukujen kautta.

5.2 Käytännön kehittämisehdotukset

Tässä tutkimuksessa saatiin avattua henkilöstöammattilaisten näkemyksiä kestävästä henkilöstöjohtamisesta. Vastaukset olivat pääosin linjassa aikaisemman tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa, mutta myös uusia näkökulmia havaittiin aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Eroavaisuuksia voitiin havaita esimerkiksi yritysjohton ja henkilöstöammattilaisten näkemyksissä esihenkilötyöhön liittyen. Lisäksi henkilöstöammattilaiset nostivat haasteeksi lainsäädännöllisen näkökulman ja kapean paikallisen sopimisen mahdollisuuden, jota ei ylimmän johdon vastauksissa nähty varsinaisena haasteena. Eroavaisuudet voivat johtua esimerkiksi siitä, että henkilöstöammattilaiset käsittelevät päivittäisessä työssään enemmän esimerkiksi työehtosopimukseen liittyviä seikkoja ja tukevat esihenkilöitä päivittäisessä johtamistyössä, jolloin he havaitsevat helpommin näihin liittyviä ongelmia. Näkemuseroja selittänee myös substanssiosaaminen, sillä henkilöstön johtaminen ja niihin liittyvät lainsäädännölliset seikat ovat henkilöstöammattilaisten keskeistä substanssia, kun taas yritysjohto keskittyy työssään pikemminkin yleiseen liiketoiminnan johtamiseen ja strategiatyöhön näkemättä välttämättä tarkemmin käytännössä päivittäistä henkilöstötyötä ja sen kohtaamia haasteita.

Henkilöstöammattilaisten näkemysten perusteella saatiin käsitys kestävästä henkilöstöjohtamisen kehityskohteista ja haasteista. Suurin osa haasteista keskittyi sosiaaliseen näkökulmaan, ja erityisesti johtamisen ja esihenkilötyön haasteita nostettiin esille. Yritysten tulisiikin työstää esihenkilöiden johtamistaitojen osaamisen kehittämistä ja tietoisuuden lisäämistä. Sekä aikaisemman tutkimuksen että tämän tutkimuksen perusteella työpaikat tulevat olemaan aikaisempaa moninaisempia, jolloin on tärkeää osata tukea ja kehittää eriävien toiveiden ja ikäryhmien mukaisia, joustavia ja nykyaikaisia työnteon tapoja ja toimintamalleja. Työpaikoilla tulee kiinnittää erityishuomiota myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen varmistamiseen, joiden toteutumista tukevat myös uusimmat lainsäädännön muutokset, kuten uudistettu yhteistoimintalaki sekä vanhempainvapaalaki.

Ihmisten eläessä entistä pidempään ja väestörakenteen muutosten myötä se tuottaa haasteita myös kestäväen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Ennaltaehkäisevällä työterveyshuollolla tuleekin olemaan aikaisempaa suurempi painoarvo, ja sitä voidaan pitää jopa yhtenä yrityksen kilpailukeinona. Erityisesti mielen kuormitus korostuu jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, ja yhä useammin työkykyongelmat ovatkin psyykkisiä. Proaktiivisilla, laajennetuilla työterveydenhuollon palveluilla voidaan vastata paremmin näihin haasteisiin. Digitalisaatio tulee avuksi tulevaisuuden työssä, mutta myös sen mukanaan tuoma kuormitus on hyvä pitää henkilöstötyötä toteuttaessa mielessä. Digitaaliset työkalut puskevat työelämän lisäksi vapaa-aikaan, jonka seurauksena on aikaisempaa merkityksellisempää tarjota ihmisille myös ei-digitaalisia hetkiä.

Yritysjohdon ja henkilöstöjohtamisen välillä voi olla eriäviä näkemyksiä, jotka liittyvät eri painopisteisiin. Yritysjohdon tavoitteena on usein kasvattaa yrityksen tuottoa, tehostaa toimintoja ja varmistaa yrityksen yleinen kilpailukyky. Johdon näkemys voi näyttäytyä lyhytnäköisempänä, painottaen kustannustehokkuusseikkoja. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on taas edistää henkilöstön hyvinvointia, kehittää henkilöstön taitoja ja varmistaa, että organisaatiossa on taitava ja motivoitunut työvoima. Heidän näkemyksensä ovat pidemmän aikavälin hyödyissä ja ihmiskeskeisyydessä. Tärkeää onkin kehittää vuorovaikutusta henkilöstöammattilaisten ja johdon välillä, esimerkiksi kehittämällä edelleen henkilöstöammattilaisten liiketoimintaymmärrystä ja sitä kautta myös aidosti sisällyttämällä henkilöstöjohtaminen yrityksen strategiseen suunnitteluun.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kestäväen henkilöstöjohtamisen tutkimus on vielä verrattain uutta, ja aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tämän tutkimuksen rajoitteisiin voidaan lukea esimerkiksi se, että käsitteenä kestävä henkilöstöjohtaminen on vielä varsin uusi, monitulkintainen ja haastava määritellä tarkasti. Tästä aiheutui esimerkiksi se, että haastateltavat eivät välttämättä osanneet ottaa huomioon kaikkia kestäväen henkilöstöjohtamisen näkökulmia, eivätkä välttämättä tunteneet kestävyden

käsitettä täysin, tai olivat siitä epävarmoja. Lisäksi käsitteinä kestävyys ja vastuullisuus ovat usein käytännössä hyvin haastavaa erottaa toisistaan, mikä tuli sekä teoreettista viitekehystä laatiessa että haastatteluissa ilmi.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen, mutta kuten laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, tutkijan tekemät tulkinnat ja ennakkokäsitykset saattavat vaikuttaa tuloksiin jonkin verran. Tutkimuksessa tuotiin kuitenkin esille haastateltavien suoria lainauksia sekä avattiin lukijalle teemoitteluprosessi taulukon muodossa, josta lukijan on mahdollista nähdä, mihin teemoittelu ja tutkimuksen tulkinnat perustuvat.

Pro gradu -tutkielman toteuttamisen rajallisuuden vuoksi tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöstöammattilaista. Suurempi otanta voisi tuoda laajempaa näkökulmaa ja uutta tietoa aiheeseen liittyen. Huolimatta pienestä otannasta, aineistosta saatiin monipuolisesti tietoa haastateltavien määrään nähden, joka tukee aikaisempaa tutkimusta sekä tuo myös uusia näkökulmia itse tutkittavaan aiheeseen sekä jatkotutkimukseen liittyen.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa selvitettiin kestävästä henkilöstöjohtamista henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Koska aihetta on jo aikaisemmin tutkittu ylimmän johdon näkökulmasta, potentiaalisena jatkotutkimusaiheena on tutkia aihetta henkilöstön näkökulmasta. Tämän tutkimuksen myötä päästiin myös hieman vertailemaan henkilöstöammattilaisten vastauksia ylimmän johdon vastauksiin, joten olisi hyödyllistä päästä tutkimaan, millaisia asioita henkilöstö painottaisi aiheeseen liittyen. Henkilöstön tutkimuksen tärkeyttä painottaa myös se seikka, että sekä tässä tutkimuksessa että aikaisemmissa henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin haasteet ovat korostuneet entisestään. Seuraavan tutkimuksen näkökulma voisikin olla kestävyysnäkökulmasta, mutta erityisesti hyvinvointia selvittäen. Tutkimuksen avulla olisi hyödyllistä selvittää, mitkä asiat

henkilöstö kokee erityisen kuormittavana, jotta voitaisiin ennaltaehkäistä työkyvyn haasteita ja varmistaa kestävä henkilöstöjohtamisen keinoin työssä jaksaminen.

Koska henkilöstöammattilaiset nostivat voimakkaasti haasteeksi johtamisen ja esihenkilötyön, olisi myös hyödyllistä tutkia aihetta esihenkilöiden näkökulmasta. Mihin esihenkilöt kaipaavat eniten tukea ja koulutusta, jotta kestävää henkilöstöjohtamista voitaisiin toteuttaa käytännössä? Aihetta olisi tärkeää selvittää myös siksi, että esihenkilöt ovat ensimmäisenä työntekijärajapinnassa toteuttamassa kestäviä henkilöstötoimintoja käytännössä.

Henkilöstöammattilaiset kokivat, että uusista käytänteistä, kuten nelipäiväisestä työviikosta ei ole vielä tarpeeksi tutkimustietoa, jonka vuoksi niitä harvoin työpaikoilla edes harkitaan sovellettavaksi. Uusista, joustavista työnteon menettelyistä ja käytänteistä tarvitaankin uutta tutkimustietoa, jotta yritykset voivat mahdollisesti soveltaa niitä ja samalla lisätä työntekijöiden sitoutuvuutta ja hyvinvointia. Olisiko nelipäiväisestä työviikosta tulossa tulevaisuudessa ratkaisu työntekijöiden jaksamisen haasteisiin sekä tasapainotteluun uuden sukupolven toiveiden ja vaatimusten kanssa?

Yrityksille on tulossa uusia velvoitteita muun muassa ei-taloudellisten kestävyysraportointivelvoitteiden ja siihen liittyvän lainsäädännön muodossa. Koska aihe on täysin uusi, tulee se avaamaan uusia tutkimusmahdollisuuksia. Uutta tietoa ja tutkimusta aiheeseen liittyen tullaan varmasti tarvitsemaan, kun yrityksen alkavat laatia kestävyysraporttejaan.

Lähteet

- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151-155. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/job.1854>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Austin, Z., & Sutton, J. (2014). Qualitative research: Getting started. *The Canadian journal of hospital pharmacy*, 67(6), 436. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.4212/cjhp.v67i6.1406>
- Auvinen, T., & Lämsä, A. M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1). Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71613>
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability*, 10(5), 1532. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Bernstein, A. (2008). Incorporating labor and human rights risk into investment decisions. Harvard Labor and Worklife Program, Occasional Paper Series, 2. Viitattu

- 19.9.2022 osoitteesta:
http://killercoke.org/downloads/reports/occasional_paper2.pdf
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. *SHRM Foundation. Alexandria*.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Crane, A., & Matten, D. (2010). Business ethics. Oxford: Oxford University Press
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2
- Crifo, P., Durand, R., & Gond, J. P. (2019). Encouraging investors to enable corporate sustainability transitions: The case of responsible investment in France. *Organization & Environment*, 32(2), 125-144. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta : <https://doi.org/10.1177/10860266198481>
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta : <https://www.jstor.org/stable/24710112>
- De la Torre Torres, O., & Enciso, M. I. M. T. (2017). Is socially responsible investment useful in Mexico? A multi-factor and ex-ante review. *Contaduría y administración*, 62(1), 222-238. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.09.001>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization &*

- Environment*, 29(2), 156-174. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/10860266155751>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica - Verlag. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 247-271). Springer, Berlin, Heidelberg. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37524-8_11
- 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. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Eisner, E. W. (2017). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Teachers College Press.
- European Commission (2017). Commission guidelines on non-financial reporting. Viitattu 16.4.2023 osoitteesta: https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-guidelines-non-financial-reporting_en
- EUR-Lex (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). Viitattu 29.4.2023 osoitteesta: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
- Flick, U. (2011). Mixing methods, triangulation, and integrated research. *Qualitative inquiry and global crises*, 132.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of*

- management journal*, 59(6), 1880-1895. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Global Reporting Initiative. (2017). Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure. GRI: *Amsterdam, The Netherlands*. Viitattu 16.4.2023 osoitteesta: [linking-gri-standards-and-european-directive-on-non-financial-and-diversity-disclosure.pdf](https://www.globalreporting.org/~/media/Global-Reporting-Initiative/2017-04-16-linking-gri-standards-and-european-directive-on-non-financial-and-diversity-disclosure.pdf) (globalreporting.org)
- GRLI (Globally Responsible Leadership Initiative) (2017). Developing the next generation of globally responsible leaders: Our call to action. Viitattu 26.9.2022 osoitteesta: <https://grli.org/about/global-responsibility/>
- Hakonen, A., Viitala, R., & Kääntä, L. (2020). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Viitattu 30.11.2022 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Harmaala, M. M., & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. (2014). Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Yliopistopaino, Helsinki*.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47-63. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v9n1/pdf/hoepfl.pdf>
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership - culture connection among Finnish managers.

- Leadership & Organization Development Journal*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta:
<https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- 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. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta:
<https://doi.org/10.5465/256741>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta:
<https://doi.org/10.1177/23970022110250020>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta:
<https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Joppe, M. (2006). The research process. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm>.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic management review*, 3(1-2), 128-143. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.001>
- Järnlström, M. (2020). Vastuullisuusnäkökulma uudistaa myös henkilöstöjohtamista. HR-
 viesti. Viitattu 30.11.2022 osoitteesta:
<https://www.hrviesti.fi/natiivi/2271/vastuullisuusnakokulma-uudistaa-myos-henkilostojohtamista>
- Järnlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai
 reaalityodellisuutta? Teoksessa Viitala, R., & Järnlström, M. (2014).
 Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstö-barometrin nostamat
 kehityshaasteet. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta:

- https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Järlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R., & Järlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstö-barometrin nostamat kehityshaasteet*. Viitattu 1.5.2023 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- Kaisanlahti, T. (2023). Euroopan unionin kestävyysraportointisääntely. Uusien informointivelvoitteiden vaikutukset yritysjohdolle ja tilintarkastajille. Vaasan yliopiston luento 20.4.2023
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Kauhanen, J. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>
- Kazlauskaitė, R., Ligthart, P. E., Bučiūnienė, I., & Vanhala, S. (2013). CSR and Responsible HRM in the CEE and the Nordic Countries. In *Global trends in human resource management* (pp. 54-77). Palgrave Macmillan, London. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137304438_4
- Kitto, S. C., Chesters, J., & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical journal of Australia*, 188(4), 243-246. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://www.mja.com.au/system/files/issues/188_04_180208/kit10137_fm.pdf

- Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 7.5.2023 osoitteesta: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, 19(2), 119-125. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- 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. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4535087/>
- Lilja, K. (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 6(3).
- Liran, A., & DOLAN, S. (2016). Values, Values on the wall, Just do business and forget them all: Wells Fargo. *European Business Review*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Simon-Dolan-2/publication/309783367_Values_Values_on_the_wall_Just_do_business_and_forget_them_all/links/5a5cf7b5458515c03ede7ab7/Values-Values-on-the-wall-Just-do-business-and-forget-them-all.pdf
- Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 1.5.2023 osoitteesta:

- https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- Lämsä, A. M. (2020). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S.(toim.) Siedätystä johtamisallergiaan, 48-72.
- Lämsä, A. M., & Keränen, A. (2019). Principles of responsibility in varying leadership contexts. *Ethics and Responsibility in Human Resources, Leadership and Start-up Business*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/67376>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of health psychology*, 11(5), 799-808. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1359105306066643>
- Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstö-barometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- Nylander, M., & Hakonen, A. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, Inc.
- Pavlova, A., Salminen, H., & Mattila, M. (2022). Green Human Resource Management—An Employee Perspective. Viitattu 7.5.2023 osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/142300/Pavlova_Salminen_Mattila_2022_1.pdf?sequence=1

- Pearce, C. L., & Stahl, G. K. (2015). Introduction to the special issue: The leadership imperative for sustainability and corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*.
- Price, P. C., Jhangiani, R. S., & Chiang, I. C. A. (2015). Reliability and validity of measurement. *Research methods in psychology*. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/researchmethods/chapter/reliability-and-validity-of-measurement/>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. In *Haastattelun analyysi* (pp. 9-38). Vastapaino.
- Salminen, H., von Bonsdorff, M., & von Bonsdorff, M. (2019, January). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2018-0011>
- Salminen, H. M., Wang, Q., & Aaltio, I. (2019). Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management?. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 198-211. Viitattu 1.5.2023 osoitteesta: <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2018-0180>

- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L. F., & Goyannes Gusmão Caiado, R. (2019). An analysis of the corporate social responsibility and the Industry 4.0 with focus on the youth generation: A sustainable human resource management framework. *Sustainability*, 11(18), 5130. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.3390/su11185130>
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business intelligence journal*, 2(1), 205-213.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In *Nachhaltiges Innovationsmanagement* (pp. 215-245). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Tilastokeskus (2019). Työolot 2018, Työolojen neljä vuosikymmentä. Suomen virallinen tilasto. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta: https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_fi.pdf
- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. *Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta*. Haettu 15.4.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta>

- Työ- ja elinkeinoministeriö. *Vastuullisuusraportointi*. Haettu 3.9.2022 osoitteesta
<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. Viitattu 29.4.2023 osoitteesta:
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- United Nations—Sustainable Development Goals (2016). Available online:
<https://sdgs.un.org/goals>
- Uotila, T-P. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 6.5.2023 osoitteesta:
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1
- Valtioneuvosto (2022). Perhevapaaudistus astuu voimaan elokuussa 2022. Viitattu 15.4.2023 osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/perhevapaaudistus-astuu-voimaan-elokuussa-2022>
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 1.5.2023 osoitteesta: [isbn_978-952-476-537-4.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf) (uwasa.fi)
- Viitala, R. & Kallio, T. (2021). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen & Suoritusmittauksen haasteet asiantuntijatyössä* [luentomateriaali]. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 5.9.2022 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/course/view.php?id=6431>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. (2021). *Suorutumisen johtamisen prosessi – ryhmätyö & Suorituksen johtaminen ja palkitseminen* [luentomateriaali]. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 5.9.2022 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/course/view.php?id=6431>

- Waldman, D. A. (2014). Bridging the domains of leadership and corporate social responsibility. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.027>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5-20. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051819872201>
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: [https://doi.org/10.1016/S0378-777X\(85\)80040-8](https://doi.org/10.1016/S0378-777X(85)80040-8)
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1-14. Viitattu 23.9.2022 osoitteesta <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623-638. Viitattu 19.9.2022 osoitteesta: https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2534-8?event-date=18&error=cookies_not_supported&code=e64578e6-ae8e-48e1-99c0-747fb7b72e7e
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1-14. Viitattu 23.9.2022 osoitteesta <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>
- World Economic Forum (2017). Here's what millennials really want from business, and why. Viitattu 5.5.2023 osoitteesta: <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/heres-what-millennials-really-want-from-business/>
- Ympäristöministeriö (2022). Mitä on kestävä kehitys? Viitattu 19.9.2022 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Aluksi

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja työhistoriastasi?
- Kauanko olet ollut HR-tehtävissä?
- Miten mielestäsi HR-kenttä on muuttunut työurasi aikana? Ja mitkä ovat mielestäsi tällä hetkellä suurimpia haasteita? (mahdollisesti esim. työvoimapula, osaajapula, rekrytointi jne.)

1. Mitä kestävä henkilöstöjohtaminen mielestäsi tarkoittaa?

- Mitä sana ”kestävyys” tuo mieleen?
- Miten kestävyys / kestävä kehityksen näkökulmat näyttäytyvät sinulle HR-ammattilaisena?
- Miten kestävää henkilöstöjohtamista voisi kuvailla?
- Onko antaa konkreettisia esimerkkejä? (esim. miten edistetään työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapaino, otetaan huomioon yrityksen sidosryhmät, arvojen ja eettisten kysymysten huomioinen, pitkäntähtäimen tuloksellisuus jne.)

2. Onko henkilöstöjohtamisella mielestäsi rooli kestävyttä ja vastuullisuutta toteuttaessa?

- Millä tavoin kestävä tai vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee mielestäsi muuta yrityksen toimintaa?
- Onko vastuullisen ja kestävä henkilöstöjohtamisen välillä mielestäsi eroavaisuutta?

3. Millaisena kestävä henkilöstöjohtaminen näyttäytyy tällä hetkellä yrityksessä/yrityksissä? Voidaanko puhua kestävästä henkilöstöjohtamisesta?

- Millaisia käytänteitä kestävä henkilöstöjohtaminen vaatii toteutuakseen?
- Tuleeko mieleen yleisesti esimerkkitalanteita, jotka ovat myötävaikuttaneet kestävä henkilöstöjohtamisen toteutumista?

- Miten henkilöstöammattilainen kokee, että HRM voisi mahdollisesti edistää (tulevaisuudessa) kestävästä kehitystä?

4. Miten kestävyden näkökulmat (ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen) näkyvät yrityksen toiminnassa, omassa työssä ja erityisesti HR:ssä ja/tai HR-kentällä laajemmin?

- Onko antaa konkreettisia esimerkkitalanteita?

- Esim. Voiko jo rekrytoinnissa kiinnittää huomiota kandidaatin kestäviin arvoihin?

Palkitsemisessa kiinnittää huomiota kestävyteen?

5. Millaisia hyötyjä tai haittoja kestävästä henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta seuraa?

- Taloudelliset vaikutukset?

- Onko vaikutuksia työnantajaimagolle?

- Onko vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille?

6. Millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja kestävästä henkilöstöjohtaminen vaatii toteutuakseen?

- Onko antaa konkreettista esimerkkiä?

- Entä käytännössä esim. työsuhteen elinkaaren eri tilanteet? Rekrytointi, työsuhteen aloitus, palkitseminen, työsuhteen päättäminen jne.?

7. Millaisia haasteita ja kehityskohteita olet kohdannut kestävästä henkilöstöjohtamisessa?

- Miten näkyy konkreettisesti omassa tehtävässä? Esimerkkejä? Omassa työssä tai verkostossa, jossa toimit?

- Miten oma rooli isojen kestävästä kehityksen haasteiden edessä, onko olemassa roolia?

Koetko pystyväsi työssäsi vaikuttamaan vai onko ristiriitoja?