



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Milja Rastas

Tukeeko vihreä henkilöstöjohtaminen (GHRM) ympäristöosaamista organisaatioissa?

Osaamisen kehittäminen, -ylläpito ja oppiva organisaatio

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Milja Rastas		
Tutkielman nimi:	Tukeeko vihreä henkilöstöjohtaminen (GHRM) ympäristöosaamista organisaatioissa? : Osaamisen kehittäminen, -ylläpito ja oppiva organisaatio		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Kati Söderlund		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	121

TIIVISTELMÄ:

Vihreää henkilöstöjohtamista sekä siihen liittyvää osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä on tutkittu toistaiseksi vähäisesti. Vihreää henkilöstöjohtamista kehitetään organisaatioissa, mutta käytänteet vaihtelevat ja usein riippuvat yksittäisten henkilöiden aloitteista. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen voivat tukea yrityksiä ympäristövastuullisten toimintatapojen omaksumisessa sekä vahvistaa henkilöstön valmiuksia toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yritysten ja julkisten organisaatioiden vihreän henkilöstöjohtamisen nykytilaa, tunnistaa uusia suuntaviivoja vihreän osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi sekä arvioida, miten vihreä henkilöstöjohtaminen tukee ympäristövastuullisuusosaamista organisaatioissa.

Teoriaosuudessa käsitellään vihreää henkilöstöjohtamista, oppimisen johtamista sekä ympäristövastuullisuusosaamista. Teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstöjohtajuudelle kestävyysmurroksen kontekstissa sekä Sengen oppivan organisaation teoriaan. Mallia pidetään tutkijoiden mielestä ”kaikkein sopivampana viitekehysenä” organisaation osaamisen kehittämisen tarkastelemiseksi.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Kohderyhmänä on seitsemän yksityistä ja julkista organisaatiota. Haastateltavat organisaatioiden edustajat ovat joko henkilöstö- tai vastuullisuus- taikka molempien teemojen ammattilaisia. Aineisto analysoitiin hyödyntäen Bengtssonin laadullisen sisällönanalyysin vaiheita.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että vihreän henkilöstöjohtamisen keinot tukea ympäristövastuullisuusosaamista organisaatioissa näyttäytyvät monipuolisina ja arjen toimintaan kiinnittyvinä käytäntöinä. Resurssit osaamisen kehittämiseksi voivat olla rajalliset, jolloin kestävyteen liittyvien käytäntöjen integroiminen osaksi arjen toimintatapoja, viestintää ja oppimista voivat vahvistaa osaamista. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat valveutuneisuus ja johdon oman roolin merkitys, selkeä ja monikanavainen viestintä sekä konkreettiset tapahtumat ja hankkeet. On tärkeää luoda organisaatioon avoin ja osallistava toimintakulttuuri, jossa henkilöstöä kannustetaan oppimaan ja kehittämään kestäviä toimintatapoja osana omaa työtä. Näin vihreä henkilöstöjohtaminen voi tukea sekä yksilöiden että organisaatioiden oppimista ja edistää ympäristövastuullisten käytäntöjen juurtumista osaksi organisaatioiden arkea.

AVAINSANAT: Vihreä henkilöstöjohtaminen, oppiva organisaatio, ympäristövastuullisuusosaamisen kehittäminen ja ylläpito

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkielman rakenne	11
1.3	Keskeiset käsitteet	12
2	KESTÄVYYSMURROS VIHREÄN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERUSTANA	15
2.1	Organisaatioiden vaikutusvalta kestävyysmurroksessa	16
2.1.1	Ympäristöhallinta ja ympäristöjohtajuus	19
2.1.2	Vihreä organisaatiokulttuuri	21
2.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen	22
2.2.1	Vihreän henkilöstöjohtamisen käytännöt	23
2.2.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen ja koulutus	26
3	OPPIMISEN JOHTAMINEN JA YMPÄRISTÖVASTUULLISUUSOSAAMINEN	27
3.1	Oppivan organisaation tasot ja ulottuvuudet	29
3.1.1	Systemiajattelu	32
3.1.2	Jaettu, yhteinen visio	33
3.1.3	Tiimioppiminen	33
3.1.4	Henkilökohtainen mestaruus	34
3.1.5	Sisäisen mielen mallit	35
3.1.6	Oppivan organisaation kokonaiskuvan hahmottaminen	35
3.2	Kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyvä osaaminen	36
3.2.1	Oppiminen	36
3.2.2	Vastuullinen osaaminen	38
3.2.3	Vihreä osaaminen	39
3.2.4	Kestävyysosaaminen	40
3.2.5	Kestävien toimintatapojen osaamisen nykytila, kehittäminen ja ylläpito	41
3.2.6	Osaamisen mittaaminen	47
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
4.1	Analyysimenetelmät	50
4.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu haastatteluiden avulla	50
4.1	Haastateltavien taustatiedot	53
4.2	Teemoittelu analyysin tukena	54
4.3	Analyysin vaiheet	54
4.4	Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus	57

5	TUTKIMUSTULOKSET	59
5.1	Haasteltavan oma rooli	59
5.1.1	Urapolku	59
5.1.2	Motiivi	60
5.1.3	Tietoisuuden lisääminen	61
5.2	Vihreä henkilöstöjohtaminen	62
5.2.1	Tunnettavuus	63
5.2.2	Integroiminen osaksi strategiaa ja jalkauttaminen käytännöiksi	65
5.2.3	Työpaikkojen rooli	68
5.3	Osaaminen ja oppiminen	70
5.3.1	Perustaidot ja -tehtävä	71
5.3.2	Tietoisuus ja arvot	72
5.3.3	Toimintaperiaatteet	75
5.4	Vihreät käytänteet ja toimintatavat	77
5.4.1	Tiedon jakaminen	78
5.4.2	Osallistaminen	80
5.4.3	Konkreettiset toimet	84
5.5	Haasteet	85
5.5.1	Johtaminen ja priorisointi	86
5.5.2	Resurssit ja kustannukset	87
5.5.3	Ymmärryksen ja osaamisen taso	88
5.6	Mittarit ja mittaaminen	89
5.6.1	Esihenkilötyö	90
5.6.2	Konkreettiset ajatukset	91
5.6.3	Sisäänrakennettu ympäristö	92
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	93
6.1	Tulosten tarkastelua vihreästä henkilöstöjohtamisesta	93
6.2	Tulosten tarkastelua osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä kestävyden kontekstissa	96
6.3	Vihreät käytänteet ja toimintatavat	98
6.4	Mittarit ja katse tulevaan	103
6.5	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset	104
	LÄHTEET	107
	LIITTEET	119
	Liite 1: Haastattelurunko	119
	Liite 2: Sähköpostiviesti	121

Kuvat

Kuva 1 Kytkösrapportti (Suomen luontopaneeli, 2024)	10
Kuva 2 Tutkielman rakenne	12
Kuva 3 Kestävyyshurros (Transformaation kehät, mukailten: Laininen 2018, s.25, O'Brien & Sygna 2013, s.5; Sharma, 2007. Lähde: Lahti & Mero 2020; Sitra)	17
Kuva 4 Oppivan organisaation kokonaiskuva mukailten Senge 1990, 2006; Garvin, 1993; Park, 2014 ja Örtenblad, 2018 Baruch ja Bui, 2010.	36
Kuva 5 Vihreä osaaminen (mukaiillen osaamissipuli, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024)	40
Kuva 6 GreenComp kestävyysosaaminen (Euroopan Komissio, Aarnio-Linnavuori ja muut, 2024; Mykrä, 2024).	41
Kuva 7 Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä (mukaiillen Arola ja muut, 2022)	43
Kuva 8 Kestävän kehityksen pedagoginen malli (mukaiillen Rohweder ja Virtanen, 2008)	45
Kuva 9 Osaamisen käsi mukailten (Kupias ja Peltola, 2019)	46
Kuva 10 Haastateltavien organisaatio, toimiala, koko ja ammattitaidon pääpaino	53
Kuva 11 Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet (Bengtsson, 2016)	55

Taulukot

Taulukko 1 Esimerkki alkuperäisten ilmausten pelkistyksestä	56
Taulukko 2 Pääluokan "Oma rooli" alaluokat sekä yläluokat	59
Taulukko 3 Pääluokan "Vihreä henkilöstöjohtaminen" alaluokat sekä yläluokat	63
Taulukko 4 Pääluokan "Osaaminen ja oppiminen" alaluokat sekä yläluokat	70
Taulukko 5 Pääluokan "Vihreät käytänteet ja toimintatavat" alaluokat sekä yläluokat	77
Taulukko 6 Pääluokan "Haasteet" alaluokat sekä yläluokat	85
Taulukko 7 Pääluokan "Mittarit ja mittaaminen" alaluokat sekä yläluokat	90
Taulukko 8 Keinot tukea ympäristövastuullisuusosaamista vihreän henkilöstöjohtamisen avulla	105

1 Johdanto

Ensin korona, sen jälkeen Ukrainan sota ja nyt kauppasota. Alkuvuodesta 2025 Trump on astunut ryminällä maailman valtapiikkoihin ja hääää sen minkä ehtii. Samaan aikaan Putin on aiheuttanut valtavan humanitäärisen- sekä ilmastoakin koskettavan kriisin Euroopassa. Tullit vavisuttavat kaupankäyntiä ja maapallo on ilmastokriisin partaalla. Maailman keskilämpötilan nousu ylitti ensi kertaa mittaushistoriassa 1,5 astetta. (Eskonen, 2025). Pariisin sopimuksen rajaa ei ole vielä rikottu, sillä aiheuttajana on ihmisen toiminnan lisäksi El Niño -ilmiö. Joka tapauksessa, kuudessa vuodessa nykyisellä globaalilla päästötasolla, hiilibudjetti tulee täyttymään.

Jo vuonna 1995 on todettu, että nykyinen luonnonvarojen kulutuksemme ja jätteen syntymisen taso on pitkällä aikavälillä kestämaton (Sarkis ja Rasheed, 1995). Ympäristötietoisuuden kasvattaminen vaatii yksityiskohtaista huomiota useisiin asioihin, kuten energian säästämiseen, saasteiden ehkäisyyn ja ekologisen tilan heikkenemisen välttämiseen. Suomen hiilineutraaliustavoitteen saavuttaminen edellyttää laaja-alaisia ja nopeita rakenteellisia sekä systeemisiä muutoksia kaikilla sektoreilla vuoteen 2035 mennessä (Suomen ilmastopaneeli, 2025). Isossa kuvassa tarvitaan siis kestävyysmurrosta eli samanaikaisia muutoksia yhteiskunnan eri osa-alueilla, joiden tavoitteena on ympäristön kestävyden varmistaminen sekä kokonaisvaltaisesti kestävämmän ja oikeudenmukaisemman yhteiskunnan kehittäminen (Hukkinen, 2022; Humalamäki, 2022). Kestävyysmurros liittyy siten laajempaan, syvällisempään systeemiseen muutokseen ihmisen ja ympäristön suhteessa (Laako ja muut, 2024). Se muovaa työelämää perusteellisesti tehden muutoksesta kohti kestävämpää yhteiskuntaa välttämättömyyden kaikilla toimialoilla (Taipale, 2022).

Tarvitaan uudenlaista osaamista ja ymmärrystä kestävämmistä toimintatavoista, tavoitteista sekä kiertotaloudesta niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissa (Taipale, 2022). Tässä yhteydessä voidaan puhua kestävyyssiirtymästä, joka viittaa hallittuun, suunnitelmalliseen ja vaiheittaiseen kehitykseen kohti kiertotaloutta

esimerkiksi koulutuksen ja innovaatioiden kautta (Laako ja muut, 2024). Ilmasto- ja luontobarometrin (2025) mukaan useimmat suomalaiset ovat kokeneet ilmastonmuutoksen vaikutukset omassa arjessaan ja samaan aikaan tietoisuus on lisääntynyt. Yritysvastuu -tutkimuksen (FIBS, 2023b) mukaan kuitenkin vain 6 % vastaajista arvioi yrityksessä olevan osaamisen olevan täysin riittävää suhteessa yrityksen vastuullisuustavoitteisiin. Tarvitaan siten perusteellista ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden vihreään käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa (Farrukh ja muut, 2022; Dumont ja muut, 2017).

Tulevaisuuden kannalta ilmeiseksi pullonkaulaksi on nostettu osaamisvaje, joka tulee todennäköisesti hidastamaan yritysten kehitystyötä tulevaisuudessa (FIBS, 2023b). Kestävyysemurros edellyttää työpaikoilla avointa ja rehellistä keskustelua nykyisistä käytännöistä sekä mahdollista luopumista vanhoista toimintatavoista. (Wallenius & Teperi, 2025). Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on keskeinen rooli työntekijöiden vastuullisen, kestävä ja vihreän työkäyttäytymisen mahdollistajana (Taipale, 2022). Työpaikoille on luotava ilmapiiri, joka aidosti kannustaa työntekijöitä ottamaan aktiivisesti osaa kestävyden edistämiseen (Ratinen, 2023). Organisaatioiden tulee varata riittävästi resursseja koulutukseen, viestintään sekä kestävyysosaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Tämä saattaa tarkoittaa myös muutoksia johtamiskäytännöissä ja organisaation rakenteissa. Esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä heidän on näytettävä esimerkkiä kestävyysosaamisen edistämässä ja rohkaistava työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti kestävien toimintatapojen kehittämiseen (Ratinen, 2023).

Henkilöstöammattilaiset ovat keskeisessä roolissa tämän muutoksen mahdollistajina, vaikuttaen osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, työurien kehitykseen sekä organisaatioiden kestäväan kulttuuriin (Taipale, 2022). Organisaation toimintatavoilla, kulttuurilla sekä johtamisella on merkitystä, miten työntekijä toimivat töissä olevana aikana. Kestävyystavoitteiden integrointi työhön ei tarkoita luopumista vaan

mahdollistaa merkityksellisemmän työelämän, jossa työn imu ja hyvinvointi voivat vahvistua.

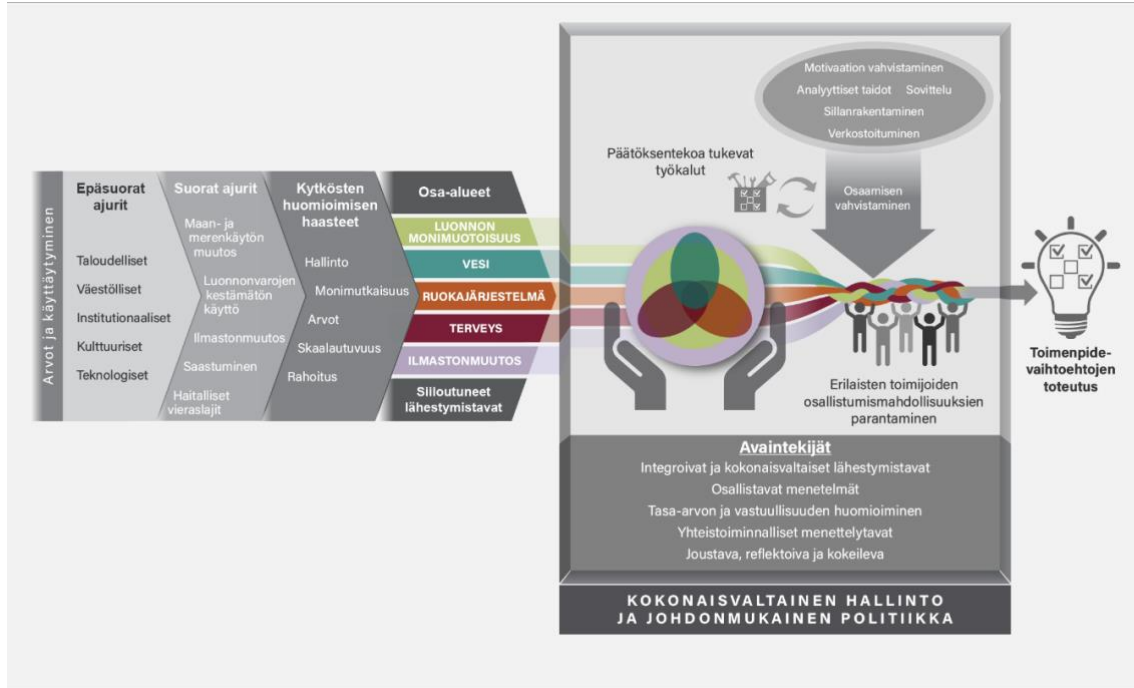
Cesárion ja muut (2025) tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei vihreä koulutus näytä vaikuttavan käsitykseen organisaation kestävydestä. Tällä voidaan viitata koulutuksen tehottomuuteen ja ongelmiin luoda ja muokata kestävyteen tähtääviä koulutuksia. Ahmad (2015) onkin todennut, että tulevaisuudessa olisi erityisen hyödyllistä luoda tutkimusta, joka helpottaa vihreää koulutusta sekä auttaa organisaatioita kehittämään ympäristöystävällisiä johtajia, jotka voivat epäröimättä panostaa kestävään kehitykseen ja edistää sitä koko prosessin ajan. Julkisten ja yksityisten toimijoiden panostusta koulutukseen ja sen vaikuttavuudesta tarvitaan lisää tutkittua tietoa, sillä Suomi käyttää osaamisen kehittämiseen vuosittain jopa 19 miljardia euroa (Sitran selvityksiä, 2019).

FIBS:n (2023b) tehdyn tutkimuksen mukaan yritykset arvioivat, että käytettävissä olevat resurssit sekä tehdyt toimenpiteet eivät ole olleet täysin riittäviä vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi. Vihreän henkilöstöjohtamisen päätarkoituksena on integroida kestävä kehityksen tavoitteet henkilöstöjohtamiseen yrityksen kokonaisvaltaisen kestävyden saavuttamiseksi (Faeni ja muut, 2025). Vihreä henkilöstöjohtaminen painottuu ennen kaikkea organisaatioiden ympäristöllisen kestävyden edistämiseen. Sen tavoitteena on lisätä työntekijöiden ekologista tietoisuutta ja ohjata heidän toimintaansa ympäristöystävällisempään suuntaan. Samalla pyritään pienentämään yritysten hiilijalanjälkeä ja tukemaan sellaisten toimintatapojen käyttöönottoa, jotka heijastavat organisaation sitoutumista ympäristöarvoihin (Renwick ja muut, 2013). Lisäksi vihreällä johtamisella on merkittävä rooli siinä, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua ympäristöhallintaan, mikä kannustaa heitä suuntaamaan asenteensa ja käyttäytymisensä saastumisen ehkäisemisen ja ympäristömahdollisuuksien tunnistamisen tukemiseen (Subramanian & Suresh, 2022; Renwick ja muut, 2013). Yhteiskunnallinen ja globaali maailmanpolitiikka

haastaa kehitystä. Monet yritykset ovat jo ottaneet käyttöönsä kestävämpiä toimintatapoja, mutta vielä on varmasti paljon tehtävissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää yritysten sekä julkisten organisaatioiden ympäristövastuullisuusosaamisen tämänhetkistä tasoa, mahdollisia eroja, uusia toiminnan suuntaviivoja, oppimisen tasoa sekä henkilöstöjohtamisen mahdollisuutta kehittää, ylläpitää ja tukea vihreää osaamista ja oppimista organisaatioissa. Viitekehyksenä toimii oppiva organisaatio ja vihreä henkilöstöjohtaminen. Tarkoituksena on selvittää perustaksi johtajien omia ajatuksia sekä kiinnostusta kestävydestä, vihreydestä ja ympäristöjohtamisesta. Suomen luontopaneeli (Laako ja muut, 2024) on luonut julkaisemassaan raportissa kokonaisvaltaisen ja johdonmukaisen politiikan mallin, jossa yhtenä sektorina on ”osaamisen vahvistaminen” (kuva 1). Mallin tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, miten yhteiskunnan eri osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa. Kytkösraportti auttaa meitä hahmottamaan, miten osaamisella, sen vahvistamisella, kehittämisellä ja ylläpitämisellä on merkittävä rooli osana isompaa poliittista järjestelmää. Perustuen aikaisempaan tutkimukseen sekä Suomen Luontopaneelin luomaan kytkösraporttiin, tämän tutkielman keskiöön on nostettu vihreän henkilöstöjohtamisen käytännöistä vihreä osaaminen ja vihreän osaamisen johtaminen.



Kuva 1 Kytköraportti (Suomen luontopaneeli, 2024)

Tutkielmani aineistoksi haastattelen henkilöstö- sekä vastuullisuusalan ammattilaisia, johtajia ja esihenkilöitä. Tavoitteenani on ymmärtää, millä keinoilla voidaan vahvistaa, ylläpitää ja kehittää työntekijöiden kestävien toimintatapojen osaamista sekä millainen rooli henkilöstöjohtamisella on osana sitä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten vaikuttavana johdon tasolla ympäristövastuullisuusosaaminen koetaan organisaation-, yhteiskunnan- ja yksilön näkökulmista sekä nouseeko haastatteluista joitain innovatiivisia ja uusia näkökulmia osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen kontekstiin. Nähdäänkö ympäristövastuullisuusosaaminen johtajien tasolta kiinnostavana, kilpailuetuna vai enemmänkin taakkana, jopa lisätyönä arjen toiminnassa.

Kysymys, johon tutkielmalla pyritään vastaamaan:

Tukeeko vihreä henkilöstöjohtaminen työntekijöiden ympäristövastuullisuusosaamista yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa?

Täydentävät kysymykset, joilla pyritään vastaamaan suurempaan ylätason kysymykseen:

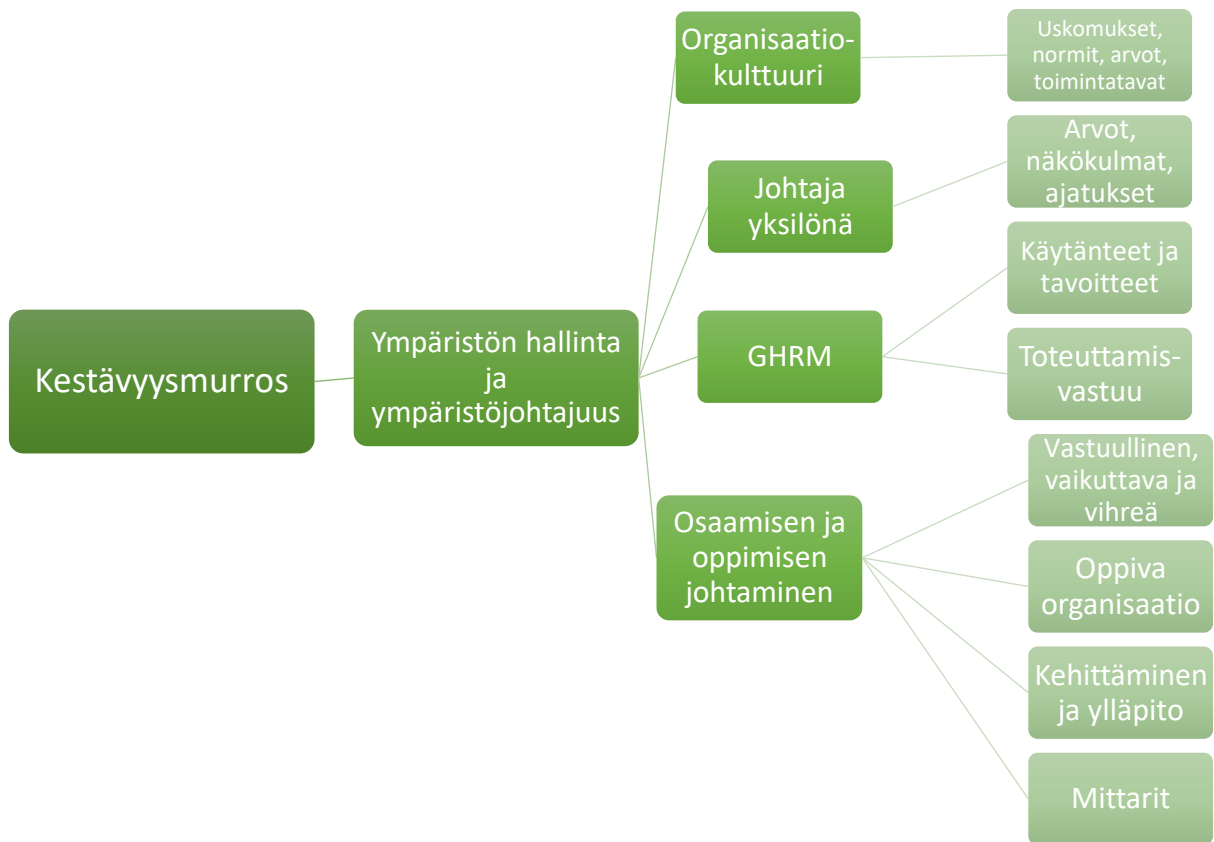
- 1. Miten vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään ja koetaan?*
- 2. Millaisin keinoin ja rakentein organisaatio tukee osaamisen kehittämistä ja oppimista, ja miten nämä näkyvät vihreän osaamisen edistämisessä?*
- 3. Millaisia työkaluja voitaisiin hyödyntää vihreän osaamisen kehittämisessä ja vihreän henkilöstöjohtamisen vahvistamisessa?*

1.2 Tutkielman rakenne

Suomessa on tehty ja tehdään jatkuvasti uutta tutkimusta eritoten kestävyysmurroksen ja työelämän yhtenäistämisestä. Työterveyslaitos on toteuttamassa (2024–2025) hankkeen, jonka tavoitteena on luoda näkemys työpaikkojen roolista kestävyysmurroksen siivittäjänä. Hankkeen tavoitteena on lisäksi koota konkreettisia toimia, joiden avulla työpaikoilla voidaan vauhdittaa murrosta. Lisäksi tutkimushankkeessa ”Kohti jälkifossiilista työelämää” (Räikkönen ja muut, 2025) on tutkittu, millaisia kestäviä ja ilmastoystävällisiä työn käytäntöjä suomalaisilla työpaikoilla kehitetään ja kokeillaan. Hankkeessa on keskitytty siihen, miten kestävyys näkyy työn arjessa, millaista osaamista se vaatii sekä millaisia haasteita siihen liittyy. Tutkimusta on eritoten kohdennettu työntekijöiden arkipäiväisiin toimintoihin ja kokemuksiin sekä niiden laajempiin rakenteellisiin vaikutuksiin. Siinä kestävä työ nähdään ajallisesti ja paikallisesti sidottuna toiminnallisena ilmiönä, joka muuttuu ympäristön ja olosuhteiden mukana vaikuttaen samalla itse ympäröivään tilaan.

Kestävyysmurrosta edeltäviksi työelämän käytännöiksi havaittiin (Räikkönen ja muut, 2025): *mittaaminen ja seuranta, jatkuva parantaminen ja kehittäminen, välittäminen, valtavirtaistaminen sekä innostaminen ja sitouttaminen*. Tässä kyseisessä tutkimushankkeessa aineisto on pääasiassa kerätty jo valveutuneilta ja ympäristöasioista valmiiksi kiinnostuneilta asiantuntijoilta. Lisäksi Feeney ja muut

(2023) ovat tutkineet kestävyyttä koskevaa oppimista erityisesti liiketoiminnan ja johtamisen näkökulmista. Tutkimus (2023) antaa erinomaisen perustan tälle tutkielmalle. Tässä tutkielmassa viitekehys perustuu suuressa kuvassa kestävyysmurrokselle sekä tarkemmin johtamisen ja osaamisen teorioille (Kuva 2). Kuvia 2 avaa viitekehystä visuaalisessa muodossa. Tutkimusosuus perustuu haastatteluille ja johtopäätökset teemoittelulle.



Kuva 2 Tutkielman rakenne

1.3 Keskeiset käsitteet

Kestävä kehitys

Kestävä kehitys tarkoittaa yksinkertaisesti ihmisten hyvinvoinnin turvaamista maapallon kantokyvyn rajoissa (Kestävän kehityksen toimikunta, 2024a). Brundtlandin raportissa

(1987) se määritellään kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Lähtökohtana on hyvinvoinnin edistäminen siten, että taloudellinen kasvu tapahtuu luonnon asettamien reunaehtojen puitteissa (Rohweder & Virtanen, 2008). UNESCO:n (2019) mukaan kestävä kehitys viittaa prosesseihin, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin pyritään esimerkiksi koulutuksen kautta. Oppiminen ja osaaminen nähdäänkin keinona saavuttaa kestävyys (Feeney ja muut, 2023). Kestävä kehitys sisältää kolme perustavanlaatuista ulottuvuutta, ekologinen ulottuvuus; ympäristön ja luonnonvarojen suojeleminen, taloudellinen ulottuvuus; taloudellinen kehitys, jota teknologinen kehitys ja resurssien tehokas käyttö tukevat, sosiaalinen ulottuvuus; ihmisten elinolojen ja turvallisuuden parantaminen (Bombiak ja muut, 2018).

Kestävyysosaaminen

Kestävyysosaaminen on laaja-alainen käsite, joka kattaa ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää, soveltaa ja edistää kestävä kehityksen periaatteita eri elämänalueilla (Puurula ja muut, 2020; Eskelinen, Juppi & Kareinen). Siihen kuuluu: ymmärrys kestävä kehityksen kolmesta ulottuvuudesta, kyky hahmottaa syy-seuraussuhteita ja pitkän aikavälin vaikutuksia, eettinen ja vastuullinen päätöksenteko, yhteistyö- ja vaikuttamistaidot kestävyuden edistämiseksi. Kestävyysosaamisen voidaan katsoa olevan ajattelun ja toiminnan muutos, joka vaatii muutoksia arvoissa, uskomuksissa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa (Hueting, 2010).

Ympäristövastuullisuusosaaminen

Ympäristövastuullisuusosaaminen tarkoittaa yksilön tai organisaation kykyä tunnistaa, arvioida ja toimia siten, että vähennetään haitallisia ympäristövaikutuksia ja edistetään luonnonvarojen kestävä käyttöä. Se sisältää (mukaillen Feeney ja muut, 2023), ymmärryksen ympäristöongelmista (esim. ilmastonmuutos, biodiversiteettikato, saastuminen), kyvyn arvioida omien toimien ympäristövaikutuksia, valmiudet tehdä

ekologisesti kestäviä valintoja (esim. energiatehokkuus, kierrätys, materiaalivalinnat), sitoutumisen ympäristövastuulliseen toimintaan arjessa ja työelämässä.

Julkinen sektori

Julkinen sektori voidaan määritellä seuraavasti "julkinen sektori koostuu hallituksista ja kaikista julkisesti hallinnoituista tai rahoitetuista virastoista, yrityksistä ja muista tahoista, jotka tuottavat julkisia ohjelmia, hyödykkeitä tai palveluita" (Parjanen, 2019; Dube ja Danescu, 2011). Tämän taustalla on ajatus siitä, että julkisen sektorin organisaatiot ovat erilaisia verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin esimerkiksi erittäin byrokraattisten ja muodollisten rakenteiden vuoksi sekä "kilpailun puutteen, politiikan vaikutuksen ja sidosryhmäintressien moninaisuuden vuoksi" (Choi ja Chandler, 2015). (Anand ja Brix, 2022). Julkinen sektori käsittää siis valtion ja kunnat sekä niiden hallinnon muodostavat toimijat ja yhteisöt kuten esimerkiksi oppilaitokset, Kansaneläkelaitos, valtionyhtiöt, hyvinvointialueet ja kuntien liikelaitokset. Toiminnan rahoitus tulee pääasiassa verotuloista (STTK).

2 Kestävyyssmurros vihreän henkilöstöjohtamisen perustana

Vihreä henkilöstöjohtaminen tutkimusaiheena on sinänsä melko uusi. Tutkimusta on kuitenkin tehty 2010-luvulta eteenpäin vilkkaasti (Jackson & Seo, 2010). GHRM-tutkimuksissa korostuu pääosin suuret linjat ja kokonaisuudet. Ne ovat käsitelleet monia teemoja ympäristöstä ja yritystoiminnan vaikutuksista ilmastoon sekä taloudellisiin ja sosiaalisiin kysymyksiin (Chowdhury, 2023). Tutkimuksia on kohdistettu eri maiden kuten Palestiinan (Mousa & Othman, 2020), Brasilian (Jabbour ja muut, 2010), Bangladeshin (Rubel ja muut, 2021) ja Kiinan (Qalanti ja muut, 2024; Liao, 2024) organisaatioihin. Ne ovat käsitelleet kestävyysorientoituneita strategioita ja erilaisia GHRM käytäntöjä (Chowdhury ja muut, 2023; Tahir ja muut, 2024) kuten koulutuksia, rekrytointia, kehittämistä ja palkitsemista (Malik ja muut, 2020; Ahmad, 2015; Dutta, 2012). Lisäksi on tutkittu sen käytäntöjen vaikutusta työnhakijoiden hakeutumisesta ympäristövastuullisiin yrityksiin (Wang ja muut, 2023), yhteyttä viherpesuun (Cesário, 2025) työntekijöiden ympäristömyönteiseen käyttäytymiseen (Chreif & Farmanesh, 2022; Farrukh ja muut, 2022), miten GHRM vaikuttaa suorituskykyyn (Mousa & Othman, 2020; Dubey & Gupta, 2018; Zhu ja muut, 2015; Sobaih ja muut, 2020) sekä kilpailukykyyn (Muisyo ja muut, 2022).

Useissa GHRM tutkimuksissa keskiöön nousevat suuret kokonaisuudet ja tarkastelun kohteeksi kaikkien GHRM käytäntöjen yhteisvaikutus. Tätä on tutkittu esimerkiksi AMO (the ability motivation and opportunity) (Bhatti ja muut, 2022; Anwar ja muut, 2020), motivaatioon ja mahdollisuuksiin perustuvan viitekehyksen kautta, jotta vihreiden HR-käytäntöjen vaikutusta organisaation suorituskykyyn on mahdollista ymmärtää. On tutkittu (Ishaque & Ansari, 2025), että työntekijöiden, jotka ovat erittäin sitoutuneita vihreiden tehtävien suorittamiseen, on havaittu käyttäytyvän ympäristöystävällisesti. On kuitenkin paljon työntekijöitä, jotka eivät ole valmiiksi valveutuneita, osaavia, kiinnostuneita ja sitä kautta sitoutuneita toimimaan ympäristöystävällisesti.

Yhteiskunnalliset ongelmat kuten kestävyysmurros haastavat organisaatioita kokonaisvaltaiseen muutokseen. Vihreä siirtymä vaikuttaa työnkuvaan ja osaamisvaatimuksiin. Murroksella tarkoitetaan tilannetta, jossa tulevaisuuteen liittyvät valinnat korostuvat (Lahti ja Mero, 2020). Koska organisaation menestys riippuu työntekijöiden toiminnasta, organisaation kestävyystavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos työntekijät jakavat samat ympäristöön liittyvät tavoitteet (Kim ja muut, 2020). Onnistunut vihreä muutos edellyttää työpaikoilla vastuullista ja visiönääristä johtamista (TTL). Pelkkä käytännön ongelmien ratkaiseminen ei riitä. Samalla on tarkasteltava ja muutettava ajattelutapojamme, arvojamme ja ihanteitamme, jotka ohjaavat toimintaa (Lahti ja Mero, 2020). Muutos vaatii yhteistä kehittämistä ja henkilöstön osaamisen vahvistamista (TTL; Teperi ja muut., 2025; Ala-Laurinaho ja muut., 2025).

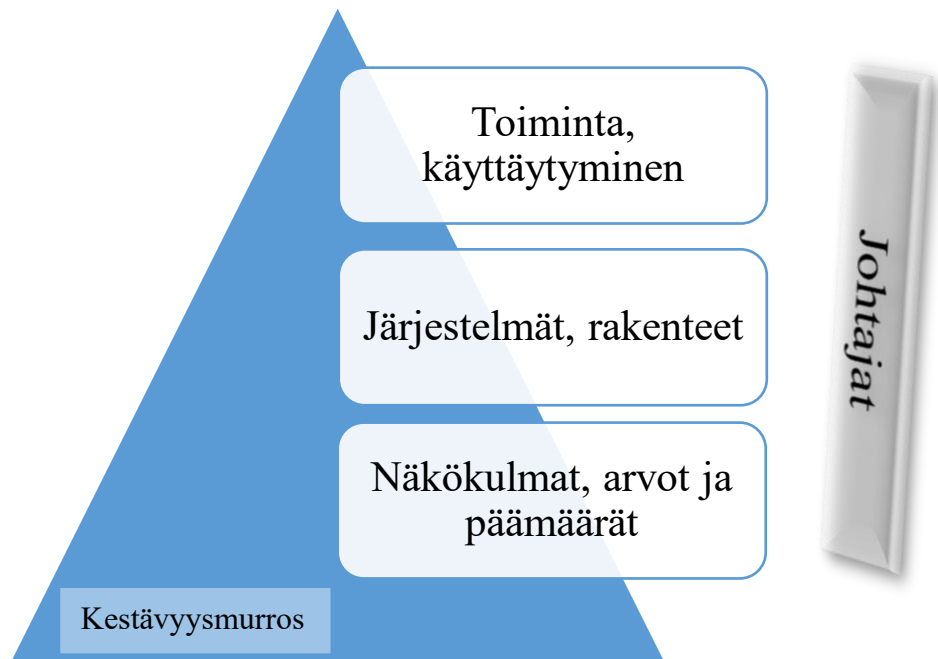
2.1 Organisaatioiden vaikutusvalta kestävyysmurroksessa

Kulutuskeskeinen luonnonvarojen heikentävä talouskasvu nähdään luonnolle merkittävänä haasteena (Laako ja muut, 2024). Laajaa yhteiskunnallista muutosta, joka pyrkii luontokadon torjuntaan, kutsutaan kestävyysmurrokseksi (Rouhiainen ja muut, 2023). Kestävyysmurroksen transformaation kehä kuvaa muutosta, jossa erilaiset toimijat, rakenteet ja käytännöt kehittyvät ja sopeutuvat kohti kestävämpiä ratkaisuja (kuva 3) (Lahti & Mero, 2020).

Ilmasto- ja luontobarometrin (2025) mukaan yritykset nähdään ilmastotoimien vahvistamisessa merkittävässä roolissa valtion ja kansainvälisten instituutioiden ohella. Merkityksellisten ratkaisujen löytäminen kestävyysshaasteisiin edellyttää, että yritykset ja muut toimijat laajentavat ajatteluaan, ylittävät organisaatorajat ja tekevät tiiviimpää yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa (Feeney ja muut, 2023, s.2; De Bakker ja muut, 2019; Williams ja muut., 2017). Barometrin (2025) vastaajien selvän enemmistön (80 %) mukaan yrityksiltä tulisi edellyttää toimia päästöjen vähentämiseksi. Yritykset ovat vastuussa toiminnastaan siten, että se hyödyttää koko yhteiskuntaa. Tällöin puhutaan CSR:stä (Corporate Social Responsibility – yritysten yhteiskuntavastuu) (Taamneh ja

muut, 2025), jossa työpaikoilla tulisi ottaa huomioon taloudellisen hyödyn lisäksi sekä sosiaalinen- että ympäristövaikutus (Ratinen, 2023; Taamneh ja muut, 2025).

Yhteiskuntavastuun (CSR) toteuttamisen tulee kummuta organisaatiokulttuurista (Liu & Lin, 2020). Yritysten omalla aloitteisuudella, toimintaa ohjaamalla sekä kannustamalla kuluttajia kuluttamaan kestävämmiin, voidaan merkittävästi vaikuttaa ympäristön tilaan (Laako ja muut, 2024). TTL:n (2025; Teperi ja muut, 2022) mukaan mahdollisuuksien näkyvässä yhä useammalla työpaikalla on erityinen kestävyys- ja/tai vastuullisuustoimija, joka koordinoi ja edistää kestävyyttä osana strategista päätöksen tekemistä. Lisäksi tulevaisuuden tavoitteena on, että toimialakohtaisilla foorumeilla levitettäisiin tietoa ja osaamista uusista ratkaisuista, kiinnitetään huomiota energiaratkaisuihin ja työmatkaliikenteeseen, kierrätetään, suositaan kasvisruokaa ja ennen kaikkea johtamisella tuetaan kestäväää työpaikkakäyttäytymistä (s.12).



Kuva 3 Kestävyysmurros (Transformaation kehät, mukailen: Laininen 2018, s.25, O'Brien & Sygna 2013, s.5; Sharma, 2007. Lähde: Lahti & Mero 2020; Sitra)

Henkilöstöhallinnon käytännöt ovat kuitenkin olleet suhteellisen hitaita ympäristökysymysten ratkaisemisessa, sillä tasapainon luominen resurssien kulutuksen

ja taloudellisen kehityksen välillä nähdään haasteena (Mousa & Othman, 2020). Räikkösen ja muut (2025) tekemän haastatteluaineiston perusteella on myös havaittu, että yrityksillä on vaikeus tasapainotella ekologisen ja taloudellisen kestävyden välillä, tilanteissa, joissa hyödyt taloudellisesta näkökulmasta ovat epävarmoja. Siten haasteena onkin löytää uusia keinoja vähentää kielteisiä ympäristövaikutuksia, säilyttäen samalla elinvoimaisuus ja kilpailukyky.

Kestävyysmurros on prosessi, jossa työelämä nähdään yhteiskunnan perustana (Räikkönen ja muut, 2024). Siten työpaikat ovat keskeisessä asemassa ratkaistaessa kestävyysaasteita (Työterveyslaitos, n-d). Työllä on keskeinen rooli, sillä yritysten ja organisaatioiden on huolehdittava taloudellisesta kestävydestä ja huomioitava työntekijöiden hyvinvointi ja osaaminen (Rätinen, 2023). Työn kestävyyskriiseihin on vastattu lisäämällä sääntelyä. Sääntelyn lisääminen on lisännyt byrokratiaa työpaikoille, mikä taas on synnyttänyt raportointia ja kestävyysindikaattoreiden seuraamista kuluttaen aikaa perustekemiseltä. Siten toimet eivät ole vahvistaneet kestäviä toimintatapoja vaan päinvastoin vieneet huomiota pois ydintoiminnoista. (Ala-Laurinaho ja muut, 2025).

Kestävyysmurros edellyttää muutosta ihmisen jokapäiväisissä käytännöissä sekä henkilökohtaisissa ja kulttuurisissa arvoissa ja niiden vuorovaikutuksissa (Laako ja muut, 2024). Työn kautta rakentuu pitkälti ihmisen suhde luontoon, ja keskeinen yhteiskunnallinen haaste onkin opetella toimimaan luonnon mukaisesti eikä sitä vastaan (Räikkönen, 2016). Työntekijöiden panos on ratkaisevan tärkeässä roolissa (Rätinen, 2023), sillä ihmisen ja luonnon välinen suhde muovautuu työn konkreettisessa arjessa ja päivittäisissä käytännöissä (Räikkönen ja muut, 2025). Johtajien ympäristövastuuntunto eli sisäinen tietoisuus ja tunne velvollisuudesta suojella ympäristöä ja ympäristökokemus voivat vaikuttaa heidän ympäristöpäätöksiinsä ja organisaation ympäristöstrategioihin (Wang ja muut, 2023). Johtajien vaikutus sekä työntekijöiden suoriutumiseen että organisaation tuloksiin on laajasti tunnustettu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Tämän vuoksi monet tutkijat ovat kääntäneet huomionsa

ympäristöjohtajuuden (environmental leadership) tutkimiseen (Farrukh ja muut, 2022). Siten ympäristöjohtaminen ja sitä kautta vihreä henkilöstöjohtaminen voidaan sitoa osaksi kestävyysmurrosta, sillä johtajien näkökulmat ja arvot saattavat luoda perustaa strategisille muutoksille sekä toiminnalle, vihreiden henkilöstökäytänteiden konkretisoimiseksi.

2.1.1 Ympäristöhallinta ja ympäristöjohtajuus

”Kestävien ratkaisujen kehittämiseen ja vahvistamiseen tarvitaan monipuolinen tekijöiden joukko ja lähestymistapojen kirjo” - Ala-Laurinaho ja muut, 2025

Ympäristöhallinta (Environmental Management) perustuu sääntelylle ja prosesseille, kun taas ympäristöjohtajuus enemmän visiolle, strategialle ja arvojen luomiselle. Perinteisesti kestävyysaasteisiin on vastattu valtion sääntelyllä ja yksityisen sektorin verotuksella (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009) sekä investoinneilla kestäviin innovaatioihin, vapaaehtoiseen raportointiin ja yksityiseen sääntelyyn yrityskäyttäytymisessä (De Bakker ja muut, 2019). Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestävän kehityksen toimintaohjelma ja tavoitteet, Agenda 2030 ohjaavat yrityksiä ja organisaatioita kestävämpään toimintaan. Toimintaohjelmaan sisältyy 17 kestävän kehityksen tavoitetta, jotka sisältävät talouden-, ihmisten hyvinvoinnin- ja ympäristön näkökulmat (Ulkoministeriö) korostaen monitasoisten sopeutumisstrategioiden tarvetta kestävän kehityksen saavuttamiseksi (Scheyvens ja muut, 2016).

Ympäristöjohtaminen (Environmental Leadership) on hallintaa, jossa ympäristösuojelulliset tavoitteet otetaan huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa (Suomen ympäristökeskus, 2015). Se ulottuu kaikkiin organisaation osa-alueisiin ja on nykyään olennainen osa yritysten toimintaympäristöä (Kansanen & Kippo-Edlund 2010). Organisaatioissa ympäristöjohtamisen kautta hallitaan ympäristöasioita, vähennetään haitallisia vaikutuksia ympäristöön sekä vahvistetaan myönteisiä ympäristövaikutuksia (Kansanen & Kippo-Edlund, 2010). Ympäristöjohtamisella tarkoitetaan käytännön päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka

koskevat sitä, miten luonnonvaroja ja ympäristöä suojellaan, jaetaan, kehitetään, käytetään, ennallistetaan ja käsitellään politiikan ja toimintakäytäntöjen mukaisesti (Zurlini ja muut, 2008). Ympäristöjohtamisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset ympäristöindikaattorit, -standardit ja -järjestelmät. Tunnetuimpia ovat ISO 14001 -standardiin ja EMAS-asetukseen perustuvat järjestelmät (Suomen ympäristökeskus, 2023).

Yksi ympäristöjohtamisen keskeisistä osa-alueista on henkilöstöressurssien hallinta. Kun henkilöstöhallinnon tavoitteita toteutetaan ympäristövastuullisesti, tätä lähestymistapaa kutsutaan vihreäksi henkilöstöjohtamiseksi (Green Human Resource Management, GHRM). Ympäristöjohtaminen luo strategisen perustan, joka taas ohjaa vihreää henkilöstöjohtamista. Siihen kuuluu henkilöstön osallistaminen ympäristöhallinnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Henkilöstön ympäristötietoisuus ja sitoutuminen parantuu, kun henkilöstöä informoidaan ympäristöjohtamisen tuloksista. Ympäristöjohtamista pidetään yrityksen ekologisen kriisin hallinnan kriittisenä menestystekijänä, koska se voi vaikuttaa työntekijöiden ympäristötietoisuuteen ja -ajatteluun (Al Nuaimi ja muut, 2021).

Lisäksi johdon sitoutuminen on ympäristöjohtamisen käyttöönoton ehdoton edellytys. Johtajien arvot ja ominaisuudet voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti myös yrityksen päätöksiin (Feng ja muut, 2022). Johtajien ymmärrys luonnonympäristöstä tuo esille empaattisen näkökulman ja johtajien ymmärrystä pidetään myös vihreiden organisaatioiden symbolina (Wang ja muut, 2023). Tehokkaan ympäristöjohtamisen ja -hallinnan käyttöönotto pienentää ympäristövaikutuksia, näkyy taloudellisina säästöinä, henkilöstön lisääntyneenä ympäristötietoisuutena sekä organisaation parantuneena ympäristöimagona (Kansanen ja Kippo-Edlund, 2010). Johtajien vankka esimerkki kannustaa työntekijöitä omaksumaan aktiivisesti vihreää tietoa ja osaamista (Sarfrac ja muut, 2023).

2.1.2 Vihreä organisaatiokulttuuri

Schein (1990) on määritellyt organisaatiokulttuurin rakentuvan kolmesta tasosta; toiminnalliset ilmiöt ja näkyvät rakenteet, arvot ja normit sekä perusolettamukset. Norton ja muut (2015) ovat laajentaneet Scheinin (1990) alkuperäistä organisaatiokulttuurin määritelmää niin, että se kattaa myös käytännön toiminnan ja työntekijöiden kokemukset ympäristönsuojelun näkökulmasta. Tämä näkökulman pohjalta vihreä organisaatiokulttuuri voidaan ymmärtää organisaation sisäisesti jaettuina uskomuksina, arvoina, näkökantoina, normeina ja toimintatapoina, jotka ohjaavat henkilöstöä toimimaan ympäristöä arvostavalla tavalla liiketoiminnan eri vaiheissa (Liu & Lin, 2020).

Yritykset, jotka toteuttavat vihreää organisaatiokulttuuria, tunnistavat, analysoivat ja ratkaisevat ympäristöön liittyviä ongelmia sekä kehittävät strategioita, jotka auttavat niitä toimimaan ympäristöarvojen mukaisesti (McCullough ja muut, 2016). Vihreän kulttuurin edistäminen organisaatioissa on tärkeää, sillä se koskee sekä ympäristöä että ihmisiä. Se tukee ekologista kehitystä ja kestäväää talouskasvua ottaen huomioon politiikan ja tieteen näkökulmat (Galpin ja muut, 2015) sekä toimii organisaation kilpailuetuna (Aggarwal ja Agarwala, 2021; Shah ja muut, 2021). Vihreän organisaatiokulttuurin kehittämisen avulla on kyky vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, juurruttaa arvoja, jotka muovaavat organisaation sisäistä kulttuuria (Subramanian & Suresh, 2023) sekä sitouttaa työntekijöitä ympäristövastuullisiin normeihin (Mokhtar ja muut, 2016). Sen tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä ympäristömyönteiseen käyttäytymiseen ja luoda ilmapiiri, jossa voidaan kehittää innovatiivisia ideoita, asenteita, yhteistyötä ja toimintatapoja tavalla, joka vähentää yrityksen kielteisiä ympäristövaikutuksia (Subramanian & Suresh, 2023).

Harris ja Crane (2002; Aggarwal ja Agarwala, 2023) ovat luoneet vihreän organisaatiokulttuurin kolmiulotteisen mallin, jossa tarkastellaan vihreiden arvojen ja käytäntöjen esiintymistä asteittain, leviämisen kautta sekä syvyyden näkökulmasta organisaation eri prosesseissa ja käytännöissä. Asteella (degree) viitataan siihen, kuinka

vahvasti johtajat kokevat vihreiden arvojen näkyvän organisaation visuaalisessa ilmeessä ja käytännön ilmentymissä kuten toimintatavoissa, teknologioissa ja työympäristössä. Leviäminen (diffusion) kuvaa sitä, kuinka laajasti vihreät arvot on omaksuttu eri osastoilla organisaatiossa, eli se korostaa vihreiden käytäntöjen kattavuutta. Syvyys (depth) puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka syvällisesti yksittäiset organisaation jäsenet ovat sisäistäneet vihreät arvot (Aggarwal ja Agarwala, 2023).

Kaikkein tärkeää on tunnistaa kestävyden keskeiset perusteet ja integroida ne osaksi työtehtäviä (Räikkönen ja muut, 2025), sillä pohjimmiltaan ihmisten välinpitämättömyys työpaikoilla voi aiheuttaa merkittävää ympäristövahinkoa (Soomro ja muut, 2021). Räikkönen ja muut, (2025) ovatkin nostaneet valtavirtaistamisen yhdeksi kestävyden teemaksi. Valtavirtaistamisella tarkoitetaan kulttuurista ja organisatorista muutosta, jossa kestävyden periaatteet juurtuvat osaksi päivittäisiä käytäntöjä, työnkuvia ja päätöksentekoa. Valtavirtaistaminen kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen tarjoamalla mahdollisuuksia tehdä kestävyysmurroksesta arkipäivää ja vastata kestävyyshaasteisiin riittävän laajasti.

2.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen

Vihreä henkilöstöjohtaminen (Green Human Resource Management, GHRM) voidaan määritellä henkilöstökäytännöiksi, -hallinnoksi, -järjestelmiksi sekä -politiikaksi korostaen ympäristön kestävyttä (Faeni ja muut, 2025; Li ja muut, 2023). Se yhdistää henkilöstöjohtamisen (Human resource Management) ja ympäristöjohtamisen (Environmental Management) alueet (Chowdhury ja muut, 2023). Sen tarkoituksena on arvioida strategioita ympäristöystävällisestä näkökulmasta ottaen huomioon ekologisen kestävyden tarpeet (Cosenza ja muut, 2025). Tavoitteena on edistää kestäviä liiketoiminta- ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Chowdhury, 2023), jotka ovat ympäristöystävällisiä, sosiaalisesti vastuullisia ja taloudellisesti kannattavia (Taamneh ja muut, 2025; Renwick ja muut, 2012). Kyse on henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja strategioiden yhdenmukaistamisesta organisaation vihreiden tavoitteiden kanssa

(Cesário, 2025). Vihreä henkilöstöhallinto rakentuu kahdesta olennaisesta pääelementistä, ympäristöystävällisistä henkilöstöhallinnon käytännöistä ja hiljaisen tiedon säilyttämisestä (Ahmad, 2015). Vaatimukset organisaatioille eettisesti ja lainsäädännöllisesti varmistaa kestävyden periaatteet ovat voimistuneet (Chowdhury, 2023). Siten GHRM toimintatavat pyrkivät tekemään henkilöstöpolitiikasta ja -käytännöistä ympäristöystävällisiä haitallisten ympäristövaikutusten minimoimiseksi, kustannusten säästämiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi (Li ja muut, 2023).

Vihreä henkilöstöhallinto (GHRM) on kehittymässä merkittäväksi johtamisen osa-alueeksi nyky-yhteiskunnassa, joka yhdistää työntekijöiden kestävä suoriutumisen ympäristövastuullisiin käytäntöihin (Bhatti ja muut, 2022). Siten sen rooli on merkittävä organisaation vastuullisuusstrategiassa. Työntekijöiden motivoiminen ympäristöystävällisiin toimiin on tärkeää vihreän henkilöstöhallinnon toteuttamisessa tehokkaasti (Bombiak, ja muut, 2018). GHRM tukee vahvasti vihreää työntekijäkäyttäytymistä vastauksena kasvaviin ympäristöhaasteisiin (Malik, ja muut, 2020). Kun koko organisaatio (Rubel ja muut, 2021) ja organisaation ylin johto sitoutuu ottamaan vastuuta ympäristöasioissa, vahvistaa se kestävyden asemaa koko organisaatiossa, tukee vastuullisen organisaatiokulttuurin kehittymistä, edistää ympäristöarvojen omaksumista henkilöstön keskuudessa (Qalati ja muut, 2024; Memon ja muut, 2022; Yusliza ja muut, 2019), lisää työntekijöiden ympäristötietoisuutta (Rubel ja muut, 2021) ja ohjaa resursseja ekologisesti kestäviin toimenpiteisiin (Qalati ja muut, 2024; Memon ja muut, 2022; Yusliza ja muut, 2019). Onkin tutkittu, että työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä organisaatioihin, jotka ottavat huomioon vihreän kehityksen ja osallistuvat ennakoivasti sen edistämiseen (Ahmad, 2015). Vihreällä henkilöstöjohtamisella on nähty olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden vihreään käyttäytymiseen sekä innovaatioihin (Chreif & Farmanesh, 2022).

2.2.1 Vihreän henkilöstöjohtamisen käytännöt

Sekä yhteiskunta että liiketoiminta tiedostavat yhä enemmän kestäväen kehityksen merkityksen, joka "täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omat tarpeensa" (Proenca, 2022). Organisaatiostrategian toteuttamiseksi ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstöjohtamista ja henkilöstöressurssien hallintaa (Niazi ja muut, 2024; Alavi ja Aghakhani, 2023; Kundu ja muut, 2023). Vihreän henkilöstöhallinnon (GHRM) käsite viittaa joukkoon käytäntöjä, joita voidaan soveltaa eri henkilöstöhallinnon osa-alueilla (Cesário, 2025).

Tunnistettuja käytänteitä ovat ekologiseen tietoisuuteen perustuva rekrytointi ja perehdytys, vihreän suorituskyvyn johtaminen ja palkitseminen, vihreä kestävä kulttuuri ja sisäinen viestintä (Cesário, 2025; Cesário ja muut 2022), innostaminen ja sitouttaminen, mittaaminen ja seuranta, valtavirtaistaminen (Räikkönen ja muut, 2025), kestäväen kehityksen mukaiset koulutusohjelmat ja kehittäminen, suorituskyvyn arviointi sekä vihreä urakehitys ja osallistuminen, joiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden ympäristötietoisuutta ja edistää ympäristöystävällistä käyttäytymistä organisaation sisällä (Wang ja muut, 2023; Cosenza ja muut, 2025; Räikkönen ja muut, 2025). GHRM-käytännöt mahdollistavat organisaatioiden kestävyystavoitteiden saavuttamisen integroimalla vihreät strategiset tavoitteet osaksi henkilöstöhallinnon toimintaa (Ren ja muut, 2018). Vihreiden henkilöstöhallinnon käytäntöjen omaksuminen antaa organisaatiolle kilpailuedun (Muisyo ja muut, 2022), parantaa sen mainetta (Tang ja muut, 2018) ja lisää taloudellista tehokkuutta (Shah ja muut, 2021).

Työntekijät eivät aina tunne organisaation käytäntöjä, varsinkaan jos he eivät työskentele suoraan kyseisellä osa-alueella. Tämä voi johtaa siihen, että heidän arvionsa käytännöistä on puutteellinen tai virheellinen (Cesário, 2025). Käytännössä vihreän HRM:n toimet keskittyvät ympäristökestävyteen kouluttamalla työntekijöitä tunnistamaan ja tukemaan organisaation ympäristöaloitteita (Doghan, ja muut, 2022). Perinteisten tunnistettujen GHRM-käytäntöjen rinnalle Räikkönen ja muut, (2025) ovat nostaneet välittämisen yhdeksi tärkeäksi kestävyystyön käytännöksi. Välittäminen tarkoittaa yrityksissä jatkuvasti tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri

toimijoiden kuten työntekijöiden, sijoittajien, omistajien ja lainsäätäjien kanssa. Välittämisessä korostuu kyky toimia, tulkita, tasapainoilla ja sovittaa yhteen kestävyteen liittyviä kysymyksiä, erilaisia vaatimuksia ja odotuksia. GHRM:n tavoitteena onkin tukea vihreää työntekijäkäyttäytymistä (Green Employee Behavior) (Malik, 2021).

Kun organisaatiot ottavat käyttöön näitä käytäntöjä, ne viestivät sekä nykyisille että tuleville työntekijöilleen olevansa sitoutuneita yhteiskuntavastuuseen (CSR) (Cesário, 2025). Organisaation osoittaessa vastuutaan ympäristöstä vihreän henkilöstöhallinnon käytäntöjen ja GHRM-järjestelmän kautta, vihreä tieto ja osaaminen leviävät kehittäen samalla vihreämpää ymmärrystä, -vastuullisuutta, ja sitoutumista kestäviin toimiin työntekijöiden keskuudessa (Rubel ja muut, 2021; Niazi ja muut, 2024 ; Roscoe ja muut, 2019). Vihreä henkilöstöhallinto hyödyntää työntekijöiden osaamista ja osallistumista uusien ideoiden ja käytäntöjen käyttöönotossa. Tavoitteena on parantaa organisaation ympäristösuorituskykyä, vähentää jätettä, edistää yhteiskuntavastuuta ja saavuttaa kilpailuetua. Tämä tapahtuu tukemalla jatkuvaa oppimista ja kehittämistä sekä ottamalla käyttöön ympäristötavoitteita ja -strategioita (Bhatti ja muut, 2022).

Organisaatioiden ympäristöystävällisten aloitteiden onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten työntekijät ja yhteistyökumppanit toimivat. Jotta heidän toimintansa tukisi kestävä kehitys, organisaation on edistettävä myönteistä suhtautumista ympäristöasioihin henkilöstökäytäntöjen avulla (Cosenza ym., 2025). Kun työntekijät ymmärtävät ympäristöongelmien merkityksen ja vakavuuden, he pystyvät paremmin vastaamaan organisaatiota ja yhteiskuntaa koskeviin ympäristöhaasteisiin sekä toteuttamaan käytäntöjä, jotka vähentävät resurssien tuhlausta ja pienentävät kustannuksia (Farrukh ym., 2022). Tutkimusten mukaan vihreä palkitseminen on tärkeä keino tukea ympäristönhallintaa ja edistää ympäristötavoitteiden saavuttamista (Bombiak ym., 2018). Lisäksi vihreä henkilöstöjohtaminen voi alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun valintaprosessi, palkkaus ja työnkuvat suunnitellaan ympäristökeskeisiksi (Malik ym., 2020).

2.2.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen ja koulutus

Vihreä osaamisen hallinta nähdään yhä keskeisempänä tekijänä organisaatioiden menestyksessä ja elinvoimaisuudessa (Malik ja muut, 2021). Tiedon jakaminen organisaation ympäristöystävällisistä tavoitteista ja työntekijöiden vihreiden arvojen tukeminen henkilöstökäytäntöjen kautta, voivat lisätä työntekijöiden tietoisuutta ympäristöasioista ja johtaa ympäristömyönteisempään käyttäytymiseen (Renwick ja muut, 2013). Kaikkien organisaatioiden työntekijöiden on saatava ympäristökoulutusta käytäntöjen ja käyttäytymisen edistämiseksi riippumatta kustannuksista (Barr, 2003) Ympäristökoulutusta pidetään yhtenä ympäristöasioiden hallinnan onnistumisen tärkeimmistä tekijöistä. (Jabbour ja muut, 2008). Renwick ja muut (2013) ovatkin todenneet, että työntekijät, joilla on syvälinen ymmärrys ympäristökysymyksistä, pystyvät tarjoamaan arvokkaita näkemyksiä ja ajatuksia (Qalati ja muut, 2024). Sen vuoksi työntekijöille suunnattujen koulutusohjelmien huolellinen ja järjestelmällinen suunnittelu on tärkeää (Jabbour, 2008).

Koulutusten avulla työntekijät oppivat tunnistamaan ympäristöön liittyviä haasteita ja pystyvät hahmottamaan mahdollisia tapoja ratkaista niitä. Tällainen koulutus on välttämätöntä, jotta työntekijät voivat aidosti vaikuttaa organisaation ympäristökäytäntöihin ja osallistua niiden suunnitteluun ja ylläpitoon. koulutuskäytännöt auttavat parantamaan tietoja, taitoja ja kykyjä edistääkseen työntekijöiden sitoutumista vihreisiin suorituksiin (Rubel ja muut, 2021; Pless ja muut, 2012).

3 Oppimisen johtaminen ja ympäristövastuullisuusosaaminen

Työelämä nyt ja tulevaisuudessa vaatii uusia taitoja ja osaamista (Räikkönen ja muut, 2025, s.46). Osaaminen on Ala-Laurinahan ja muut, (2025; Kauhanen & Kuusela 2023, Kuusela ja muut, 2023, Ratinen & Linnanen 2022, Ratinen ja muut, 2023) mukaan edellytys vihreän siirtymän onnistumiselle, uusien innovaatioiden, teknologisten ratkaisujen sekä toimintatapojen kehittämiseksi. Menestyäkseen organisaation on keskityttävä jatkuvaan oppimiseen, jota tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa niin yksilöiden, työyhteisöjen kuin koko yhteiskunnankin tasoilla (Ryky, 2020; Sitra, 2019; Aarrevaara ja muut, 2020.) Osaaminen ja oppiminen voidaan luokitella kansantalouden ja kansakuntien kilpailukykyä kulmakiviksi (Ranki, 2015). Se, minkälainen kyky organisaatioilla on oppia, vaikuttaa onnistuvan strategian toteutumiseen (Sanchez, 2015).

Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli työntekijöiden innostamisessa, motivoimisessa sekä pyrkimyksessä auttaa henkilöstöä omaksumaan vihreitä käytäntöjä kestävämmän liiketoiminnan edistämiseksi (Ahmad, 2015). Työssä tarvittava kestävyysosaaminen tarkoittaa taitoja ja kompetensseja, joita tarvitaan kestävämmässä yhteiskunnassa ja taloudessa toimimiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024), syvälistä ammattiosaamista, vihreään työpaikkakäyttäytymiseen liittyviä tietoja ja taitoja sekä kestävyden monitahoisuuden ymmärtämistä (Ala-Laurinaho ja muut,, 2025). Haasteena organisaatioilla on varmistaa, että koulutus ja valmennus johtavat oppimiseen, joka aidosti siirtyy käytäntöön työpaikalla (Jackson & Seo, 2010; Holton ja Baldwin, 2003).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että koulutuksella on myönteinen vaikutus kestävyysasioihin helpottaen organisaatioiden ympäristötavoitteiden saavuttamista (Bombiak, 2018; Chreif ja Farmanesh, 2022). Koulutus on keskeisessä roolissa kestävä kehitystä koskevissa tulevaisuuden strategioissa (Soini ja muut, 2003).

Ympäristötavoitteiden saavuttamista tukevat parhaiten henkilöstöhallinnon prosessit, jotka luovat myönteisen ympäristökulttuurin ja saavat työntekijät tuntemaan, että he ovat aidosti mukana ympäristötulosten saavuttamisessa (Ahmad, 2015; Ramus, 2002). Tarvitaan vihreä koulutusohjelma, joka auttaa yrityksiä lisäämään ympäristötietoisuutta ja -osaamista (Malik ja muut, 2020). Koulutus voidaan ymmärtää systemaattisena prosessina, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista (Jabbour ja muut, 2008). Koulutuksen kehittäminen keskittyy työntekijöiden taitojen, tiedon ja asenteiden monipuolistamiseen (Ahmad, 2015) liittyen esimerkiksi uusiutuvaan energiaan, jätteen vähentämiseen tai energian säästämiseen (Bombiak ja muut, 2018).

Työpaikoilla on toteutettava aktiivisesti henkilöstön kestävyystaitojen ja ammattiosaamisen kehittämistä. Ala-Laurinaho ja muut (2025) mukaan osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua sekä työssäoppimisen että järjestelmällisen kouluttamisen kautta. Kaksi laajalti käytettyä koulutusmenetelmää, joilla pyritään muuttamaan henkilöstön käyttäytymistä ovat tieto- ja taitokoulutus. Tietoon perustuvat koulutukset pyrkivät muuttamaan asenteita (Jackson & Seo, 2010). Ala-Laurinaho ja muut, (2025) mukaan painopistettä tulisi kuitenkin siirtää enemmän yhteistöllisempään osaamisen kehittämiseen sekä kykyyn yhdistää eri ammattilaisten osaamista innovatiivisilla keinoilla. Tähän voisi vastata erityyppiset koulutukset kuten tiimityöhön osallistuminen, ideointi ja yhteisten toimintatapojen luominen, jotka voivat antaa henkilöstölle valmiuksia osallistua ympäristöasioiden hallintaan (Jabbour ja muut, 2008) sekä terävöittää työntekijän taitoa käsitellä erilaisia ympäristöongelmia (Ahmad, 2015).

Lisäksi vihreät osallistumisaktiviteetit, kuten siivouskampanja- ja kierrätyspäivä, auttavat työntekijöitä muuttamaan ympäristömyönteistä käyttäytymistään ja kannustavat heitä osallistumaan aktiivisesti toimintaan (Malik, ja muut, 2020). Lisäksi vihreä koulutus voi vahvistaa organisaatiokulttuuria, joka tukee kestävyyttä (Faeni ja muut, 2025). Organisaatiokulttuurin tukiessa kestävyyttä ja ympäristöarvoja, vihreä koulutus voi vahvistaa yrityksen mainetta. Sen sijaan, jos kulttuuri ei tue näitä arvoja tai

on niille ristiriitainen, koulutuksen myönteinen vaikutus voi heikentyä tai jäädä kokonaan pois (Faeni ja muut, 2025; Faeni ja muut, 2019). Koulutusta pidetään olennaisena osana menestyviä yrityksiä (Jabbour ja muut, 2008).

3.1 Oppivan organisaation tasot ja ulottuvuudet

”Organisaatio, joka osaa houkutella ihmiset tuottamaan uusia ideoita, oivaltamaan, uskaltamaan kokeilla lannistumatta uusia asioita mukavuusalueensa ulkopuolella ja oppimaan kokeiluistaan ketterästi, on voittaja.” – Leenamajja Ojala, (2018, Ryky, 2022)

Sengen mallia oppivan organisaation teoriasta pidetään useiden tutkijoiden mielestä kaikkein sopivampana viitekehyksenä organisaation osaamisen kehittämiseen (Ortenblad, 2019). Oppivan organisaation teoria yhdistää yksilöoppimisen koko organisaation kykyyn muuttua, oppia ja soveltaa. Oppivassa organisaatiossa ihmiset pyrkivät jatkuvasti kehittämään omia kykyjään saavuttaakseen merkityksellisiä tavoitteita (Senge, 2006). Oppivan organisaation tehtävänä on varmistaa, että jokaisen yksilön osaaminen kehittyy organisaation tavoitteiden määrittämään suuntaan (Hsu ja Lamb, 2020). Ydinajatuksena mallissa on kyky omaksua epäonnistumiset osana oppimisprosessia sekä tavoite siitä, että synnytetään organisaatioon jatkuvan oppimisen positiivinen kierre (Luhn, 2016). Organisaatiot pyrkivät tietoisesti kehittämään oppimiskyvykkyyttään siten, että oppiminen nähdään osana kulttuuria, rakenteita ja tiettyjä osaamisalueita (Bui, 2020; Watkins ja Marsick, 1996). Oppivat organisaatiot ovat avoimia, dynaamisia ja itseorganisoituvia järjestelmiä (Luhn, 2016). Oppiminen nähdään organisaation ominaisuuksina ja kyvykkyysinä eikä yksittäisten toimijoiden tehtävänä (Senge, 2006). Argyrisin ja Schönin mukaan organisaatio oppii hankkimalla tietoa, taitoja ymmärrystä ja muita valmiuksia tietopohjansa perustaksi (Luhn, 2016, s.3; Argyris & Schön, 1999, s.19). Oppiminen ei ole pelkästään osaamisen kehittämisen väline, vaan se luo yhteistä merkitystä ja toimii organisaation uudistumisen työkaluna.

Oppiva organisaatio voidaan linkittää yksityisten organisaatioiden tavoin julkisiin organisaatioihin, sillä kehitys kohti oppimisen yhteiskuntaa edellyttää esimerkiksi

koulujen muuttumista oppiviksi organisaatioiksi, oppimisyhteisöiksi (Soini ja muut, 2003). Norjassa tehtyjen tutkimuksiin pohjautuen, on jopa havaittu, että lähes kaikki maininnat oppivasta organisaatiosta esiintyy itse asiassa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteydessä, kuten julkisen sektorin toimijoilla (Nguyen ja muut, 2019). Oppivaan organisaatioon liitetään julkisen organisaatioiden kontekstissa neljä teemaa, psykologinen turvallisuus (Asad ja muut, 2022), osallistava johtaminen (Irwanto ja muut, 2020), johtamistyyli ja kommunikaatio (Asad ja muut, 2022) sekä organisaatioiden uudistumisten ja palveluiden parantamisen tukeminen (Munawar ja muut, 2022).

Oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu jatkuvasti neljällä tasolla; yksilö- (Ryky, 2020), tiimi- (Koeslag-Kreunen ja muut, 2018), organisaatiotasolla (Bui, 2020; Watkins ja Marsick, 1993) sekä organisaatioiden välisissä yhteisöissä (Feeney, 2023; Bui, 2020). Yksilöiden oppiminen on kriittinen tekijä koko organisaation oppimiselle (Viitala, 2005). Organisaatioissa tarvitaan erilaista osaamispääomaa, joka on sidoksissa yksilöön. On inhimillistä pääomaa, joka kattaa yksilön tiedot, taidot ja osaamisen sekä sosiaalista pääomaa, joka sisältää yksilön henkilökohtaiset suhteet ja yhteistyöverkostot (Salunen ja muut, 2012). Yksilöt luovat itse kulttuuria ja sitä kautta merkityksiä, jotka tukevat oppimista (Bui, 2020). Organisaatio voi olla osaamista tukeva tai estävä ja oppimiseen innostava tai toisaalta sitä tukahduttava (Viitala, 2005).

Oppimisprosessit aiheuttavat jatkuvaa muutosta, jotka tekevät organisaatiosta dynaamisen (Luhn, 2016). Watkins:n ja Marsick:n (2003, s.135) mukaan muutoksen on ensinnäkin tapahduttava jokaisella oppimisen tasolla yksilöstä ryhmän kautta organisaatioon sekä ympäristöön, ja toiseksi sen on muututtava uusiksi käytännöiksi ja rutiineiksi mahdollistaen oppimisen hyödyntämisen. Sengen (2006) mukaan vaikka oppiminen on aina yksilöllinen prosessi, organisaation oppiminen perustuu tiimien yhteiseen muuttumiseen. *”Oppiva organisaatio on paikka, jossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä”* (Luhn, 2016, s. 3; Senge, 2011, s.13). Tiimioppiminen on uuden tiedon yhteisrakentamista ja kykyä toimia yhtenäisesti. Oppiminen organisaatiotasolla perustuu vakiintuneisiin toimintatapoihin, käytäntöihin, kulttuuriin, työprosesseihin ja

tietojärjestelmiin, jotka yhdistävät tiimit ja yksilöt (Bui, 2020). Oppivan organisaation kehittämisessä merkittäväksi tekijäksi tutkimuksissa korostui johtajien rooli ja osaaminen sekä niiden muuttaminen oppimista tukevampaan suuntaan. (Watkins ja Marsick, 1996). Johtajien tehtävänä on juurruttaa oppiminen osaksi ihmisten ja organisaation kulttuuria siten, että uteliaisuus, aloitteellisuus ja kokeileva ajattelu hallitsevat. Johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, jossa avoin kommunikaatio, kokeilu ja vuoropuhelu ovat avainasemassa (Viitala, 2005, s.509).

Garvin (1993) on määritellyt viisi keskeistä käytäntöä tai prosessia, jotka oppivan organisaation tulisi taitaa. Nämä käytännöt ovat **ongelmanratkaisu, kokeileminen, menneistä kokemuksista oppiminen, muiden kokemuksista oppiminen, ja tiedon nopea ja tehokas siirtäminen**. Lisäksi kommunikaatio nähdään tärkeäksi osaksi oppivaa organisaatiota (Luhn, 2016; Unger, 2002, s.38). Toisaalta taas Örtenblad (2018, 2013a, 2002) on omissa tutkimuksissaan määritellyt kirjallisuuteen perustuen, että oppivasta organisaatiosta on neljä erilaista määritelmää, **oppiminen työssä, oppimisen ilmapiiri, organisaatio-oppiminen ja oppimisen rakenne**. Park:n ja muut, (2014) mukaan taas oppivaan organisaatioon voidaan liittää neljä erilaista piirrettä; **johtajuus, tuki, oppimisen edistäminen ja työntekijöiden kehittäminen**.

Oppiminen työssä, tapahtuu työtä tehdessä, työpaikoilla ja tiiviissä yhteydessä työtehtäviin. Oppiminen on jakamista, samalla kun jakaa muille, oppii myös itse (Ryky, 2022; Cunningham ja muut, 2004). Oppimisen ilmapiiri tarkoittaa organisaation tarjoamia työkaluja ja mahdollisuuksia yksilöille ja tiimeille sisäisesti. Tarkoituksena on rohkaista työntekijöitä kokeilemaan ja epäonnistumaan, jolloin syntyy oppimiskokemuksia. Organisaatio-oppimisessa organisaatiota tarkastellaan ikään kuin yksilönä, jolloin tarkasteltu taso on kokonaisvaltaisempi. OppimISRakenne merkitsee organisaation jaottelua tiimeiksi, jossa jokainen tiimin jäsen ymmärtää ja osaa suorittaa työtehtävät, joita muille tiimin jäsenille kuuluu. Siten tiimin suorituskyky ei ole riippuvainen yksittäisestä tiimin jäsenestä. Lisäksi organisaation tulee luoda oppimista

tukevat rakenteet, politiikat ja kulttuuri (Bui, 2020 ; Watkins ja Marsick, 1993). Organisaatiot oppivat sekä yksilöiden että tiimien oppimisen kautta (Ryky, 2022).

Oppiva organisaatio perustuu Sengen (1990, 2006) malliin, jonka mukaan se voidaan määrittellä viidellä päällekkäin ja lomittain menevällä osa-alueella, **systemiajattelu, tiimioppiminen, jaettu visio, henkilökohtainen mestaruus ja sisäisen mielen mallit**. Lisäksi organisaation oppiminen tarvitsee kolme tukijalkaa *1. itsejohdettu oppiminen ja motivaatio, 2. dialogikulttuurin rakentaminen* sekä *3. merkitys ja kokonaiskuvaan kytkytyminen*. Yhdenkin tukijalan puuttuminen voi johtaa kuvitteellisen tuolin kaatumiseen (Ryky, 2022; Mukamas, 2019). Tarkastelua voidaan tehdä monitasoisesti yksilö- (henkilökohtainen mestaruus), tiimi- (tiimioppiminen, mentaalimallit) ja organisaatiotasolla (yhteinen visio, systemiajattelu) (Baruch ja Bui, 2010).

3.1.1 Systemiajattelu

Systemiajattelu voidaan ymmärtää kykyä tarkastella ongelmia kaikkien toisiinsa liittyvien osatekijöiden kokonaisuudessa (Bui ja Baruch, 2010 ; Hosley ja muut, 1994, s. 12). Arnold ja Wade (2015) ovat määritelleet systemiajattelun joukoksi analyyttisiä taitoja, joiden avulla parannetaan kykyä tunnistaa ja ymmärtää järjestelmiä sekä ennustaa niiden käyttäytymistä. Lisäksi taitojen avulla kehitetään muutoksia, joiden avulla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia.

Se toimii oppivan organisaation perustana (Senge, 1990 ; Appelbaum ja Goransson, 1997) yhdistäen kaikki peruseriaatteet ja on erityisen merkittävä organisaation muutosprosesseissa (Luhn, 2016). Senge (1990) väittää, että muut neljä peruseriaatetta, henkilökohtainen mestaruus, mielen mallit, tiimioppiminen ja jaettu visio, ovat systemiajattelun edellytyksiä. Systemiajattelu on käsitteellinen kehys, jossa joukko tietoa ja työkaluja on kehitetty tavoitteena nähdä kokonaisuuksia ja ymmärtää eri osien vaikutukset toisiinsa (Luhn, 2016 ; vrt. Senge 2011: 16–17). Organisaation toiminta ei riipu

yksittäisistä toiminnoista vaan, siitä, miten toiminnot ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Senge, 1993).

Systeemiajattelun taustatekijöitä ovat yksilön osaaminen ja johtaminen sekä organisaatiokulttuuri. Oppiva organisaatio vaatii muutosta organisaatiokulttuurissa sekä pitkäaikaista sitoutumista (Bui ja Baruch, 2010). Johtajina toimivat yksilöt tarvitsevat systeemiajattelua ymmärtääkseen, keihin heidän päätöksensä vaikuttavat (Bui ja Baruch, 2010; Kumar ja muut, 2005). Esimerkiksi Sitran mukaan elinikäinen oppiminen osa monia muita ilmiöitä, jolloin sitä tulee tarkastella systeemisenä muutoksena (Sitra, 2019). Tällöin ajatusmallien uudistaminen on olennainen lähtökohta oppimisen kontekstissa systeemiselle muutokselle (Sitra, 2019).

3.1.2 Jaettu, yhteinen visio

Yritys- ja organisaatiomaailmassa visio kuvaa sitä, millaiseksi organisaatio haluaa muuttaa maailmaa tai olla omalla toimialallaan edelläkävijä. Visio viitoittaa organisaation tulevaisuutta ja määrittää strategista suuntaa. Organisaation jäsenillä tulee olla yhteinen tavoite, joka ohjaa toimintaa ja motivoi oppimista. Vision tulee olla sellainen, johon koko organisaatio on sitoutunut (Senge, 2006). Jaetut visiot toimivat parhaiten organisaatioissa, joissa kulttuurissa korostuu tulevaisuuteen suuntautuminen ja kollektiivisuus. (Baruch ja Bui, 2010). Siten julkisissa organisaatioissa tutkimusten mukaan on todettu olevan hankalampaa rakentaa yhteistä visiota.

3.1.3 Tiimioppiminen

Tiimillä voidaan tarkoittaa pientä joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saman tavoitteen eteen. Toisaalta tiimi saattaa koostua eri alojen asiantuntijoista, jotka on koottu yhteen ratkaisemaan tiettyä ongelmaa. Yleisesti ottaen tiimillä viitataan pieneen ryhmään henkilöitä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, ja jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin,

toimintatapoihin ja lopputuloksiin. Tiimioppimisen on havaittu tukevan oppimista ja moniammatillista työotetta (Kuukkanen ja Hynynen, 2016).

Kuukkanen ja Hynynen (2016) mukaan tiimioppimista edistäviä tekijöitä ovat tiimin hyvä yhteishenki, turvallinen ilmapiiri ja tiimin toimivuus. Lisäksi reflektointi, itsearviointi sekä vuorovaikutustaitojen ja uskalluksen lisääntyminen olivat edesauttaneet tiimioppimisen onnistumista. Akgün ja muut (2014) osoittivat empiirisessä tutkimuksessaan, että tiimiviestintä, tiimin jäsenten välinen luottamus, tiimin sitoutuminen sekä johdon tuki ovat ennakkoehtoja tiimioppimiselle. Yksilöiden sitoutuminen ja osallistuminen ovat välttämättömyyksiä, ja johtajien tulee aktiivisesti tukea tiimioppimista (Senge, 2006). Lisäksi selkeät yhteiset tavoitteet ovat olennaisia, jotta tiimit voivat mitata oppimistaan (Baruch ja Bui, 2010).

Organisaatiot voivat edistää työntekijöiden oppimista luomalla myönteisiä olosuhteita, jotka tukevat yksilöiden oppimista ilmapiirissä, joka kannustaa yhteistyöhön, reflektioon ja tiedon etsintään (Örtenblad, 2002). Tiimioppiminen on osa sosiaalista oppimista (Social Learning), jossa korostetaan yhteistyötä, tiedon jakamista ja tiimityön merkitystä osaamisen kehittämisessä. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se heijastaa ajatusta, että toisiinsa sidoksissa olevien sidosryhmien jaettu oppiminen on keskeinen mekanismi pyrittäessä kohti toivottavampia tavoitteita (Glasser, 2007).

3.1.4 Henkilökohtainen mestaruus

Henkilökohtainen mestaruus tarkoittaa yksilöiden jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimista sekä henkilökohtaista sitoutumista jatkuvaan oman vision selkiyttämiseen ja syventämiseen, kärsivällisyyden kehittämistä ja kykyä nähdä todellisuus mahdollisimman objektiivisesti (Baruch ja Bui, 2010). Se on jokaisen organisaation jäsenen henkinen kasvu ja oppiminen, jonka ytimessä on taidot, pätevyys ja minuus (Viitala, 2005, s.40–41). Baruch ja Bui (2010) luoman

kirjallisuuskatsauksen perusteella henkilökohtaiseen mestaruuteen tunnistettiin viisi edeltävää tekijää, henkilökohtaiset arvot, motivaatio, yksilöllinen oppiminen, henkilökohtaiset tavoitteet ja tarkoitus sekä itsensä kehittäminen ja koulutuksen saaminen. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että henkilöstöhallinnon käytännöt voivat joko edistää taikka rajoittaa yksilön henkilökohtaista mestaruutta. Esihenkilöillä on erityisen merkittävä rooli henkilökohtaisen mestaruuden edistämisessä havainnoiden yhdessä työntekijän kanssa taustalla vaikuttavia ajatusmalleja ja asettaen yhteisiä päämääriä (Viitala, 2005, s.41).

3.1.5 Sisäisen mielen mallit

Sisäisen mielen mallit ovat oletuksia ja uskomuksia, joiden avulla ymmärrys ja toiminta rakentuvat (Senge, 1990). Henkilökohtaiset uskomukset ja oletukset vaikuttavat siihen, miten ihmiset hahmottavat todellisuutta. Sisäisen mielen mallien tunnistetut edeltävät tekijät ovat Buin ja Baruch:in (2010) mukaan organisatorinen sitoutuminen, organisaatiokulttuuri ja johtajuus. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ajatusmallien tarkasteluun ja taustalla vaikuttaviin puitteisiin, kun taas johtajat toimivat oppimisen edistäjinä ja vaikuttavat ajatusmallien leviämiseen organisaatiossa. Ajatusmallit ovat olennaisia koko organisaation oppimisprosessissa (Baruch ja Bui, 2010), yksilöt rakentavat nämä mallit omien elämäkokemustensa, havaintojensa ja käsitystensä perusteella (Jones ja muut, 2011). Sisäisen mielen mallien toteutuminen organisaatiossa johtaa parempaan tietämyksen jakamiseen mahdollistaen paremman tiimityön ja osaamisen (Baruch ja Bui, 2010).

3.1.6 Oppivan organisaation kokonaiskuvan hahmottaminen

Garvin (1993), Park (2014) ja Örtenblad (2018) ovat kaikki kuvailleet oppivan organisaation muodostumista muutamilla erilaisilla piirteillä. Oikeastaan kaikki ovat sidoksissa toisiinsa ja täydentävät Sengen (2006) mallin osa-alueita. Oppiva organisaatio voidaan siten määritellä erilaisilla piirteillä ja kuvauksilla, jotka saatetaan mieltää

ongelmallisiksi, sillä sitä käsitellään usein pinnallisesti ja muotiterminä ilman sen syvällistä ymmärtämistä (Soini ja muut, 2003). Tutkimuksissa vähäiseksi jää määrittelyt siitä, miten oppiminen konkreettisesti näkyy organisaation toiminnassa, lisäksi mittaamiseen ja arviointiin ei ole selkeitä kriteereitä. Alla olevassa kuvassa 4 olen yhdistänyt tutkijoiden näkemykset oppivasta organisaatiosta, hahmottaen teorian pohjalta oppivan organisaation määritelmää.

Systemiajattelu	Tiimioppiminen	Yhteinen/jaettu visio	Henkilökohtainen mestaruus ja sisäisen mielen mallit
<i>Organisaatiotaso</i>	<i>Tiimitaso</i>	<i>Organisaatiotaso</i>	<i>Yksilötaso</i>
Ongelmanratkaisu	Oppimisen edistäminen ja työntekijöiden kehittäminen	Johtajuus ja tuki	Johtajuus ja tuki
Kokeileminen	Muiden kokemuksista oppiminen	Organisaatio-oppiminen	Oppimisen ilmapiiri
Menneistä kokemuksista oppiminen	Oppiminen työssä	Oppimisen rakenne	Jatkuva itsensä kehittäminen
Tiedon nopea ja tehokas siirtäminen	Oppimisen ilmapiiri	Visio	Arvot, motivaatio, tavoitteet ja tarkoitus

Kuva 4 Oppivan organisaation kokonaiskuva mukailen Senge 1990, 2006; Garvin, 1993; Park, 2014 ja Örtenblad, 2018 Baruch ja Bui, 2010.

3.2 Kestävyyteen ja vastuullisuuteen liittyvä osaaminen

3.2.1 Oppiminen

Osaaminen ja oppiminen ovat ihmisten toiminnasta juontuvia vahvuuksia liiketoimintastrategiassa (Viitala ja Järnlström, 2014), teemoja, jotka nousevat keskusteluissa, johtamisen tulevaisuustutkimuksissa (Vesa, 2022) ja barometreissa (Sitra, 2019) keskeisiksi osa-alueiksi. *”Kaikki oppivat läpi elämän”* (Sitra, 2019). Vuorovaikutusta voidaan pitää yhtenä oppimisen ehtona ja keskeisenä säätelijänä, sillä oppimista voidaan luonnehtia vuorovaikutusprosessiksi (Soini ja muut, 2003). Nopeasti

muuttuva maailma edellyttää uudenlaista osaamista (Vesa, 2022) ja henkilöstön osaamisen varmistamista (Lankinen ja muut, 2004). Organisaatiot saattavat luottaa liian helposti siihen, että tarvittavaa osaamista löytyy jo organisaation sisältä taikka sitä on helppo hankkia muista yrityksistä (Lankinen ja muut, 2004). Yritysten johtajien, opettajien ja rehtorien osaamisen ytimenä voidaan pitää toiminnan ohjaamista, jossa haasteena on saada aikaan oppimisprosessin kannalta vaihtelevaa vuorovaikutusta eritoten tilanteissa, joissa oppiminen on asetettu toiminnan tavoitteeksi (Soini, ja muut, 2003). Osaamisen uudistuminen ratkaisee muutoksissa pärjäämisen (Viitala, 2009).

Sitran tuottamat megatrendit korostavat osaamisen merkitystä eritoten kestävän tulevaisuuden rakentamisessa (Arola ja muut, 2022). Osaaminen määritellään organisaatioissa, tiimeissä ja yksilöillä olevaksi tiedoksi, taidoksi ja kokemuksi, jotka varmistavat pitkällä aikavälillä organisaatioiden liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen (Lankinen, ja muut, 2004, s.35). Mikään osaaminen ei kartu hetkessä (Kupias ja Peltola, 2019, s.81). Laajempi kestävyysosaaminen (sustainability competences) kattaa työntekijöiden yksittäisten tietojen ja taitojen lisäksi laajemmat poikkileikkaavat kyvyt ja ominaisuudet, kuten arvot, asenteet, motiivit sekä persoonallisuuden piirteet (Räikkönen ja muut, 2024; ks. myös Parkkinen & Kolehmäinen 2022; Hanhinen 2010). Myös vastuullinen päätöksenteko pitää sisällään pitkäntähtäimen ajattelun (Viitala ja Järnlström, 2014).

Oppiminen tarkoittaa sitä, että jokin muuttuu. Se on vuorovaikutteinen prosessi, joka mahdollistaa organisaatioiden yhteistyön ja nopean reagoinnin (Oelze ja muut, 2016; Osagie ja muut, 2020; Roux ja muut, 2017). Oppimisen kautta yksilöiden arvot, asenteet ja huolenaiheet sekä käsityksemme todellisuudesta kehittyvät (Glasser, 2007). Yksilön, organisaation tai tiimin tiedot, taidot, tunteet muuttuvat, ajattelu laajenee, syvenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan (Kupias ja Peltola, 2019, s.11). Myös kulttuuri ja toimintamallit voivat muuttua. Oppiminen on siten tietojen lisääntymistä, sitä, että muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne, tiedon soveltamista sekä asioiden ymmärtämistä (s.35). Oppiminen työyhteisössä voi ilmentyä työntekijän itsenäisesti ratkoessa

ongelmia, ohjeistusten laatimisessa ja päivittämisessä tai kollegoilta apua pyydettyessä (Vuorenmaa, 2021). Oppiminen on tunnistettu keskeiseksi organisointiprosessiksi kestäviin ratkaisuihin tähtäävässä yhteistyössä. Oppimisen kautta on mahdollista selättää haasteita. Se on prosessi, joka kehittyy ajan kuluessa ja toisaalta lopputulos, jonka kautta saadaan oivalluksia aiemmista toiminnoista (Feeney ja muut, 2023). Toisaalta osaaminen nähdään itsessään oppimisen termiä staattisempana, onnistuneen oppimisprosessin tuloksena. (Ryky, 2020) Oppimista tapahtuu koulujen ja yliopistojen (Feeney, 2023; Muff, 2012; Sharma & Hart, 2014) lisäksi työpaikoilla, arkisissa tilanteissa (Vuorenmaa, 2021) sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa sekä kokemusten kautta (Jeong ja muut, 2018; Lam, 2000).

3.2.2 Vastuullinen osaaminen

Vastuullisuus nähdään kattokäsitteenä, jonka kautta kestävyyttä ja vaikuttavuutta tarkastellaan (Hellströmin & Parkkonen, 2022). Vastuullisuuden on nähty rakentuvan sekä pyrkimyksestä hallita ja todentaa toiminnan suoria vaikutuksia (jalanjälki) että tavoitella yhteiskunnallista vaikuttavuutta (kädenjälki) (Päivinen, 2024). Jalanjäljellä voidaan tarkoittaa mittareita, seuranta, todentamista ja hallintaa ja kädenjäljellä johtamista ja henkilöstön osaamista, koulutuksia, kestäviä ratkaisuja ja suosituksia. Organisaation strategian, johtamisen ja kulttuurin tulee rakentua näistä lähtökohdista käsin (Hellström & Parkkonen, 2022). Vihreän henkilöstöjohtamisen tehtävänä on lisätä tietoisuutta, kasvattaa kestävyysosaamista sekä luoda toimintatapoja, jotka voivat edesauttaa kestävämpien valintojen ja ratkaisujen tekemistä, miten tavoitella yhteiskunnallista vaikuttavuutta (kädenjälki). Se, miten paljon oma toiminta auttaa muita vähentämään päästöjä tarkoittaa hiilikädenjälkeä (Landström, 2020).

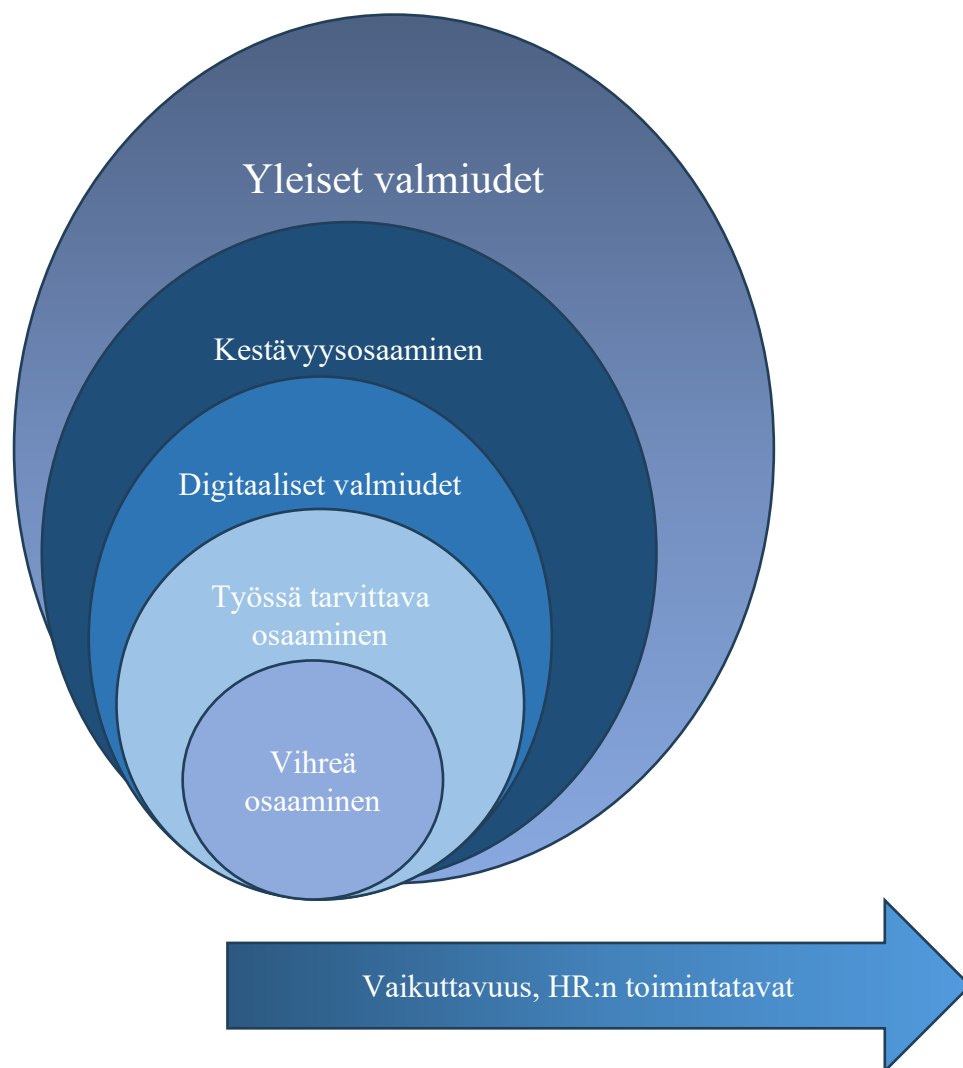
Hiilikädenjälki mittaa tuotteen, toiminnan tai palvelun ilmastohyötyjä eli päästövähennyskykyä (Lehtonen, 2024). Haasteena osaamisen kontekstissa on uuden tiedon ja osaamisen päästövähennysvaikutusten vaikea, ellei jopa mahdoton laskeminen (Lehtonen, 2024). Vihreän henkilöstöjohtamisen onnistuminen tehtävässään on osa yritysten ja organisaatioiden kädenjälkeä eli positiivista vaikutusta

ja vaikuttavuutta ympäristöön, yhteiskuntaan ja työelämään (Arene, 2020). Siten vihreää osaamista ei voida suoranaisesti laskea hiilikädenjäljen alle, mutta voidaan puhua jonkinlaisesta kädenjäljestä, jolla pyritään vähentämään hiilijalanjälkeä eli ihmisten, yritysten, tuotteiden, kaupunkien ja valtioiden kasvihuonekaasupäästöjä (Elikeinoelämän keskusliitto, 2023).

3.2.3 Vihreä osaaminen

Vihreän työn taidot, vihreä osaaminen (green skills) ja kestävyysosaaminen tarkoittavat kestävyysmurrokseen liittyviä teknisiä taitoja, kuten esimerkiksi uusiutuvan energian tuotantoa ja jätteisiin liittyvää osaamista (Räikkönen ja muut, 2024; ks. myös Parkkinen & Kolehmainen 2022; Hanhinen 2010) sekä kestävyiden arvostamisen, oikeudenmukaisuuden tukemisen sekä luonnon tärkeyden tunnustamisen (Aarnio-Linnavuori ja muut, 2024). Elinkeinoelämän keskusliiton (EK, 2024) teettämän tutkimuksen mukaan vihreällä osaamisella tarkoitetaan ammattitaitoa harjoittaa liiketoimintaa sekä toteuttaa työtehtäviä kestävästi. Se on kokonaisuus, joka koostuu valmiudesta oppia uutta, kyvystä tarkastella työtä kriittisesti kestävyiden näkökulmasta sekä ottaa vastaan muutoksia, joita liiketoimintaan taikka työtehtäviin liitetään. EK on luonut mallin, osaamissipulin, vihreän osaamisen rakentumisesta (EK, 2024, s. 5).

Osaamissipuli (kuva 5) rakentuu **yleisistä valmiuksista**, kuten koulutusten tuottamista taidoista, **kestävyysosaamisesta**, kuten kestävyystoiminnasta, kestävyysarvojen ilmentymisestä sekä kestävämmän tulevaisuuden visioinnista, **digitaalisista valmiuksista** eli tietoteknisistä perustaidoista ja kyvystä omaksua uusia teknologioita sekä **työssä tarvittavasta osaamisesta**. Vihreää osaamista tulee kuitenkin tarkastella erikseen jokaisen toimialan, organisaation ja työtehtävän kontekstissa. Osaamissipulia voidaan soveltaa pohdittaessa vihreän henkilöstöjohtamisen kykyä reagoida sekä mahdollisuuksista vaikuttaa jokaiseen osa-alueeseen.



Kuva 5 Vihreä osaaminen (mukaillen osaamissipuli, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024)

3.2.4 Kestävyysosaaminen

Euroopan komissio on luonut kestävyysosaamisen viitekehyyksen GreenComp -kartan, joka tarjoaa yhteisymmärryksen siitä, mitä kestävä kehitys osaamisena tarkoittaa. Sen tavoitteena on edistää kestävä kehityksen ajattelutapoja kehittämällä tietoja, taitoja, asenteita ajatella, suunnitella ja toimia empaattisesti, vastuullisesti ja ymmärtämällä planeettamme rajallisuus. Se koostuu 12 osaamisalueesta, jotka on jaettu neljään suurempaan kokonaisuuteen: kestävyysarvojen toteuttaminen, kestävyden monimutkaisuuden omaksuminen, tulevaisuuden visiointi sekä kestävyden edistäminen. Kestävyysosaaminen on yksi osa vihreän osaamisen sipulia, mutta

olennainen osa kestävämmän osaamisen kehittämisen perustaa. GreenComp on alustavasti luotu opetus- sekä opetuskoulutusohjelmien käyttöön. Tässä tutkielmassa GreenComp -kartta auttaa havainnoimaan osaamisen monimutkaisuutta ja moniulottuvuutta kestävyiden kontekstissa.

Kestävyysosaamista tulee tarjota kaikilla koulutusaloilla (Ala-Laurinaho, 2025). Jo 2006 opetusministeriön julkaisemassa strategiassa on esitetty tavoitteeksi, että korkeakoulujen tulee antaa tuleville työelämän ammattilaisille oman alan kannalta keskeiset tiedot ja taidot toimia kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti edistään yhteiskunnan tietoisuutta kestävästä kehityksestä (Rohweder ja Virtanen, 2008). Rohweder ja Virtanen (2008) ovat luoneet lähes 20 vuotta sitten mielenkiintoisen kokonaisuuden kestävästä kehityksestä koulumaailmassa.

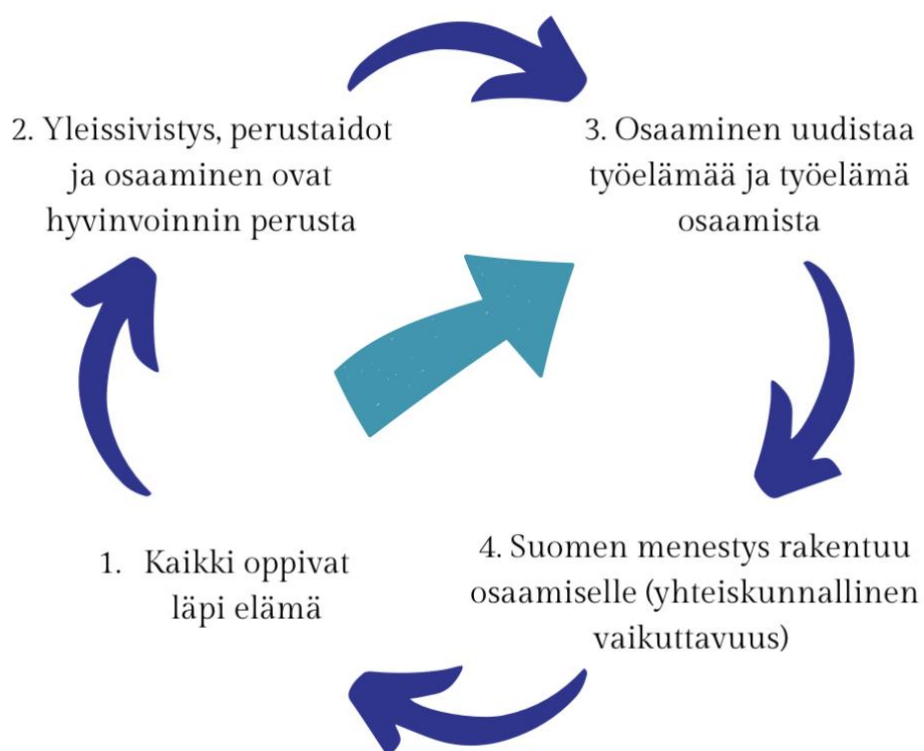


Kuva 6 GreenComp kestävyysosaaminen (Euroopan Komissio, Aarnio-Linnavuori ja muut, 2024; Mykrä, 2024).

3.2.5 Kestävien toimintatapojen osaamisen nykytila, kehittäminen ja ylläpito

Oppimista tapahtuu jatkuvasti, läpi elämän, erilaisissa ympäristöissä. Keskellä oleva nuoli (Kuva 6) havainnollistaa ajatusta siitä, että osaamisen kehittämisen tulee tapahtua pääasiassa työn ohessa tai osana työtä. Yhteiskunnallisena tavoitteena on Suomen menestyminen, johon vaikuttavat yksilöiden ja organisaatioiden osaaminen. Keskellä oleva nuoli kuvaa tämän tutkimuksen pääteemaa ja tavoitteita (Sitran selvityksiä, 2019) eli kuinka oppimista ja osaamista kehitetään osana työpaikkoja ja työyhteisöjä, jotta jokaisen yksilön oppimista on mahdollista tukea.

Fibsin tuoreen Yritysvastuu 2025 -tutkimuksen mukaan vain 8 % kokee yrityksensä osaamisen olevan riittävää vaadittavaan kestävyystyöhön (FIBS, 2025). Kestävä kehitys on Osaaminen 2035-raportissa nostettu työelämän tärkeimmäksi tulevaisuuden yleiseksi osaamisalueeksi (Puurula ja muut, 2022). Osaamisen kehittäminen on jatkossa tuotava nykyistä vahvemmin työn oheen sekä osaksi työtä (Sitran selvityksiä, 2019), siitä tulisi syntyä arkirutiini (Rohweder ja Virtanen, 2008). Vuoremaa (2021) korostaakin, että johdon tehtävänä on mahdollistaa oppiminen luomalla ilmapiiri, jossa työaika saa ja kannattaa käyttää oppimiseen, jolloin oppiminen sulautuu osaksi arkea ja tapahtuu luonnollisesti osana työtä. Kurkela (2025) nostaa artikkelissa oman pohdintansa siitä, että ymmärretäänkö organisaatioissa kokonaisvaltaisesti sitä, mitä kestävyysosaaminen oikeasti on. Kestävän kehityksen osaja omaa motivaation ja taidon edistää kestävä kehitystä (Rohweder ja muut, 2008). Teknisten kestävyystaitojen rinnalle tarvitaan adaptiivista kestävyysosaamista kuten oppimisen asennetta, kykyä kriittiseen ajatteluun, näkökulmien huomioon ottamista, läsnäoloa ja myötätuntoa (FIBS, 2025). Toisaalta myös pitkäjänteisyyttä, sinnikkyyttä, optimismia (FIBS, 2025), kehittävän työtavan omaksumista, yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinojen tunnistamista ja tuntemista, kulttuurierojen ymmärtämistä sekä yhteistyötaitoja monikulttuurisessa ympäristössä (Kohl & Virtanen, 2008).



Kuva 7 Elinikäisen oppimisen tahtotilan neljä teesiä (mukaillen Arola ja muut, 2022)

Osaamisen kehittäminen kasvattaa sosiaalista pääomaa niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin ja sitä ei voi tapahtua ilman oppimista, sillä oppiminen sisältää muutosprosessin (Ryky, 2022). Osaamisen kehittäminen suunnataan tukemaan organisaation vision ja strategian edellyttämää osaamisen kasvua. Tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamistasoa siten, että toiminta tehostuu, palvelujen laatu paranee ja tätä kautta organisaation kannattavuus sekä menestys vahvistuu (Huotari, 2009). Osaamisen johtamiseen vaikuttaa merkittävästi organisaation tulevaisuuden tahtotila. On siten suunniteltava suunta ja selkiytettävä yhteinen näkemys (Viitala, 2009). Kaikilla organisaatioin tasoilla tapahtuva käytännönläheinen ja kehittämistä tukeva johtaminen varmistaa hyvän oppimisen. (Viitala, 2009). Organisaation nykyistä oppimiskulttuuria tulee arvioida, jotta on mahdollista kehittää toimenpiteitä, jotka poistavat oppimisen esteitä ja rakentavat järjestelmiä oppimisen tukemiseksi ja hyödyntämiseksi (Watkins, Marsick, 1999). Osaamisen kehittämisen perusta pohjautuu selkeälle näkemykselle siitä, mitä osaamista jo on ja mitä osaamista tarvitaan (Ojala, 2002, s. 28). Osaamista voidaan kehittää vihreällä koulutuksella, jolla tarkoitetaan työntekijöille suunnattua

koulutusohjelmaa, jonka pyrkimyksenä on tuoda tietoon ympäristöystävällisiä työkäytäntöjä sekä kuinka vähentää ympäristövaikutuksia omassa toiminnassa (Song ja muut, 2020). Lisäksi osaamisen kehittämiseen linkittyy vahvasti myös vihreät palkitsemis- ja kannustinkäytännöt, jotka tarjoavat kannustimia ja palkintoja työntekijöille, jotka osoittavat ympäristöystävällistä käyttäytymistä ja aloitteita (Faeni ja muut, 2025).

Kestävän kehityksen pedagoginen malli (Kuva 8) on kehitetty eritoten ammattikorkeakoulu -kontekstiin, mutta soveltuu myös muihin tilanteisiin. Tiedon ja taidon välittäminen, rakentaminen ja uudistaminen muodostavat perustan osaamisen kehittämiseksi. Aika ja tila taas kuvastavat tulevaisuusajattelua, johon linkitetään historian tuntemus merkittävässä osassa tulevaisuusajattelun muodostumista. Neljän muun ulottuvuuden, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, kriittinen reflektio sekä linkittyvä ajattelu tulisi olla toteuttamistapoina niin opetuksessa kouluissa kuin edelleen työelämän kestävästä kehityksestä edistävissä käytännöissä (Rohweder ja Virtanen, 2008). Vuorovaikutus kattaa osallistumisen, yhteistyön ja kommunikaation, jotka ovat merkittävässä roolissa muutosten aikaansaamiseksi. Kriittinen reflektio taas yhdistää arvopohdinnan ja nykyiset käytännöt. Linkittyvä ajattelu sisältää systeemiajattelun näkökulmat, jossa olennaisinta on havaita syy-seuraussuhteet sekä ilmiöiden

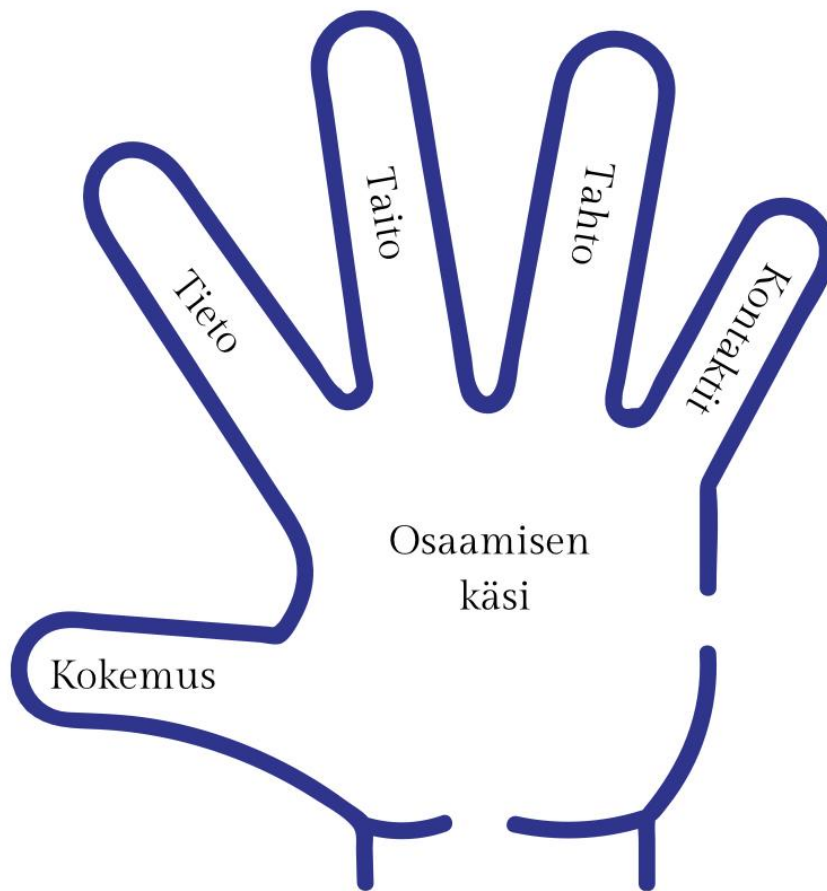
kytkeytyminen

toisiinsa.



Kuva 8 Kestävän kehityksen pedagoginen malli (mukaillen Rohweder ja Virtanen, 2008)

Osaamisen käsi -työkalu (kuva 9) on kehitetty kokonaisvaltaisen osaamisen tunnistamista ja sanoittamista varten. Mallissa tarkastellaan käyttäjien tietoja, taitoja, motivaatiota ja tahtoa sekä heidän vahvuuksiaan, kokemustaan ja verkostojaan (Collin, 2009; Kupias ja Peltoja, 2019). Se on siten kokonaiskuva jokaisen omasta osaamisesta.



Kuva 9 Osaamisen käsi mukailten (Kupias ja Peltola, 2019)

Vuorovaikutustilanteissa, työtä tekemällä, kursseilla ja koulutuksissa on mahdollista kartuttaa omaa osaamistaan ja oppia (Kupias ja Peltola, 2019). Oppimisprosessit, kuten avoin vuoropuhelu, reflektio, itsearviointi (Soini, ja muut, 2003), yhteiset visiot ja tavoitteet sekä luottamusta edistävät ympäristöt voivat edistää tehokkaampaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä (Edmondson & Moingeon, 1998; Freeth & Caniglia, 2020). Oppimisen muodot tulee tehdä näkyviksi, jotta ihmiset ymmärtävät oppivansa tälläkin hetkellä työn kautta, sosiaalisissa tilanteissa ja ongelmia ratkomalla (Vuorenmaa, 2021). Reflektio on määritelty keskeiseksi osaksi kestävyttä edistävää oppimista (Feeney ja muut, 2024). Organisaatioissa tulisi panostaa enemmän refleksiiviseen oppimiseen, joka huomioi laajemmat sosiaaliset rakenteet, jotka muovaavat todellisuutta ja mahdollistavat sen muuttamisen (Feeney ja muut, 2024; Cunliffe, 2004). Luovuus, ongelmanratkaisu ja keksiminen ovat myös osa kestävyysosaamista (Rohweder ja Virtanen, 2008). Opittava sisältö voi käsittää

perinteisiä työelämätaitoja, pienimuotoisia oivalluksia tai tarkempaa osaamista yksittäisistä työvälineistä (Vuorenmaa, 2021).

Vuorenmaa (2021) pysähtyy pohtimaan tiimin tai koko organisaation tavoitteita ja saavutuksia. Jokainen tiimin jäsen omaa suuren määrän kykyjä, vahvuuksia ja osaamista, joka kertyy työssä, arjessa ja vapaa-ajalla. Osaaminen on arvokasta, mutta organisaatioissa jokaisen henkilökohtainen osaaminen voi jäädä huomaamatta, sillä osaamisesta puhuminen voi tuntua hankalalta (Sitra, 2021). Sitran (2021) esittelemän dialogimallin avulla osaaminen tiimissä on mahdollista tunnistaa ja siten edistää tiimioppimista. Dialogi -työkalun voi linkittää osaamisen käsi -työkaluun. Jolloin ensiksi työntekijät voivat pohtia omaa osaamistaan osaamisen käden kautta ja sen jälkeen yhdistää ajatuksensa tiimin kesken keskustelemalla. Ajatuksena on, että tiimi käy lyhyen keskustelun 10–20 minuuttia, jossa jokainen jakaa osaamistaan rakentavan keskustelun keinoin. Irani ja Kiliçin (2022) toteavat, että tietoon perustuvat koulutusohjelmat vahvistavat henkilöstön osaamista. Tätä voidaan tukea esimerkiksi rekrytoimalla ympäristökysymyksistä kiinnostuneita työntekijöitä, jotka voivat toimia ikään kuin kouluttajina ja jakaa osaamistaan muille (Munawar ja muut, 2022).

3.2.6 Osaamisen mittaaminen

Taitotalon teettämän tutkimuksen (2022) mukaan osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta mitataan yrityksissä vähän. Kiinnostusta osaamisen kehittämisen mittaamiseen on, mutta käytössä ei ole sopivia mittareita (2022). Kestävyyden edistäminen edellyttää yrityksiltä uudenlaista tarkastelutapaa siihen, mitä pidetään arvokkaana ja miten arvoa mitataan. Feeney ja muut (2023) korostavat, että merkittävämpiä ja radikaalimpia muutoksia kohti kestävää liiketoimintaa voidaan saavuttaa ainoastaan laajentamalla arvokäsityksiä sekä ottamalla päätöksentekoon mukaan monimuotoisia ääniä ja näkökulmia. Tällainen lähestymistapa haastaa vallitsevia valtarakenteita ja pakottaa organisaatiot arvioimaan uudelleen käsitystään siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista.

Mittaaminen ja seuranta toimivat tässä prosessissa keskeisinä välineinä. Ne ohjaavat huomiota olennaisiin asioihin ja samalla määrittävät, mitä työssä ja yritystoiminnassa pidetään arvokkaana (Räikkönen ja muut, 2025, s. 19). Mittaamisen voima perustuu siihen, että se kykenee yksinkertaistamaan, luokittelemaan ja arvioimaan monimutkaisia ilmiöitä, jolloin ne muuttuvat ymmärrettäviksi ja vertailukelpoisiksi (Räikkönen ja muut, 2025, s. 20). Kuitenkin on huomioitava, että mittaaminen keskittyy useimmiten numeerisesti laskettaviin asioihin, kuten päästöihin. Tämän seurauksena vaikeammin mitattavat ulottuvuudet, kuten kulttuuriset muutokset ja arvokysymykset, jäävät helposti vähemmälle huomiolle (Räikkönen ja muut, 2025, s. 21).

Räikkönen ja muut (2025, s. 23) tuovat lisäksi esiin, että kestävyystyön jatkuva parantaminen ja kehittäminen ilmenee erityisesti käytännön ongelmien ratkaisemisena. Konkreettisia esimerkkejä tästä ovat energian ja materiaalien kulutuksen vähentäminen, kierrätyksen tehostaminen, hankintakäytäntöjen uudelleenarviointi, ruokahävikin pienentäminen sekä liikenteen päästöjen vähentäminen. Alkuvaiheessa tällaiset toimet voivat tuottaa nopeita tuloksia, mutta ajan myötä helppojen säästöjen hiipuesssa, kestävyystyö vaikeutuu. Tässä vaiheessa korostuu työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden merkitys. Kestävyyden kehittäminen ei ole ainoastaan teknisten ja toiminnallisten prosessien uudistamista, vaan se vaatii myös jatkuvaa osaamisen ylläpitämistä ja uusien taitojen omaksumista. Osaamisen tunnistamiseen kaivataankin mittareita ja menetelmiä (Rahikainen ja muut, 2024).

Vesa (2022) painottaa tarvetta hallinnonalojen yhdessä sopimalle mittaristolle, jonka avulla voidaan seurata elinikäistä oppimista edistävien toimien kokonaisvaikutuksia. Tällainen järjestelmä ei ainoastaan mahdollista kehityksen todellisten vaikutusten seurantaa, vaan myös tukee päätöksentekoa ja auttaa kohdentamaan toimenpiteitä entistä vaikuttavammin. Kupias ja Peltola (2019) korostavat lisäksi osaamisen systematisoinnin ja riittävän dokumentoinnin merkitystä, jotta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen eivät jää irrallisiksi, vaan kytkeytyvät osaksi organisaation laajempaa kestävyyspyrkimystä. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan oman osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen, paras

mahdollinen keino on vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa (Rahikainen ja muut, 2024). Merkittävää tässä onnistumisen kannalta on ympäristö, joka henkii luottamusta ja avoimuutta, ja jossa jokaisen osaamista arvostetaan ja oppiminen on itseisarvo.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on ymmärtää, miten ja miksi jokin ilmiö ilmenee (Fetters, 2020). Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysiä, joka mahdollistaa aineiston systemaattisen ja jäsentyneen tarkastelun. Analyysimenetelmää käytetään, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa selkeä, tiivistetty ja yleisluonteinen kokonaiskuva (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Vuonna 1952 Berelson on määritellyt sisällönanalyysin tutkimustekniikaksi, jonka avulla viestinnän näkyvää sisältöä voidaan kuvata objektiivisesti, systemaattisesti ja määrällisesti. Hän on korostanut menetelmän luotettavuutta ja opittavuutta (Bengtsson, 2016). Analyysimenetelmän keskeinen ajatus on, että kyse on todellisuuden hahmottamisesta ihmisen ajattelun kautta, eikä niinkään absoluuttisen totuuden määrittelystä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Se voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näiden yhdistelmänä (Vuori 2021). Menetelmä pyrkii tuomaan esiin haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset (Puusa ja muut., 2020; Fetters, 2020) sekä syventymään heidän ajatuksiinsa ja tuntemuksiinsa tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari, 2011).

Tässä tutkimuksessa analyysi on luonteeltaan teoriaohjaavaa, mutta perustuu pääosin semanttiseen eli sisältölähtöiseen tarkasteluun. Teoria ei määritä analyysin kulkua kokonaisuudessaan, mutta se toimii jäsentävänä välineenä aineiston tulkinnassa ja auttaa suuntaamaan analyysin etenemistä. Semanttinen tarkastelu keskittyy siihen, mitä aineistossa sanotaan, faktoihin ja sisältöön. Lähtökohtana on, että aineisto heijastaa todellisuutta sellaisena kuin se ilmenee, eikä analyysissä painoteta esimerkiksi kielellisiä valintoja tai aineiston taustalla mahdollisesti vaikuttavia oletuksia (Puusa, 2020).

4.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu haastatteluiden avulla

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa kysymykset oli laadittu etukäteen sen sijaan, että vastausvaihtoehdot olisivat olleet valmiina (Hyvärinen ja muut, 2021). Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa tuoden parhaiten haastateltavan äänen kuuluviin (Hirsijärvi ja Hurme, 2022). Vastaajille annettiin mahdollisuus vastata vapaasti näkemällään tavalla pohjautuen omiin näkemyksiin ja ajatuksiin aiheesta. Keskustelua ohjasivat siten ennalta määritellyt teemat (Hirsijärvi & Hurme, 2022). Haastattelujen tueksi laadittiin haastattelurunko (liite 1), joka valmistui elokuussa 2025. Runko rakentui kolmen keskeisen teeman ympärille, joiden tarkoituksena oli edistää keskustelua organisaation vihreän henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja haastateltavan omista ajatuksista sekä roolista, osaamisen ja oppimisen nykytilasta, ylläpidosta ja kehittämisestä sekä tulevaisuusnäkökulmista. Haastateltavat valikoituivat oman roolinsa ja organisaationsa perusteella edustaen joko julkista- tai yksityistä toimijaa sekä kestävyden ja vastuullisuuden- tai henkilöstöpuolen asiantuntijuutta, johtajuutta. Teemat etenivät seuraavassa järjestyksessä:

- Näkemys ja rooli
- Vihreä henkilöstöjohtaminen
- Osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen
- Tulevaisuusnäkökulma

Haastattelut toteutettiin syys-marraskuun aikana vuonna 2025 etähaastatteluina Teams-alustan kautta, jossa myös haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden aluksi varmistettiin, että haastateltavat suostuvat toimimaan tutkimushenkilönä ja että tallentaminen on hyväksyttävää. Haastatteluiden nauhoitukset poistettiin heti litteroinnin valmistumisen jälkeen ja aineisto pseudonymisoitiin. Näin voitiin minimoida henkilötunnisteiden päätyminen tutkimukseen. Haastattelut kestivät ajallisesti 50–60 minuuttia. Keskustelu oli kaikissa haastatteluissa mutkatonta ja sujuvaa. Jokainen keskustelu käytiin haastateltavan omasta näkökulmasta ja positiosta, mikä rikastutti keskustelua ja toi tutkimukseen paljon erilaista sisältöä.

Haastatteluiden tavoitteena oli käydä avoin ja vuorovaikutuksellinen keskustelu tutkimusteemojen ohjaamana. Keskustelujen lähtökohtana oli selvittää, millaisia näkemyksiä ja ajatuksia vihreä henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen herättävät asiantuntijoissa. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan sellaisia ilmiöitä ja näkökulmia, jotka eivät välttämättä nousisi esiin suoraan kysymysten kautta. Haastatteluiden avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, mitä vihreä henkilöstöjohtaminen käytännössä tarkoittaa, miten osaaminen kytkeytyy siihen, ja millaisessa kehitysvaiheessa organisaatiot tämän teeman osalta ovat.

Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin useita ammatillisia verkostoja, organisaatioiden verkkosivuja sekä LinkedIn -alustaa, joiden kautta tavoitettiin vastuullisuusteemojen ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Lisäksi haastateltavia rekrytoitiin tutkijan omien kollegoiden sekä heidän verkostojensa kautta. Valintaperusteena toimivat haastateltavien asiantuntemus ja erityinen kiinnostus tutkimuksen kannalta keskeisissä teemoissa, kuten kestävydessä, henkilöstöjohtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Haastattelupyynnöt lähetettiin LinkedIn -verkkoalustan sekä sähköpostin kautta.

Valtaosa haastatteluista eteni haastattelurungon mukaisesti ja käsitteli teemat suunnitellussa järjestyksessä. Joissakin tapauksissa poikettiin rungosta täysin ja keskustelu johti teemasta toiseen. Osassa haastatteluista haastateltava kuitenkin sivusi vastauksissaan myös myöhemmin rungossa käsiteltäviä aiheita taikka aiheita, joita ei suoraan kysymyksissä kysytty. Nämä seikat loivat luontevia yhteyksiä eri teemojen välille ja helpotti kokonaisuuden hahmottamista. Haastattelut koodattiin tunnuksin H1, H2 jne.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Koodi	Organisaatio	Toimiala	Organisaation koko	Ammattitaidon pääpaino
H1	Yritys	Terveyspalveluala	suuri	Vastuullisuus
H2	Yritys	Lääketeollisuus	suuri	Vastuullisuus/henkilöstö
H3	Julkinen toimija	Peruskoulu	keskisuuri	Henkilöstö
H4	Julkinen toimija	Valtion virastot ja laitokset	suuri	Vastuullisuus
H5	Julkinen toimija	Valtion virastot ja laitokset	suuri	Henkilöstö/vastuullisuus
H6	Julkinen toimija	Valtion virastot ja laitokset	suuri	Henkilöstö
H7	Julkinen toimija	Korkeakoulu	suuri	Henkilöstö/Vastuullisuus

Kuva 10 Haastateltavien organisaatio, toimiala, koko ja ammattitaidon pääpaino

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää asiantuntijaa eri organisaatioista (kuva 10). Haastateltavat edustivat sekä yksityistä että julkista sektoria. Yksityiseltä sektorilta haastateltiin kahta asiantuntijaa, H1 työskentelee vastuullisuusasioiden ja johtamisen parissa suuressa terveyspalvelualan yrityksessä ja H2 suuressa lääketieteellisen yrityksen yrityksessä.

Julkiselta sektorilta haastateltiin viittä asiantuntijaa (kuva 9). Heistä H3 työskentelee peruskoulun rehtorina, H4, H5 ja H6 työskentelee suurissa valtion virastoissa tai laitoksissa. H4 työskentelee vastuullisuusasioiden parissa, H5 on pitkä kokemus sekä esihenkilö- että vastuullisuusasioiden parissa työskentelystä. H6 työskentelee

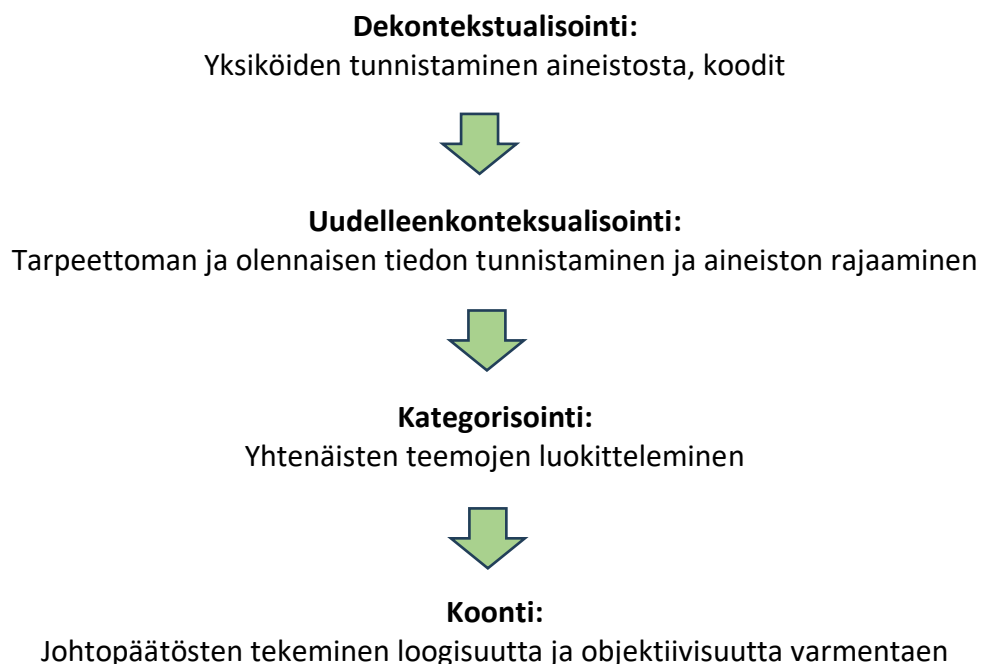
esihenkilöroolissa. H7 toimii sekä johto- että vastuullisuusasioiden parissa korkeakoulussa. Suurin osa haastatelluista edustaa julkisen sektorin organisaatioita.

Haastateltavien ammatillinen osaaminen painottui erityisesti vastuullisuuteen ja henkilöstöasioihin. Osa haastateltavista keskittyi työssään pääasiassa vastuullisuusteemoihin, osa henkilöstöasioihin ja osa työskenteli näiden teemojen rajapinnassa. Tämä mahdollistaa näkökulmien tarkastelun, vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista erilaisissa organisaatiokonteksteissa.

4.2 Teemoittelu analyysin tukena

Tutkimuksen aihe on laaja, monitasoinen ja sisältää useita eri näkökulmia. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka mahdollistaa aineiston jäsenneilyn ja systemaattisesti kokonaisvaltaisen tarkastelun. Analyysin tukena käytettiin teemoittelua, jossa aineisto ryhmiteltiin keskeisten aihealueiden eli teemojen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelu mahdollistaa tutkittavan aineiston syvällisemmän ymmärtämisen yksinkertaisemmassa muodossa, sillä tutkimuksessa on tärkeää tunnistaa kiinnostava ja vähän tutkittu ilmiö, mutta esittää se eritoten tiiviissä muodossa (Bengtsson, 2016). Teemoittelu käynnistyi jo varhaisessa vaiheessa litteroinnin jälkeen, jolloin haastatteluaineistosta alettiin hahmottaa alustavia havaintoja ja merkityksiä, jotka sijoittuivat eri teemakokonaisuuksiin.

4.3 Analyysin vaiheet



Kuva 11 Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet (Bengtsson, 2016)

Tässä tutkielmassa hyödynnetään Bengtssonin (2016) (kuva 11) laadullisen sisällönanalyysin vaiheita. Laadullisen sisällönanalyysin alkuvaiheessa keskitytään tunnistamaan aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleellinen sisältö ja tiivistämään sitä analyysia varten (Elo ja muut, (2022), dekontekstualisointi (Bengtsson, 2016). Tässä kohtaa tehtiin uudelleenkontekstualisointi, eli tarpeettoman ja olennaisen tiedon tunnistaminen ja aineiston rajaaminen (Bengtsson, 2016). Analyysin kannalta merkitykselliset analyysiyksiköt kerättiin samaan tiedostoon ja pelkistettiin. Pelkistämällä tarkoitetaan pienten, mutta sisällöllisesti merkityksellisten yksiköiden muodostamista analyysin perustaksi (Bengtsson, 2016). Tämän jälkeen analyysi etenee viemällä samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut samaan alaluokkaan ja alaluokka nimetään (Elo ja muut, 2022). Tämän jälkeen muodostettuja alaluokkia vertaillaan keskenään ja samansisältöiset yhdistetään keskenään ryhmäksi, yläluokaksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, että alaluokkien nimet kuvaavat pelkistettyjen ilmaisujen sisältöä

tarkasti ja konkreettisesti (Elo ja muut, 2022). Taulukossa 1 on esitetty esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistyksestä ja luokittelusta.

Taulukko 1 Esimerkki alkuperäisten ilmausten pelkistyksestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<i>Kestävyys on kulkenut siellä omissa uravalinnoissa ja mielenkiinnosta aika lailla ihan sieltä opiskeluista siihen uran alkuun ja nyt tälle melkein 10 vuotta myöhemmin niin päässyt päätoimisesti tekemään sitä, niin se ehkä kertoo siitä omasta intohimosta ja ja suhtautumisesta aika paljon”</i>	<i>Kestävyys kulkenut omissa uravalinnoissa...myöhemmin päässyt päätoimisesti tekemään sitä...kertoo imasta intohimosta</i>	Uravalinnat	Urapolku	Oma rooli
<i>Ei ole ehkä semmoinen niin erikseen tunnistettu teema, terminä ei tule kyllä vastaan ihan niin usein ainakaan tässä omassa vastuullisuuskentässä</i>	<i>Termi ja teema eivät tunnistettuja...ei tule terminä vastaan</i>	Termi ja teema eivät ole tuttuja	Tarkoitus ja tunnettavuus	Vihreä henkilöstöjohtaminen
<i>...niin opiskelijoilla olemme nyt saaneet aikaan sen, että ensi vuoden syksystä niin alkaen niin opiskelija saa tietyt perustiedot kestävydestä. Sitähän ei ole ollut aikaisemmin, että se on ollut vähän</i>	<i>opiskelijat saavat perustiedot kestävydestä kaikissa tutkinto-ohjelmissa, mikä edellyttää henkilöstöltä riittävää osaamista niiden opettamiseen</i>	Koulutus	Perustaidot- ja tehtävä	Osaaminen ja oppiminen

<p><i>semmoista vaihtelevaa. ja nyt siitä kumpuaa myöskin se, että kun jokainen jokaisessa tutkinto ohjelmassa on näitä perusteita, niin se tarkoittaa myös sitten sitä, että meidän henkilöstöllämme pitää olla riittävästi osaamista siitä, että he voivat näitä opettaa.</i></p>				
---	--	--	--	--

Kävin aineistoa läpi useaan kertaan, yliviivasin, kirjoitin ja järjestin Word-pohjalle samojen teemojen alle pelkistettyjä ilmauksia. Aineiston läpikäynnin yhteydessä alkoi muodostua selkeitä ilmauksia yhdistäviä teemoja, kuvaten konkreettisella tavalla haastatteluissa nousseita aiheita. Alkuperäisten aiheiden alle alkoi muodostumaan alaluokkia ja yläluokkia. Vihreään henkilöstöjohtamiseen alaluokkia syntyi 15 kappaletta, osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen 23 kappaletta sekä tulevaisuusnäkökulmaan 6 kappaletta. Alaluokkien muodostamisen jälkeen samansisältöisistä alaluokista yhdistelin yläluokat (Elo ja muut, 2022). Vihreään henkilöstöjohtamiseen yläluokkia syntyi 6 kappaletta, osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen 9 kappaletta sekä tulevaisuusnäkökulmaan 3 kappaletta. Yläluokkien jälkeen muodostin pääluokat, jotka ilmentävät tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä aineistoon perustuen. Pääluokkia syntyi kaiken kaikkiaan 6 kappaletta, jotka ovat oma rooli, vihreä henkilöstöjohtaminen, osaaminen ja oppiminen, vihreät tavat ja käytänteet, haasteet sekä mittarit ja mittaaminen.

4.4 Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus

Haastattelututkimukseen liittyy haasteita, jotka voivat vaikuttaa aineiston laatuun ja tulosten luotettavuuteen. Kaikki lähtee kysymysten luomisesta ja siitä, mitä halutaan tarkastella, mitä halutaan tuoda esiin ja mistä asioista ollaan kiinnostuneita. Tässä

tutkielmassa kysymysten asettelu ja rajaaminen tuottivat hieman haasteita aiheen mielenkiintoisuuden sekä laajuuden vuoksi. Haastattelutilanteessa on löydettävä tasapaino avoimen keskustelun ja kysymysten välillä, sillä liian tiukka raamitus voi rajoittaa vastaajien näkökulmia, kun taas liian avoin keskustelu voi johtaa liialliseen aiheesta poikkeamiseen. Tässä tutkielmassa haasteeksi voidaan nostaa melko avoin ja laaja aihe, jonka rajaaminen oli vaikeaa. Tämä heijastui kysymysten asettelussakin. Siten keskustelun pitäminen täysin aiheessa tuotti haasteita. Toisaalta avoin keskustelu loi uusia näkökulmia, mikä rikastutti tutkielman sisältöä.

Aineiston laajuus on toinen keskeinen haaste. Litteroidut haastattelut tuottavat runsaasti tekstiä, jonka systemaattinen analysointi vaatii menetelmällistä tarkkuutta. Tässä tutkielmassa lähes jokainen keskustelu kesti tunnin, joten materiaalia oli laajasti. Oikean tiedon rajaaminen ja tiivistäminen vaativat paljon työtä, jonka vuoksi riskinä on, että jotkin tärkeät seikat taikka näkökulmat eivät päätyneet tähän tutkielmaan. Ennakkokäsitykset voivat ohjata myös analyysiä, mikä voi heikentää tutkimuksen uskottavuutta. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusasetelma ja haastattelurunko on suunniteltava huolellisesti, mutta jätettävä tilaa uusille näkökulmille. Tämä toteutuu tutkielman osalta hyvin.

Tutkielmaa tulee tarkastella kriittisesti, sillä tutkielman luotettavuutta julkisen ja yksityisen sektorin vertailtavuudesta sekä kokonaisuuden tarkastelemisesta haastaa otoskoko. Haastatteluita on vain seitsemän kappaletta, joissa yritysedustajissa on vähäinen edustavuus. Ensinnäkin haastattelumäärää kasvattamalla, että yritysten edustajien haastatteluita lisäämällä, tutkielman luotettavuutta voisi parantaa.

5 Tutkimustulokset

5.1 Haasteltavan oma rooli

Taulukko 2 Pääluokan "Oma rooli" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Oma rooli	Urapolku	Uravalinnat Rooli kestävien käytänteiden edistäjänä
	Motiivi	Oma kiinnostus ja motivaatio Aloitteellisuus ja omistajuus
	Tietoisuuden lisääminen	Tunnetuksi tekeminen

Taulukossa 2 on Pääluokan "oma rooli" alaluokat sekä yläluokat. Tässä luvussa syvennytään haastatteluissa nousseisiin asioihin koskien haastateltavan omaa roolia, urapolkua, motiivia ja tietoisuuden lisäämistä.

5.1.1 Urapolku

Haastatteluista nousee esille urapolkuun liittyen toistuvia teemoja kuten uravalintojen merkityksellisyys ja nykyinen rooli kestävien käytänteiden edistäjänä. Haastatteluissa korostuu ajatus siitä, että ura ei ole sattumanvarainen, vaan loogisesti rakentunut ja syventynyt ajan myötä kohti vastuullisuus- ja ympäristöteemoja. Työ ylipäänsä kestävyysteemojen parissa sekä kestävyystehtäviin pääseminen koetaan merkityksellisenä. Osalla haastateltavista kestävyys- ja ympäristökysymykset ovat kulkeneet mukana jo lapsuudesta asti. Monet haastateltavat ovat tehneet uravalintoja ympäristönäkökulmaa painottaen. Osa haastateltavista ei sen sijaan ole tietoisesti hakeutunut kestävyysteemoihin liittyviin tehtäviin, mutta on työelämässä kohdannut kestävyysteeman eri ulottuvuuksia ja tehnyt päätöksiä kestävämmistä ratkaisuista. Yksi

seitsemästä vastaajasta ei sijoitu suoranaisesti kumpaankaan näistä ryhmistä, vaikkakin on tietoinen kestävyysteemasta.

”Kestävyys on kulkenut siellä omissa uravalinnoissa ja mielenkiinnosta ihan sieltä opiskeluista siihen uran alkuun ja nyt melkein 10 vuotta myöhemmin olen päässyt päätoimisesti tekemään sitä, niin se ehkä kertoo siitä omasta intohimosta ja suhtautumisesta aika paljon” (H1)

”...mutta ympäristöasiat on kiinnostanut ihan siis jo lapsuudesta viimeistään lukioajoissa rupesin olemaan tosi tietoinen ympäristökysymyksistä ja tavallaan tää, että nyt on saanut sitten enemmän paneutua tässä nykyisessä tehtävässä näihin” (H4)

Haastateltavat nostavat esille lisäksi oman roolinsa kestävien käytäntöjen edistäjänä. Oma rooli on rakentunut siitä tarpeesta, että kestävyysteemoja ja kestävä kehityksen käytänteitä tulee edistää strategisesta näkökulmasta organisaatiossa. On tehty havaintoja, että asiat eivät ole vielä toivotulla tasolla, jolloin on nähty tarve lähteä edistämään kestävämpiä käytäntöjä. Käytäntöjen ja kestävyteen liittyvien teemojen edistäminen nousee läpileikkaavana teemaana viitaten vihreään henkilöstöjohtamiseen.

”...kestävyyden ja vastuullisuuden edistäminen ihan siis laajalla skaalalla kaikkia näkökulmia ja sitten myös opettaminen ja vastuullisuushankkeessa toimiminen ” (H7)

”Mun työtehtävä ja rooli on rakennettu siitä tarpeesta, että näitä kestävyysvaje kestävyysteemoja pitää edistää strategisesti ja jos se ei ole sitä syväosaamista sille alueella ja tarpeeksi käsipareja näissä teemoissa niin on aika vaikea sitten edistää isoissa organisaatioissa niitä asioita” (H1)

”Työpaikat ei ole riittävästi mukana tässä kestävyysmurroksen edistämisessä, niin me haluttiin sitä asiaa auttaa” (H5)

5.1.2 Motiivi

Haastatteluissa nousi esille oma kiinnostus ja motivaatio kestävyysasioita kohtaan. Monet olivat haastatteluiden perusteella omissa organisaatioissaan oma-aloitteisia ja kokivat omistajuutta kestävyysteemasta. Haastatteluiden perusteella jäi tunne, että

kestävyysteeman ja asioiden edistäminen tarvitsee lisäksi sisäistä motivaatiota sekä oman motiivin toimia kestävyysasioiden toteuttamiseksi.

”Oma jalanjälki tulee eniten sen työn kautta ja siellä voi vähän isommille kokonaisuuksille tehdä hyvää (H1)”

”Mä oon aina semmoinen innovoiva, että mitä voitaisiin tehdä” (H2)

”Oon aika paljon tuonut meidän taloomme semmoista kestävyyskeskustelua, termistöä, ajattelua.” (H4)

”Olen saanut olla mukana suunnittelemassa sitä uutta pihaa, niin olen ollut tarkka pihasuunnitelman kanssa siitä, että näitä puita olisi ympärillä ja että kaikki säästetään. Ja, että lapsilla on kunnon leikkimetsä, mikä on iso asia tässä keskustan koulun näkökulmasta.” (H3)

Haastatteluista nousee esille tilanne, jossa toimijat tunnistavat organisaation nykytilassa puutteita ja kokevat tarpeen muutokselle. Havainto siitä, että asioita ei ole aiemmin edistetty riittävästi, sekä henkilökohtainen epämukavuuden tai häpeän tunne toiminnan näkyvistä puutteista toimivat motiivina ryhtyä toimenpiteisiin. Samalla haastateltavien vastaukset osoittavat, kuinka yksilöllinen havahtuminen voi johtaa kollektiiviseen kehittämiseen, jossa haaste nimetään ja sille pyritään löytämään ratkaisuja organisaation sisällä.

”Mä huomasin, että täällä ei ollut vielä ihan niin paljon tehty asioiden eteen, mutta nyt on painettu kaasu pohjaan” (H2)

”Mulle riittää pelkästään jo se, että kun mä näen meidän jäteastiat, niin totean, että mä en oikein kehtaisi tänne ulkopuolisia kutsua” (H4)

”Me haluttiin nostaa meidän X-organisaatiomme profiilia näistä työelämän kestävyyskysymyksissä ja me lähdettiin kehittämään tätä ideaa ja saatiin myytyä se talon johdolle, ja saatiin siis järjestää tällainen työpaja.” (H5)

5.1.3 Tietoisuuden lisääminen

Monet nostavat haastatteluissa ”tunnetuksi tekemisen” eli kestävyysteeman esille nostamisen merkittäväksi osaksi omaa roolia. Tunnetuksi tekemisessä jokin asia

tehdään muille näkyväksi, ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi. Kyse ei ole pelkästään tiedon jakamisesta, vaan siitä, että ihmiset tulevat tietoisiksi asiasta, ymmärtävät syvemmin kokonaisuuden ja osaavat liittää sen omaan toimintaansa. Kolme seitsemästä haastateltavasta nostaa ”tunnetuksi tekemisen” omissa vastauksissaan esille.

”...me haluttiin profiloida X-organisaatio omalta osaltamme, että meillä on tällöinen teema esillä ja saatiin esimerkiksi talon sisäistä viestintää siihen tosi hyvinkin avuksi, että saatiin tällöistä videopätkää luotua” (H4)

”...tuotu näkyväksi asiaa, mikä on meidän yksi strateginen tavoite” (H7)

”...mehän tehdään kaupungin toimijoiden kanssa tiivistä yhteistyötä. Me on tehty tää ilmastokaupunkisopimus. Mä olin esimerkiksi nyt aloituksessa silloin siellä kun X pyrkii olemaan myös luontokaupunki. Niin kävin kertomassa näitä juttuja, että tehdään tunnetuksi.” (H2)

5.2 Vihreä henkilöstöjohtaminen

Haastateltavien vastausten perusteella vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään laajana ja monitasoisena kokonaisuutena, joka kytkeytyy tiiviisti yrityksen päivittäiseen toimintaan ja toimintaympäristön vaatimuksiin. Vihreää henkilöstöjohtamista ei voida käsittää vain ympäristön näkökulmasta tarkasteltavaksi vaan se kattaa lisäksi sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. Vihreys ei näyttäydy yksittäisinä tekoina, vaan kokonaisuutena, johon kuuluvat energiankäytön hallinta, Infrastrukturi, kiinteistöjen lämmitys ja ilmanvaihto, vedenkulutus sekä tuotantotilojen erityisvaatimukset. Lisäksi haastateltavat nostavat esiin jätteen kierrätyksen sekä yhteistyön tavarantoimittajien kanssa vähähiilisempien ratkaisujen ja pakkausmateriaalien kehittämiseksi. Vihreä henkilöstöjohtaminen ilmenee myös haasteiden tunnistamisena, kuten kuljetusten, liikematkustamisen ja pakkaamisen päästövaikutuksina. Henkilöstön osallistaminen osana vihreää henkilöstöjohtamista toteutuu muun muassa viestinnän, tapahtumien ja hankkeiden kautta, joiden tavoitteena on lisätä tietoisuutta, sitoutumista ja yhteistoimintaa kestävyiden edistämiseksi. Taulukossa 3 on avattuna pääluokan ”vihreä henkilöstöjohtaminen alaluokat ja yläluokat, joihin syvennyttään tarkemmin tässä luvussa.

Taulukko 3 Pääluokan "Vihreä henkilöstöjohtaminen" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Vihreä henkilöstöjohtaminen	Tarkoitus ja tunnettavuus	Sosiaalinen-, taloudellinen- ja ympäristönäkökulma Termi ja teema eivät ole tuttuja
	Ympäristövastuun integroiminen osaksi strategiaa ja jalkauttaminen käytänteiksi	Vastuuyksikkö Strategia Kestävyysteemojen jalkauttaminen Pitkäjänteinen toiminta
	Työpaikkojen rooli	Kestävyyssiirtymän mahdollistajana Infrastruktuuri

5.2.1 Tunnettavuus

Vihreä henkilöstöjohtaminen ymmärretään ympäristövastuun integroimisena henkilöstökäytänteisiin ja johtamiseen siten, että se on jatkuvasti läsnä päivittäisissä ja viikoittaisissa toiminnoissa, vaikka sitä ei välttämättä nimetä erilliseksi teemaksi tai käytetä terminä systemaattisesti. Lisäksi vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään osana kestävästä henkilöstöjohtamisesta, jossa ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus kietoutuvat toisiinsa. Näin ollen vihreys ei näyttäyty irrallisena osa-alueena, vaan osana kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä henkilöstöjohtamisen lähestymistapaa.

”Ymmärrän että tarkoittaa sitä, että integroidaan ympäristövastuuta niihin henkilöstökäytänteisiin ja henkilöstöjohtamiseen, että sehän on siellä kuitenkin kaikessa tekemisessä enemmän tai vähemmän taustalla koko ajan mukana viikoittaisissa ja päivittäisissä käytänteistä.” (H1)

”Kyllä se mun mielestä kattaa kaikki. Mä näen, että se on kestävää henkilöstöjohtamista. Siinä on ne kaikki, sosiaalinen puoli ja taloudellinen puoli ja koska niitä ei ole, niitä on harvoin vaikea erottaa toisistaan, koska se on semmoinen iso hämmänen klöntti. Tää vihreä henkilöstöjohtaminen kuuluu tähän kestävään henkilöstöjohtamiseen, että mä näen sen isompana kokonaisuutena eikä vaan vihreänä.” (H7)

”Sosiaalinen kestävyys on tosi tärkeä ja ilman taloutta me ei tänä päivänä voida tehdä mitään, että se on kuitenkin se mahdollistaja, että se on pakko huomioida se taloudellinen kannattavuus ja kilpailukyky myöskin kaikissa päätöksissä, että tavallaan siitä ei pääse mihinkään” (H5)

Toisaalta vihreä henkilöstöjohtaminen terminä taikka teemana ei ole kovin tunnistettu organisaatioissa. Tämä ilmenee sekä käsitteen vähäisenä käyttönä että sen epäselvänä määrittelynä. Haastateltavien mukaan ympäristövastuuta ei ole systemaattisesti integroitu organisaation prosesseihin, vaan sen toteutuminen jää hajanaiseksi ja osin näennäiseksi. Tämä voi näkyä ristiriitana puheiden ja tekojen välillä sekä konkreettisten peruskäytänteiden, kuten jätteiden kierrätyksen puutteena. Käsitteen avaamattomuus ja tunnistamattomuus voivat heikentää vihreän henkilöstöjohtamisen hyödyntämistä organisaatioissa. Toisaalta kuten yllä olevassa kommentissa (H1) todetaan, että se on siellä kaikessa tekemisessä enemmän tai vähemmän taustalla. Joten voi pohtia, onko tarpeellistakaan nostaa teemaa erikseen tunnetuksi.

”Ei ole ehkä semmoinen niin erikseen tunnistettu teema, terminä ei tule kyllä vastaan ihan niin usein ainakaan tässä omassa vastuullisuuskentässä.” (H1)

”...mutta en näe aidosti vihreää toimintaa prosesseissa. Pelkästään jo, kun ei kierrätetä jätteitä, niin se kertoo minulle siitä, että ei ole mitään vihreää siirtymää tapahtunut” (H4)

”Mä näen, että tässä on puheissa ja teoissa on kyllä iso ristiriita meidän talossamme, mikä on aika surullista” (H5)

”Vihreästä henkilöstöjohtamisesta niin semmoinen elinkaari- ja kestävyysajattelu. Mutta itsessään sitä käsitettä ei suoraan ole avattu” (H6)

5.2.2 Integroiminen osaksi strategiaa ja jalkauttaminen käytännöiksi

Haastateltavien vastauksista on mielenkiintoista huomata, että suurimmassa osassa organisaatioita ympäristöasioihin liittyvä vastuu on keskitetty jollekin vastuuyksikölle tai -rakenteelle sektorista riippumatta. Yksityisen sektorin edustajien puheessa vastuuyksikkö näyttää osana organisaatorakennetta ja arjen toimintaan rakentuvana tiimi- tai verkostorakenteena sekä mahdollisesti myös vapaaehtoistoimintana. Julkisella sektorilla vastuuyksikön rooli puolestaan korostuu selkeämpänä ja institutionaalisempana yksikkönä taikka työryhmänä, joka tukee päätöksentekoa ja kytkeytyy vahvasti organisaation johtorakenteisiin. Yhteinen piirre on kuitenkin se, että ympäristöasioita ei jätetä hajanaiseksi vastuuksi, vaan niille on nimetty erillinen vastuutaho, mikä viittaa vastuullisuuden merkityksen kasvuun organisaatioissa.

”Vastuullisuustiimi keskittyy ihan viikkopalavereissa siinä kaikessa meidän suunnittelussamme kestävyysteeman edistämiseen.”(H1)

”Ympäristöyksikkö, joka sitten tätä kokonaisuutta substanssin näkökulmasta tietysti eniten sitä ympäristönäkökulma huomioon ottamista meidän toiminnassamme ja päätöksenteon tuessa valmistelee.”(H6)

”Hallintojohtaja, joka vastaa henkilöstöjohtamisesta. Niin kyllä mä näen, että siellä on niin kun se ylin päätäntävalta näistä, mutta sitten meillä on kestävyuden ja vastuullisuuden työryhmä, jossa on osallistujia näistä meidän isoimmista toiminnoistamme.”(H7)

Kestävyys ja ympäristövastuu kytkeytyvät vastausten mukaan organisaatioiden strategiaan linjauksiin. Osassa organisaatioista ympäristövastuu on selkeästi sisällytetty strategioihin, arvoihin ja HR:n toimintaperiaatteisiin, mikä vahvistaa sen ohjaavaa roolia ja tukee tavoitteiden jalkauttamista käytännön toimintaan. Toisaalta vastauksissa erottuu organisaatiot, joissa teemoja ei ole nostettu strategiaan linjauksiin lainkaan, jolloin ympäristövastuun ja kestävyysteemojen jalkauttaminen käytäntöihin riippuu jo olemassa olevista rakenteista ja toimijoista. Vastauksissa korostuu strategian ja käytännön välinen vuorovaikutus.

”Valtionhallinnossa HR strategian ja henkilöstöjohtamisen toimintaperiaatteet tulee valtiohallinnon HR-strategiasta ja sieltä me sitten ammennetaan omaan henkilöstöjohtamiseen tietysti niitä teemoja ja kyllähän hr-strategiassa, joka viime vuoden keväänä julkaistiin niin kyllä siinä semmoiset kestävyysteemat ja tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvät teemat samalla nousi esille.” (H6)

”Yhdistämme toimintamme taloudellisen vastuullisuuden, ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen.” (H6)

”Kestävyys on yksi meidän X: organisaation arvoista ja näkyy meillä strategiassa vahvasti.” (H7)

”Jos olisi ehkä laajemmin kaikille ja erityisesti esimerkiksi rekrytoinnin tai esihenkilörooleissa oleville ESG:n koulutusta, niin varmasti tulisi huomioitua paremmin strategiat ja että minkälaisia osaajia ja minkälaisella osaamispainotuksella meille kanssa rekrytoidaan.” (H1)

”...eikä se ole meillä itse asiassa kaupungin strategiassa tätä nostettu hirveen vahvasti esille. Ne ovat koulukohtaisia. Meidän sivistystoimikohtaisia. Se ei tarkoita sitä, että ne ei tekisi sitä työtä, mutta ei sellaista selvää kriteeristöä oikeen ole. ... vaikka se ei näy sivistyksen strategiassa, niin kaupungissa uusien rakentamisten hankkeissa, niin siellä se on tosi vahvasti esillä...” (H3)

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että ympäristövastuun ja kestävyden strateginen asema vaihtelee organisaatioittain sekä sen mukaan, kuinka systemaattisesti teemat on liitetty henkilöstöjohtamiseen ja käytännön toimintaan. Julkisia organisaatioita edustavat vastaajat korostavat strategian keskeistä roolia vihreässä henkilöstöjohtamisessa, jossa ympäristövastuu ja kestävyys yhdistyvät HR-strategiaan sekä taloudelliseen vastuullisuuteen, tehokkuuteen ja tuottavuustavoitteisiin. Tämä viittaa vahvaan ylhäältä ohjattuun strategiseen johtamiseen, jonka kautta vastuullisuusteemat jalkautuvat henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Joissakin organisaatioissa kestävyys on määritelty myös keskeiseksi arvoksi ja strategiseksi tavoitteeksi, mikä tukee sen toteutumista arjessa. Strategisten linjausten puuttuessa esiin voi nousta haasteita. Selkeän ylhäältä alas tulevan ohjauksen vähäisyys siirtää vastuun toiminnasta pitkälti organisaation tai yksittäisten toimijoiden harteille. Tämä voi toisaalta lisätä joustavuutta ja mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin, mutta samalla päätöksenteko perustuu enemmän toimijoiden omiin

näkemyksiin ja arvoihin, mikä voi johtaa erinäisiin käytäntöihin. Lisäksi yksityisessä organisaatiossa erityisesti osaamisen ja koulutuksen merkitys korostuu.

Kestävyys ja vihreä henkilöstöjohtaminen näyttäytyvät vastauksissa pitkäjänteisenä toimintana. Kestävyys ymmärretään vastuuna nykyhetken lisäksi myös tulevaisuudesta, mikä ohjaa tekemään harkittuja ja pitkän aikavälin päätöksiä. Vihreä henkilöstöjohtaminen liitetään elinkaariajatteluun sekä pysyviin henkilöstölinjauksiin ja johtamiskäytäntöihin. Lisäksi korostuu näkemys siitä, että kestävyys edellyttää yksilötason toiminnan lisäksi vakiintuneita rakenteita ja yhteistyötä, joiden kautta muutosta voidaan edistää pitkäjänteisesti.

”...perusargumentti on, että työelämänrakenteet on nimenomaan ne, joiden kautta tätä kestävyys siirtymää saataisiin eteenpäin, ei riitä, että yksilötasolla tai yhteiskunnan tasolla keskustellaan tästä asiasta, vaan työelämän rakenteet on semmoinen mesotason toimija, jossa nimenomaan olisi johtajuuden, HR:n, työsuojelun, työterveyshuollon, työntekijöiden luottamusmiesten, työmarkkinajärjestöjen, siellä on monta toimijaa ja valmiit rakenteet tälle.” (H4)

”...kestävyys on sitä vastuun kantamista nyt ja tulevaisuudessa että tehdään semmoisia päätöksiä, mitkä on myös tulevaisuuden kannalta järkeviä” (H1)

”Ehkä tuosta vihreästä henkilöstöjohtamisesta niin semmoinen elinkaariajattelu ja kestävyys. Sitten siitä sitten ehkä tätä henkilöstöpolitiikassa ja noudatettavassa henkilöstölinjauksissa ja käytännöissä ja ylipäätään johtamisessa niin kestävä, pitkäjänteinen ajattelu” (H6)

Vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään keskeisenä keinona jalkauttaa ympäristö- ja kestävyysteemat osaksi organisaatioiden arjen tekemistä, mutta sen toteutuminen on monin paikoin vielä kesken. Ympäristö- ja kestävyysteemat ovat osassa organisaatioita vahvasti kehitystyön kohteena, erityisesti uusien toimintamallien rakentamisen yhteydessä. Samalla korostuu tarve lisätä kestävyiden näkyvyyttä arjessa sekä vahvistaa henkilöstön, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien osallistumista. Vastauksissa tunnistetaan myös ristiriita strategisten tavoitteiden ja käytännön toiminnan välillä. Vaikka kestävyttä halutaan edistää ulospäin, se ei aina näy riittävästi organisaation omassa toiminnassa. Lisäksi kestävyiden jalkauttaminen koetaan osin haastavaksi, sillä teema ei ole kaikissa toimintaympäristöissä priorisoitavaa ja vaatii jatkuvaa perustelua.

Haastateltavat korostavat, ettei kestävyystoiminta synny itsestään, vaan sen juurruttaminen osaksi arkea edellyttää tukea, konkreettisia keinoja sekä ympäristöllisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien huomioimista henkilöstöjohtamisessa.

”...tämän aiheen näkyvyys meidän kampuksemme arjessa ja tekemisen pitäisi sitä enemmän vahvistaa ja myöskin osallistaa enemmän henkilökuntaa, opiskelijoita, muita sidosryhmiä tähän kestävyystyöhön...” (H7)

”...tavallaan ulospäin kyllä halutaan edistää työelämäkestävyyssmurrosta, mutta se ei näy kyllä riittävästi tässä meidän omassa tekemisessämme, valitettavasti. Tarvitaan keinoja työpaikoille jalkauttaa sitä kestävyystoimintaa osaksi arjen kaikkea tekemistä. Se ei itsestään synny, työpaikat tarvitsevat siinä tukea.” (H5)
”Ehkä se on varmaan sitä, et pyritään ihmisiä vakuuttamaan, että X-organisaatio tekee ihan aidosti hyviä asioita, että se ei pelkästään kompensoi.” (H2)

”Valtioneuvosto perustelee sitä sillä, että nyt on jo raportoitu riittävästi, että nyt upotetaan näitä toimia käytäntöihin ja se on tietysti hyvä tavoite, mutta riittääkö se sitten kuitenkaan vai löpäätkö se työ?” (H4)

5.2.3 Työpaikkojen rooli

Vastauksissa korostuu työpaikkojen keskeinen rooli kestävyys siirtymän mahdollistajana. Työpaikat nähdään ympäristöinä, joissa henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa arjen toimintatapoihin, asenteisiin ja arvoihin. Vihreä henkilöstöjohtaminen kytkeytyy vastauksissa työhyvinvoinnin, työkyvyn ja jaksamisen tukemiseen, joita pidetään edellytyksinä henkilöstön osallistumiselle kestävyys siirtymään. Lisäksi vastauksissa korostuu työpaikkojen merkittävä potentiaali edistää kestäviä toimintamalleja, kun henkilöstöpolitiikka tukee kestävästä asiantuntijuutta, kohtuullista kulutusta ja pitkäjänteistä toimintaa.

Vastaukset tuovat esiin ulkopuolisen ja hallinnollisen ohjauksen merkityksen kestävyys siirtymän edistämiseksi työpaikoilla. Erityisesti julkisella sektorilla sääntely, ohjeistukset luovat kehyksen, joka ohjaa toimintaa ja tukee kestävien käytäntöjen systemaattista toteuttamista. Tällainen ohjaus voi lisätä yhdenmukaisuutta sekä

selkeyttä toimintatapoja. Toisaalta liiallinen ylhäältä alas tuleva ohjaus voi hidastaa muutosten aikaansaamista sekä rajoittaa motivoituneiden ja valveutuneiden työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa omia innovaatioita ja ideoita kestävämmän työympäristön aikaansaamiseksi.

”ihmiset ovat keräilijöitä ja nyt meillä on sellainen ajatus, että vähemmän on enemmän.” (H3)

”Me halutaan, että työpaikoilla tunnistettaisiin se, että työpaikoilla on tässä niin kun oikeasti iso rooli ja potentiaalia isoihinkin asioihin tehdä tosi isoja asioita, jos vaan halua ja tahtoa riittää...” (H5)

”jos ihmiset säilytetään hyvinvoivina ja jaksavina, niin niillä on myöskin potentiaalia olla tekemässä tätä kestävyysmurrosta.” (H4)

”Yksikön näkökulmasta se työhyvinvointi ja jotenkin semmoinen työkyvystä ylläpitäminen...tosi läheisesti liittyy ylipäättään tähän teemaan ja semmoinen kestävyys ja kestävä asiantuntijuus, joka meilläkin on arvona. Osa tosi kuuliaisesti niitä kuitenkin noudattaa ja tosi tarkasti venaa aina selvennyksiä ja täsmennyksiä...että kyllä tuommoisella hallinnollisella ohjauksella on mahdollisuus vaikuttaa ja hyvä niin, tehostaa ja systematisoida sitä virkamiesten työtä” (H6)

Haastateltavien vastaukset nostavat infrastruktuurin keskeiseksi osaksi vihreää henkilöstöjohtamista ja organisaatioiden kestävyyttä. Infrastruktuuriin liittyvät ratkaisut, kuten kalusteiden ja välineistön materiaalivalinnat, tilojen koko sekä rakentamisen periaatteet, nähdään keinoina ohjata toimintaa kestävämpään suuntaan. Pitkäkestoisten ja luonnonmateriaaleihin perustuvien ratkaisujen suosiminen ilmentää elinkaariajattelua ja vähentää resurssien kulutusta pitkällä aikavälillä. Lisäksi tilojen käytön tehostaminen ja siirtyminen pienempiin tiloihin nähdään tapana pienentää organisaation ympäristöjalanjälkeä. Vastauksissa korostuu kestävä rakentamisen ja käyttöomaisuuden pitkäjänteisen hallinnan merkitys, mikä liittyy infrastruktuurin osaksi strategista ja pitkäaikaista vastuullisuustyötä ja osaksi henkilöstöjohtamista.

”...esimerkiksi kaikki välineistö, mitä me käytetään tai huonekalut, mitä me ollaan ostettu, on niissäkin otettu huomioon se, että ne ovat pitkäkestoisia. ...esimerkiksi meidän salin tuolit, niin me ei haluttu, että ne on muovista, vaan me ollaan

mietitty paljon, että meillä korostuu esimerkiksi puu monessa käytännön ratkaisussa ja mun mielestä se on vihreää henkilöstöjohtamista, että tämmöisillä yhteisillä tiloilla ja asioilla niin ne vie sitä henkilöstöä eteenpäin ja sellaista vihreää ajatusta ja kestävää ajatusta.” (H3)

”...me ollaan muuttamassa pienempiin tiloihin. No siinä on tietysti kustannuskysymys, mutta että me muutetaan suurista tiloista pieniin tiloihin, niin se on ehkä semmoinen jalanjälkikysymys, että jätettäisiin vähemmän tämmöistä infran kulumisjälkeä.” (H4)

”meidän tehtävänä on harjoittaa kestävää rakentamista tai että kestävästi rakennetaan ja kunnostetaan ja että jotenkin kestävyys on semmoinen pitkän aikavälin käyttöomaisuuden hallintaa ja semmoista, jossa elinkaarin ajattelu korostuu” (H6)

5.3 Osaaminen ja oppiminen

Taulukko 4 Pääluokan "Osaaminen ja oppiminen" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Osaaminen ja oppiminen	Perustaidot ja -tehtävä	Koulutus Arjen tekeminen ja vakiintuneisuus
	Tietoisuus ja arvot	Osallisuus Valveutuneisuus Arvomaailma
	Toimintaperiaatteet	Turvallisuuden ja ympäristön linkittyminen Johtaminen ja viestintä

Taulukossa 4 on esiteltyä pääluokan ”osaaminen ja oppiminen” alaluokat ja yläluokat. Osaaminen ja oppiminen nähdään perustaitona, siihen liittyy tietoisuus ja arvot sekä toimintaperiaatteet organisaatiossa. Tässä luvussa syvennytään osaamisen ja oppimisen pääluokkaan ja haastatteluissa siitä nousseisiin asioihin.

5.3.1 Perustaidot ja -tehtävä

Osaamisen ja oppimisen ylläpitäminen ja kehittäminen nähdään perustaitona ja -tehtävänä lähes jokaisessa organisaatiossa. Koulutus koetaan henkilöstön oikeutena ja välttämättömänä osana työn kehittämistä. Esihenkilöiden tuki koulutuksiin osallistumiselle koetaan tärkeäksi. Useissa vastauksissa ympäristökasvatuksen rooli nousee selvästi esiin, erityisesti opetustyön yhteydessä, jossa kestäväyyteen liittyvien arvojen ja käytännön taitojen, kuten kierrätyksen opettaminen nähdään keskeisenä tehtävänä. Samalla vastaukset tuovat esiin osaamisen epätasaisen jakautumisen. Kaikilla ei ole koulutuksensa kautta valmiuksia ympäristöteemoihin, ja erityisesti vanhemmissa koulutuspoluissa ympäristökasvatus on ollut vähäistä. Tulevaisuuteen suuntautuvana kehityksenä korostuu kestävyysisältöjen sisällyttäminen opetussuunnitelmiin, mikä asettaa uusia osaamisvaatimuksia myös henkilöstölle. Vastauksista on huomattavissa yritysten ajatus siitä, että sitä osaamista toivotaan ja sitä kaivataan, toisaalta, että sitä olisi olemassa ja koulut yrittävät vastata tähän toiveeseen.

”osaaminen ja sen osaamisen uudistaminen on ihan välttämätöntä... esihenkilön puolesta on ollut siis mahdollisuus osallistua tällaisiin ja käyttää työaika siihen kouluttautumiseen” (H1)

”Uudet nuoret on aika vaativiakin nykyään...ympäristökasvatus on varmaan parempaa kouluissakin tänä päivänä ja onko sitä jo päiväkodeissakin, että pistetään ne toimitaan oikein ja esimerkiksi tää kierrätys mikä on niin tärkeää.” (H2)

”Oppiminen ja osaaminen on meidän perustehtävämme. Opettajien tärkein tehtävä on opettaa luonnon arvostamista ja sitä semmoista arvomaailmaa mikä siirtyy ehkä käytänteisiin, että voi voi oikeasti miettiä, että sä osaat kierrättää. Osalla on koulutusta enemmän, mutta kaikilla ei ole yhtä paljon. ...silloin kun mä olen opiskellut niin silloin ei ympäristökasvatusta ollut näin vahvasti missään nimessä...” (H3)

”ensi vuoden syksystä alkaen opiskelija saa tietyt perustiedot kestävyyydestä. Sitä ei ole ollut aikaisemmin ja nyt siitä kumpuaa myöskin se, että jokaisessa tutkinto-ohjelmassa on perusteita, niin se tarkoittaa myös sitten sitä, että

meidän henkilöstöllämme pitää olla riittävästi osaamista siitä, että he voivat näitä teemoja opettaa.”(H7)

Haastatteluvastaukset osoittavat myös, että kestävyyteen liittyvä osaaminen ja oppiminen vahvistuvat erityisesti silloin, kun kestävyystoimet vakiintuvat osaksi arjen tekemistä. Kun kestävyys on luonteva osa päivittäistä työtä eikä erillinen lisätehtävä, sen omaksuminen tapahtuu syvällisemmin ja muuttuu käytännölliseksi osaamiseksi. Tällainen toiminnallinen oppiminen tukee kestävien toimintatapojen juurtumista osaksi työarkea. Arjen käytäntöihin kiinnittyvä oppiminen mahdollistaa myös osaamisen siirtymisen työelämän ulkopuolelle. Haastattelujen perusteella työssä opitut kestävät toimintamallit, kuten lajittelu ja ymmärrys niiden merkityksestä, heijastuvat myös yksilöiden vapaa-aikaan ja kotona tehtäviin valintoihin. Työpaikka näyttäytyy siten merkittävänä oppimisympäristönä, jossa kestävyyteen liittyvät toimintatavat voivat laajentua osaksi yksilön laajempaa toimintakulttuuria.

”Kun joku asia vakiintuu arkeen ja päivittäiseen tekemiseen, niin se tulee itse asiassa omaksutusta paljon laajemmin ja syvällisemmin...” (H1)

”...ihmiset toimisi tavallaan töissä oikein että ne lajittelee, niin sitten ne toimisi oikein siellä kotonakin.” (H2)

”työpaikat tarvitsee apuja siihen, että ne saa jalkautettua sen hyvän tahdon tehdä kestävyystoimia sinne arjen tekemiseen”(H4)

”kun tietoisuus ja ymmärrys lisääntyy niin totta kai toi uskoisin että se vaikuttaa myöskin siihen muuhunkin tekemiseen siellä.”(H7)

5.3.2 Tietoisuus ja arvot

Osallisuudella nähdään olevan keskeinen rooli kestävyyteen liittyvän osaamisen ja oppimisen rakentumisessa. Haastatteluvastaukset osoittavat, että henkilöstön aktiivinen osallistuminen kestävien toimintatapojen ideointiin ja kehittämiseen kiinnittää kestävyiden osaksi asiantuntijoiden päivittäistä työtä ja ammatillista osaamista. Kun kestävä kehityksen ajattelu on läsnä arjen työssä, syntyy ruohonjuuritason innovaatioita, jotka mahdollistavat toimintatapojen kehittämisen

resurssitehokkaampaan ja kestävämpään suuntaan. Osallisuus vahvistaa myös yhteistä ymmärrystä organisaation vastuullisesta toiminnasta ja henkilöstön kokemusta merkityksellisyydestä. Lisäksi osallisuuden kautta kestävyysosaaminen välittyy kasvatuksellisenä toimintana eteenpäin. Esimerkiksi huolehtimalla yhteisistä resursseista opetustyössä, tukee se kestävien toimintatapojen oppimista jo varhaisessa vaiheessa. Näin osallisuus edistää kestävyiden omaksumista sekä yksilöllisenä osaamisena että yhteisöllisenä oppimisprosessina.

”Henkilöstön osaamisen näkökulmasta on keskeistä, että ihmisillä, jotka ovat oman työnsä asiantuntijoita ja toimivat arjessa silminä ja korvina on ympäristö- ja kestävä kehityksen ajattelu siellä takaraivossa, sillä ilman heidän osallistumistaan on vaikea löytää ja jalkauttaa kestävämpiä ja vähemmän resursseja käyttäviä ratkaisuja. Heidän kauttaan syntyvät ruohonjuuritason innovaatiot, joita voidaan myöhemmin toteuttaa laajemmassa mittakaavassa.”(H1)

”...sekä opetuksessa että koulumaailmassa on erittäin tärkeä asia, joka sekin on kestävä kehitys, että se huolehdit niistä tavaroista mitä sulla on. Itseasiassa aika isoja asioita täällä koulumaailmassa, että siinähan me opetetaan niitä lapsia huolehtimaan omista tavaroistaan.” (H3)

”asiantuntijoilla on paljon kompetensseja, että he varmasti tunnistavat mahdollisuuksia, ihan sanotaan jopa siitä työn tekemisen tapojen kestävästä kehittämisestä kestävämpään suuntaan” (H6)

Valveutuneisuus nostetaan haastattelujen perusteella keskeiseksi tekijäksi kestävyteen liittyvän osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Osaaminen rakentuu yksilöiden omasta kiinnostuksesta ja aktiivisuudesta. Kun koulutus ei tarjoa riittäviä valmiuksia kestävyteen liittyviin teemoihin, henkilökohtainen valveutuneisuus ja harrastuneisuus korostuvat osaamisen lähteinä. Haastattelut haastavat myös oletuksen sukupolvien välisistä eroista kestävyteen liittyvässä osaamisessa. Käytännön osaamista ja kykyä edistää kestävyystoimia löytyy erityisesti kokeneilta asiantuntijoilta, kun taas nuoremmilla kestävyden merkitys korostuu usein arvojen tasolla. Lisäksi organisaation painopisteiden muutos ja uudet näkökulmat tukevat kestävyteen liittyvän osaamisen vahvistumista osana toimintaa. Siten kestävyysasioiden edistämässä korostuu

enemmän valveutuneisuus kuin koulutuksen tuottama tuki osaamiselle. Lisäksi tarvitsemme jokaisen ikäpolven ja osaamistason tekijöitä organisaatioihin.

”...on täysin omasta valveutumisesta kiinni, mutta toki meidän varmaan uudemmilla opettajillamme on enemmän näkyvissä jo opinnoissa teemat, ja kun ollaan yhtenäiskoulu, niin meillä on esimerkiksi täällä hyvin innokkaita muun muassa biologian ja maantiedon opettajia, jotka keksivät kaikenlaista ympäristöön liittyvää. ...vaikka siitä puhutaan julkisuudessa, niin se koulutus mitä meille annetaan, niin jos sulla ei ole itse mitään harrastuneisuutta, niin ei sitä koulutusta meidän opettajillemme herkästi ole.” (H3)

”On usein ajateltu, että nuoret olisivat automaattisesti valveutuneempia kestävyteen liittyvissä asioissa ja että vanhemmat sukupolvet tulevat perässä. Tämä oletus on kuitenkin saanut murtua, sillä erityisosaamista löytyy runsaasti eri toimialoilta. Varsinaista ikäpolvikuilua ei näy, vaan pikemminkin nuoremmilla korostuu arvot, kun taas käytännön osaaminen ja keinot edistää kestävyyttä löytyy usein niiltä, joilla on pidempi kokemus alalta.” (H1)

Kestävyys näyttäytyy vastauksissa ajattelutapana ja arvokysymyksenä, joka ohjaa yksilöiden toimintaa. Yksilön arvomaailma ja jo kotona omaksutut asenteet vaikuttavat siihen, miten kestävyteen suhtaudutaan ja miten se huomioidaan käytännön toiminnassa. Kestävyystoimien toteutuminen arjessa edellyttää myös sitä, että yksilön tavoitteet eivät ole ristiriidassa ympäristö- ja kestävyystavoitteiden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että arjen toimintaohjeet tukevat kestävyden huomioimista ja tekevät ympäristönäkökulmat osaksi normaalia toimintaa. Lisäksi vastaukset nostavat esiin luontosuhteen merkityksen osana kestävyttä. Luonnon terveyshyödyt ja luontoarvostus voivat vahvistaa motivaatiota kestävien toimintatapojen omaksumiseen niin työpaikoilla kuin laajemmin työpaikkojen ulkopuolella.

”Sehän on ajattelutapa, se on arvomaailmaa. Varmaan myös niinkin päin, että mikä arvomaailma on siellä kotona, niin se usein vaikuttaa jo koulussakin.”(H3)

”Jos ne yksilötavoitteet on ristiriidassa näiden ympäristöarvojen ja kestävyystavoitteiden kanssa, niin ne varmasti jää sinne listan hännälle. ...arjessa ne toimintaohjeet huomioi ympäristöseikat ja kestävyysteemat, niin on kanssa tosi tärkeitä” (H1)

”Luonnon terveyshyötyä, työpaikoille ja myöskin semmoista luontoarvostusta.”(H4)

5.3.3 Toimintaperiaatteet

Haastatteluissa korostuu konkretiaan sidottuna johtamisen, organisoinnin sekä viestinnän merkitys asioiden jalkauttamisessa sekä vihreiden toimintakäytäntöjen sitomisessa osaksi työntekijöiden arjen työympäristöä. Monikanavainen ja toistuva viestintä tekee kestävyystavoitteet näkyviksi ja auttaa ymmärtämään, että myös pienillä teoilla on merkitystä kokonaisuuden kannalta. Viestintää on toisaalta myös ohjeet ja säännöt, joita tulee noudattaa ja seurata. Viestintä ei näin ollen ole vain tiedon jakamista, vaan se rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tukee kestävien toimintatapojen omaksumista arjessa.

Organisaatiotasolla johtamisen merkitys konkretisoituu siinä, miten vastuut, ohjeet ja toimintamallit määritellään ja miten asiantuntijoille luodaan mahdollisuudet soveltaa kestävyyttä omassa työssään. Toiminnan organisointi ja johtajuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin asiantuntijat pystyvät liittämään kestävyteen liittyvän osaamisen osaksi omaa tehtäväkenttäänsä. Erityisen vahvasti vastauksissa korostuu johdon tuen merkitys. Johdon osaaminen, kiinnostus ja aktiivinen kannustus viestivät henkilöstölle, että kestävyys on tärkeä ja arvostettu osa toimintaa. Kun johto nostaa aiheen esiin ja tukee sitä näkyvästi, se luo edellytyksiä oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Vastaavasti aiheen sivuuttaminen viestii, ettei siihen tarvitse kiinnittää huomiota. Näin johtaminen ja viestintä muodostavat yhdessä rakenteen, joka joko mahdollistaa tai estää kestävyteen liittyvän osaamisen ja oppimisen ylläpitämisen ja toimintojen viemisen osaksi työympäristöä.

”Tehdään monikanavaisesti asioita, viestitään” (H2)

”...hoksauttaa työpaikat siihen, että siinä on kohta, jossa voidaan vaikuttaa isosti tähän kestävyysmurrokseen ja kaikkein suurin tässä on, että valtakunnasta puuttuu johtajuutta tällä hetkellä tälle asialle. Valtionhallinnosta puuttuu riittävää johtamista, että yritykset menee paljon kovemmin nyt eteenpäin. ” (H4)

”Kun kyse on kansallisista tai EU-tason ohjeista ja säädöksistä, ne ohjautuu meillä suoraan niille asiantuntijoille, joiden omaan vastuualueeseen asia kuuluu, eikä jää vain yleiseksi tiedoksi. Mutta se, miten se toiminta organisoidaan, niin sillä on iso merkitys kuitenkin siihen, että miten se asiantuntija sitten pystyy sitomaan ne asiat skouppiinsa,” (H6)

”Jotta kaikki onnistuu, niin tärkeää on johdon tuki, että johdolla pitää olla riittävästi osaamista ja ymmärrystä ja tietoa siitä, että se on merkittävää, että jos johto noteeraa tän asian ja kannustaa tähän ja nostaa asian esiin, niin silloin ihmiset huomaa, että tää on tärkeä juttu ja kääntäen jos ei sitä puhuta niin ihmiset huomaa että tää ei ole tärkeä juttu..” (H7)

Vastauksissa nousi turvallisuusteema mielenkiintoisella tavalla ympäristöasioihin rinnastuen. Vastaukset osoittavat, että ympäristö- ja turvallisuusasiat ovat luonteeltaan hyvin samankaltaisia ja perustuvat pitkälti samoihin edellytyksiin kuten selkeisiin ohjeisiin, avoimeen viestintään ja arjen käytäntöihin. Pelkkä linjausten tai vaatimusten asettaminen ei kuitenkaan riitä, jos toiminta on arjessa hankalaa tai aiheuttaa uusia riskejä, kuten kierrätyksen toteuttaminen fyysisesti vaikeissa tai turvattomissa olosuhteissa. Vastuullisuus-, turvallisuus- ja ympäristöteemojen viestintä on kaikkien yhteinen tehtävä, velvollisuus.

”Mun mielestä silloin tää turvallisuus ja ympäristö kaikkienensa nää vastuullisuusasiat, että se on jokaisen tehtävä viestiä.” (H2)

”Ihmisistä löytyy sitä voimaa, että kun ennenkin on pystytty kriisi- ja katastrofitilanteissa eli vakavissa turvallisuusuhissa, niin kun toimii kovid oli viimeksi” (H4)

”Huomattiin siinä, että ei ne voi vaan julistaa, että nyt kierrätämme meillä jätteitä, mutta jos se on hirvittävä hankalaa arjessa, että jostain pesulastakin lähdetään lipokkailla lumiselle polulle viemään roskapusseja jäteasemille ja siinä on jo työturvallisuusriskit pelkästään, kun sä yrität sitten jotenkin kierrättää ja se on tehty fyysisesti tosi vaikeaksi...” (H4)

Lisäksi turvallisuusteemasta voidaan ammentaa oppeja ympäristötyöhön. Työturvallisuudessa on jo havaittu, että työpaikalla korostetut toimintatavat ja niihin liittyvä tietoisuus siirtyvät myös työn ulkopuoliseen elämään ja vaikuttavat ihmisten arkikäyttäytymiseen. Tämä viittaa vahvaan oppimiseen, jota voitaisiin hyödyntää myös ympäristöasioissa. Kun ympäristötoimet tehdään turvallisuuden tavoin helpoiksi,

merkityksellisiksi ja osaksi arjen rutiineja, niillä on paremmat edellytykset juurtua pysyviksi toimintatavoiksi.

”...työturvallisuudessa on huomattu se, että kun työpaikalla on korostettu nimenomaan sitä työturvallisuutta ja hengissä kotiin tai jaksavana kotiin ja ei työmatkatapaturmia ja ihmiset on alkanut arkielämässään ja perhe-elämässään kiinnittämään huomiota, että esimerkiksi joku ruohonleikkurin käytössä tajuaakin, että mulla pitää olla kuulonsuojaimet ja kumisaappaat tai turvakengät tässä tai kuolleen miehen kytkimet ottaa huomioon tai että en voi kiivetä tikapuilla miten sattuu kun maalaan talon seinää. Semmoinen tietoisuus kun se on kerran tullut sieltä työpaikalla niin niin mä uskon että sillä on vaikutus, sitten niihin muihinkin käytäntöihin.” (H4)

5.4 Vihreät käytänteet ja toimintatavat

Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä tässä tutkielmassa nousseita konkreettisia toimintatapoja ja käytänteitä organisaatioiden arjessa linkittyen eritoten osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen osana henkilöstöjohtamista sekä vastuullisuusteemoja. Taulukossa 5 on esitelty pääluokan ”vihreät käytänteet ja toimintatavat” alaluokat ja yläluokat, joka havainnollistaa erilaisia toimintatapoja, jonka kautta vihreä henkilöstöjohtaminen voi tukea osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Tässä luvussa näihin syvennytään paremmin.

Taulukko 5 Pääluokan "Vihreät käytänteet ja toimintatavat" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Vihreät käytänteet ja toimintatavat	Tiedon jakaminen	Arjen jokapäiväinen viestintä Koulutus
	Osallistaminen	Kyselyt Palautteen kerääminen Yhteisöllinen ympäristötoiminta
	Muita konkreettisia toimia	Luonto osaksi arkea Liikkuminen

		Yhteistyö ja hankkeet
--	--	-----------------------

5.4.1 Tiedon jakaminen

Arjen jokapäiväinen viestintä

Organisaatioissa tietoa jaetaan monikanavaisesti ja arjen työtä tukevalla tavalla. Jokapäiväinen arjen viestintä näkyy esimerkiksi työpaikkojen tauko- ja vessatiloihin sijoitettuina infoina, jotka tavoittavat henkilöstön luontevasti osana arjen toimintaympäristöä. Tavoitteena on viestiä matalalla kynnyksellä luoden tilanteen, jossa tietoa on helppo vastaanottaa ja siihen on helppo reagoida. Henkilöstöinfot, keskusteluhetket ja avoin vuoropuhelu tukevat yhteistä ymmärrystä ja osallistumista. Keskustelun merkitys osana osaamisen kehittämistä ja kestävyysasioiden ymmärtämistä nousi yhtenä mielenkiintoisena teemana vastauksissa.

Vastaukset korostavat viestinnän monikanavaisuutta ja matalan kynnyksen merkitystä organisaatiossa. Viestintää toteutetaan arjen yhteydessä helposti saavutettavien kanavien, kuten blogien, intran, kuukausikirjeiden, posterien ja lyhyiden tietoisuuksien avulla, jotta tieto tavoittaisi henkilöstön myös ilman aikaa vieviä koulutuksia. Blogitekstit tarjoavat mahdollisuuden syventää ajankohtaisia teemoja ja jakaa näkökulmia yksinkertaisella ja helposti saavutettavalla tavalla. Blogitekstissä on mahdollista syventyä yksityiskohtaisemmin aiheisiin ja sitä kautta jakaa tietoa muistakin kuin yleisasioista. Keskeistä on tietoisuuden lisääminen, jonka nähdään tukevan toimijuutta ja mahdollistavan yksilöiden ymmärrystä siitä, mitä he voivat tehdä ja miksi. Lisäksi viestinnän tavoitteena ei ole ainoastaan tiedon jakaminen, vaan myös asenteisiin ja ajattelutapoihin vaikuttaminen.

”arjen jokapäiväinen viestintä, kuten blogit ovat tosi hyvä väylä lisätä tietoisuutta ja tietoisuuksia tietyistä aiheista...ne on semmoista matalan kynnyksen viestintää. Toimipisteessä olevat infot kierrätyksestä tai turvallisemmat tilat periaatteista. Niin ne vietiin sitten sinne toimipisteeseen ja taukotiloihin ja vessojen oviin, niin

jos ei ole aikaa käydä tunnin koulutusta, niin jokaisella on taukotilassa se yksi minuutti aikaa, lukee se viesti mikä siellä tulee vastaan.” (H1)

”...meillä on oma intra infokanava, me tehdään sitä kautta viestintää. Me tehdään kuukausikirjeitä ja meillä on infokanava ja postereita ja kampanjoita ja me tehdään tämmöisiä HSC viikkoviestejä myös koko henkilöstölle ajankohtaisista asioista.”(H2)

Haastatteluvastauksissa viestinnän rinnalle keskeiseksi osaamisen kehittämisen keinoksi organisaatioissa nousee keskustelun merkitys. Keskustelun avulla kestävyysliittävää termistöä, ajattelua ja tietoa voidaan linkittää konkreettisesti henkilöstön omaan työhön. Termistön ymmärtäminen on lähtökohta kestävyysteemojen osaamisen kehittämisessä. Tiimi- ja palaverikeskustelut nähdään koulutuksille ja webinaareille vaihtoehtoisena oppimismuotoja. Keskustelut ovat osallistavampia kuin vapaaehtoiset webinaarit ja koulutukset, jotka tavoittavat usein vain valmiiksi aiheesta kiinnostuneet. Keskustellen voidaan ottaa mukaan myös ne, joille teema ei ole entuudestaan tuttu, sekä käsitellä yhdessä kysymyksiä ja haasteita. Samalla ymmärrys syvenee ja teemat konkretisoituvat suhteessa omaan työhön. Lisäksi vastauksista käy ilmi, että kestävyyttä ei aina käsitellä erillisenä teemana, sitä ei aina nosteta jalustalle, vaan siihen liittyvät asiat tulevat esiin osana tavallista päätöksentekoa ja arjen keskusteluja.

”oon aika paljon tuonut sieltä myös meidän taloomme niinku semmoista kestävyyskeskustelua, termistöä, ajattelua.” (H4)

”toimintojen päästöistä viestitään henkilöstölle ja aika tarkkaakin tietoa kerrotaan, me on käyty eri termistöä läpi, mitä ne tarkoittavat...tuotannossa on näitä omia tietysti viikkopalavereja ja vuoropuhelua sitä kautta” (H2)

”Me käydään keskustelua esimerkiksi siitä, valitaanko kaukolämpö vai joku muu ratkaisu, tai pohditaan matkustamista ja muita käytännön valintoja, mutta niitä ei kehystetä erikseen kestävyysretoriikalla. Ne tulevat esiin enemmänkin osana normaalia päätöksentekoa ja harkintaa, ei niinkään erillisenä ”kestävyyspuheena” ” (H3)

”Tiimeissä asioiden ja teemojen läpikäynti keskustellen on tosi hyvä tapa, koska sillä saadaan mukaan ne, joita aihe ei muuten kiinnosta tai jotka eivät lähtisi vapaaehtoiseen webinaariin. Keskusteluissa tiimeissä voidaan käydä läpi, mitä teema tarkoittaa juuri heidän työssään, miten sitä viedään eteenpäin opiskelijoille ja millaisia haasteita tai kysymyksiä siihen liittyy. Niitä voidaan ratkoa yhdessä, ja

samalla ymmärrys kasvaa. Voi kysyä suoraan, että mitä tämä nyt oikeasti tarkoittaa, ja asia saadaan selkeämmäksi.” (H7)

Koulutus

Yhtenä tiedon jakamisen keinona osana vihreitä toimintoja ja käytäntöjä vastausten perusteella näyttäytyy koulutus. Koulutusta toteutetaan eri tasoilla ja eri kohderyhmille, esimerkiksi johdolle, esihenkilöille ja koko henkilöstölle. Esihenkilöitä koulutetaan viestimään vastuullisuusteemoista omassa tiimeissään. Ulkopuolisia puhujia pidetään yhtenä mahdollisuutena kouluttaa ja oppia uusia näkökulmia. Koulutusten toivotaan olevan riittävän yleisellä tasolla, jotta ne eivät mene liian syväälle yksityiskohtiin tai yksittäisten asiantuntija-alueiden tontille. Liian yksityiskohtainen koulutus voisi heikentää osallistujien sitoutumista. Koulutuksen tavoitteena nähdään olevan ajattelun tukeminen, ilmiöiden tunnistaminen ja yhteisen ymmärryksen lisääminen.

”pitää olla tosi ylätason koulutus, että ei ole liian raskas, et ei voi mennä liikaa yksityiskohtiin, mitä yksityiskohtaisempaa asia menee sitä kauemmas, mennään jonkun muun tontilta. Sitten on vaikeampi sitouttaa ihmisiä.” (H6)

”...ollut tällaisia koko henkilöstölle avoimia webinaareja, jossa on käsitelty tätä sosiaalista kestävyyttä, mutta mulla ei ole tietoa kestävyysteemoista. Ei siis tarkoita, etteikö meillä olisi ollut siihen teemaan liittyviä webinaareja, mutta mulla on vahva veikkaus, että juurikaan ei ole ollut koulutuksia.” (H7)

”...se on osa meidän perehdytystämme jo, meillä aina uudet työntekijät saa rautaisannoksen siitä, mitä me tehdään ja mitä me halutaan ja mitä me odotetaankin ihmisiltä, mitkä liittyy sitten vaikka vihreään talouteen” (H2)

”Tulee vain mieleen, että tässä meillä on paljon niin perusopetuksessa ja opetuspuolella tehtävää. Niinku näissä henkilökunnan kouluttamisessa sekä henkilökunnan keskusteluissa.” (H3)

5.4.2 Osallistaminen

Vastausten perusteella kyselyt näyttäytyvät organisaatioissa keskeisenä osallistamisen välineenä, jonka avulla henkilöstö ja muut toimijat otetaan mukaan vastuullisuuteen ja kestävyteen liittyvien käytäntöjen kehittämiseen. Kyselyitä hyödynnetään sekä

toiminnan ohjaamisen että päätöksenteon tukena. Kyselyiden pyritään olevan selkeitä ja keskittyvän olennaiseen, jotta vastaaminen koetaan mielekkäänä eikä liian kuormittavana. Lisäksi kyselyt toimivat keinona kerätä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia sekä lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Kyselyt tuovat esiin osaamisvajeita ja kehittämistarpeita, kuten vastuullisuusosaamisen riittämättömyyden oman työn näkökulmasta. Lisäksi teemakohtaiset kyselyt, kuten työmatkakyselyt, voivat tukea konkreettisten toimien suunnittelua ja henkilöstön sitoutumista kestävämpiin valintoihin. Kyselyt luovat pohjan kehitykselle ja antavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua sitouttaen samalla organisaation toimintatapoihin.

”ESG kysely, jota voi sitten käyttää projektien ja esimerkiksi auditointien taustakyselyn lailla... on pyritty tekemään siitä mahdollisimman tavallaan tarkoituksenmukainen, että ei kysellä kyselemisen iloista ja turhaa, vaan keskitytään niihin oikeisiin asioihin. Me tehtiin henkilöstökysely, jonka myötä meidän oma henkilöstömme pystyy vaikuttaa ja antaa vielä paljon avointa palautetta siihen, että miten nää asiat toteutuu tai ei toteudu arjessa” (H1)

”Me tehdään tällöisiä työmatkakyselyjä ja tarjottiin tää työsuhde polkupyöräetu koko henkilöstölle ja yli toistasataa ihmistä otti sen ja valtaosahan niistä oli sähköpyöriä ja tietysti koitetaan luoda niihin hyvät edellytykset, että ihmiset käyttävät niitä. No nyt tää valtion päätös sitten. ” (H2)

”Meillä on tehty henkilöstökysely tässä viime syksynä ja siinä kysyttiin, että onko riittävästi vastuullisuusosaamista oman työn kannalta ja niiden tulosten pohjalta on suuri tarve tälle osaamisen kehittämiseksi henkilöstöön henkilöstön puolelle.” (H7)

Palautteen kerääminen

Osallistamista voidaan tehdä lisäksi palautelaatikoiden, -järjestelmien ja osajatutkimusten kautta. Palautelaatikoiden ja muiden palautekanavien avulla organisaatiot tarjoavat henkilöstölle matalan kynnyksen tavan tuoda esiin ideoita, innovaatioita, havaintoja ja kehitysehdotuksia ympäristö- sekä turvallisuusteemoista. Palautetta käsitellään säännöllisesti, ja sitä hyödynnetään konkreettisten parannusten suunnittelussa. Samalla kanavat lisäävät tietoisuutta, ohjaavat huomiota valittuihin

kehittämisalueisiin ja sitouttavat henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti teemojen edistämiseen organisaatiossa.

”meillä on erilaisia palauteboxeja ja kanavia...meillä on osaajatutkimus vuosittain...mietitään loppuvuodesta, että mitkä on niitä sosiaalisen vastuun teemoja mihin me halutaan ensi vuonna paneutua ja sosiaalisen kestävyiden teemoja.” (H1)

”ihmiset voi antaa omia aloitteita, että meillä on semmoinen palautejärjestelmä mihin voidaan antaa palautteita, toki turvallisuushavainnoja tehdään. Ne on ehkä vallitsevia siellä, mutta on myös ympäristöön liittyviä havainnoja ja me käsitellään niitä ihan säännöllisesti.” (H2)

Yhteisöllinen ympäristötoiminta

”...opetuksen ja tutkimuksen, kehityksen ja innovointitoiminnan välinen yhteistyö on strategiassa painopisteenä.” (H7)

Yhteisöllisen ympäristötoiminnan kautta saadaan eritoten henkilöstö kytkeytyä huomaamatta, matalalla kynnyksellä ja kiinnostavalla tavalla osaksi ympäristöteemaa ja vastuullisuutta. Vastauksissa korostui tutut asiat kuten kierrätys ja liikkuminen. Lisäksi vastauksista nousivat ympäristötoimintana erilaiset kisat, teemapäivät sekä koulussa käyttöön otetut ruoka-agentit. Kierrätys on vakiintunut organisaatioissa näkyväksi toiminnaksi. Arjessa kierrätys näyttäytyy kierrätyspisteinä luokissa, toimipisteissä ja henkilökunnan tiloissa. Kierrätyksen ja päästöjen ympärille on luotu tapahtumia sekä seuraavassa kappaleessa käsiteltäviä kisoja, joiden tarkoituksena on herättää kiinnostusta sekä levittää tietoisuutta. Vastaukset tuovat kuitenkin esiin myös huolestuttavan tilanteen siitä, että joissakin organisaatioissa jätteen lajittelu ja kierrätys ovat vielä osin kehitysvaiheessa.

”...semmoinen kierrätystori, sai tuoda vaatteita ja hakea pois” (H2)

”...vaikka jätteen kierrätyksestä jätelajittelusta on nyt tartuttu, että on tehty kartoitusta, on aloitettu sellainen, että miten meillä nämä asiat hoituvat ja se on tontti missä on vielä paljon tehtävää.” (H7)

"...kierrätyspisteet ihan siellä arjessa luokissa ja se näkyy ihan henkilökunnan tiloissa, että se on ehkä semmoinen ihan perusasia. meillä on tämmöiset jätekeskuksen päästökierrot, yritetään oppilaille opettaa sitä kierrättämistä". (H3)

Yhteisöllinen ympäristötoiminta näyttäytyi vastauksissa erilaisten ympäristöteemaisten kisojen ja tapahtumien kautta. Kisat ja kampanjat, kuten kompostipussin taitteluun liittyvät tehtävät, roskien keruuseen kannustavat tempaukset sekä vastuullisuuteen liittyvät niksikisat, madaltavat osallistumiskynnystä, osallistavat, tekevät vastuullisista arjen valinnoista konkreettisia. Lisäksi kerhotoiminta, kuten luontokerhojen sieniretket, voivat tukea oppimista niin sosiaalisesta kuin ympäristöllisestä näkökulmasta. Vihreällä henkilöstöjohtamisen rooli luontokerhojen osalta on myöntää lupa kerhojen järjestämiselle sekä antaa rahoitusta kerhotoiminnan mahdollistamiselle.

"Meillä on jo kolmena vuonna järjestetty Earth Day -tapahtuma, joka on iso yhden päivän juttu. Siellä on omia ständejä ja yhteistyökumppaneiden ständejä. Meillä oli siellä jotain kisoja, että miten esimerkiksi taittelet sanomalehdestä kompostipussin. Meillä on luontokerho. Me tuemme sitä tietysti annetaan siihen rahaa. Ne tekee esimerkiksi sienimatkoja "(H2)

"kerää roska päivässä, pidä ympäristö siistinä ovat yleensäkin ja sellaisia osallistavia juttuja" (H3)

"Tässä syksyllä meillä on ollut aika paljon näkyviä kampanjoita. Millä on esimerkiksi opiskelijoille ja henkilöstölle suunnattu niksikisa, että miten me voidaan niin kuin tätä arkea tehdä vastuullisemmaksi ja sieltä tuli tosi hyviä vastauksia ja ne otetaan niin kun tässä meidän työryhmässä käsittelyyn ja lähdetään toteuttamaan niitä, että osallistettiin..." (H7)

Vastausten mukaan luontoaktiviteetit ovat selkeä osa yhteisöllistä ympäristötoimintaa. Yhteisöön kuuluville voidaan järjestää luontoretkiä, joita toteutetaan niin oppilaiden kuin henkilöstön kanssa, esimerkiksi ruskaretkinä ja työhyvinvointipäivinä. Lisäksi toimintaa on viety luontoon ulkona järjestettyinä seminaareina ja työpajoina, mikä tuo ympäristöteemat luontevaksi osaksi yhteistä toimintaa. Yhteisöllisyys korostuu myös kaupungin järjestämissä luontotalkoissa, joissa henkilöstö on osallistunut konkreettisiin ympäristötekeihin, kuten vieraslajien poistoon ja roskien keräämiseen. Tämä on

mahdollistettu organisaation tasolta niin, että työntekijät ovat saaneet päivästä palkan, mikä ajaa todella vahvaa vihreän henkilöstöjohtamisen asemaa.

”Meillä on hirveästi luontoretkiä vuodessa. Luontohyvinvointi näkyy henkilökunnassa vahvasti. Meillä on semmoisia tyhjäpäiviä, että me ollaan oltu vaikka uimassa yhdessä tai lähdetään luontoretkelle. Oppilaathan me vietiin tämmöiselle ruskaretkelle, mikä oli aika ihana.”(H3)

”kaupunki järjestää tämmöisiä luontotalkoita, me poistettiin sieltä vieraslajeja ja roskia valtava määrä. Vähän erilaista tekemistä myös meidän henkilöstöllemme.”(H2)

5.4.3 Konkreettiset toimet

Haastateltavien vastauksissa korostuu luonnon tuominen osaksi arkea esimerkiksi koulupihojen, omistettujen uimarantojen ja yhteismetsien sekä luontopolkujen hyödyntämisen kautta. Lisäksi vastauksissa nousee erilaiset ratkaisut, kuten viherhuoneet, lahopuun lisääminen ja ketojen lisääminen, jotka vahvistavat luontoyhteyttä ja luonnon monimuotoisuutta.

”...semmoinen yhteismetsä, siellä on grillipaikka ja siellä luontopolkuja. Sinne voi mennä virkistäytymään, on tapahtumia, ollaan pidetty tiimipäiviä... meillähän on merenranta tuossa, että siellä on tämmöinen vanha uimaranta” (H2)

”Ja juuri tää viherhuone oli yksi semmoinen hyvä idea ja pihamaalle lahopuuta...” (H7)

”Olen pitänyt kehityskeskusteluja vuosia kävellen...Me tosi vahvasti kannustetaan henkilökunnan kulkemaan kävellen tai pyörällä...” (H3)

Liikkumisen ja ruoan osalta kestävyyttä edistetään kannustamalla kävelyyn ja pyöräilyyn, järjestämällä kävelypalavereita sekä kehittämällä kimpapakyyteihin liittyviä digitaalisia ratkaisuja. Ruoassa korostuvat hävikin vähentäminen, opetukselliset käytännöt kuten ruoka-agenttitoiminta sekä arjen ratkaisut, kuten kestromukien käyttö, joiden toteutuminen edellyttää myös johtamista ja vastuunkantoa.

"...liikkumiseen liittyvä alusta mitä kautta voitaisiin niinku suunnitella liikkumista koululle, voidaan matkan varrelta napata kyytiin joku...kimppakyyti." (H4)

"Kouluruokailu vaikuttaa ajattelun hallintaan. Siihen hävikkiruokailuun, meillä on ihan tämmöinen konkreettinen toimi liittyen oppimiseen ja opetukseen, seiskaluokkalaiset ovat ruoka-agentteja, jotka ovat mukana vuorollaan ruokajärjestäjinä. He näkevät, miten se toimii ja sitten, mihin se hävikkiruoka menee, että paljonko sitä esimerkiksi menee hukkaan. Ja miten sitä voitaisiin vähentää." (H3)

"...ruoka on isossa roolissa, pystyttäisiin seuraamaan jonkunlaisen alustan avulla, mitä meillä on tänään ruokana, onko ruoka-annokseni vastuullinen, kuinka suuri hiilijalanjälki on, kuinka suuri osuus kotimaisia raaka-aineita. Pystyttäisiin tekemään valintoja tämän tiedon perusteella." (H7)

5.5 Haasteet

Taulukko 6 Pääluokan "Haasteet" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Haasteet	Johtaminen ja priorisointi	Tavoitteet
	Resurssit ja kustannukset	Aika
		Raha
Osaamisen taso	Osaamisen kehittäminen ja ylläpito puuttuu	
	Vaikeaselkoisuus	
	Ei tunnisteta tilannetta	

Taulukossa 6 on esiteltyä pääluokan "haasteet" alaluokat ja yläluokat. Haastatteluissa nousi haasteeksi vihreän henkilöstöjohtamisen yhteydessä johtaminen päteemana, jossa tavoitteiden asettaminen näyttäytyi konkreettisena haasteena. Lisäksi resurssit ja kustannukset kuten aika ja raha sekä osaamisen taso koettiin haasteeksi. Tässä luvussa syvennytään haasteisiin tarkemmin.

5.5.1 Johtaminen ja priorisointi

Haastatteluissa nousi vastaajien toimesta esille muutamia haasteita, jotka tiivistyivät kolmeen teemaan, johtaminen ja priorisointi, resurssit ja kustannukset sekä osaamisen taso. Suurissa organisaatioissa, useiden eri työvuorojen ja laaja henkilöstömäärä vaikeuttaa tiedon saavuttamista yhdenvertaisesti kaikille työntekijöille, mikä heikentää yhteisten käytäntöjen ja tavoitteiden jalkauttamista kokonaisvaltaisesti. Asioista kyllä viestitään, mutta aina ei ole varmuutta, kenelle jää mitään mieleen. Vaikka viestintää on, vastuu viestin ymmärtämisestä on vastaanottajalla, eli työelämän näkökulmasta työntekijällä. Tällöin koskaan ei voi olla täysin varma, että viesti on varmasti mennyt perille.

”haaste toki on se, että meillä on niin paljon eri vuoroissa...kuitenkin 800 työntekijää täällä, että miten me saadaan kaikki se tieto aina perille” (H2)

”Kyllä mä kerron niistä asioista, mutta se on eri asia sitten, että kenelle kaikille se jää mieleen. En yleensä tuo sitä erikseen esiin niin, että tämä tehdään nyt siksi, että kyse on kestävästä kehityksestä. Se on kuitenkin osa meidän koko kokonaisuutta ja oletuksena on, että jokainen sen ymmärtää.”(H3)

Samanaikaisesti kestävyysosaamisen kehittäminen ja ylläpito kilpailee ajankäytöstä muiden työtehtävien ja erityisesti muiden pakollisten koulutuskokonaisuuksien kanssa. Koulutussuunnittelun kuvataan olevan pitkälle suunniteltu, jolloin voi olla vaikea saada kestävyysteemoja lisättyä koulutustarjontaan ja lisäsisältöihin suhtaudutaan kriittisesti ammattilaisten jo valmiiksi korkean koulutuskuorman vuoksi. Tätä haastetta syventää se, ettei kestävyysteemoihin liittyen ole tunnistettavissa selkeää tai yhteistä koulutussuunnitelmaa, mikä jättää toiminnan hajanaiseksi ja pitkälti yksittäisten toimijoiden varaan.

”Miten paljon varataan aikaa kestävyysosaamiselle ja sen kehittämiseksi, ja miten siitä viestitään ja miten aktiivisesti siitä viestitään sekä miten se konkreettisesti näkyy, niin ne on sitten taas niitä se johtamisenkysymyksiä, että se aika revitään sitten muualta, että se on semmoista tasapainottelua” (H6)

”meidän koulutussuunnittelumme on aika rajallinen tai siellä on pitkälle suunnitelmat, pakollista koulutusta on niin paljon meidän ammattilaisillemme, että he on tosi kriittisiä siitä, että paljonko sinne ylipäätään otetaan mitään muuta materiaalia.” (H1)

”Meillä ei ole tietääkseni mitään semmoista selkeää koulutussuunnitelmaa niin kuin näiden teemojen osalta, kestävyiden osalta ei ole kyllä olemassa mitään” (H7)

5.5.2 Resurssit ja kustannukset

Vastauksissa resurssit ja kustannukset nousevat keskeisiksi tekijöiksi, jotka hidastavat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä kestävyysteemoissa. Kestävyystoimet mielletään osin investointikysymykseksi, jossa alkuvaiheen kustannukset koetaan kynnyksenä ennen kuin toiminta muuttuu saavutettavammaksi ja edullisemmaksi. Samalla tätä ajattelua myös haastetaan. Kestävyys ei ole automaattisesti kalliimpi vaihtoehto, vaan pikemminkin resursseja voi optimoida, joka taas voi vähentää päästöjä, jätettä ja hävikkiä. Siten pitkällä aikavälillä se voi vähentää myös kustannuksia. Tästä huolimatta käytännön toiminnan tasolla taloudelliset ja ajalliset resurssit koetaan niukoiksi.

”...perinteisesti aina semmoinen investointikysymys ennen kuin siitä tulee saavutettavaa ja edullista. ...mä kuitenkin haastaisin, että kestävä ei aina ole kalliimpi, että se, että käytetään vähemmän resursseja tai optimoidaan resursseja, tuotetaan vähemmän päästöjä, vähemmän jätettä, vähemmän hävikkiä, niin se on yleensä halvempi tapa myös tavallaan tehdä fiksusti” (H1)

”Sitten se maksaa liikaa ja, että raportointi on niin aikaa vievää. ...koska sen raportoinnin koettiin vievän enemmän aikaa, kun sen käytännön työ.” (H3)

Ajankäyttöön liittyvät kysymykset korostuvat koulutusten ja raportoinnin yhteydessä. Kaikilla työntekijöillä ei ole välttämättä yhdenvertaisia mahdollisuuksia suorittaa koulutuksia työajan puitteissa. Kestävyteen resursoitu työaika voi olla vähäistä ja vastuu kasaantuu vain harvoille henkilöille, joista kukaan ei työskentele teemojen parissa kokopäiväisesti. Julkisissa organisaatioissa korostui enemmän vastuun

jakautuminen yksittäisille toimijoille, jolloin ajan käytön haasteet voivat nousta esille osana ammattilaisten muuta työkuormaa.

” Ei ole riittävästi, eli täällä on oikeastaan kaksi henkilöä, jolle on resursoitu työaika ja ne on aika pienet. Ei ole ketääni sellaista, joka tekee kokopäiväisesti näitä. Tää on yks yks iso hidaste.” (H7)

”Ja sitten se, että onko kaikilla työajan ja laskutettavan työajan puitteissa mahdollisuus suorittaa niitä koulutuksia, niin siinä tulee ehkä sitten vähän semmoinen eriarvoistava asetelma.” (H1)

5.5.3 Ymmärryksen ja osaamisen taso

Vaikkakin vain yhdessä haastattelussa korostui huoli siitä, ettei kestävyyteen liittyvän osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä ole varmistettu, on merkittävää nostaa tärkeät ajatukset esille. Erityisesti henkilöstön omaa ammattitaitoa pidetään keskeisenä edellytyksenä koko toiminnan onnistumiselle, sillä ilman riittävää osaamista, kestävyyteen liittyvä työ uhkaa pysähtyä jo alkuvaiheessa. Lisäksi osaaminen ja asioiden ymmärtäminen nähdään ratkaisevana, sillä ilman ymmärrystä ja tietopohjaa mitään konkreettista ei koeta tapahtuvan käytännössä.

”No tietääkseni sitä ei ole varmistettu vielä millään tavalla. (että osaamista olisi kestävyydessä) meidän henkilöstömme omaa ammattitaitoa kehittää. Muutenhan homma tyssää alkumetreille, jos emme me osaa opettaa. Mutta se, että jos ihmiset ei tiedä niin. Mitäänhän ei tapahdu.” (H7)

Kestävyyteen liittyvän tiedon vaikeaselkoisuus voi asettaa suuria vaatimuksia osaamiselle ja asioiden ymmärtämiselle. Kestävyysraportit koetaan hankalasti luettaviksi, ja viherpesun yleisyys heikentää luottamusta esitettyyn tietoon, mikä vaikeuttaa olennaisen ja vertailukelpoisen tiedon tunnistamista. Ilman riittävää kestäviin teemoihin liittyvää osaamista on haastavaa arvioida kriittisesti yritysten toimintaa tai hyödyntää tietoa päätöksenteossa. Tämä korostaa tarvetta sekä

selkeämmälle viestinnälle että osaamisen kehittämiseksi, jotta kestävyttä koskeva tieto olisi aidosti ymmärrettävää ja käyttökelpoista.

”yksi ongelma on myös, että kestävyysraportit ovat vaikeasti luettavia ja oikeasti kuluttajien on tosi vaikea tehdä ostopäätöksiä sillä perusteella, koska kaikki yritykset pyrkivät vähän viherpesemään sitä omaa tekemistä ja näyttäytymään paremmassa valossa kuin onkaan. ...objektiivista dataa on tosi vaikea nähdä ja vertailla eri yrityksiä” (H4)

Haastateltavien mukaan ilmastonmuutosta ja ympäristökriisiä ei aina haluta tunnustaa tai sitä vähätellä, vaikka tutkimustietoa on ollut saatavilla jo pitkään. Kestävyys koetaan vaikeasti hahmotettavana ja etäisenä ilmiönä verrattuna esimerkiksi terveyteen tai työhyvinvointiin, mikä vaikeuttaa siihen tarttumista arjen tasolla. Kestävyyden yhteys työelämään ja yhteiskunnan toimintaan ei aina tule tunnistetuksi. Kestävyys saatetaan nähdä mielipidekysymyksenä tai trendinä. Tämä näkyy myös nuorten asenteissa, joissa esimerkiksi kasvisruokailuun suhtaudutaan aiempaa kielteisemmin ja sitä pidetään vähäpätöisenä tai ”viherpiipertämisenä”.

”ei haluta tunnustaa sitä. Ympäristötieteilijät ovat yrittäneet vuosikymmeniä selittää, että meillä on uhka tässä, ja siltä ennemmin halutaan sulkea silmiä. On paljon vaikeampi napata kiinni siihen kuin lääketieteellisiin ilmiöihin tai altisteisiin tai muuhun tammöiseen työterveys-työhyvinvointikeskusteluun” (H4)

”Vielä on ihmisiä, jotka vastustavat tätä asiaa, jotka ei usko ilmastonmuutoksen, vaikka se minun mielestäni ei mikään uskon asia kyllä ole, mutta joillekin se on...” (H7)

”Meillä on koulussa joka viikko yksi kasvisruokapäivä. Viime viikolla oppilaat oli sitä mieltä, että ruoka ei maistu miltään, eikä sinne haluttu mennä syömään, kun ”ei siellä ole mitään oikeaa ruokaa”. Kasvisruoan syöminen ei ole enää hienoa, vaan sitä pidetään enemmänkin vähän sellaisena viherpiipertämisenä. Tää on selkeästi iso asennemuutos, joka tuntuu tulevan jostain, mutta me ei oikein saada kiinni, että mistä se kumpuaa.” (H3)

5.6 Mittarit ja mittaaminen

Taulukko 7 Pääluokan "Mittarit ja mittaaminen" alaluokat sekä yläluokat

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Mittarit ja mittaaminen	Esihenkilötyö	Esihenkilötyö
	Konkreettiset ajatukset	Projektit Palkitseminen Osallistumisaste ja osaamiskartoitus
	Sisäänrakennettu ympäristö	Helppous Arvomaailma

Taulukossa 7 on esiteltynä pääluokan "mittaaminen ja mittarit" alaluokat ja yläluokat. Mittaaminen ja mittarit herättivät kaikissa haastateltavissa mielenkiintoa ja toiveita tulevaisuutta ajatellen. Mittareita toivotaan, jotta niihin voidaan perustaa tekemistä. Niissä ollaan kuitenkin vielä täysin alkutekijöissä. Haastateltavilta löytyi muutamia mittareita, joita on mahdollista hyödyntää. Innostusta, kiinnostusta ja toiveita on sitäkin enemmän. Tämä olisi sellainen teema, johon olisi mielekästä paneutua syvemmin.

5.6.1 Esihenkilötyö

Vastauksissa esihenkilö näyttäytyy kestävyysteemojen ja osaamisen mittaamisessa aktiivisena toimijana ja mahdollistajana. Esihenkilön rooli kytkeytyy HR-kehitykseen ja liiketoiminnan tavoitteisiin sekä näyttäytyy keskeisenä toimijana ja keskustelun aloittajana työntekijöiden kanssa. Mittaustulokset saavat merkityksensä vasta esihenkilön kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa. Näin esihenkilö toimii linkkinä mittareiden, kestävyysosaamisen ja arjen johtamiskäytäntöjen välillä.

"esihenkilötyötä lähtisin miettimään, ...kohderyhmä pitäisi varmasti olla siellä HR kehityksen puolella, siellä tulee liiketoiminnan omat tavoitteet aika nopeasti vastaan, että paljonko sinne näitä kestävyysteemoja voidaan ajaa." (H1)

”Se ei välttämättä toimi, että varmaan tuommoinen itsearviointi voisi olla yksi tapa, mutta sekin riippuu miten itse vastaa, mutta sitten kehityskeskustelussa varmaan pitää käydä oman esihenkilön kanssa läpi näitä tuloksia. Ja keskustella niistä.” (H7)

5.6.2 Konkreettiset ajatukset

Palkitseminen nousi haastateltavien vastauksissa yhtenä konkreettisena ajatuksena, jota joko jo hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää enemmänkin koskien kestävyysteemoja ja osaamisen kehittämistä. Palkitseminen voi kohdistua esimerkiksi hyviin suorituksiin, osallistumiseen, innovointiin, tavoitteisiin tai osaamisen jakamiseen muille. Palkitseminen perustuu havaintoihin ja suorituksiin, jolloin se mittaa sekä osaamisen soveltamista että aktiivista osallistumista. Kun kestävyystavoitteet liitetään sekä henkilökohtaiseen että tiimitason palkitsemiseen, kestävyysosaaminen ja siihen liittyvä toiminta nousevat keskeiseksi osaksi työtä ja alkavat ohjata tekemistä niin yksilön kuin tiimien ja organisaation tasolla. Kun kestävä toiminnan teot huomioidaan palkitsemisessa, työntekijät sitoutuvat paremmin kestävyystyöhön. Palkitseminen tekee organisaation arvoista ja tavoitteista näkyviä ja ohjaa ihmisiä toimimaan niiden mukaisesti.

”saatiin henkilökohtainen palkitseminen sidottua kestävyystavoitteisiin, niin silloin se tekeminen alkoi oikeasti näkyä arjessa ja sille oli enemmän kaistaa ja huomiota. Toisaalta ei ole vaan täysin henkilökohtaisia vaan samoja toisen kollegan tai toisessa tiimissä olevan kollegan kanssa, jotta se ohjaa sitä yhdessä tekemistä vahvemmin.” (H1)

”sitten toi koulutus, niin tavoite on 100 % näistä tietyistä rooleista, niin sitten se heidän osallistumisasteensa näihin koulutuksiin.” (H1)

”palkitaan hyvistä suorituksista. ...me palkitsemme aina parhaat ympäristöön ja turvallisuuspalkinnot vuosittain. Palkitaan ne parhaat ja sitten me palkitaan koko vuoden ajan myös parhaita havaintoja” (H2)

”...tarjotaan tilaa ja aikaa ideoille oman työn toimintaympäristössä. Se tunnustetaan ja siihen kannustetaan ja jopa ehkä palkitaan.” (H6)

”...osaamiskartoitusta pitäisin tosi tärkeänä, jotta me tiedetään ylipäänsä, että mitä osaamista tarvitaan. Osaamiskartoitus tehdään vaikka 2 vuoden välein. Tietysti jokainen arvioi sen itse subjektiivisesti. (H7)

5.6.3 Sisäänrakennettu ympäristö

Vastauksissa korostuu, että kestävyysosaamisen ja -toiminnan mittaaminen työpaikoilla ei ole yksinkertaista. Mittareita ei ole vielä paljoakaan olemassa. Henkilöstö kaipaa tukea sekä mittareiden kehittämiseen että toimien vaikutusten arviointiin, erityisesti suurissa päätöksissä kuten tilojen, tietojärjestelmien tai tekoälyn hyödyntämisessä. Lisäksi yksilötavoitteiden ja kestävyystavoitteiden tulee olla linjassa, jos ne ovat ristiriidassa, ympäristö- ja kestävyysarvot helposti jäävät sivuun arjen päätöksistä. Lisäksi vastauksista nousee esiin tarve tehdä kestävyystoiminnasta helppoa ja näkyvää sekä sisällyttää tavoitteet ja ohjeet organisaation käytäntöihin. Toiminnan on oltava siis sisäänrakennettua.

”...tarvittaisiin yhteiskunnalta ja tutkijoilta ja muilta apuja työpaikoille, että kestävyystekemisestä, mittaamisesta ja toimien vaikuttavuuden mittaamisesta tulisi helppoa. Organisaatiot joutuvat tekemään vaillinaisen tiedon varassa tosi isoja päätöksiä tiloista, mitä ne käyttää tai minkälaisia tietojärjestelmä he ottaa käyttöön miten ne hyödyntää tekoälyä, niin tähän tarvittaisiin tukea vaikutusten arviointiin ja mittaamiseen” (H5)

”Ei ole ei ole tietääkseni mitään mittareita tähän, toi onkin hyvä kysymys. Itse asiassa toi ei ole aivan helppo” (H7)

”Että, jos ne yksilötavoitteet on ristiriidassa näiden ympäristöarvojen ja kestävyystavoitteiden kanssa, niin ne varmasti jää sitten sinne listan hänälle. Arjessa ne toimintaohjeet huomioivat ympäristöseikat ja kestävyysteemat, niin on kanssa tosi tärkeitä. Minkälaiset odotukset luodaan työntekijöille tavoitteiden ja toimimisen suhteen, niin kyllä se pitää olla sinne sisäänrakennettu.” (H1)

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden tämänhetkistä ymmärrystä vihreästä henkilöstöjohtamisesta. Miten vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään, miten osaaminen linkittyy osaksi vihreää henkilöstöjohtamista ja millaisia työkaluja hyödynnetään osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä vastuullisuuden kontekstissa. Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimuksen johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen ja saatujen tutkimustulosten valossa. Ensimmäisessä luvussa 6.1 tarkastellaan näkemyksiä ja kokemuksia vihreästä henkilöstöjohtamisesta. Luvussa 6.2 pureudutaan osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä vihreän osaamisen edistämiseen. Luvuissa 6.3 ja 6.4 esitellään tutkimuksessa esiin nousseita työkaluja, joita jo hyödynnetään tai voi tulevaisuudessa hyödyntää vihreän henkilöstöjohtamisen vahvistamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Viimeisessä luvussa 6.5 nivotaan yhteen tutkimustulokset ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tulosten tarkastelua vihreästä henkilöstöjohtamisesta

1. Miten vihreä henkilöstöjohtaminen nähdään ja koetaan?

Vihreä henkilöstöjohtaminen (Green Human Resource Management, GHRM) voidaan määritellä henkilöstökäytännöiksi, -hallinnoksi, -järjestelmiksi sekä -politiikaksi korostaen ympäristön kestävyttä (Faeni ja muut, 2025; Li ja muut, 2023). Vihreä henkilöstöjohtaminen on melko tuore aihe, jonka tunnettavuus vaihtelee organisaation mukaan. Tutkielman perusteella vihreää henkilöstöjohtamista ei voida käsittää vain ympäristön näkökulmasta tarkasteltavaksi vaan se kattaa lisäksi sosiaaliset- ja taloudelliset näkökulmat. Osassa organisaatioita vihreä henkilöstöjohtaminen -termi ei ole laisinkaan tuttu. Toisaalta osassa organisaatioita vihreä henkilöstöjohtaminen kyllä tunnustetaan osana organisaation toimintatapoja, mutta käsitettä ei käytetä. Tässä osiossa peilaan tuloksia viitekehyksessä määriteltyihin käsitteisiin sekä niihin liittyvään tutkimustietoon.

TTL:n (2025; Teperi ja muut, 2022) mukaan mahdollisuuksien näkyvässä yhä useammalla työpaikalla on erityinen kestävyys- tai vastuullisuustoimija, joka koordinoi ja edistää kestävyyttä osana strategista päätöksen tekemistä. Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että organisaatiossa on nimetty selkeä vastuutaho kestävyteen liittyvien asioiden edistämiseksi. Kyseessä voi olla yksittäinen rooli tai vastuuyksikkö, jolle on allokoitu resursseja, aikaa ja vastuuta. Tämä viittaa siihen, että kestävyysteemat on otettu organisaatioissa vakavasti ja nostettu merkittäväksi osaksi toimintaa. Lähes kaikissa tarkastelluissa organisaatioissa kestävyuden edistäminen näyttäytyy systemaattisena ja tarkoituksellisena toimintana. Vastuurooleja esiintyy sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Strategia nousee vastauksissa keskeiseksi vihreän henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi. Al Nuaimi ja muut, (2021) mukaan ympäristöjohtaminen luo strategisen perustan, joka taas ohjaa vihreää henkilöstöjohtamista. Siihen kuuluu henkilöstön osallistaminen ympäristöhallinnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tässä tutkielmassa erityisesti julkista sektoria edustavat vastaajat korostavat strategian merkitystä vihreän henkilöstöjohtamisen perustana. Strategisen perustan nähdään mahdollistavan kestävyteen liittyvien tavoitteiden integroiminen osaksi organisaation toimintaa. Strategian jälkeen, vihreä henkilöstöjohtaminen hahmottuu keskeisenä keinona jalkauttaa kestävyysteemat osaksi arjen käytäntöjä. Tämä edellyttää pitkäjänteistä toimintaa, vakiintuneita rakenteita, pysyviä linjauksia sekä eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

Yksilöt luovat itse kulttuuria ja sitä kautta merkityksiä, jotka tukevat oppimista (Bui, 2020). Vihreään henkilöstöjohtamiseen liitetään kestävyysteemojen näkyväksi tekeminen, henkilöstön sitouttaminen ja vakuuttaminen organisaation toimien vaikuttavuudesta sekä jo olemassa olevan tiedon ja käytäntöjen saattaminen osaksi arjen toimintaa. Vastauksista on kuitenkin havaittavissa epävarmuutta siitä, riittääkö jalkauttamistyö aikaansaamaan todellista muutosta. Lisäksi esiin nousee huoli siitä,

viekö viherpesu tilaa aidolta tekemiseltä tai painottuuko toiminta liaksi raportointiin ja kompensointiin ulospäin suuntautuvan mielikuvan vuoksi.

Työpaikoilla nähdään olevan keskeinen rooli vihreän henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttamisessa. Räikkönen ja muut, (2025) ovatkin nostaneet valtavirtaistamisen yhdeksi kestävyuden teemaksi. Valtavirtaistamisella tarkoitetaan kulttuurista ja organisatorista muutosta, jossa kestävyuden periaatteet juurtuvat osaksi päivittäisiä käytäntöjä, työnkuvia ja päätöksentekoa. Valtavirtaistaminen kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen tarjoamalla mahdollisuuksia tehdä kestävyysmurroksesta arkipäivää. Vihreä henkilöstöjohtaminen konkretisoituu erityisesti työpaikoilla, joissa henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa työn arjen toimintatapoihin, arvoihin ja asenteisiin.

Julkisella sektorilla toimintaa ohjaavat vahvasti sääntely ja ohjeistukset, jotka luovat rakenteellisen kehyksen systemaattiselle johtamiselle. Vihreä henkilöstöhallinto hyödyntää työntekijöiden osaamista ja osallistumista uusien ideoiden ja käytäntöjen käyttöönotossa (Bhatti ja muut, 2022). Sääntely siten yhdenmukaistaa toimintaa, mutta saattaa samalla rajoittaa innovatiivisten ratkaisujen ja uusien ideoiden hyödyntämistä. Yrityksillä on joustavamman organisaatorakenteensa ansiosta merkittävä potentiaali kehittää omia ratkaisuja ja toimia kestävämpien käytäntöjen edelläkävijänä. Kuten Feng ja muut, (2022) mukaan johtajien arvot ja ominaisuudet voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti myös yrityksen päätöksiin. Johtajien vankka esimerkki kannustaa työntekijöitä omaksumaan aktiivisesti vihreää tietoa ja osaamista (Sarfraz ja muut, 2023). Yritysten ja julkisen sektorin välillä havaitaan eroja toimintamahdollisuuksissa, julkinen sektori toimii pääosin ohjeistusten ja valtion budjetoitikehysten puitteissa, kun taas yrityksillä on enemmän liikkumavaraa tehdä itsenäisiä valintoja.

Työpaikkojen rooli vihreässä henkilöstöjohtamisessa liitetään erityisesti työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, kierrätyksen mahdollistamiseen sekä infrastruktuuriin liittyviin ratkaisuihin ja valintoihin. Ympäristövastuun integroiminen osaksi strategiaa ja

jalkauttaminen käytänteiksi on työpaikkojen vihreän henkilöstöjohtamisen pääpaino. Työpaikoilla on vastuu huomioida esimerkiksi kierrätys ja jätelajittelu organisaatioiden toimitiloissa. Turvallisuus ja helppous nostettiin kierrätyksen yhteydessä osaksi kokonaisvaltaista jätelajittelun toteuttamista. Kestävät materiaalivalinnat sekä rakentamiseen liittyvät ympäristönäkökulmat ja tilaratkaisut ovat osa vihreää henkilöstöjohtamista. Yhteisillä tiloilla ja linjauksilla on mahdollista edistää henkilöstön vihreää ja kestävästä ajattelua. Vihreän henkilöstöjohtamisen toteutumiseen liittyy siten epävarmuuksia, mutta samalla sen mahdollisuudet tunnustetaan laajasti.

6.2 Tulosten tarkastelua osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä kestävyiden kontekstissa

2. Millaisin keinoin ja rakentein organisaatio tukee osaamisen kehittämistä ja oppimista, ja miten nämä näkyvät vihreän osaamisen edistämässä?

Osaaminen ja oppiminen nousevat vastauksissa esiin perustaitona, jossa ympäristökasvatus nähdään yhtenä teemana. Vihreä osaamisen hallinta nähdään yhä keskeisempänä tekijänä organisaatioiden menestyksessä ja elinvoimaisuudessa (Malik ja muut, 2021). Oppiminen näyttäytyy ennen kaikkea arjen tekemisenä, vakiintuneina käytäntöinä ja toistuvina rutiineina, joiden tulisi muodostaa luonteva osa päivittäistä työarkea. Ympäristöosaaminen on nostettu esiin myös tutkinto-ohjelmissa keskeisenä kehitettävänä perustaitona. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että kestävyteen liittyvä oppiminen rakentuu ensisijaisesti henkilöstön koulutuksen ja taitojen varaan, jotta tietoa ja käytäntöjä voidaan välittää eteenpäin opetuksen ja koulutuksen muodossa. Tämä korostuu erityisesti kouluympäristöissä opettajien roolissa sekä työyhteisöissä esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten rooleissa.

Arjen käytäntöihin kiinnittyvä oppiminen mahdollistaa osaamisen siirtymisen myös työelämän ulkopuolelle. Haastattelujen perusteella työssä omaksutut kestävät toimintamallit, kuten jätteiden lajittelu ja siihen liittyvä ymmärrys niiden merkityksestä, heijastuvat yksilöiden vapaa-aikaan ja kotitalouksissa tehtäviin valintoihin. Työpaikka

näyttäytyy siten merkittävänä oppimisympäristönä, jossa omaksutut taidot ja toimintatavat voivat laajentua yksilön muuhun elämään.

Oppiminen edellyttää organisaation tukea sekä osaamisen systemaattista ylläpitämistä ja kehittämistä esimerkiksi osallistamisen keinoin. Osallisuudella on keskeinen merkitys oppimisprosessissa. Kuten Leenamaija Ojala (2018) on todennut: ”Organisaatio, joka osaa houkutella ihmiset tuottamaan uusia ideoita, oivaltamaan, uskaltamaan kokeilla lannistumatta uusia asioita mukavuusalueensa ulkopuolella ja oppimaan kokeiluistaan ketterästi, on voittaja” (Ryky, 2022). Mahdollisuus olla mukana tekemisessä ja toimia itse asioiden parissa edistää tiedon omaksumista ja vahvistaa osaamista. Samalla osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät yksilöiltä valveutuneisuutta ja harrastuneisuutta, sillä osaaminen rakentuu osittain myös henkilökohtaisen kiinnostuksen ja aktiivisuuden varaan.

Vastausten perusteella arvoilla ja ajattelutavoilla on keskeinen merkitys kestävyteen liittyvän osaamisen kehittämisessä organisaation, johtajuuden ja yksilön tasoilla. Tiedon jakaminen organisaation ympäristöystävällisistä tavoitteista ja työntekijöiden vihreiden arvojen tukeminen henkilöstökäytäntöjen kautta, voivat lisätä työntekijöiden tietoisuutta ympäristöasioista ja johtaa ympäristömyönteisempään käyttäytymiseen (Renwick et al., 2013). Johtamisen, organisoinnin ja viestinnän merkitys korostui erityisesti kestävyteen liittyvien toimintatapojen jalkauttamisessa. Tehokkaan ympäristöjohtamisen ja -hallinnan käyttöönotto pienentää ympäristövaikutuksia, näky taloudellisina säästöinä, henkilöstön lisääntyneenä ympäristötietoisuutena sekä organisaation parantuneena ympäristöimagona (Kansanen ja Kippo-Edlund, 2010).

Monikanavainen ja toistuva viestintä tekee kestävyystavoitteet näkyviksi ja auttaa ymmärtämään, miten yksittäiset teot linkittyvät osaksi laajempaa kokonaisuutta. Viestintä ei näyttäydy ainoastaan tiedon välittämisenä, vaan myös yhteisten pelisääntöjen luomisena ja jatkuvan seurannan mahdollistajana. Organisaatiotasolla keskeiseksi nousi se, miten vastuut, ohjeet ja toimintamallit määritellään sekä millaiset edellytykset henkilöstölle luodaan soveltaa kestävyteen liittyvää osaamista omassa

työssään. Vaikka sääntely ja ylätasen ohjaus luovat raamit toiminnalle, niiden tulkinta ja käytännön toteutus edellyttävät osaamista kaikilla organisaation tasoilla. Erityisesti johdon näkyvä tuki, osaaminen ja aktiivinen kiinnostus vahvistavat viestiä kestävyuden tärkeydestä ja luovat edellytyksiä osaamisen kehittymiselle. Johtaminen ja viestintä muodostavat siten rakenteen, joka joko edistää tai estää kestävyteen liittyvien toimintatapojen ja osaamisen juurtumisen osaksi työympäristön arkea.

Erityisesti turvallisuustyöstä tunnistettiin toimintamalleja, joista voidaan ottaa oppia ympäristöasioiden edistämiseen. Turvallisuuteen liittyvien käytäntöjen on havaittu siirtyvän työpaikalta myös työn ulkopuoliseen elämään, mikä viittaa vahvaan oppimiseen ja toimintatapojen juurtumiseen. Vastaavalla tavalla ympäristötoimien nähdään juurtuvan tehokkaammin, kun ne tehdään helposti toteutettaviksi, merkityksellisiksi ja osaksi arjen rutiineja. Tutkielmassa havaittiin, että ympäristö- ja turvallisuusasiat ovat luonteeltaan samankaltaisia ja perustuvat pitkälti samoihin edellytyksiin, kuten selkeisiin ohjeisiin, johdonmukaiseen viestintään ja konkreettisiin arjen käytäntöihin. Pelkkä tavoitteiden tai linjausten asettaminen ei kuitenkaan riitä, mikäli niiden toteuttaminen koetaan arjessa hankalaksi tai se aiheuttaa uusia riskejä. Kestävien toimintatapojen omaksuminen edellyttää, että ne tukevat sujuvaa ja turvallista työn tekemistä.

6.3 Vihreät käytänteet ja toimintatavat

3. Millaisia työkaluja voitaisiin hyödyntää vihreän osaamisen kehittämisessä ja vihreän henkilöstöjohtamisen vahvistamisessa?

Tutkielman teoriaosuuden perusteella tunnistettuja käytänteitä ovat ekologiseen tietoisuuteen perustuva rekrytointi ja perehdytys, vihreän suorituskyvyn johtaminen ja palkitseminen, vihreä kestävä kulttuuri ja sisäinen viestintä (Cesário, 2025 Cesário ja muut 2022), innostaminen ja sitouttaminen, mittaaminen ja seuranta, valtavirtaistaminen (Räikkönen ja muut, 2025), kestävä kehityksen mukaiset koulutusohjelmat ja kehittäminen, suorituskyvyn arviointi sekä vihreä urakehitys ja

osallistuminen, joiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden ympäristötietoisuutta ja edistää ympäristöystävällistä käyttäytymistä organisaation sisällä (Wang ja muut, 2023; Cosenza ja muut, 2025; Räikkönen ja muut, 2025). Tässä luvussa pureudun haastatteluissa esiintyneisiin konkreettisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin.

Tiedon jakaminen

Yhtenä merkittävänä toimintatapana osana osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä haastatteluiden perusteella nousi tiedon jakaminen. Tiedon jakamisen osalta korostui arjen jokapäiväinen viestintä sekä koulutus. Oppiminen on jakamista, samalla kun jakaa muille, oppii myös itse (Ryky, 2022; Cunningham ja muut, 2004). Tiedon jakaminen on toki merkittävää organisaatioissa yleisestikin ja sen toteutumisesta ollaan usein montaa mieltä. Haastatteluissa nousi hyviä esimerkkejä, miten tiedon jakamista eritoten ympäristönäkökulmasta on mahdollista toteuttaa.

Matalan kynnyksen tiedon jakaminen korostui. Tietoa tulisi jakaa arjen toimintaympäristössä avoimesti niin, että se on helposti saavutettavissa ja luontevasti, esimerkiksi tauko- ja vessatiloissa erilaisina tietoisuina ja esitteinä. Koulutusten sisällöissä korostui lisäksi riittävän yleinen taso, jotta liian yksityiskohtainen koulutus ei heikentäisi työntekijöiden sitoutumista koulutusten osallistumiseen. Koulutuksen merkitys nähdään enemmän ajattelun tukemisessa ja ilmiöiden kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä sekä mahdollisesti osana perehdytysprosessia. Monikanavaisuus kuten henkilöstöinfot ja blogitekstit nostettiin merkittäviksi tiedonvälityspaikoiksi. Blogitekstit nähdään mahdollisuutena syventää yksityiskohtaisempia teemoja ja aiheita mielenkiintoisella tavalla, joihin koulutuksissa ei välttämättä pystytä pureutumaan. Viestinnällisiä tiedonvälityskeinoja korostivat eritoten yksityisen puolen toimijat.

Keskustelu todettiin myös yhdeksi keskeiseksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Kommunikaatio nähdään tärkeäksi osaksi oppivaa organisaatiota (Luhn, 2016; Unger, 2002, s.38). Keskustelut nähdään osallistavampana toimintatapana kuin webinaarit ja koulutukset, jotka tavoittavat useimmiten valmiiksi aiheesta kiinnostuneet taikka

aiheesta kiinnostuneet ovat ainoita, jotka jaksavat kuunnella ja paneutua aiheeseen. Koulutukset ovat myös yleisluontoisia. Keskustelussa on mahdollista osallistaa niitä, joille teema ei ole entuudestaan tuttu. Keskusteluiden osalta on mahdollista vahvistaa kokemusta siitä, että asioita oikeasti edistetään käytännössä ja niissä on mahdollista syventyä yksityiskohtaisempiin asioihin, kysymyksiin ja arjessa nousseisiin asioihin, jotka koskettavat juuri keskusteluun osallistuneiden arkea. Keskustelut nostavat osaamisen konkreettiselle tasolle. Keskusteluiden kautta olisi mahdollista hyödyntää osaamisen käsi -työkalua (kuva 8), joka on suunniteltu kokonaisvaltaisen osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen. Sen avulla tarkastellaan, millaisia tietoja, taitoja, tahtoa, motivaatiota, vahvuuksia, kokemusta ja kontakteja henkilöstöllä on. (Collin, 2009; Kupias ja Peltola, 2019). Se on siten kokonaiskuva jokaisen omasta osaamisesta.

Viestinnällä ja tiedon jakamisella voidaan vaikuttaa asenteisiin ja ajattelutapoihin. ”Oppiva organisaatio on paikka, jossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä” (Luhn, 2016, s. 3; Senge, 2011, s.13). Merkittävää on, että se on integroituna arjen toimintaan. Yksityisen puolen toimijoiden haastatteluissa korostui enemmän tiedon jakamisen merkitys kuin julkisen puolen toimijoilla. Usein yksityisellä sektorilla vastuu esimerkiksi arvojen, vastuullisuuden tai uusien toimintatapojen jalkauttamisesta on vahvasti organisaation sisäisen viestinnän varassa, sillä sääntely tai rakenteelliset ohjausmekanismit, ohjeet ylhäältä voivat olla vähäisempiä kuin julkisella sektorilla.

Osallistaminen

Myös osallistaminen nousi keskeisenä teemana osaamisen, oppimisen ja vihreän henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Osallistava johtaminen on yksi oppivan organisaation neljästä tunnistettavasta teemasta (Irwanto ja muut, 2020). Henkilöstön osallistaminen on osa ympäristöjohtamista. Osallistumisen tavoitteena on lisätä työntekijöiden tietoisuutta ja edistää ympäristöystävällistä käyttäytymistä (Räikkönen ja muut, 2025). Tutkielman perusteella osallistamisen erilaisia muotoja ovat kyselyt, palautteet, tavoitteet ja yhteisölliset kisat, tapahtumat ja aktiviteetit. Osallistamisen merkittävyys

korostuu siinä, että ihmiset kokevat itse vaikuttavansa asioihin ja kokevat olevansa osana jotakin merkityksellistä. Ratisen (2023) mukaan työntekijöitä tulee kannustaa osallistumaan aktiivisesti kestävyuden edistämiseen. Vastausten mukaan kyselyt ja palautelaatikat tarjoavat mahdollisuuden matalalla kynnyksellä tuoda ideoita, havaintoja ja innovaatioita esille. Ne tuovat esiin osaamisvajeita ja kehittämistarpeita, tukevat konkreettisten toimien suunnittelua ja sitoutumista eritoten kestäviin valintoihin. Ne antavat mahdollisuuden henkilöstölle osallistua toimintaan. Vihreällä johtamisella on merkittävä rooli siinä, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua ympäristöhallintaan (Subramanian and Suresh, 2022; Renwick ja muut, 2013).

Osallistaminen nähdään osana Sengen (1990, 2006) oppivan organisaation mallin tiimioppimisen osa-aluetta. Tässä tutkielmassa erilaiset yhteisölliset ympäristötoiminnat nousivat osaksi osallistamisen osa-aluetta. Yhteisöllisen ympäristötoiminnan tarkoituksena on osallistaa henkilöstöä osaksi arjen toimia kuten kierrätystä ja jätelajittelua. Näitä tuetaan esimerkiksi opettavilla päästökierroksilla jätelaitoksiin, kisoilla ja kampanjoilla kuten niksikisoilla, jossa on mahdollista innovoida kestävämpiä ratkaisuja. Kerhotoiminta kuten luontokerhot ja niiden järjestämät retket olivat piristävä huomio työelämästä.

Organisaatio tukee kerhotoimintaa rahallisesti, joka mahdollistaa osallistavan ja yhteisöllisen toiminnan. Organisaation tukeminen on merkittävä vastuunotto ympäristöllisen toiminnan tukemisesta. Se on eritoten vihreää henkilöstöjohtamista. Ja kuten Bhatti ja muut (2022) mukaan osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä on vaikutusta sekä yksilön että organisaation tasolle, sillä työntekijöiden osaamista ja osallistumista voidaan hyödyntää uusien ideoiden ja käytäntöjen toimeenpanossa. Ala-Laurinaho ja muut, (2025) mukaan painopistettä tulisi siirtää enemmän yhteistöllisempään osaamisen kehittämiseen sekä kykyyn yhdistää eri ammattilaisten osaamista innovatiivisilla keinoilla. Tähän vaikuttavat juuri yllä mainitut toimet, kerhot, kisat ja kyselyt.

Muut konkreettiset toimet

Muut konkreettiset toimet, jotka eritoten ympäristöön liittyvän osaamisen näkökulmasta nousivat esille, olivat toimenpiteet, jolla luonto vietiin osaksi arkea, liikkumisen keinot ja tukeminen sekä yhteistyön painotus ja erilaiset hankkeet. Organisaation omistamat metsä, grillipaikka ja ranta ovat hienoja esimerkkejä vihreän henkilöstöjohtamisen toteutumisesta innovatiivisesti ja esimerkillä johtaen. Vastuuta kannetaan organisaation tasolla metsien monimuotoisuudesta, rantojen kunnostamisesta sekä yhteisöllisyyden luomisesta. Henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää organisaation tarjoamia luontopalveluita niin työpäivän aikana, palaverissa, tauoilla taikka tapaamisissa. Johto mahdollistaa luonnon tuomisen osaksi arkea. Esille nousi viherhuoneen rakentaminen osaksi opiskeluyhteisöä. Miksei viherhuone toimisi organisaatiossakin, jossa linnut laulaisivat, olisi lämmintä, kasveja, rauhallinen ja happirikas ympäristö rentoutua kiireellisen arkipäivän keskellä.

Lisäksi liikkuminen on osa arkitekemistä, jota voi tarkastella työmatkaliikkumisena, päivän aikana tapahtuvana liikkumisena sekä siihen liitettävien digitaalisten alustojen innovoinnin kautta. Työmatkaliikkumiseen liittyy eritoten pyöräilemiseen ja kävelemiseen kannustaminen auton sijaan. On luotu uusia pyöräkatoksia sekä otettu pyöräetu käyttöön, silloin kun se oli mahdollista. Toisaalta liikkumista voidaan tarkastella palaverikävelyinä ja kävelykehityskeskusteluina, jolloin luonto saadaan linkitettyä vahvasti osaksi työarkea. Digitaalisten alustojen ideointi on kiinnostavaa, miten mahdollisimman moni pystyisi hyödyntämään yhden ihmisen autoa ja ajomatkaa, jotta säästyisi resursseja. Siten olisi merkittävää kehittää kimpakyytien ja kulkureittien suunnittelualustaa. Oppivan organisaation tulisi taitaa Garvinin (1993) mukaan viisi keskeistä käytäntöä tai prosessia, jotka ovat ongelmanratkaisu, kokeileminen, menneistä kokemuksista oppiminen, muiden kokemuksista oppiminen, ja tiedon nopea ja tehokas siirtäminen. Osa organisaatioista täyttää näitä Garvinin käytäntöjä, jotka ilmenee upeina innovaatioina omista rannoista ja metsistä, ajatuksista viherhuoneista sekä kisoista, kilpailuista ja tiedon jakamisen tavoista matalalla kynnyksellä.

6.4 Mittarit ja katse tulevaan

Mittaaminen ja mittareiden kehittäminen herättivät haastateltavissa laajaa kiinnostusta ja tulevaisuuteen kohdistuvia odotuksia. Mittareita pidettiin tärkeinä, jotta toimintaa voidaan ohjata ja perustella, mutta niiden todettiin olevan vielä varhaisessa kehitysvaiheessa. Tutkimukset vahvistavatkin, että vihreä palkitseminen on tärkeä työkalu ympäristöhallinnan tukemisessa, mikä voi osaltaan mahdollistaa ympäristötavoitteiden saavuttamisen (Bombiak ja muut, 2018). Haastatteluissa tunnistettiin joitakin hyödynnettäviä mittareita, mutta erityisesti kiinnostus ja kehittämishalukkuus nousivat enemmän esille. Mittaaminen näyttäytyy siten teemana, johon olisi perusteltua syventyä jatkossa tarkemmin.

Vastuu mittareiden luomisesta ja seurannasta nähdään esihenkilölle suuntautuvana. Tutkielman perusteella palkitseminen tunnistettiin konkreettiseksi keinoksi tukea kestävyysteemojen edistämistä ja osaamisen kehittämistä. Palkitsemista hyödynnetään tai sitä pidetään potentiaalisena tapana ohjata toimintaa esimerkiksi suoritusten, osallistumisen, innovoinnin, tavoitteiden saavuttamisen ja osaamisen jakamisen perusteella. Kun kestävyystavoitteet liitetään henkilö- ja tiimitason palkitsemiseen, ne nousevat osaksi työn tekemisen tapoja ja alkavat ohjata toimintaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Konkreettisina toimina esiin nousivat kestävyysteemoihin liittyvien projektien systemaattinen seuranta, koulutuksiin osallistumisen ja osaamisen kehittymisen mittaaminen sekä säännöllisten osaamiskartoitusten ja itsearviointien toteuttaminen. Mittaamista pidettiin tärkeänä tehdä toistuvasti, jotta kehitystä voidaan seurata ja toiminnan lähtötilanne hahmottaa. Mittareiden ja palkitsemisen avulla kestävyystyö tehdään näkyväksi, vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista ja luodaan edellytyksiä osaamisen jatkuvalla kehittämiselle.

Tutkimuksen perusteella korostuu myös, että kestävyystoiminnan tulisi olla työpaikoilla sisäänrakennettua. Tavoitteet, ohjeet ja mittarit tulisi integroida osaksi arkipäivää, jotta ne ohjaavat konkreettista toimintaa. Kun kestävyystavoitteet tehdään helpoiksi, näkyviksi ja linjassa yksilö- ja tiimitavoitteiden kanssa, niiden vaikutus työn tekemiseen vahvistuu. Tätä kautta myös kestävyysteemojen osaaminen vahvistuu.

6.5 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Vihreä henkilöstöjohtaminen on sitä, että henkilöstölle luodaan mahdollisuus osallistua, innovoida, kehittää ja toteuttaa toimia, jotka ovat ympäristönäkökulmasta merkittäviä. Vihreä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstön tukemista arjen toiminnoissa sekä henkilöstön motivoimista toteuttaa toimia niin töissä kuin työn ulkopuolella sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen näkökulmien kautta. Tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että vihreä henkilöstöjohtaminen ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen käsite. Vähäininkin vihreä henkilöstöjohtaminen organisaatiossa tukee osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä eritoten kestävyysasioissa. Tutkimuksessa korostuu, että asioita ei tulisi miettiä mitenkään erityisinä, vaan ne tulisi olla osa jokaisen organisaation perustekemistä, perusosaamista. Siihen ainakin tulisi pyrkiä. Siten organisaatioissa toteutetulla vihreällä henkilöstöjohtamisella ja siihen liitetyillä työkaluilla pystytään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden arkeen työpaikoilla ja jopa arkeen kotona.

Haasteet kuten aika, raha, kestävyteen liittyvän tiedon vaikeaselkoisuus sekä strategiset painopisteet hidastavat ympäristövastuullisuusosaamisen kehittämistä ja siihen keskittymistä. Tutkimus kiteytyy kuitenkin siihen, että innokkuutta, kehitysmuutosta ja tahtoa löytyy. Alla olevassa taulukossa 8 on tiivistettynä työkalut, jolla ympäristövastuullisuusosaamista on mahdollista tukea vihreän henkilöstöjohtamisen avulla linkittyen tutkimuksessa havaittuihin tietoihin sekä Örtenbladin (2018) neljään määritelmään oppivasta organisaatiosta, jotka ovat: oppiminen työssä, oppimisen ilmapiiri, organisaatio-oppiminen ja oppimisen rakenne. Johtajuudella on mahdollista vaikuttaa siihen, millainen oppimisen ilmapiiri on, miten eritoten kestävyysosaaminen huomioidaan osana organisaatiota sekä organisaatioiden

rakenteita. Johtajuudella on mahdollista luoda raamit, jotta jokainen työntekijä pystyy itse kehittymään ja oppimaan osana omaa työnkuvaa.

Taulukko 8 Keinot tukea ympäristövastuullisuusosaamista vihreän henkilöstöjohtamisen avulla

Johtajan rooli	Työkalut
Toimia esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	Taata viestinnän monikanavaisuus ja strateginen yhteistyö, mittarit ja palkitseminen
Innovoida, innostaa ja kehittää	Organisaation käytössä olevat metsät, omat rannat, luontotalkoot, viherhuone, kimppakyytialusta ja ruoka-agentit kouluissa
Mahdollistaa (resurssit)	Niksikisat, tapahtumat, kerhotoiminta, luontoretket
Toimeenpanna ja viestiä taidokkaasti	Taukotiloissa olevat infot, blogitekstit, tietoiskut, keskustelut ja palautelaatikat

Johtajalla on rooli toimia suunnannäyttäjänä oman esimerkin kautta (taulukko 8), innovoida, innostaa ja kehittää uusia toimintatapoja, mahdollistaa työntekijöitä toteuttamaan uusia ideoita ja pyrkiä mahdollistamaan resurssien kautta uusia keinoja toteuttaa vihreää henkilöstöjohtamista ja kehittää osaamista. Lisäksi johtajan rooliin kuuluu toimeenpanna käytänteitä arjen työtehtäviin sekä viestiä taidokkaasti ja monipuolisesti asioista, sekä huolehtia viestinnän toteutumisesta.

Mittarit ja mittaaminen nousivat haastatteluiden perusteella mielenkiintoisiksi teemoiksi, joka voisi toimia erinomaisena jatkotutkimusehdotuksena. Tulevassa tutkimuksessa voitaisiin keskittyä systemaattisten ja luotettavien mittareiden luomiseen, joiden avulla voidaan arvioida tarkasteltavan ilmiön vaikutuksia, tehokkuutta ja kehittymistä. Haastatteluissa korostui mittareiden ja mittaamisen vähäinen olemassaolo. Jatkotutkimuksessa tulisi selvittää nykyisiä mittareita ylipäänsä osaamisen

kehittämiseksi sekä kestävyysteeman kontekstissa. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin järjestää työpajoja sidosryhmien kanssa, joissa mittareita kehitettäisiin ja arvioitaisiin yhdessä. Työpajojen avulla saataisiin monipuolisia näkökulmia sekä varmistettaisiin, että mittarit vastaavat käytännön tarpeisiin ja ovat sovellettavissa eri toimintaympäristöissä. Tällainen osallistava kehittämistapa voisi samalla lisätä sitoutumista mittareiden käyttöön ja tukea niiden tehokasta hyödyntämistä käytännössä.

Lähteet

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Akgün, A. E., G. S. Lynn, H. Keskin, and D. Dogan. (2014). “Team Learning in IT Implementation Projects: Antecedents and Consequences.” *International Journal of Information Management* 34 (1): pp. 37–47.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Ala-Laurinaho, A., Clottes Heikkilä, H., Jussila, K., Mänttari S., Rissanen R., Taxell, P. & Teperi, A-M. (2025). Työelämän suunta: Ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä. Työterveyslaitos. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-09/vihrea-siirtyma-ja-ilmastonmuutos-tyoelaman-suunta-ttl.pdf>
- Al-Nuaimi, M. N., & Al-Emran, M. (2021). Learning management systems and technology acceptance models: A systematic review. *Education and Information Technologies*, 26(5), 5499–5533. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10513-3>
- Alt, E., E. P. Díez-de-Castro, and F. J. Lloréns-Montes. (2015). “Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision.” *Journal of Business Ethics* 128 (1): pp. 167–81.
- Al Doghan, M. A., Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Ali Alayis, M. M. H. (2022). Organizational Environmental Culture, Environmental Sustainability and Performance: The Mediating Role of Green HRM and Green Innovation. *Sustainability*, 14(12), Article 7510. <https://doi.org/10.3390/su14127510>
- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda. *The Learning Organization*, 29(2), 129–156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. Cornell University Press.

- Appelbaum, S. H., and L. Goransson. (1997). "Transformational and Adaptive Learning within the Learning Organization: A Framework for Research and Application." *The Learning Organization* 4 (3): pp. 115–28.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.03.050>
- Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, A., Santamäki, I., Vesa., Anna-Maija ja Villanen., J. (2022). Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitra.
- Asad, M., Dastgeer, G., Uz Zaman, N., Khalid, Z., Brohi, M. A., & Bibi, A. (2022). The Role of Authentic Leadership in Shaping Performance Feedback Reactions: The Mediating Role of Trust in Leader. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 33–52. <https://doi.org/10.1177/23220937211059617>
- Barr, S. (2003). Strategies for sustainability: citizens and responsible environmental behaviour. *Area (London 1969)*, 35(3), 227–240. <https://doi.org/10.1111/1475-4762.00172>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742–762. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0215>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability*, 10(6), 1739-. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Brønn, P., & S. and Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87, 91–109.
- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208–227. <https://doi.org/10.1108/09696471011034919>
- Cesário, F., Sabino, A., Palma-Moreira, A. & Pinto-Coelho, M. 2025, "Exploring Links Between Green HRM, Greenwashing, and Sustainability: The Role of Individual and Professional Traits", *Sustainability*, vol. 17, no. 4, pp. 1764.

- Chien, H. (2016), "Organisational learning through public-private partnerships: a human resource management perspective", *International Journal of Public Policy*, Vol. 12 Nos 3/4/5/6, pp. 316-338.
- Chowdhury, A. (2023) When Spirituality Meets Creative Works and Design: A Theory on Trinity of Creative Practices. https://www.researchgate.net/publication/377210349_Received_on_27092023_I_Revised_on_1412_2023_I_Accepted_on_30_12_2023_Cite_as_-_Chowdhury_A_2023_When_Spirituality_Meets_Creative_Works_and_Design_A_Theory_on_Trinity_of_Creative_Practices
- Chreif, M., & Farmanesh, P. (2022). Applying Green Human Resource Practices toward Sustainable Workplace: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 14(15), 9250. <https://doi.org/10.3390/su14159250>
- Cosenza, A. C., de Souza, C. G., Carvalho, D., Barbastefano, R. G., Santos, G., & Barbosa, L. C. F. M. (2025). [Rev. of *Green human resource management across literature review: performance, patterns, contents and challenges of an emerging research*]. *Employee Relations*, 47(3/4), 574–601. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2024-0377>
- Crhury, S. R., Mendy, J., & Rahman, M. (2023). A Systematic Literature Review of GHRM: Organizational Sustainable Performance Reimagined Using a New Holistic Framework. *Sustainability*, 15(9), 7513-. <https://doi.org/10.3390/su15097513>
- De Bakker FGA, Rasche A, Ponte S. Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*. 2019;29(3):343-383. doi:10.1017/beq.2019.10 Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123–138.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (ek) (2024). Osaaminen vihreän siirtymän perustana. https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/EK_Osaaminen-vihrean-siirtyman-perustana_final.pdf
- Eskonen, H. (2025). Maailman keskilämpötilan nousu ylitti 1,5 astetta ensi kertaa mittaushistoriassa, ja se näkyi tulvina ja hirmumyrskyinä. Noudettu 7.4.2025 osoitteesta: <https://yle.fi/a/74-20135259>
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025, huhtikuu). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>

- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting & Social Change*, 179, 121643-121643. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643>
- Feeney, M., Grohnert, T., Gijssels, W., & Martens, P. (2023). Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 217–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05072-7>
- Feng, Q., Shanthikumar, J. G., & Xue, M. (2022). Consumer choice models and estimation: A review and extension. *Production and Operations Management*, 31(2), 847–867.
- Fetters, M. (2020). Identifying a topic, rationale, and potential feasibility issues for conducting a mixed methods research or evaluation project. In *The Mixed Methods Research Workbook: Activities for Designing, Implementing, and Publishing Projects*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781071909713>
- FIBS. (2025). Vain 8 % Yritysvastuu 2025 -tutkimukseen vastanneista kokee yrityksensä kestävyystyöhön vaadittavan osaamisen olevan riittävää. Noudettu 14.8.2025. osoitteesta:<https://www.sttinfo.fi/tiedote/71348802/kestavyysosaamista-vaaditaan-pian-jokaisessa-toimenkuvassa?publisherId=69819092&lang=fi>
- FIBS. (2023b). Tiivistelmä. Yritysvastuu. Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta, käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Noudettu 9.3.2026 osoitteesta:https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance (Bradford)*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>.
- Glasser, H. Teoksessa Wals, A. E. J., & Wals, A. E. J. (2007). *Social learning towards a sustainable world : principles, perspectives, and praxis* (1st ed.). Wageningen Academic. <https://doi.org/10.3920/978-90-8686-594-9>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran julkaisuja. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>

- Hueting, R. (2010). Why environmental sustainability can most probably not be attained with growing production. *Journal of Cleaner Production*, 18(6), 525–530. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.04.003>
- Hukkinen, J. (2022). Viisi asiaa, jotka kestävyysmurroksesta täytyy tietää. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden professori Janne Hukkinen.
- Humalamäki, A. (2022). *Kestävyysmurroksen tiellä on kolme harhakäsitystä – tutkijat listaavat valtionhallinnolle 28 keinoa niiden kumoamiseksi*. Helsingin yliopisto. Uutiset ja tiedotteet. Noudettu 24.1.2025 osoitteesta: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/kestavyysmurros/kestavyysmurroksen-tiella-kolme-harhakasitysta-tutkijat-listaavat-valtionhallinnolle-28-keinoa-niiden-kumoamiseksi>
- Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Johtamisen laitos. Väitöskirja.
- Hsu, S.-W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. *The Learning Organization*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021) Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 23.10.2025 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Ishaque, S., & Ansari, N. Y. (2025). Empowering sustainability: the role of green human resource management in fostering pro-environmental behavior in hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2024-1010>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Jones, N. A., H. Ross, T. Lynam, P. Perez, and A. Leitch. 2011. “Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods.” *Ecology and Society* 16 (1): Article no. 46.

- Kansanen, P., ja Kippo-Edlund. P. (2010). Pieni opas Helsingin kaupungin ympäristöjohtamisesta. Noudettu 8.7.2025 osoitteesta: <https://www.hel.fi/static/ymk/esitteet/pieni-opas-ymparistojohtamisesta.pdf>
- Kestävän kehityksen toimikunta. (2024a). Noudettu 9.3.2026 osoitteesta: <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys-ja-agenda2030>
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H.-M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International*
- Kohl, J. & Virtanen, A. 2008. Tulevaisuuden ammatilliset osaamistarpeet kestävän kehityksen näkökulmasta. Teoksessa Rohweder, L. & Virtanen, A. (toim.). Kohti kestävää kehitystä: Pedagoginen lähestymistapa. Opetusministeriön julkaisuja 2008:3. 31–38. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-477-1>.
- Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M., & Gijsselaers, W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 49(4), 475–513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>
- Kuukkanen, T., & Hynynen, P. (2016). Moniammatillinen tiimioppiminen sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden ja opettajien kokemana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 18(1), 53–61.
- Laako, H., Aalto, J., Boström, C., Hyytiäinen, K., Häyrynen, S., Jarva, J., Koivula, M. J., Kosenius, A-K., Laine, I., Lehikoinen, A., Mykrä, H., Onkila, T., Paloniitty, T., Pappila, M., Silfverberg, O., Säöksjärvi, I. E., Wolff, L-A., & Kotiaho, J. S. (2024). *Kestävyyksmurros edellyttää johdonmukaista ja läpileikkaavaa politiikkaa*. Suomen Luontopaneeli. <https://www.luontopaneeli.fi>
- Lahti, V-M. & Mero, P. (2020). Sivistyksen tarina elää ajassa. Puheenvuoro/blogi, Sitra.
- Lehtonen, T., (2024). Yliopiston hiilijalanjälki ja kädenjälki. Noudettu 1.9.2025 osoitteesta: <https://blogs.uwasa.fi/ajatusyhteys/2024/05/29/yliopiston-hiilijalanjalki-ja-kadenjalki/>
- Liu, X., & Lin, K.-L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 585435. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
- Luhn, A. (2016). The Learning Organization. *Creative and Knowledge Society*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1515/cks-2016-0005>
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and

- Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? *Sustainability*, 13(3), 1044-
<https://doi.org/10.3390/su13031044>
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040–1065.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>
- Mokhtar, N. M., Musa, N. D., & Hussin, A. (2016). The implementation of organizational green culture in higher educational institution. Regional conference on science, technology and social sciences (RCSTSS 2014).
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, Article 118595.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Muisyo, P., Su, Q., Ho, T. H., Julius, M. M., & Usmani, M. S. (2022). Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 308–333. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-003>
- Munawar, S., Yousaf, D. H. Q., Ahmed, M., & Rehman, D. S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>
- Nguyen, G., Dlugolinsky, S., Bobák, M. *et al.* Machine Learning and Deep Learning frameworks and libraries for large-scale data mining: a survey. *Artif Intell Rev* 52, 77–124 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10462-018-09679-z>
- Niazi, A., Qureshi, M. I., Iftikhar, M., & Obaid, A. (2024). The impact of GHRM practices on employee workplace outcomes and organizational pride: A conservation of resource theory perspective. *Employee Relations*, 46(2), 383–407. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0249>
- Norton, T.A., Parker, L.S., Zacher, H. & Ashkanasy, N.M. (2015). Employee Green Behavior. *Organization & Environment* 28(1):103-125. DOI: 10.1177/1086026615575773
- Oelze, N., Hoejmose, S. U., Habisch, A., & Millington, A. (2016). Sustainable development in supply chain management: The role of organizational learning for policy implementation. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 241–260.

- Ortenblad, A., & Örtenblad, A. R. (2019). *The Oxford handbook of the learning organization* (First edition). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.001.0001>
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa.
- Parjanen, S. (2019). Julkisen sektorin palvelujen kehittäminen tuotteistamalla Kohde: Liikenteen asiakaspalvelu. Laurea.
- Park, Y., Hoon Song, J., Won Yoon, S., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>
- Puurula, J., Varkia, R., Lehtimäki, M., ja Prykhodko, M., (2020). Kestävä kehitys geneerisenä työelämätaidona. Teoksessa uraloikkarin käsikirja. Toimittajat Terhi Eskelinne, Pirita Juppi ja Jurssi Kareinen. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Proenca, T. (2022). SUSTAINABILITY AND THE ROLE OF HRM. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1–6. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220513>
- Päivinen, A. (2024). Karelian kädenjälki – Kestävä kehitys ja vastuullisuus korkeakoulussamme. Noudettu 1.9.2025 osoitteesta: <https://www.karelia.fi/2024/09/karelian-kadenjalki-kestava-kehitys-ja-vastuullisuus-korkeakoulussamme/>
- Qalati, S. A., Siddiqui, F., & Magni, D. (2024). Senior management’s sustainability commitment and environmental performance: Revealing the role of green human resource management practices. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 8965–8977. <https://doi.org/10.1002/bse.3962>
- Ranki, S. (2015). Korkeakoulun vaikuttavuus strategisen johtamisen näkökulmasta. Higher Education Impact in the Perspective of Strategic Management]. In: The Ministry of Education and Culture (ed.) Vastuullinen ja vaikuttava: Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, 236–58.
- Ratinen, I. (2023). Kestävän luontoyhteyden edistäminen. teoksessa A. Kaasinen, & U. Myllyniemi (Toimittajat), *Ulkona opettamisen käsikirja*. <https://research.ulapland.fi/fi/publications/kestävän-luontoyhteyden-edistäminen/>
- Renwick, S.W., Redman, T. & Maquire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management*. Doi. 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.

- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Rohweder, L., Virtanen, A., Tani, S., Kohl, J. & Sinkko, A. 2008. Näkökulmia opetukseen ja oppimiseen. Teoksessa Rohweder, L. & Virtanen, A. (toim.). Kohti kestävää kehitystä: Pedagoginen lähestymistapa. Opetusministeriön julkaisuja 2008:3. 104–118. Saatavana osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-477-1>.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*, 43(5), 996–1015. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163>
- Ryky, P. M. (2022). Elinikäisen oppimisen kokeminen työuralla tarvittavan osaamisen uudistamiseen pyrkivässä ryhmäinterventiossa. teoksessa S. Lemmetty, & K. Collin (Toimittajat), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (Sivut 156-192). (SoPhi; Nro 151). Jyväskylän yliopisto.
- Räikkönen, T., Houtbeckers, E., & Salmenniemi, S. (2024). Riittävän hyvän työelämän tutkimusta kestävyysmurroksen aikakaudella. *Työelämäntutkimus*, 22(3).
- Salunen, R., Holmberg-Marttila, D., & Mattila, K. (2012). Toisen työstä oppiminen. Ketjulähettilötoiminnan arviointi terveydenhuollossa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikauslehti*, 49(4), 9. <https://doi.org/10.23990/sa.7693>
- Sarfraz, M., Ozturk, I., Yoo, S., Raza, M. A., & Han, H. (2023). Toward a new understanding of environmental and financial performance through corporate social responsibility, green innovation, and sustainable development. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), Article 297. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01799-4>
- Sarkis, J., & Rasheed, A. (1995). Greening the manufacturing function. *Business Horizons*, 38(5), 17–27. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(95)90032-2)
- Senge, P. M., B. Smith, N. Kruschwitz, J. Laur, and S. Schley. (2010). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd ed. London: Random House.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Shah, S.M.A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I. and Adebayo, T.S. (2021), "Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18, 10953, doi: 10.3390/ijerph182010953.
- Schein E.H. (1990) Organisational Culture. *American Psychologist*, 43, 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond "Business as Usual." *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 24(6), 371–382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Sitran selvityksiä 150. (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yleinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutossaasteet.
- Sitra. (2019). Meidän vahvuutemme. Noudettu 17.8.2025 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/caset/meidan-vahvuutemme/>
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of Green Human Resources Management on Environmental Performance in Small Lodging Enterprises: The Role of Green Innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371-. <https://doi.org/10.3390/su122410371>
- Soini, T., Rauste-von Wright, M., & Pyhältö, K. (2003). Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline?. *Aikuiskasvatus*, 23(4), 283-291. <https://doi.org/10.33336/aik.93510>
- Soomro, M.M., Wang, Y., Tunio, R.A., Aripkhanova, K. and Ansari, M.I. (2021), "Management of human resources in the green economy: does green labour productivity matter in low-carbon development in China", *Environmental Science and Pollution Research*, Vol. 28 No. 42, pp. 59805-59812.
- Subramanian, N., & Suresh, M. (2023). Green organizational culture in manufacturing SMEs: an analysis of causal relationships. *International Journal of Manpower*, 44(5), 789–809. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2021-0557>
- Suomen ympäristökeskus. (2023). Ympäristöjärjestelmät ja -johtaminen. Ympäristö.fi. Noudettu 8.7. 2025 osoitteesta: <https://www.ymparisto.fi/fi/kestava-kierto-ja-biotalous/kestava-tuotanto/ymparistojarjestelmat-ja-johtaminen>
- Suomen ilmastopaneeli. (2025). Hiilineutraalius 2035 on prusteltu ja saavutettavissa oleva tavoite. 13.3.2025. <https://ilmastopaneeli.fi/hallinta/wp-content/uploads/2025/03/Hiilineutraalius-2035-on-perusteltu-ja-saavutettavissa-oleva-tavoite-Ilmastopaneelin-kannanotto-13.3.2025.pdf>

- STTK. Julkinen sektori. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta:
<https://www.sttk.fi/aihe/julkinen-sektori/>
- Taamneh, M. M., Al-Okaily, M., Abudoleh, J. D., Albdareen, R., & Taamneh, A. M. (2025, tammikuu 2). Nexus between green human resource management practices and corporate social responsibility: Does transformational leadership make difference? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3903>
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495-. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
- Taipale, T. (2022). *Henkilöstöjohtaminen kestävyysmurroksessa*. Suomen ympäristöopisto SYKLI. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta: <https://sykli.fi/blogi/henkilostojohtaminen-kestavyysmurroksessa/>
- Taitotalo. (2022). <https://www.taitotalo.fi/ajankohtaista/uutinen/taitotalon-asiakastutkimus-osaamisen-kehittamisen-vaikuttavuutta-mitattava-jotta-se-muuttuu-investoinniksi>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P. and Jia, J. (2018), “Green human resource management practices: scale development and validity”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56 No. 1, pp. 31-55, doi: 10.1111/1744-7941.12147.
- Tilastokeskus. Pienet ja keskisuuret yritykset. Noudettu 9.3.2026 osoitteesta:
https://stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
<https://www.ellibslibrary.com/uef/9789520400118>
- Valtioneuvosto (2025). *Tiedote. Tietoisuus luontokadon etenemisestä lisääntynyt, ilmatoratkaisut nähdään Suomelle mahdollisuutena*. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/tietoisuus-luontokadon-etenemisesta-lisaantynyt-ilmatoratkaisut-nahdaan-suomelle-mahdollisuutena>
- Vakkuri, A. (1997). *Tiimityö-käytännön opas*. Helsinki.
- Vesa, A-M., (2022). Uusi osaaminen syntyy yhä useammin verkostoissa työskennellen. Sitra. Uutiset.
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.

- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen: strategiien kilpailutekijä*. Helsinki: Edita
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön*. Vaasan yliopisto.
- Wang, Q., Gazi, Md. A. I., Sobhani, F. A., Masud, A. A., Islam, M. A., & Akter, T. (2023). Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of corporate social responsibility and organizational reputation. *Environmental Research Communications*, 5(7), 75001-. <https://doi.org/10.1088/2515-7620/acda81>
- Wallenius, K., & Teperi, A-M. (2025). Työpaikat rakentavat kestävämpää tulevaisuutta – muutos vaatii tekoja arjessa. Noudettu 9.3.3036 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/tyopaikat-rakentavat-kestavampaa-tulevaisuutta-muutos-vaatii-tekoja-arjessa>
- Watkins, K., and V. Marsick. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

I. Vihreän henkilöstöjohtamisen nykytila

1. Kuka olet ja millaisessa roolissa työskentelet omassa organisaatiossasi?

- a) Mitä sinulle tulee mieleen lyhyesti sanoista kestävyys, oppiminen ja osaaminen?
- b) Mitä sinulle tulee mieleen teemasta vihreä henkilöstöjohtaminen?

2. Millainen on oma suhtautumisesi kestävyysteemaan? Huomioitko omassa arjessasi kestävyyttä, vihreyttä jotenkin?

- a) Miten koet ympäristövastuullisuuden tärkeyden omassa työssäsi, ja kuinka hyvin ympäristöasiat ovat osa päivittäistä toimintaa?
- b) Millainen tilanne organisaatiossanne on vihreän henkilöstöjohtamisen osalta? Resurssit tms. Millainen mahdollisuus on toteuttaa vihreää henkilöstöjohtamista?
- c) Miten kestävyys ympäristön näkökulmasta näkyy organisaationne henkilöstöpolitiikassa, näkyykö ollenkaan?
- d) Oletko saanut koulutusta ympäristövastuullisuuden osalta (oma koulutus + yritykseltä saama)? Miten tämä on vaikuttanut työskentelytapoihisi?
- e) Miten organisaatiosi tukee ympäristövastuullisuuden osaamisen kehittämistä ja lisäämistä omassa työssäsi?
- f) Miten ympäristövastuullisuus näkyy tiimisi päivittäisessä työssä ja yhteisissä käytännöissä?

II. Osaamisen ja oppimisen nykytila, ylläpito ja kehittäminen

3. Onko vihreä osaaminen tunnistettu osaksi organisaation strategiaa?

- a) Millaisia ohjelmia ja koulutuksia tarjoatte työntekijöille vihreän osaamisen kehittämiseksi? Onko vihreä osaaminen liitetty ammatilliseen kehittämiseen, palkitsemiseen, työssä oppimiseen?
- b) Mitä asioita työntekijöiden tulisi ylipäänsä osata ja ymmärtää kestävyydestä mielestäsi?
- c) Millä keinoilla organisaatit voivat ylläpitää ja kehittää työntekijöidensä kestävien toimintatapojen osaamista? Miten organisaationne tukee ympäristövastuullisuuden osaamisen kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta?
- d) Miten kannustetaan työntekijöitä toimimaan ympäristöystävällisesti? Mitkä ovat ne käytännön toimintatavat ja toimet?

4. Miten varmistatte, että työntekijät saavat ajankohtaista tietoa ympäristönäkökulmista ja vastuullisista käytännöistä? Onko pelkkä tiedottaminen tehokasta vai voisiko osaamisen kehittäminen ja ylläpito olla jotakin muutakin?

- a) Miten ympäristövastuullisuuden osaaminen integroituu osaksi yrityksen perehdyttämisprosessia?
- b) Miten vihreä osaaminen näkyy osana työntekijöiden suoritusarviointia ja kehityskeskusteluja, näkyykö ollenkaan? Miten seuraatte/arvioitte työntekijöiden ympäristövastuullisuuden osaamista?
- c) Onko vihreässä osaamisessa eroja eri sukupolvien välillä? Miten osaamista siirretään yli ikärajojen?
- d) Miten varmistetaan, että ympäristövastuullisuus ei ole vain johdon, vaan myös työntekijöiden päivittäisessä arjessa näkyvä osa?
- e) Onko esimerkiksi luontoa mahdollista saada osaksi ihmisten arkea hidastamaan kiireen tuntua?

5. Miten vihreää osaamista mitataan, ja onko mittarit käytännöllisiä ja vaikuttavia?

III. Tulevaisuusnäkökulma

6. Tulisiko kestävyysosaamista ylipäänsä kehittää, ylläpitää sekä kannustaa työntekijöitä oppimaan?

7. Olisiko jotakin työkaluja, keinoja, ideoita, mittareita, ajatuksia, joita on nyt noussut teeman tiimoilta?

8. Onko työntekijöitä mahdollista saada tekemään kestävämpiä ratkaisuja GHRM:n kautta?

9. Voiko olla mahdollista, että työpaikalla opitut rutiinit ja käytänteet ohjautuvat ihmisten arkeen ja tätä kautta pystytään luomaan jopa kokonaisvaltaisempaa vaikuttavuutta?

10. Muita ajatuksia, mitä teeman tiimoilta tulee mieleen?

Liite 2: Sähköpostiviesti

Hei,

« Henkilökohtainen osa jokaiselle »

Olen sekä kauppatieteiden että yhteiskuntatieteiden (ympäristöpolitiikka) loppuvaiheen opiskelija. Ympäristöpolitiikan pro gradussani tutkin kuluttajien näkemyksiä vastuun jakautumisesta valtion ja yksilön välillä osana kestävyysmurrosta. Tässä kauppatieteiden tutkimuksessani, johon teiltä toivoisin haastattelun, kestävyysmurros toimii edelleen taustateemana. Syvennyn kuitenkin enemmän siihen, miten vihreä henkilöstöjohtaminen tukee työntekijöiden ympäristövastuullisuusosaamista. Keskiössä siis enemmän johtaminen sekä osaamisen kehittäminen ja ylläpito.

Voisimme keskustella haastattelussa teidän näkemyksistänne ja omista ajatuksistanne asiaa kohtaan.

Gradussani en tule tuomaan ilmi kenenkään nimiä taikka työskentelyorganisaatiota. Ainoa tieto, jota hyödynnän, on tieto siitä, toimiiko haastateltava julkisessa vai yksityisessä organisaatiossa.

Miltä tämä kuulostaisi? Asun itse Turussa, mutta pääsen paikan päälle myös Helsinkiin. Voimme ottaa haastattelut Teamsinkin kautta, mikä vain olisi helpoin teille? 😊

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin
Milja Rastas