



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Tiia Herrgård

## **Viestintä osana vastuullista henkilöstöjohtamista**

Case: Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus

Johtamisen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

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

<b>Tekijä:</b>	Tiia Herrgård		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Viestintä osana vastuullista henkilöstöjohtamista : Case: Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Christopher Demmke, Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	89

---

**TIIVISTELMÄ:**

Viestinnän rooli henkilöstöjohtamisessa on kasvanut ja sen merkitystä on alettu ymmärtämään yhä paremmin. Vielä on kuitenkin paljon kysymyksiä ja ongelmakohtia viestinnän sujumisessa. Sanomat eivät aina välity esihenkilöiltä alaisille toivotulla tavalla, tai joskus ollenkaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan viestinnän roolia vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Viestintä kuuluu olennaisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ole enää uusi asia, mutta edelleen erittäin tärkeä ja ajankohtainen. Se sijaan vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus on Suomessa vielä suhteellisen tuntematon käsite. Vuorovaikutteisesta oikeudenmukaisuudesta on tutkittu Suomessa vielä varsin vähän. Viestintää tutkitaankin tässä tutkimuksessa vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden kautta. On mielenkiintoista nähdä, millä tavalla vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee vuorovaikutteisesta oikeudenmukaisuutta. Toinen mielenkiintoinen asia on alaisten ja esihenkilöiden väliset näkemyserot viestinnän sujumisessa. Tutkimuksessa pohditaan siis myös millaisia näkemyseroja esihenkilöstön ja alaisten välillä on viestinnässä, missä asioissa alaiset kaipaisivat enemmän vuorovaikutusta ja viestintää, miten viestinnän vajavaisuus vaikuttaa ja löytyykö viestinnän puolelta asioita, joista esihenkilöt ja alaiset ovat samaa mieltä. Näitä asioita tarkastellaan empiirisen aineiston avulla. Empiirinen aineisto kerätään kahden kyselyn avulla, jotka laitetaan Mothers in Business- järjestön omille Facebook sivuille jäsenten vapaasti vastattaviksi. Empiirisestä aineistosta selvisi, että esihenkilöt ja alaiset ovat usein samaa mieltä viestinnän sujumisesta, mutta myös näkemyseroja löytyi.

---

**AVAINSANAT:** vastuullinen henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus, viestintä

## Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rajaaminen	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	VIESTINTÄ	13
2.1	Hyvä viestintä	14
2.2	Viestinnän häiriötilanteet	16
2.3	Viestintä organisaatiossa	18
2.4	Johtamisviestintä	21
3	VASTUULLISUUS OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA JA VIESTINTÄÄ	26
3.1	Viestinnän määritelmä	27
3.2	Henkilöstöjohtaminen	29
3.3	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja viestintä	32
4	VUOROVAIKUTUKSELLINEN OIKEUDENMUKAISUUS	39
5	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	47
5.1	Tutkimusmenetelmä	47
5.2	Aineiston keruu	49
6	TULOKSET JA YHTEENVETO	51
6.1	Vastaajien taustatiedot	51
6.2	Kyselytulosten vertailu	54
7	Johtopäätökset ja pohdinta	65
7.1	Tulosten luotettavuuden pohdinta	65
7.2	Yhteenveto tutkimustuloksista	66
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	73
	LÄHTEET:	74
	Liitteet	80

Liite 1. Esihenkilöiden kysely	80
Liite 2. Alaisten kysely	84

## Kuvat

Kuva 1. Viestintäprosessi .....	17
Kuva 2. Sanallinen ja sanaton viestintä.. .....	23
Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen roolit .....	30
Kuva 4. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden osa-alueet ja niiden vaikutukset. ....	40
Kuva 5. Vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden osa-alueet. ....	42
Kuva 6. Vastaajien ikä. ....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Kuva 7. Esihenkilöiden kysely. Alaisten määrä. ....	52
Kuva 8. Alaisten kysely. Yksikön koko. ....	53
Kuva 9. Työskentely nykyisessä asemassa/ nykyisen työnantajan palveluksessa. ....	53
Kuva 10. Alaisten kysely. Esihenkilön tavoitettavuus.....	55
Kuva 11. Esihenkilöiden kysely. Esihenkilön tavoitettavuus.....	55
Kuva 12. Esihenkilöiden kysely. Oikea-aikainen tiedottaminen. ....	57
Kuva 13. Alaisten kysely. Oikea-aikainen tiedottaminen.....	57
Kuva 14. Alaisten kysely. Samanaikainen tiedottaminen. ....	59
Kuva 15. Esihenkilöiden kysely. Samanaikainen tiedottaminen.....	59
Kuva 16. Esihenkilöiden kysely. Sitoutuminen organisaatioon. ....	60
Kuva 17. Alaisten kysely. Sitoutuminen organisaatioon.....	61
Kuva 18. Esihenkilöiden kysely. Arvostaminen. ....	62
Kuva 19. Alaisten kysely. Arvostaminen. ....	62
Kuva 20. Esihenkilöiden kysely. Virheiden tekeminen. ....	63
Kuva 21. Alaisten kysely. Virheiden tekeminen. ....	64
Kuva 22. Alaisten kysely. Asteikkokysymys.....	67
Kuva 23. Alaisten kysely. Motivointi.....	68
Kuva 24. Esihenkilöiden kysely. Henkilökunnan epätietoisuus. ....	68
Kuva 25. Esihenkilöiden kysely. Viestinnän epäonnistuminen. ....	69
Kuva 26. Esihenkilöiden kysely. Viestinnän epäonnistumisen seuraus.....	70
Kuva 27. Esihenkilöiden kysely. Ristiriitatilanteiden ehkäisy. ....	70

**Taulukot**

Taulukko 1. Organisaation kehitysvaiheen merkitys vastuullisuuden toteutumisessa...37

# 1 JOHDANTO

Viestinnästä on tullut yhä tärkeämpi aihe henkilöstöjohtamisen alalla. Avoimuuteen ja luottamuksen luomiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota organisaation ulkoisessa viestinnässä, kumppaneille ja sidosryhmille viestiessä. Viestintä on oleellinen asia myös organisaation sisäisessä viestinnässä. Organisaation sisäisen viestinnän vaikutuksia on Suomessa tutkittu kuitenkin melko vähän, erityisesti tiiminvetäjien ja henkilökunnan välisistä näkemyseroista viestinnän oikea-aikaisuudessa ja riittävydessä sekä vuorovaikutteisesta oikeudenmukaisuudesta. (ks. Juholin 2016; ks. Luoma-Aho, 2015).

Mistä asioista organisaatiossa sitten tulisi viestiä? Riittääkö viestiminen lain vaatimista asioista vai tarvitaanko muutakin viestintää? Vaikuttaako viestinnän riittävyys tai oikea-aikaisuus henkilöstön kokemukseen organisaatiosta, esihenkilön oikeudenmukaisuudesta tai mikä vaikutus sillä on työtyytyväisyyteen?

Psykologiassa puhutaan itsemääräämisteoriasta, jonka mukaan ihmisen täytyy saada kokea olevansa pätevä, tuntea yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa eli itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Haluamme siis itse päättää elämästämme mahdollisimman paljon ja tehdä omat valintamme. Tämän psykologisen perustarpeen pohjalta voisimme olettaa, että viestintä ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa oleellisesti ihmisten kokemuksiin omasta työpaikasta ja henkilöstöjohtamisen laadusta. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017).

Viestintää voidaan tarkastella prosessina. Sen voidaan nähdä olevan lähettäjän ja vastaanottajan välistä vuorovaikutusta. (Åberg 2000, s.19). Högströmin (2002, s.14) mukaan viestintä on myös johtamista. Ilman viestintää on mahdotonta johtaa organisaatiota ja henkilöstöä. Juholinilla on useita teoksia viestinnästä ja hän esittäytyykin tutkimuksessa vahvana asiantuntijana, joka tarkastelee viestintää useasta eri näkökulmasta.

Viestintä kuuluu vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, joka on Suomessa vielä nouseva käsite. Englanninkielisiä tutkimuksia aiheesta ”Sustainable human resource development”, löytyy jonkin verran, mutta Suomessa aihe on suhteellisen vähän tutkittu. Käsite ”sustainable human resource development” juontaa juurensa kestävästä kehityksestä – ”sustainable development”. Sana ”sustainable” tulee kahdesta latinalaisesta sanasta: *sus* ja *tenere*. Nämä sanat tarkoittavat, ylös ja pidä. Voidaan päätellä, että kestävä kehitys on ylläpitämistä, mutta minkä ylläpitämistä?

Viimeaikaisin määritelmä kestäväälle kehitykselle on, että kestävä kehitys vastaa nykypäivän tarpeita, mutta ottaa huomioon tulevat sukupolvet ja pyrkii kehitykseen, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia (Cabezas & Diwekar 2012, s.3). Vastuullisuuteen sisältyy myös kolme alakäsitettä: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen viestinnällä pyritään nimenomaan sosiaaliseen vastuullisuuteen ja työssä yritysvastuu rajataankin tematiikan sosiaaliseen ja organisaation sisäiseen vastuuseen, erityisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

Virtanen (2005, s. 64) esittää väitteen, jonka mukaan ollakseen hyvä johtaja täytyy olla myös hyvä ihminen. Hän perustelee väitteensä professori Mihaly Csikszentmihalyin kirjaan, jonka mukaan hyville johtajille yhteistä on vastuuntunto ja johtamisen perustan luominen arvoille ja yhteisen hyvän tuottamiselle. Päätaivoite vastuullisessa viestinnässä on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, joka oppii ja kehittyy ja toimii näin yrityksen suurimpana voimavarana.

Tutkimus pohjautuu vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden teoriaan, englanniksi *interactional justice*. Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus on henkilökohtaista. Schermerhorn (2013) määrittelee vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden sen mukaan kohtelevatko johtajat niitä, jotka ovat heidän valtansa, päätöksensä ja toimionsa alaisina, arvokkaasti ja kunnioittavasti. Tämä oikeudenmukaisuuden arviointi sisältää yleensä vertailun työntekijän kokeman ja sen välillä, mitä muita työntekijöitä organisaa-

tiössä kohdellaan. Organisaatiot, jotka luovat oikeudenmukaisuuden tunnetta työympäristössään, saavat inhimillisestä pääomasta paremman hyödyn. Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus on siis avain työntekijöiden motivaatioon, säilyttämiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Cruceru ja Macarescun, 2009).

Niin viestinnässä kuin johtamisessakin keskeistä on vaikuttaminen. Haslam, Reicer ja Platow (2012, s.14) toteavat, että vaikuttamisen prosessissa on keskityttävä niihin asioihin, jotka saavat työntekijät kuuntelemaan, uskomaan ja omaksumaan johtajien viestin. Tämän prosessin toiminta on riippuvainen kontekstista ja sosiaalisista tekijöistä esimerkiksi johdettavan ryhmän tai yhteisön kulttuuri. Tutkimuksessani tarkasteltava yhteisö on työyhteisö ja kulttuuri on työpaikkakulttuuri.

Tutkimuksessa puhutaan esihenkilöstä tai tiiminvetäjästä. Termeillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisessa asemassa olevaa henkilöä, jolla on alaisia tai jonka tehtävä on ohjata tiimiä tai ryhmää työtehtävissään.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoite on selvittää mikä viestinnän rooli on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa, erityisesti vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään muun muassa miten organisaation koko ja alaisten lukumäärä vaikuttavat vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen.

Vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta tutkitaan kahdesta näkökulmasta: tiiminvetäjän ja henkilöstön. Näitä kahta näkökulmaa tutkitaan erikseen ja vertaillaan keskenään. Ovatko henkilöstön näkemykset vuorovaikutteisesta oikeudenmukaisuudesta samat kuin tiiminvetäjien näkemykset vai poikkeavatko näkemykset toisistaan. Tutkimuskysymys, jota tutkielmassa tarkastellaan, on:

*Mikä on viestinnän rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa?*

Tätä laajaa kysymystä tarkastellaan ja tarkennetaan vielä kahden alakysymyksen avulla.

Ensimmäinen alakysymys on:

1. Millaisia näkemuseroja tiiminvetäjien ja henkilöstön välillä on vuorovaikutteisessa oikeudenmukaisuudessa?

Empiirisen aineiston avulla tutkitaan myös sitä, tukeeko viestintä ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus vastuullista henkilöstöjohtamista. Tämä tapahtuu vertailemalla vastaajien näkemyksiä viestinnän onnistumisesta koettuun oikeudenmukaisuuteen. Toinen alakysymys on:

2. Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta?

Tutkimuksen avulla selvitetään sitä, voidaanko vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta ja viestintää parantamalla, parantaa myös vastuullista henkilöstöjohtamista. Empiirinen aineisto saattaa myös tuoda esille vaihtoehtoja, miten vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta ja tämän myötä vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan kehittää.

## **1.2 Tutkimuksen rajaaminen**

Viestintää organisaatiossa voisi tutkia todella laajasti, esimerkiksi miten huono tai hyvä viestintä vaikuttaa organisaation menestykseen, minkä eri viestintävälineiden avulla organisaatiossa viestitään jne. Olen kuitenkin rajannut tutkimukseni tähän tutkimuskysymykseen, koska viestinnän roolin merkitystä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on alettu vasta lähiaikoina ymmärtämään ja tutkimaan enemmän.

Tutkimukseni on poikittaistutkimus, joka tutkii tilannetta tietyllä ajanhetkellä. Ajallisesti tutkimus rajautuu vuoteen 2020, jolloin empiirinen aineisto on kerätty. Empiirinen aineisto kerätään Mothers in Business –järjestön jäseniltä. Mothers in Business on urasuuntautuneiden äitien verkosto. MiBin jäsenten keskeinen tavoite on työn ja perheen yhdistäminen sujuvasti. MiB keskittyy kasvattamaan osaamista, verkostoja ja olemaan mukana edistämässä äitien asemaa työelämässä. MiB on Suomessa toimiva järjestö, joten tutkimus rajautuu maantieteellisesti koskemaan Suomea. Henkilötasolla tutkimus rajautuu koskemaan naisia, tarkemmin sanottuna äitejä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu siten, että johdannossa kerrotaan aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä ja herätellään kysymyksiä aiheeseen liittyen. Johdannossa avataan myös pääkäsitteet – viestintä, vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja oikeudenmukaisuus – esitellään tutkimus, sen tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset ja rakenne. Johdannosta käy myös ilmi, miten teoria ja empiria kietoutuvat yhteen.

Tutkielman toisessa luvussa lähdetään liikkeelle teoriaosuudella, jossa määritellään tarkemmin viestintää, sen häiriötilanteita ja mitä hyvä viestintä pitää sisällään. Tämän jälkeen luodaan katsaus organisaatioviestintään ja johtamisviestintään. Kolmannessa luvussa määritellään vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä viestintään.

Neljäs luku keskittyy vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen. Luvussa avataan aluksi vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden yläkäsite sekä alakäsitteet, joihin vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus jakautuu. Tämän jälkeen analysoidaan mitä havaintoja aiemmissa tutkimuksissa on tehty liittyen vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen.

Teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa siirrytään empiiriseen osuuteen. Viides luku käsittelee aineistoa ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta ja tuloksia arvioidaan kvalitatiivisella eli laadullisella analyysillä. Aineisto on kerätty Webropol-ohjelmalla toteutetulla verkkokyselyllä. Empirian keräämiseen on käytetty kahta erillistä kyselyä: esihenkilöille ja henkilökunnalle suunnattua kyselyä. Erillisten kyselyiden tarkoitus on kyselyvastausten vertaileminen keskenään ja mahdollisten näkemyserojen analysointi.

Kuudennessa luvussa käydään läpi empiiristä aineistoa. Luku alkaa kyselyn vastaajien taustatietojen läpikäymisellä ja jatkuu kyselytulosten vertailulla. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa pohditaan tutkimustulosten luotettavuutta ja arvioidaan tutkimustuloksia tutkimuskysymyksen pohjalta. Lopuksi esitellään vielä jatkotutkimusehdotukset.

## 2 VIESTINTÄ

Viestintä voidaan määritellä monin eri tavoin. Finton (2019) mukaan viestintä kuuluu keskinäiseen toimintaan. Högström (2002, s. 14) tarkentaa, että viestintä on tapa ajatella. Hän määrittelee viestinnän haluna kommunikoida, avoimuutena ja asioiden konkretisoimisella. Amerikkalainen viestinnän filosofin Lee Thayer määrittelee viestinnän yhtä tärkeäksi kuin ravinnon saamisen, hän perustelee kantansa todeten, että ihmiset ovat yhteisöeläjiä ja näin ollen viestintä ja energiatoiminnot ovat elämämme kaksi perusprosessia. (ks. Åberg, 2002, s.26). Viestinnän voidaan ajatella olevan myös merkityksen tuottamista, jolloin keskitytään viestinnälliseen vuorovaikutukseen ja siihen, miten ihmiset toimivat vuorovaikutustilanteissa. (Alajärvi ja muut 2004, s.50).

Viestintä on perinteisesti nähty käyttäytymisenä. Emme voi olla viestimättä – käyttäytymiselle ei ole vastakohtaa. Kaikki käyttäytyminen sisältää tietoa, jota vastaanottaja tulkitsee. Jopa päätös olla vastaamatta on kannanotto, jota vastaanottaja tulkitsee omasta näkökulmastaan. (Byers 1997, s.4).

Viestintä on tapahtuma, johon tarvitaan sekä vastaanottaja että lähettäjä. Viestintätilanteissa toimitaan vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa konteksteissa. (ks. Åberg, 2002, s.27). Viestinnässä täytyy myös ymmärtää kohderyhmän tarpeita ja odotuksia sekä omata kykyä ja halua vastaanottaa viestejä. Lähettäjä voi olla esimerkiksi organisaatio, yksityinen henkilö tai media. Lähettäjä on se, joka käynnistää viestintätilanteen. Myös vastaanottaja voi olla yksityinen henkilö, isompi ryhmä tai määrittelemätön joukko ihmisiä, esimerkiksi uutislähetysten vastaanottajajoukkoa ei voi tarkasti määritellä. (Åberg, 2002, s.27).

Åbergin (2000, s.19) mukaan viestinnän tutkimuksessa on erotettavissa kaksi koulukuntaa, semioottiskulttuurinen koulukunta sekä prosessikoulukunta. Semioottiskulttuurinen koulukunta ajattelee viestintää yksinkertaisena prosessina, jossa on alku ja loppu.

(Åberg 2000, s.19). Tätä yksisuuntaista siirtomallia on kuitenkin kyseenalaistettu, sillä nykyviestinnässä vastaanottaja nähdään aktiivisena merkitysten tuottajana. Vastaanottaja tulkitsee viestejä aina omista lähtökohdiltaan ja näkökulmistaan. Viestintä on aina riippuvainen kontekstista, jossa se tapahtuu. Viestintä ei ole myöskään yksioikoista sanomien siirtoa, vaan viestinnässä on aina huomioitava vastaanottajan tunteet. Viestintä voidaan nähdä myös merkitysten tuottamisena ja yhteisöllisyyden luomisena.

Keskityn tutkimuksessani kuitenkin prosessimalliin, jossa prosessin alussa lähettäjä koodaa viestin ja lähettää sen jonkin kanavan kautta vastaanottajalle, joka tulkitsee vastaanotettua viestiä. (Robbins & Judge 2009, s. 168). Viestintätilanteessa, jossa toimitaan vuorovaikutuksessa, molemmat osapuolet voivat olla sekä lähettäjiä että vastaanottajia. Lähettäjän ja vastaanottajan tarkka määrittely ei siis ole aivan yksiselitteistä. Åbergin (2002, s.28) mukaan nimenomaan tällainen lähettäjän ja vastaanottajan vuorovaikutus tuo viestintään lisäarvoa.

## 2.1 Hyvä viestintä

Viestintä on hyvää silloin kun se on informatiivista eli tuo vastaanottajalle lisätietoa ja poistaa epätietoisuutta. Åberg (2002, s.29) korostaa myös, että viestinnässä tiedon tarve on tilannesidonnaista ja hyvässä viestinnässä olennaista on saada oikea tieto oikeaan aikaan. Oikea tieto liian myöhään tai väärä tieto oikeaan aikaan on siis vastaanottajalle turhaa tai jopa haitallista.

Viestintä ei ole pelkkää tiedon välittämistä. Viestintä on viestin välittämistä vastaanottajalle ja tämän viestin merkitys vastaanottajalle vaihtelee. Viestinnässä tulisi aina huomioida, että vastaanottaja tulkitsee viestiä omista lähtökohdistaan. (Koschmann 2012).

Viestintä voidaan jaotella monella tavalla esimerkiksi muodon, osallistujien, tavoitteiden, kontekstien tai käyttöalojen perusteella. Viestintä voi siis olla sanatonta tai sanallista, kahden tai monenvälistä, suunniteltua tai spontaania. Sillä voi olla myös tietoa välittävä, vaikuttamaan pyrkivä tai suhteita ylläpitävä tarkoitus. Viestinnässä tärkeintä on kuitenkin ymmärtää kontekstin merkitys viestinnälle. Viestintätilanteita tulkitaan aina tilanteen, ympäristön ja muiden vallitsevien puitteiden pohjalta. (Haapanen, Kääntä & Lehti, 2018).

Viestintään vaikuttavat myös sekä toimintaympäristö että kulttuuri. Jopa viestinnän ajankohta saattaa vaikuttaa viestintätapaan ja tyyliin. Hyvässä viestinnässä tulee huomioida erilaiset tavat ja valmiudet viestiä erilaisissa kulttuureissa ja toimintaympäristöissä, tämä pätee myös organisaatiokulttuuriin ja organisaatiossa olevien työntekijöiden erilaisiin valmiuksiin viestiä. Esimerkiksi Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa salailu on paheksuttavaa ja avoimuus nähdään itsestään selvänä hyvän viestinnän osa-alueena, tällainen salailun paheksuttavuus ei ole kuitenkaan yhtä itsestään selvää muissa maissa. (Juholin 2016, s.22) Åberg (2002, s.27) mainitsee, että viestinnässä täytyy ymmärtää kohderyhmän tarpeita ja odotuksia. Hyvässä ja onnistuneessa viestinnässä onkin tärkeää huomioida kohderyhmä.

Juholinin (2017, s.41) mukaan etiikka määrittelee mikä on hyvää, ja tämä pätee myös viestintään. Viestinnän eettinen neuvottelukunta Suomessa on listannut neljä eettisen viestinnän periaatetta, jotka ovat: avoimuus ja vuorovaikutteisuus, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus. Neljännessä luvussa käsittelen vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta, joka sisältää kaikki nämä Juholinin mainitsemat hyvän viestinnän eettiset periaatteet.

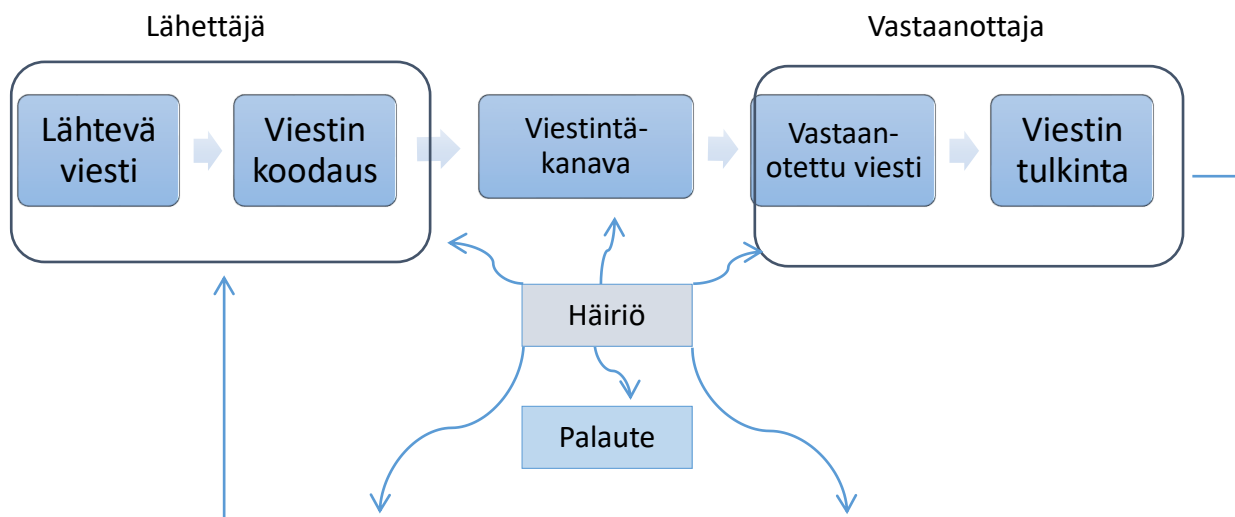
## 2.2 Viestinnän häiriötilanteet

Viestinnässä tapahtuu myös häiriötilanteita. Jos oikeita viestejä ei onnistuta välittämään oikeille ihmisille, oikeaan aikaan, toiminnot ja prosessit romahtavat. Ohjeita ja määräyksiä ei noudateta, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ja tästä voi syntyä kaaos. Oikeiden tietojen saaminen oikeille ihmisille oikeaan aikaan on siis ehdottoman tärkeää. (Koschmann 2012). (ks. Robbins & Judge 2009, s.177).

Robbins ja Judge (2009: 168) kuvaavat Shannonin ja Weaverin siirtomallia, jossa viestintäprosessin missä tahansa vaiheessa saattaa viestinnässä aiheutua häiriöitä. Nämä häiriöt vääristävät viestin selkeyttä (kuva 1). Palautteen avulla viestijä voi tarkastella kuinka hyvin hän on onnistunut viestinnässään. Koschmann (2012) mainitsee, että jos oikeat tiedot eivät saavu oikeille ihmisille oikeaan aikaan, tätä pidetään usein teknisenä ongelmana. Viestintäteknologia on kuitenkin kehittynyt ajan myötä, mutta viestintäongelmia on tullut lisää. Viestintäongelmat eivät siis voi olla vain tekniikasta kiinni. Shannonin ja Weaver mainitsevatkin teknisten ongelmien lisäksi kaksi muuta viestinnän ongelmaa: merkityksen ongelmat ja vaikutuksen ongelmat. Merkityksen ongelmat liittyvät siihen miten tarkoin siirretyt viestit vievät halutun merkityksen perille, kun taas vaikutuksen ongelmat tarkoittavat sitä, miten tehokkaasti vastaanotettu merkitys ohjaa toimintaa toivottuun suuntaan. (Shannonin & Weaver 1963).

Suomalainen viestinnän professori Osmo Wiio (1978) kehitti ns. lakeja viestinnästä, joista ensimmäisen mukaan ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Wiio tarkoitti tällä sitä, että lähetetyistä viesteistä vain alle viisi prosenttia menee perille ja ymmärretään niin kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut. Näin pientä onnistumisprosenttia voidaan pitää tilastollisesti sattumana. (Wiio 1978, s.18).

Wiion lait ovat jo vanhoja, mutta niiden pohjalla olevat perustelut pitävät edelleen paikkaansa. Viestinnän epäonnistumiseen voi olla useita syitä: huolimattomuus, ajattomattomuus, taitamattomuus tai välinpitämättömyys. (Wiio 1978, s.18).



**Kuva 1. Viestintäprosessi (Mukaillen Robbins & Judge 2009: 168).**

Wiio jakoi viestinnän epäonnistumiset eli häiriötilanteet neljään ryhmään. Ensimmäinen häiriö on *Este*, jolloin viesti ei mene perille ollenkaan. Este voi sattua, jos esimerkiksi sähköpostiviesti menee väärään osoitteeseen, eikä saavuta oikeaa vastaanottajaa. (Wiio 1989, s.221–222).

Toinen häiriötilanne on *Kato*. Kato eroaa esteestä siinä, että viesti kyllä saavuttaa vastaanottajan, mutta osa viestistä häipyy sisäisistä häiriöistä kuten väsymyksestä tai keskittymisen puutteesta johtuen. *Vääristymä* on kolmas häiriötilanne. Tässä häiriötilanteessa viesti ymmärretään väärin. Kulttuuriset lähtökohdat, arvot ja asenteet vaikuttavat vääristymän syntymiseen. (Wiio 1989, s.223, 232).

Viimeinen häiriötilanne on *Kohina*, joka tarkoittaa viestien sekoittumista toisiinsa. Nykyään viestitulva on erilaisten sähköisten viestimien kautta kasvanut niin runsaaksi, että viestien joukosta voi olla vaikea löytää itselle tärkeitä viestejä. Sosiaalisia medioita on yhä enemmän ja niissä viestitään yhä kiivaammalla tahdilla ja yhä monimuotoisemmista asioista. Sähköpostiin tulee mainosviestejä, kyselyitä, tiedotteita jne. Lisäksi mainoksia, sanomia ja tiedotteita tulee radion, television ja painettujen medioiden kautta.

Viestitulva on valtava, joten kohinaa esiintyy tämän päivän viestinnässä paljon. (Wiio 1989, s.234–235; Salminen 2001, s. 77).

Häiriötilanteiden lisäksi ihmisillä on puolustusmekanismeja, joiden takia meidän on hankala vastaanottaa viestejä, jotka eivät sovellu omaan ajatusmaailmaamme. Esimerkiksi kritiikin vastaanottaminen on hankalaa ja ihminen pyrkii selittämään epäonnistumisia toisista ihmisistä ja tilanteesta johtuvana, kun taas onnistumiset selitetään useimmin omilla kyvyillä. (Nurmi ja muut 2015, s.159; Salminen 2017, s.253).

Högströmin (2002, s.15) mukaan yhteiskunnallisella viestinnällä pyritään vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja asenteisiin sekä saamaan muutosta aikaan. Juholin (2009, s.35) toteaa, että viestintä on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta. Hän lisää vielä, että viestintä on välttämätöntä ihmiselle ja yhteiskunnan sosiaaliselle järjestykselle.

### **2.3 Viestintä organisaatiossa**

Viestinnällä on organisaatiossa monia tehtäviä. Viestintä on ensinnäkin asiantuntijoiden vastuulla oleva viestintätoimi, jolla on omat tulostavoitteensa sekä vastualueensa. Toisekseen viestintä toimii vuorovaikutussuhteiden verkostona liittäen yhteen henkilöstön, yhteistyökumppanit ja organisaation toiminnot. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2011, s.8).

Organisaatioviestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoiseen viestintään kuuluu mm. viestintä asiakkaille, tiedotusvälineille, sijoittajille, liikekumppaneille, rahoittajille ja viranomaisille. Ulkoisen viestinnän tehtävänä on liiketoiminnan edistäminen ja organisaation maineen rakentaminen ja ylläpitäminen. (Cornelissen 2008, s.195).

Tutkimuksessani keskityn organisaation sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä toimii informaation välittämisen työkaluna johdolta tiiminvetäjille, tiiminvetäjiltä henkilöstölle sekä näiden kaikkien välisenä vuorovaikutuksellisenä viestintänä. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Myös Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2011, s.105) toteavat teoksessaan, että organisaation tiedottamisessa henkilöstö on tärkeä sidosryhmä. Henkilöstön tulee tietää oman yksikkönsä sekä organisaation yhteiset tavoitteet. Henkilöstön tulee myös tietää ja ymmärtää oma osuutensa tavoitteiden saavuttamisessa, eikä tämä onnistu ilman hyvää tiedottamista ja viestintää.

Kortetjärvi-Nurmi ja muiden (2011, s.105) mukaan työntekijät työskentelevät mielellään arvostetussa organisaatiossa ja ovat kiinnostuneita organisaation tulevaisuuden näkymistä. Sisäinen viestintä on siis tehokas johtamisen väline, jolla voidaan tukea organisaation kehittymistä ja menestystä.

Sisäisellä tiedottamisella on kolme päätavoitetta. Ensimmäinen on tiedonkulku. Viestinnän avulla henkilöstö saa työtehtävissään tarvittavat tiedot. (Kortetjärvi-Nurmi ja muut 2011, s.106). Åberg (2002, s.99) puhuu tiedonkulusta perustoimintojen tukena ja korostaa, että se on organisaation sisäisen viestinnän tärkein muoto. Esimerkiksi uusia työntekijöitä perehdytettäessä tiedon kulku on erityisen tärkeää. Viestintä vaikuttaa myös siihen miten tärkeänä ja merkityksellisenä työntekijä näkee itsensä ja oman työnsä organisaatiolle. (Kortetjärvi-Nurmi ja muut 2011, s.106).

Kortetjärvi-Nurmen ja muiden (2011, s.107) mukaan toinen päätavoite on vuorovaikutus. Esteettömään viestintään ja vuorovaikutukseen tarvitaan avoimuutta ja rehellisyyttä. Avoimen vuorovaikutuksen kautta luodaan yhteishenkeä, joka tuo motivaatiota työyhteisöön sekä kannustaa henkilöstöä kehittämään omia taitojaan, työtään ja työyhteisöään. Tietojen panttaaminen saattaa kääntyä myös organisaation kompastuskiveksi. (Koschmann 2012).

Avoimen viestinnän kautta tiiminvetäjä saa tärkeää tietoa henkilöstöltään, jota hän tarvitsee organisaation menestykselliseen johtamiseen. (Salminen 2001, s.70). Kuuntelemalla henkilöstön ideoita, jotka nousevat heidän omista kokemuksistaan, organisaatiosta voi tehdä tasa-arvoisemman ja edustavamman. Henkilöstöä kuuntelemalla organisaatiosta voi tulla tuottavampi ja mukautumiskykyisempi organisaatio, joka kannustaa henkilöstöä innovaatioihin ja yhteistyöhön. (Koschmann 2012).

Åbergin (2002, s.99) sekä Alajärven ja muiden (2004, s.53) mukaan ihmiset ovat perusluonteeltaan sosiaalisia ja tarvitsevat viestintää myös sosiaalisten tarpeidensa tyydyttämiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Vaikka kokoukset, palaverit ja tiedottamistilaisuudet ovat tärkeä viestintäväline organisaatiossa, uusia ideoita syntyy eniten epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa. Tämä verkostoviestintä täydentää johtamisviestintää ja se nähdään yhä tärkeämpänä henkilöstön motivoinnin ja organisaation toimivuuden kannalta. (Juholin 2001, s.123).

Byersin (1997, s.8) mukaan suhtautumalla negatiivisesti henkilöstön keskinäisviestintään vaikutetaan negatiivisesti myös organisaation toimintaan ja henkilöstön työpanokseen. Ihmissuhteiden luominen on tärkeää organisaation henkilöstölle. Ihmisten henkilökohtainen viestintä vaikuttaa mielipiteisiin, asenteisiin, uskomuksiin ja työmotivaatioon ja vaikuttaa näin suoraan siihen, kuinka hyvin henkilöstö suorittaa työnsä. (Byersin 1997, s.8). Nykyaikaiset organisaatiot ymmärtävätkin henkilöstön kassa tapahtuvan viestinnän tärkeyden. (Cornelissen 2008, s.195).

Epävirallisen viestinnän kääntöpuolena nähdään pahamaineisten huhujen leviäminen nopeasti epävirallisia teitä pitkin, jos virallinen viestintä ei ole oikea-aikaista ja riittävää. (Alajärvi ja muut 2004, s.53). Tiiminvetäjien tehtävä on siis antaa henkilöstölle riittävää ja oikea-aikaista informaatiota, myös juurujen leviämisen välttämiseksi.

Kolmas sisäisen viestinnän tehtävä on sitoutuminen tai kiinnittäminen. Tämä tarkoittaa organisaation vision, strategian ja arvojen tukemista. Sitouttamisessa olennaista olisi

antaa henkilöstölle mahdollisuus pohtia, kyseenalaistaa ja ymmärtää organisaation visio ja arvot vuorovaikutuksellisen viestinnän ja keskustelujen avulla. (Kortetjärvi-Nurmi ja muut 2011, s.107).

Viestintä muokkaa organisaation rakennetta. Organisaatio voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa viestintäkulttuuri on yksi organisaation ominaisuuksista. (Juholin 2001, s.109). Matthew Koschmann (2012), Coloradon yliopiston viestinnän apulaisprofessori kuitenkin haastaa tämän näkemyksen ja esittää vaihtoehdoisen lähestymistavan. Hän näkee viestinnän laajempaa kokonaisuutena. Ilman viestintää organisaatio on vain rakennus, jonka sisällä on koneita ja laitteita. Myös Juholin (2017, s.22) toteaa, että ilman viestintää ei olisi organisaatiota.

Viestintä ei ole Koschmannin (2012) mukaan erillinen organisaation osa, koska organisaation aineelliset esineet saavat merkityksen vasta ihmisten vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta. Perustavanlaatuinen näkemys, että organisaatio on yhtä kuin organisaatioviestintä, tarjoaa paljon vahvemman selityksen organisaation monimuotoisuuden ymmärtämiselle. Koschmann (2012) toteaa, että viestintä on perustavanlaatuinen prosessi, joka muovaa sosiaalista todellisuuttamme ja muodostaa yhteiskuntaamme hallitsevat rakenteet.

## **2.4 Johtamisviestintä**

Salminen (2001, s.68) toteaa, että johtaminen on vaikuttamaan pyrkimistä. Johtamisella pyritään vaikuttamaan siihen, että henkilöstö toimisi organisaation tavoitteiden mukaan. Jotta tiiminvetäjä voi vaikuttaa henkilöstön toimintaan, hänen täytyy kyetä vaikuttamaan henkilöstön ajattelutapaan, ja tämä onnistuu ainoastaan viestinnän kautta. Salminen (2017, s.252–253) alleviivaa, että toimivassa viestinnässä on kyse viestinnän lainalaisuuksien ymmärtämisestä ja asioiden oivaltamisesta.

Koska ihmiset ovat erilaisia, myös viestien vastaanottotavat ovat erilaisia. Ihmiset ymmärtävät ja käsittelevät viestejä eri tavoin. Esimerkiksi eri koulutukset ja eri kulttuurit tuottavat erilaisia ajattelumalleja. Hyvä tiiminvetäjä huomioi viestin vastaanottajan ja muokkaa tapaansa viestiä tämän mukaan. Vastaanottajalähtöisesti muotoiltu viesti on tehokkain ja auttaa tiiminvetäjää varmimmin saavuttamaan viestinnän avulla toivottua tavoitetta. (Salminen 2017, s.252–253).

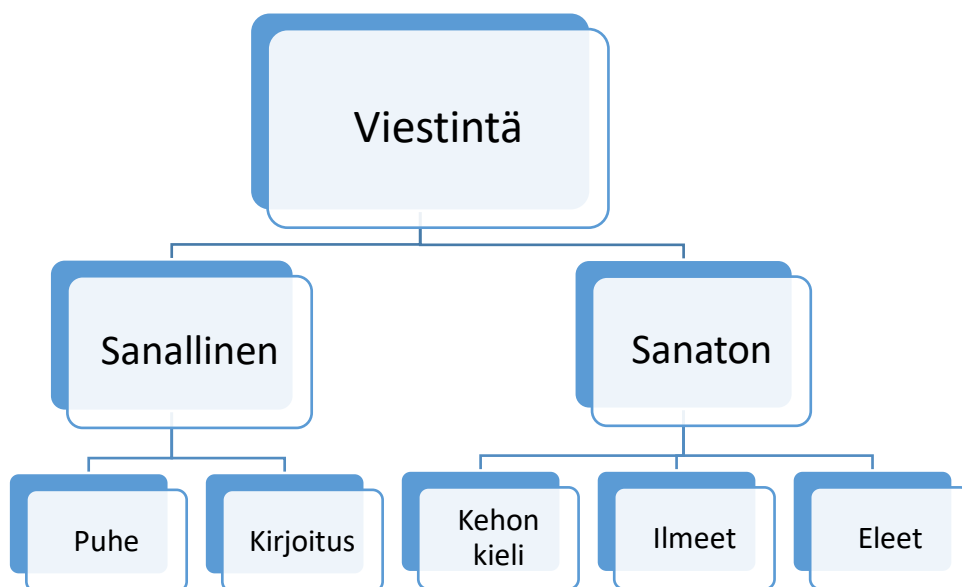
Salminen (2001, s.69, 74) muistuttaa, että yksipuolinen tiedon jakaminen ei ole viestintää. Se ei täytä viestinnän vaatimuksia, eikä viestin lähettäjä voi varmistua siitä, onko viesti mennyt perille tai onko vastaanottaja ymmärtänyt viestin. Koschmann vertaa tällaista viestinnän lähestymistapaa ajatukseen litteästä maapallosta. Metaforan avulla Koschmann (2012) yrittää havainnollistaa, että viestintä on monimutkaisempaa, kuin miltä se saattaa nopeasti katsottuna lähettäjän näkökulmasta näyttää. Ilman kokonaiskuvaa viestijälle syntyy helposti vääriä käsityksiä viestinnän onnistumisesta.

Salminen (2017, s.253) painottaa, että johtamisviestinnässä onnistumisen tärkein kulmakivi on tiiminvetäjän nauttima luottamus. Tiiminvetäjän tulee ansaita henkilöstön luottamus omalla toiminnallaan. Aiemmat teot ja toimintatavat vaikuttavat siihen, kekeko henkilöstö tiiminvetäjän luotettavana. Jopa tiiminvetäjän vaihtuessa, edellisen tiiminvetäjän huono johtamisviestintä heijastuu luottamukseen uutta tiiminvetäjää kohtaan. Uudella tiiminvetäjällä on helpompi tulla organisaatioon, johon edellinen tiiminvetäjä on jo luonut luottamuksen ilmapiirin. Jos organisaatiossa luottamuksen ilmapiiri tiiminvetäjää kohtaan on ollut aiemmin huono, uuden tiiminvetäjän on tehtävä töitä saavuttaakseen henkilöstön luottamus. Viestintää tapahtuu organisaatioissa pääasiassa ylhäältä alaspäin, mutta alhaalta ylöspäin tapahtuva viestintä auttaa tiiminvetäjää olemaan tietoisia siitä, mitä työntekijät ajattelevat organisaatiosta, omasta työstään ja työkavereistaan. (Robbins & Judge 2009, s. 168; Cornelissen 2008, s. 197).

Viestintää tapahtuu myös eleiden, ilmeiden ja asentojen välityksellä. (Salminen 2017, s.253). Tämä on niin sanottua sanatonta viestintää, jota tapahtuu aina kasvokkaisessa

viestinnässä. (Robbins & Judge 2009, s.171). Hyvä viestijä ottaakin viestinnässään huomioon myös eleiden ja ilmeiden merkityksen ja tiedostaa, että joskus sanaton viestintä on sanallista viestintää tehokkaampaa. (Alajärni, Herno, Koskinen ja Yrttiaho, 2004, s.93).

Myös se, miten asian ilmaisee, on usein tärkeämpää kuin asia itsessään. (Koschmann 2012). Myös Hornstrup ja Berg (2014, s.16) painottavat, että meidän tulisi viestiesämme kiinnittää huomiota siihen, miten puhumme, sen sijaan että kiinnitämme huomiota pelkästään siihen mitä sanomme. Hyvä viestijä osaa valita viestintätyökalunsa aiheen vaatimalla tavalla. Jokapäiväisiin tiedotusluonteisiin asioihin sähköposti tai intranetti saattaa olla riittävä viestinnän väline, mutta isommista muutoksista tiedotettaessa sähköiset viestintävälineet jättävät paljon oleellista informaatiota pois ja jättävät viestin vastaanottajan ikään kuin tyhjän päälle. Intranetissä julkistettu tiedote ei anna mahdollisuutta vuorovaikutukselle, eikä myöskään kerro tiiminvetäjälle onko viesti mennyt perille tai ymmärretty oikein. (ks. Misteil 1997, s.70)



**Kuva 2. Sanallinen ja sanaton viestintä. (Salminen, 2017 s.253).**

Sanatonta viestintää tapahtuu myös yksinään, ilman sanallista viestintää, jolloin sen merkitys kasvaa entisestään. Esimerkiksi hymy, tuijotus, tai paheksuva ilme ovat tehokas viestinnän keino, joka kertoo viestin vastaanottajalle asiayhteydestä riippuen erilaisia asioita. (Robbins & Judge 2009, s.171). Hymy voi tarkoittaa esimerkiksi hyväksyntää, ihastusta tai iloa. Viestin vastaanottaja tulkitsee sanattoman aivan kuten sanallisenkin viestin omista lähtökohdistaan. (Koschmann 2012).

Kehon kieli monimutkaistaa usein sanallista viestintää. Kehon kielellä ei ole itsessään mitään maailmanlaajuista merkitystä, mutta yhdessä puhutun kielen kanssa se täydentää viestijän sanomaa. (Robbins & Judge 2009, s.171). Niinpä tehokkaat tiiminvetäjät käyttävät vaikeiden, ikävien tai monimutkaisten asioiden kertomiseen kasvokkaista viestintää. Kasvokkaisessa viestinnässä mahdolliset väärinkäsitykset pystytään oikaisemaan välittömästi ja tiiminvetäjä pystyy eleillään ja ilmeillään osoittamaan sympatiaa ja ymmärrystä viestin vastaanottajaa kohtaan. Ilmeet ja eleet toimivat myös erinomaisena viestinnän keinona vastaanottajan puolelta. Kun lähettäjä kertoo asiaansa, vastaanottaja voi viestiä lähettäjälle keskeyttämättä puhetta, eleiden ja ilmeiden avulla. Tiiminvetäjä pystyy lukemaan vastaanottajasta sanattomia viestejä, jotka kertovat esimerkiksi tyytymättömyydestä, pelosta tai siitä, että asia kaipaa vielä selkeyttämistä. (ks. Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, s. 91; Salminen 2001, s.75–76).

Myös teot kuuluvat sanattomiin viesteihin. Tiiminvetäjän oma esimerkki on tehokas keino viestiä, kuinka tiiminvetäjä toivoisi henkilöstön toimivan organisaatiossa. Tämä toimii toisaalta myös päinvastoin. Jos tiiminvetäjä toimii itse eri tavalla kuin käskee muiden toimia, tämä lähettää hyvin ristiriitaisia signaaleja henkilöstölle ja heikentää henkilöstön luottamusta ja arvostusta tiiminvetäjää kohtaan. (ks. Salminen 2001, s.75–76).

Fyysisellä etäisyydellä on myös merkityksensä. Seisomalla kaukana keskustelukumppanista, viestijä viestii tälle mielenkiinnon puutetta tai epämukavuutta käsiteltävään asiaan. Jos taas ihminen seisoo lähempänä keskustelukumppaniaan kuin on soveliaista, se

saattaa viestiä seksuaalisesta kiinnostuksesta tai aggressiivisuudesta. Sovelias etäisyys keskustelukumppanista on kuitenkin hyvin kulttuurisidonnaista. (Robbins & Judge 2009, s.171). Me suomalaiset olemme tottuneet melko suureenkin etäisyyteen keskustelukumppanista ja kiusaannumme helposti, mikäli viestijä tulee liian lähelle.

Hyvä viestijä osaa myös esittää asiansa mielenkiintoisesti. Viesti tulee sisältää paitsi oikeaa ja olennaista tietoa, joka kiinnostaa vastaanottajaa, myös tunteeseen vetoamista. Eniten mieleen jäävät viestijät ovatkin niitä, jotka herättävät aikaan tunteita. Lauri Järvilehto, suomalainen filosofi ja kirjailija on todennut, että *logiikka saattaa kääntää kuulijan pään – mutta tunteisiin vetoamalla puhuja voi muuttaa kuulijan elämän lopullisesti*. (Järvilehto 2011).

Vaikka viestintä on johtamisen ydin asia, useat johtajat eivät tunnista viestinnän ja johtamisen yhteyttä. Viestintää ei johdeta, suunnitella eikä toteuteta järjestelmällisesti. (Salminen 2001, s.73). Johtamisviestinnän taitoja voi kuitenkin kehittää. Salminen (2017, s.254) summaa, että vuorovaikutustaitojen kehittämisessä on kyse rohkeudesta, siitä että uskaltautuu kokeilemaan ja opettelemaan uutta.

### 3 VASTUULLISUUS OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA JA VIESTINTÄÄ

Vastuullisuudesta keskustellaan yhä enemmän yhteiskunnallisessa keskustelussa. Niin organisaatiot kuin yksilötkin haluavat toimia vastuullisesti yhteiskuntamme hyväksi. Vastuullisuus näkyy kuluttajakäyttäytymisessä, ihmisten tekemissä elintarvikevalinnoissa, jätteiden lajittelussa ja ympäristöystävällisemmissä autoissa sekä rakennusratkaisuissa.

Myös organisaatiot haluavat toimia yhä vastuullisemmin. Vaikka yritysvastuu on pitkälti vapaaehtoista, on lainsäädäntö ja kansainväliset sopimukset kuten ihmisoikeudet, työelämän perusoikeudet ja pakkotyön kieltä olleet luomassa yritysvastuun lakien raamittavaa viitekehystä. (Juutinen & Steiner 2010, s.24.) Toisaalta organisaatioilta myös odotetaan entistä enemmän vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä. (Malmelin & Wilenius 2008, s.13). Yritysvastuu on pitkällä aikavälillä kestävästä yritystoimintaa, joka ottaa vastuun toimistaan. Siinä huomioidaan yritystoiminnan vaikutukset paitsi organisaation sidosryhmiin, myös ympäröivään yhteiskuntaan. (Kuluttajaliitto 2018.) Kestävästä kehityksen päämäärä on turvata nykyisten ja tulevien elämisen mahdollisuudet, samoin kestävästi toimivat organisaatiot huomioivat toimiensa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset sekä omassa toiminnassaan että hankintaverkostojensa toiminnassa. Yritysvastuu tarkoittaa käytännössä tämän ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuomista organisaation jokapäiväiseen liiketoimintaan. (Ritala, 2019).

Kestävyteen yhdistetään siis laajempi yhteiskunnallinen konteksti, jonka yritys tuo yritysvastuun ja vastuullisen toiminnan kautta konkreettisemmaksi osaksi yrityksen toimintaa. Juutinen ja Steiner (2010) painottavat, että yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnallista vastuuta, johon kuuluu sekä taloudellisten, ekologisten että sosiaalisten vaikutusten arviointi. Vastuullisuus voidaan siis jakaa näihin kolmeen osa-

alueeseen: sosiaaliseen vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen ja ympäristö vastuuseen. Mitä nämä kolme osa-alueita sitten pitävät sisällään?

### 3.1 Viestinnän määritelmä

Ympäristövastuu on erittäin laaja ja monipuolinen käsite. Ympäristövastuu tarkoittaa luonnon huomioonottamista ja ihmisten toimien vaikutusten tiedostamista ympäristön kannalta. Ympäristövastuussa huomioitavaa on, että tuotannon tai palvelun koko prosessi täytyy ottaa huomioon, mietittäessä esimerkiksi organisaation toiminnan tai palvelun ekologisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että raaka-aineita, palveluita tai muita resursseja ostaessaan organisaation on huomioitava myös, miten hyvin yhteistyökumppani ottaa ympäristövaikutukset omassa toiminnassaan huomioon. Ympäristövastuu käsittelee kokonaisvaltaista ympäristön suojelua, niin vesien ja maaperän kuin ilmakehän huomioonottamista, jossa luonnon monimuotoisuutta pyritään vaalimaan. (Jussila 2010, s.78–81.) (Malmelin&Wilenius 2008, s.133).

Taloudellinen vastuu pitää sisällään organisaation kilpailukyvystä, tehokkuudesta ja kannattavuudesta huolehtimisen. Organisaation tulee ottaa huomioon, miten sen tekemät päätökset vaikuttavat yhteiskunnan tulevaisuuteen, sidosryhmiin sekä organisaation omaan menestykseen. Organisaation taloudellinen hyvinvointi on tärkeää, koska ilman tarpeellisia resursseja organisaatio ei pysty huolehtimaan myöskään sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Taloudellisessa vastuussa painotetaan organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja pitkäaikaista suunnittelua. Lyhytaikaiset ratkaisut ja halvalla nopeasti tekeminen ei ole kestävä, ja se heikentää organisaation vastuullisuuspääomaa. (Malmelin&Wilenius 2008, s.41–44).

Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu elinikäinen oppiminen, henkilöstön hyvinvointi ja koulutukseen liittyvät asiat. Esimerkiksi nuoret lahjakkaat työntekijät, jotka etsivät työpaik-

kaa, ovat kiinnostuneita toimiiko organisaatio sosiaalisesti vastuullisesti (Ehnert 2009, s.6). Sosiaalisen vastuun voidaan ajatella pitävän sisällään sekä poliittisen, että moraalisen ulottuvuuden. Käsitettä moraalinen vastuu on käytetty monin tavoin, ja eräs peruskysymys jota mm. Aristoteles ja Immanuel Kant miettivät, oli kysymys siitä, onko väärinkäytöksistä rankaiseminen ja hyvistä teoista palkitseminen oikeudenmukaista. (Waller 2011, s.9). Olennaisempaa on kuitenkin todeta, että moraalinen ulottuvuus koskee ihmisoikeuksien kunnioittamista ja ylipäättään ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan (Yk-liitto 2018).

Sekä valtio että yhteisöt, kuin yksittäiset ihmisetkin toimivat poliittisen vastuun ohjauksessa. Poliittiseen vastuuseen kuuluu vastuu lakien ja säännösten säätämisestä. Toisaalta myös näiden noudattaminen kuuluu poliittisen vastuun piiriin. Julkishallinnon tehtäviä on siirretty parin viimeisen vuosikymmenen aikana alemmille portaille. Virtanen (2005, s.63, 87–90) kuvaa organisaatioissa tapahtuvia muutoksia joustavuudella, reflektisyydellä ja projektimuotoisuudella. Hallinnon tehtävien tuominen alaspäin on tuonut päätösvaltaa, mutta toisaalta myös vastuuta lähemmäs palvelujen käyttäjiä. Tämä tuo henkilöstöjohtamiseen uusia mahdollisuuksia ja samalla myös uusia haasteita. Päätöksiä ei tulisi tehdä enää pelkästään ylhäältä päin johdettuna, vaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Vastuullisuuteen liittyy monenlaisia määritelmiä, riippuen vastuualueesta. Useimmin esille nousseet vastuullisuuden määritelmät pitävät kuitenkin sisällään muutamia avainsanoja kuten huomioonottaminen, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja suojelu. Voidaan siis ajatella, että vastuullinen toiminta on samalla myös oikeudenmukaista toimintaa. Se auttaa meitä huomioimaan ihmisiä ympärillämme ja toisaalta myös luomaan verkostoja näiden kanssa. Vastuullinen toiminta auttaa myös menestymään. Se on avointa ja luo luottamusta ympäröiville ihmisille. Avoimuus nähdään myös yhtenä tekijänä luottamuksen rakentumiselle, joka on olennainen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. (Järlström & Viitala 2014, s.229).

Vastuullisuus on hyvin moniulotteista ja sisällyttää asioiden kokonaisvaltaisen tarkastelun eri näkökulmista, suojellen ja ottaen huomioon heikommassa asemassa olevia kuten työntekijöitä, asiakkaita tai ympäristöä, joka on täysin toimintamme armoilla. Vastuullisuus edellyttää toimia, kuten lakien ja säännösten sekä yhteisesti määriteltyjen pelisääntöjen noudattamista. Vastuullisuuteen liittyy aina epäitsekkäs ajatus toisen huomioonottamisesta, joka vastavuoroisesti antaa toimijalleen hyväksyntää.

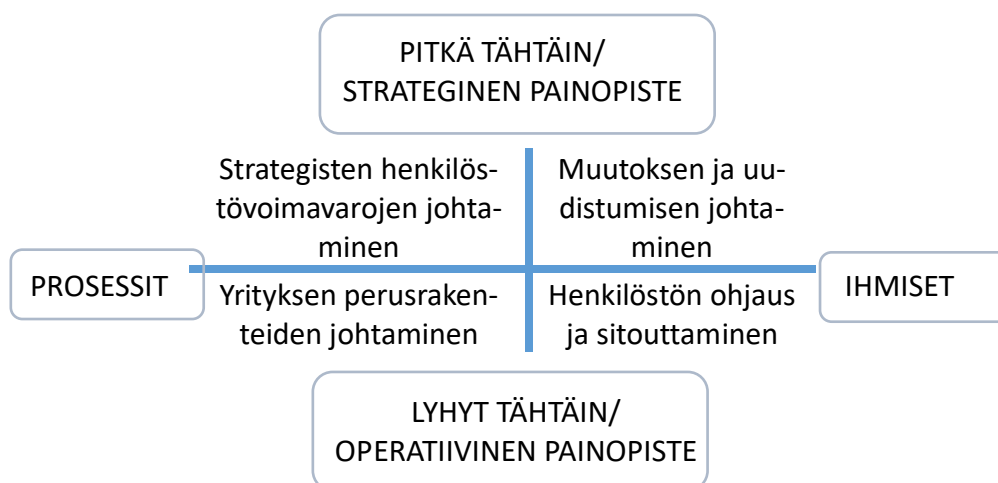
Kramar (2014) totesi, että vastuullisuus organisaatiossa näkyy henkilöstöasioiden hoidossa. Hänen mukaansa johtajien on kommunikointava selkeästi ja annettava johdonmukaisia viestejä tiiminvetäjille, jotka ovat vastuussa käytäntöjen toimeenpanosta. Virtanen (2005, s.64) esittää väitteen, jonka mukaan ollakseen hyvä johtaja täytyy olla myös hyvä ihminen. Hän perustelee väitteensä professori Mihaly Csikszentmihalyin kirjaan, jonka mukaan hyvälle johtajille yhteistä on vastuuntunto ja johtamisen perustan luominen arvoille ja yhteisen hyvän tuottamiselle.

### **3.2 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sekä ihmisten että asioiden johtamista (Salminen 2017, s.51). Henkilöstöjohtamista on mahdoton lähteä kuvailemaan tyhjentävästi, mutta henkilöstöjohtamisella nähdään kuitenkin olevan useita tavoitteita. Henkilöstöjohtamisella pitäisi pystyä tekemään organisaatiosta mahdollisimman houkutteleva uusille potentiaalisille, päteville työntekijöille. Henkilöstöjohtamisen avulla vanhoja työntekijöitä tulisi kannustaa ja motivoida hyviin työsuorituksiin. Työntekijöitä tulisi myös palkita oikealla tavalla suorituksistaan ja auttaa heitä kehittymään työssään ja työtehtävissään. Myös työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä työhyvinvoinnista tulisi pitää huolta. (Kauhanen 2003, s.14).

Dave Ulrich (2007, s.46–61) esittelee henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten tulisi aloittaa määrittelemällä henkilöstöjoh-

tamisen tavoitteet. Kuvassa (kuva 3) pystyakselilla on painopisteet, joihin organisaation sisällä halutaan keskittyä. Akselin toisessa päässä on *pitkäaikainen, strateginen painopiste* ja toisessa päässä *lyhytaikainen, operatiivinen painopiste*. Vaaka-akselin toisessa päässä on *ihmiset* ja toisessa päässä *prosessit*. Tehtävät voivat siis keskittyä ihmisten tai prosessien johtamiseen, ja olla joko pitkän tai lyhyen aikavälin suunnitelmia.



**Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen roolit (Mukaillen Ulrich 2007: 47).**

Akselit jakavat henkilöstöjohtamisen neljään rooliin: Yrityksen perusrakenteiden johtamiseen, strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen, muutoksen ja uudistuksen johtamiseen ja henkilöstön ohjauksen ja sitouttamiseen. Yrityksen perusrakenteiden johtamisen tavoitteena on perusrakenteiden luominen tehokkaasti. Henkilöstöjohtamisen avulla suunnitellaan ja toteutetaan tehokkaita ratkaisuja mm. palkitsemiseen, arviointiin ja koulutukseen. Perusrakenteiden onnistuneella toteutuksella tuotetaan edelleen lisäarvoa yritykselle, vaikka perusrakenteiden johtamisesta onkin siirrytty enemmän strategisen johtamisen puolelle. (Ulrich 2007, s.46–51).

Strategisessa johtamisessa keskeisin tehtävä on strategian toteuttaminen. Henkilöstöstrategioita ja henkilöstökäytäntöjä pyritään sovittamaan yhteen liiketoimintastrategian kanssa. Ulrichin (Ulrich 2003, s.548–49) mukaan liiketoimintastrategian muuttaminen

henkilöstökäytännöksi tekee liiketoiminnasta helpommin muutoksiin mukautuvaksi. Kun asiakaspalvelustrategiat on pilkottu käytännön toimiksi, pystytään myös asiakkaiden tarpeisiin vastaamaan paremmin. Kauhasen (2003, s.21) mukaan henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu auttaa myös arvioimaan tarvittavan henkilöstön määrää ja laatua.

Muutoksen ja uudistuksen johtamisen roolissa pyritään kasvattamaan organisaation arvoa. Muutoksen johtamisen tavoite on muutoskyky ja nykytilassa, jossa muutos on ennemminkin sääntö kuin poikkeus, muutoksen johtaminen on tärkeässä roolissa. (Ulrich 2007, s. 53–54) Voidakseen johtaa muutosta tehokkaasti, johtajan on ymmärrettävä muutosta ja sen vaiheita. Muutos aiheuttaa henkilöstössä usein myös muutosvastarintaa, jota johtajan on kyettävä työstämään organisaation voimavaraksi. (Salminen 2017, s.305, 311).

Viimeinen henkilöstöjohtamisen neljästä roolista on henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Henkilöstöjohtaja pyrkii tässä roolissa osallistumaan henkilöstön huoliin ja tarpeisiin, jotka nousevat esiin päivittäisessä työnteossa. Tämä rooli on tärkeä erityisesti yrityksissä, joissa osaamispääoma on organisaation päävoimavara. Henkilöstöjohtaja toimii tässä roolissa henkilöstön tukijana, puolustajana ja kehittäjänä. He toimivat tavaltaan linkkinä henkilöstön ja organisaation välillä ja auttavat näitä toimimaan yhteistyössä kohti yhteistä tavoitetta. (Ulrich 2007, s.52).

Henkilöstöjohtaja käyttää kaikissa henkilöstöjohtamisen rooleissa viestintää. Perusrakenteiden johtamiseen tarvitaan ilman muuta viestintää. Johtaja viestii henkilöstölle arvioidessaan heidän työpanostaan ja toteutuneita tavoitteita. Palkitseminen on myös viestintää onnistuneesta suorituksesta. Mikäli henkilöstölle on tulossa koulutusta tai kursseja johtaja viestii näistä henkilöstölle ja henkilöstö viestii johtajalle toivomistaan koulutusmahdollisuuksista. Strategisessa johtamisessa liiketoimintastrategian muuttaminen henkilöstökäytännöksi vaatii onnistunutta viestintää henkilöstön kanssa.

Viestintä on avainasemassa erityisesti henkilöstöjohtamisen kolmannessa ja neljännessä roolissa: muutoksen ja uudistuksen johtaminen sekä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Motivoitunut työntekijä, joka tietää omat työtehtävänsä ja oman arvonsa organisaatiolle, on sitoutunut työntekijä. (Ulrich 2007, s.52). Toki motivoitumiseen vaikuttaa muutkin asiat kuten työhyvinvointi ja työilmapiiri. Muutoksessa taas koetaan usein muutosvastarintaa. Salmisen (2017) mukaan muutosvastarinta voitetaan avoimella keskustelulla, käsittelemällä pelkoja ja epävarmuutta, jota henkilöstö kokee, ja ennen kaikkea aktiivisella ymmärtämisprosessien johtamisella.

Henkilöstön ohjaus tapahtuu erilaisin viestein sekä puhutuin että kirjoitetuin. Joka tapauksessa muutoksen johtaminen onnistuneesti, motivoituminen, oman arvonsa tiedostaminen ja sitä kautta sitoutuminen ei tapahdu itsestään, vaan tähän tarvitaan aktiivista, ajantasaista ja riittävää viestintää. Henkilöstöjohtaminen on siis prosesseja. Se on ihmisten ja asioiden johtamista, mutta ennen kaikkea se on viestintää henkilöstön, tiiminvetäjien ja johtajien välillä. Myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä pohjautuvan näihin kahteen viimeiseen rooliin. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse nimenomaan henkilöstön sitouttamisesta ja motivoimisesta ja muutoksia tulisi kyetä johtamaan avoimesti ja yhteistyössä henkilöstön kanssa viestien. (Järnlström 2014, s.4).

### **3.3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja viestintä**

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt uusi henkilöstöjohtamisen lähestymistapa. Tällä lähestymistavalla pyritään yhdistämään kestävä kehitys henkilöstöjohtamiseen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on nousemassa yhä tärkeämmäksi aiheeksi menestyvissä organisaatioissa. (Kramar 2013.)

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, s.87) toteavat, että on mahdotonta lähteä määrittelemään tyhjentävällä luettelolla vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteitä, koska

vastuullinen henkilöstöjohtaminen merkitsee eri ihmisille eri asioita. Vastuullinen henkilöstöjohtamisen pääperiaate on kuitenkin, että se korostaa henkilöstön arvoa organisaation pääomana. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse henkilöstön motivoimisesta, sitouttamisesta ja osaamisen kehittamisestä. (Järnlström 2014, s.4).

Järnlströmin (2014, s.222) mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu vastuu henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöstrategian sekä henkilöstökäytäntöjen kehittämisestä. Näiden strategioiden ja käytäntöjen tulisi huomioida kaikki vastuullisuuden ulottuvuudet: taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset sekä pyrkiä tukemaan niitä tekemällä vastuullisia päätöksiä organisaatiossa. Tämä ei ole aina helppoa, sillä taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään. Tärkeää on myös huomioida henkilöstöjärjestelmien monimutkaiset sisäiset ja ulkoiset suhteet, ja niiden vaikutus pitkäaikaisten resurssien lisääntymiseen. (Järnlström, Saru & Vanhala 2018).

Aaltonen ym. (2004, s.89–90) lähtee liikkeelle johtamisen peruskäsitteistä; strategias-  
ta, tavoitteista ja arvoista. Heidän mukaansa nämä kolme ovat erittäin merkittävässä asemassa johtamistyössä, eikä johtotehtävää voi hoitaa tavoitellulla tavalla, mikäli toimintavapautta johonkin näistä kolmesta on rajoitettu. He korostavat henkilöstön osallistumisen tärkeyttä strategian ja arvojen luomisessa. (Aaltonen ym. 2004, s.89–90).

Osallistaminen on organisaatiolle kannattavaa. Kun johtajat oppivat ottamaan koko henkilöstön mukaan kehittämistyöhön ja päätöksentekoon, se samalla sitouttaa henkilöstön organisaatioon ja mahdollistaa kaikkien henkilöstöresurssien hyödyntämisen parhaalla tavalla. Kun yritys keskittyy sisäisten voimavarojen, kuten uusien johtamisen ja viestinnän keinojen kehittämiseen, se tekee pitkällä aikavälillä hyvää tulosta. Pelkät lyhyen aikavälin suunnitelmat, joissa toimitaan reaktiivisesti ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan, ei kannata kovin pitkälle. (Viitala & Järnlström 2014, s.163)

Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa edellyttää siis hyvää viestintää mm. henkilöstön mielipiteiden selvittämistä. Eräs tapa saada henkilöstön mielipiteet selville on työtyytyväisyys- ja ilmapiirikartoitukset. Näiden kartoitusten voidaan nähdä olevan osa henkilöstöviestintää. Tärkein asia kartoituksia tehtäessä on kuitenkin muistaa, että niiden tehtävä on johtaa toimenpiteisiin. Kyselyt ja kartoitukset, joilla ei ole mitään varsinaista vaikutusta, aiheuttavat pettymyksiä sekä ärtymystä työyhteisössä ja johtavat motivaation laskuun. (Järvinen 2001, s. 131–132.) Kyselyiden laatimiseen on turha tuhjata aikaa, mikäli organisaatio ei ryhdy minkäänlaisiin toimiin niiden pohjalta. Lisäksi turhien kyselyiden laatiminen vähentää tiiminvetäjän arvostusta, häneen kohdistuvaa luottamusta ja heikentää mielikuvaa vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. (Aaltonen ym. 2004, s.123–124).

Tiiminvetäjän on myös huolehdittava henkilöstösuunnittelusta. Myös henkilöstösuunnittelussa viestinnän hyödyntäminen on tärkeää. Sekä suunnitteluvaiheessa että päätösten valmistuessa, tulisi henkilöstö pitää ajan tasalla. Avoimuus luo henkilöstölle luottavuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta, joka auttaa henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon. (Aaltonen ym. 2004, s.122).

Henkilöstön motivoiminen tehokkaalla tavalla kuuluu vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Motivoimiskeinoista ehkä käytetyin on tulospalkkaus. Toisaalta toimivan tulospalkkausjärjestelmän luominen on myös yksi haastavimmista tehtävistä organisaation sisällä. Tiiminvetäjän tehtävä on usein arvioida tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta ja tasa-arvoisuutta. Tulospalkkausjärjestelmä on merkityksetön, mikäli se on liian monimutkainen tai tulospalkan saaminen on järjestelmän mukaan käytännössä mahdotonta. (Aaltonen ym. 2004, s.124.) Tulospalkkausjärjestelmän toiminta ja bonusten määräytyminen tulisi avata henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla, käyttäen riittävää tilanteeseen sopivaa viestintää ja mahdollisesti järjestää henkilöstölle koulutusta järjestelmän sisäistämiseen. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus on motivoida ja kannustaa henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juutinen & Steiner 2010, s.180).

Vastuullinen tiiminvetäjä huolehtii, että tulospalkkausjärjestelmä on tarpeeksi yksinkertainen ja helposti mitattava. Tärkein hyvän tulospalkkausjärjestelmän kriteeri on ymmärrettävyys. Henkilöstön tulee itse pystyä seuraamaan tulospalkan kehittymistä. Tulospalkkauksen muutoksista ja seurannasta tulisi viestiä henkilökunnalle, jotta järjestelmän arvo säilyy. Palkitsemisjärjestelmän tulisi myös edistää vastuullisuutta organisaation toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, s.125.)

Osaamisen kehittäminen on osa vastuullisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. Tiiminvetäjä järjestää tarpeen mukaan koulutusta ja perehdyttämistä. Työtehtävien mahdollisuuksien mukaan myös työnkierto ja osallistuminen erilaisiin projekteihin lisää henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittämisessä tiiminvetäjän tulisi huomioida, että kehittäminen tapahtuu tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti, esimerkiksi koulutuskokonaisuuksien hyödyntämisenä yksittäisten kurssien sijaan. (Aaltonen ym. 2004, s.127.) Vastuullisuuteen kuuluu myös koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen tasapuolisesti kaikille. Tiettyjen henkilöiden jatkuva kouluttaminen saattaa aiheuttaa organisaatiossa kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Vastuullisen tiiminvetäjän tulisi hyödyntää rekrytointia, kehittämistä ja muita henkilöstöjohtamisen keinoja työtehtävässään. Taulukossa Aaltonen ym. (2004, s.106, 110, 115–116) ovat kuvanneet henkilöstöjohtamisen tasot eräänlaisena kehitysportaikkona. Kehitystasoissa on esitelty miten henkilöstöjohtamisen vastuullisuus näkyy kullakin tasolla. Lisäksi on erikseen kuvattu vastuullisuuden haasteita, joita henkilöstöjohtamisessa on näkyvillä sekä hyödyllisistä toimenpiteistä, joita kussakin henkilöstöjohtamisen tasossa tulisi suorittaa, pyrittäessä kohti seuraavaa tasoa.

Alimpaan eli 0-tasoon kuuluu pakolliset ihmisten johtamiseen liittyvät asiat kuten työ-sopimus, palkanmaksu ja muut lakisäätöiset asiat. Lähtökohtana nollataso on nähty riittämättömäksi organisaatiosta riippumatta. (Aaltonen ym. 2004, s.111). 0-tason voidaan nähdä rinnastuvan Ulrichin (2007, s.47) henkilöstöjohtamisen ensimmäiseen neljästä roolista: yrityksen perusrakenteiden johtaminen.

Ensimmäinen taso on strategisen henkilöstöjohtamisen perustaso. Tässä vaiheessa henkilöstöjohtamisella alkaa olla jo selkeitä muotoja. Se saattaa tehdä yksinkertaista henkilöstösuunnittelua, mutta painottaa organisaatiossa taloudellisia näkökohtia ja soveltaa henkilöstöjohtamista sen mukaiseksi. (Aaltonen ym. 2004, s.111–112.) Tämä taso on verrattavissa Ulrichin (2007, s.48) strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jonka keskeisenä tehtävänä oli myös henkilöstöstrategioiden suunnittelu ja niiden sovittaminen organisaation liiketoimintastrategiaan.

Toisen tason saavuttamiseksi on tehtävä iso harppaus ensimmäisestä tasosta. Toisessa tasossa henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta ja kokonaisvaltaista hyödyntämistä painotetaan. Lisäksi johtamisen kokonaisuuden tulee olla selkeästi määritelty. Henkilöstöjohtaminen on näkyvää ja määrittelee omat toimeksiantonsa, mikä voi olla tiiminvetäjien näkökulmasta joskus hankalaa. (Aaltonen ym. 2004, s. 113–114.) Ulrichin (2007, s.52) henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen linkittyy osakseen tähän henkilöstöjohtamisen toiseen tasoon. Hänen mukaansa tärkeimmät tehtävät tässä roolissa ovat kuunteleminen ja näihin asioihin reagoiminen oikealla tavalla sekä työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen. Tämän henkilöstöjohtamisen toisen tason voidaan nähdä jo olevan vastuullista henkilöstöjohtamista.

Kolmas taso on kehitysportaikoon mukaan edistyksellisin. Tässä tasossa liiketoiminta ja strategia sekä henkilöstöjohtaminen nivoutuvat toisiinsa, eläen ikään kuin symbioosissa. Sen vahvuus piilee yrityksessä olevan tiedon tunnistamisella ja valjastamisella organisaation eduksi. Edistyksellisin taso arvostaa henkilöstöä organisaation kilpailukykyyn tärkeimpänä tekijänä. (Aaltonen ym. 2004, s.114.) Almarzooqi, Khan ja Khalid (2019) kertovat artikkelissaan tutkimustuloksista, jonka mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön jaksamiseen ja suorituskykyyn sekä kokemuksiin organisaation tuesta. Viestinnän ja tiedon jakamisen vaikutus sekä työntekijöiden osallistaminen näyttäytyivät tutkimustuloksissa merkittävinä. Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta hyötyvät siis sekä henkilöstö että organisaatio. (Viitala & Järnlström 2014, s.236).

Kehitystasot	Vastuullisuuden tunnusmerkit	Vastuullisuuden haasteet	Hyödyllisiä toimenpiteitä
<b>3.Edistynein taso</b> <b>Henkilöstöjohtamisen menestyksen ja muutoksen tekijänä.</b>	Tiivis vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan kanssa, toiminnan jatkuva uudistaminen, yrityksessä olevan osaamisen laaja hyödyntäminen ja lisääminen	Tiedon jalostaminen, tiiminvetäjien ja työyhteisöjen oman johtamisen vahvistaminen, liiketoiminnan arkkitehtuurin uudistaminen	Henkilöstötyön tuloksellisuuden arviointi, dynaamisten HR-tietojärjestelmien kehittäminen, yhteiskuntavastuun ohjelmat ja vastuullisuuden raportointi, jatkuva arvokeskustelu
<b>2.Kehittyvä taso</b> <b>Henkilöstöjohtamisella asiantuntijuutta ja liikkeenjohdollista merkitystä.</b>	Henkilöstöasiat mukana yrityksen suunnan määrittämisessä, yhtenäisen henkilöstöpolitiikan noudattaminen läpi organisaation, joustavuuden ja yksilöllisyyden lisääminen	Liiketoiminnan tasapainoinen kehittäminen muuttuvissa olosuhteissa, kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen, tiiminvetäjien johtamisroolin korostuminen	Henkilöstöstrategian määrittely, henkilöstötoimen auditointi, järjestelmällinen tiiminvetäjien johtamisvalmennus, tutkintotavoitteinen ammatillinen kehittäminen
<b>1.Perustaso</b> <b>Hallinnollista ja palveluluonteista henkilöstöjohtamista</b>	Vakiintuneet henkilöstön osallistumisen järjestelmät, yksityiskohtaisten pelisääntöjen kehittäminen yhteisistä lähtökohdista	Strategian tavoitteiden ja arvojen merkityksen hahmottaminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, henkilöstöjohtamisen läpinäkyvyyden lisääminen	Henkilöstösuunnittelu, henkilöstöpolitiikan määrittely, työtyytyväisyyskartoitukset, tulokseen ja tuottavuuteen sidotun palkitsemisen kehittäminen
<b>0.Alkeellinen taso</b> <b>Ei varsinaista tunnistettavaa henkilöstöjohtamista.</b>	Henkilöstön tasapuolinen kohtelu arjen tilanteissa, sopimusten ja lain noudattaminen	Riittävien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittäminen, tietoisuuden lisääminen henkilöstöjohtamisen merkityksestä	Henkilöstötoimien resursointi, vastuiden selkeytys, henkilöstöpalveluiden varmistaminen, sisäisen tiedonkulun kehittäminen

Taulukko 1. Organisaation kehitysvaiheen merkitys vastuullisuuden toteutumisessa.

(Mukaillen Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, s.117.)

Kehitysportaikosta näkyy, kuinka viestintä lisääntyy vastuullisuuden lisääntyessä. Nollatasolla viestintä on lähinnä henkilöstön kohtelemista tasapuolisesti lain näkökulmasta, kun taas kolmostasolla tapahtuu tiivistä vuorovaikutusta ja arvokeskustelua. Kolmostasolla henkilöstö kokee myös enemmän tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, kuin alemmilla tasoilla. (Aaltonen ym. 2004, s.114.)

Vuorovaikutuksen mahdollisuuksia eri henkilöstöryhmien välillä tulisi lisätä. Moleminsuuntainen viestintä edistää vastuullista henkilöstöjohtamista. Vuorovaikutusta lisäämällä pystytään luomaan lisää avoimuutta sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Viitalan ja Järllströmin (2014, s.236) tutkimuksen mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita on viisi: vastuullisuus päätöksenteossa, osaamisen kehittäminen, esimiestyö ja työhyvinvoinnista huolehtiminen, avoimuus ja vuorovaikutteinen viestintä henkilöstön ja tiiminvetäjien välillä sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Keskityn tutkimuksessani erityisesti viidenteen osa-alueeseen: oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on osin päällekkäinen muiden osa-alueiden kanssa ja osin sen voi ajatella olevan niiden yläkäsite, sillä kaikessa toiminnassa, oli kyse päätöksenteosta tai työhyvinvoinnista huolehtiminen, tulisi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden olla toiminnan raameina.

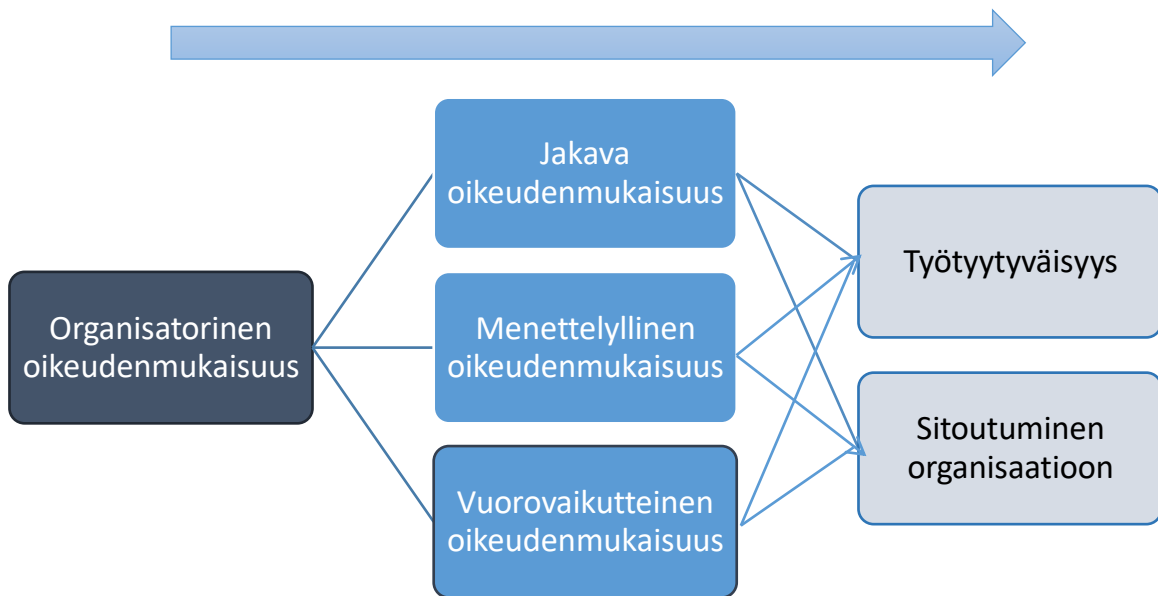
## 4 VUOROVAIKUTUKSELLINEN OIKEUDENMUKAISUUS

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää viestintää. Ja viestintä on oleellinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Myös Salminen (2001, s. 74) on todennut, että johtaminen ilmenee alaiselle viestintänä. Mutta mitä tapahtuu, jos viestintä ei ole riittävää tai oikea-aikaista? Vaikuttaako tämä henkilöstön kokemukseen johtajasta tai organisaatiosta? Entä henkilöstön kokemukseen tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta?

Työpaikalla tapahtuvasta tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, voidaan puhua organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta. Organisatorinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa työntekijöiden käsityksiä oikeudenmukaisuudesta työpaikalla. Organisatorinen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: jakava, menettelyllinen ja vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus (kuva 4). Jakava oikeudenmukaisuus käsittelee tavaroiden omistamista yhteiskunnassa. Olettamuksena on, että tavaroiden jakamisessa on oikeudenmukaisuutta. Esimerkiksi samasta työstä tulisi saada sama palkka ja samat edut. Menettelyllinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa oikeudenmukaisuutta prosesseissa, jotka ratkovat riitoja ja jakavat resursseja. Esimerkiksi tuomioistuimen oikeudenkäynnit tulisivat olla oikeudenmukaisia paitsi ratkaisuisaan, myös prosessin etenemisessä. (Greenberg & Colquitt, 2013).

Tutkimuksessani keskityn organisatorisen oikeudenmukaisuuden kolmanteen osa-alueeseen: vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen. Ihmisten kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja liittyy olennaisesti organisaatiossa tapahtuvaan viestintään. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, s. 91). Schermerhorn (2013) määrittelee vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden sen mukaan kohtelevatko tiiminvetäjät henkilökuntaansa arvokkaasti ja kunnioittavasti. Schermerhorn mukaan työntekijä arvioi oikeudenmukaisuutta yleensä sen mukaan, miten hän itse kokee itseään kohdeltavan ja miten hän näkee muita kohdeltavan.

Organisaatiot, jotka osaavat luoda oikeudenmukaisuuden ilmapiirin työympäristöönsä, saavat henkilökunnan inhimillisestä pääomasta suuremman hyödyn. Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus on avain työntekijöiden motivaation luomiseen, jolla puolestaan on vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lisäksi vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa työntekijöiden säilyttämiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. (kuva 4) (Cruceru ja Macarescun, 2009; Seyed Morteza Tayebi, 2012).



**Kuva 4. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden osa-alueet ja niiden vaikutukset. (Mukaillen Seyed Morteza Tayebi, 2012).**

Masterson, Lewis, Goldman ja Taylor (2000, s. 738) löysivät todisteita siitä, että oikeudenmukaisuus vaikuttaa työntekijöiden toimintaan organisaatioiden sisällä. He halusivat selvittää, miten nämä oikeudenmukaisuuskäsitykset vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymiseen. Mastersonin ja muiden (2000) mukaan vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden ja prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden samanaikainen tarkastelu oli välttämätöntä, jotta tietämys organisaatioiden oikeudenmukaisuudesta lisääntyisi. Ainoas-

taan tutkimalla näitä muuttujia samanaikaisesti tutkijat väittävät voivansa ymmärtää, miten työntekijät kokevat oikeudenmukaisuuden organisaatiossa.

Näkökulma on mielenkiintoinen, toisaalta se tukee käsitystä vastuullisesta ja oikeudenmukaisesta viestinnästä sekä henkilöstöjohtamisesta. Vaikka viestintä olisi oikeudenmukaista ja tasapuolista, mutta prosessit eivät ole, työntekijän tuskin kokee organisaation oikeudenmukaiseksi.

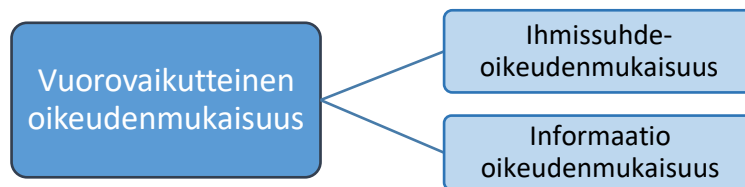
Mastersonin ja muiden (2000) tutkimustuloksista selvisi, että työntekijän käsitykset yksittäisen tapahtuman oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi suorituksen arvioinnista tai tiiminvetäjän tapaamisesta, sekoittuivat hänen aiempiin kokemuksiinsa kyseisestä henkilöstä. Aiemmat kokemukset sekoittuivat uusiin kokemuksiin ja vaikuttivat työntekijän lopulliseen asenteeseen ja käyttäytymiseen kyseistä tiiminvetäjää kohtaan. (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor 2000, s. 746).

Toisaalta Todorov, Pakrashi ja Oosterhof (2009) ovat esittäneet erilaisen näkökulman. Todorov ja muiden mukaan luotettavuus vaikuttaa osaltaan oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Todorov ja muut esittävät, että ihmiset kykenevät arvioimaan toisen ihmisen luotettavuuden millisekunneissa, ilman tietoista pohdintaa. Luottamus muodostuu nopeasti ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden käsitykseen oikeudenmukaisuudesta. Tämä ajatus haastaa oikeudenmukaisuuden heuristisen teorian, jonka mukaan käsitys oikeudenmukaisuudesta rakentuu kyseisen henkilön kanssa koetuista aiemmista tapahtumista. Uuden ajatuksen mukaan henkilön luotettavuudesta on mahdollista muodostaa käsityksiä ilman aiempaa kokemusta tästä henkilöstä ja sitä kautta vaikuttaa oikeudenmukaisuuskäsityksiin kyseistä ihmisestä. (Moliner, Copanzano & Martinez-Tur 2017, s.67).

Saiman (2018) artikkelissa tutkijat tutkivat myös voiko eettinen johtamistapa – johon myös vastuullinen henkilöstöjohtaminen lukeutuu – estää työpaikoilla tapahtuvaa kiusaamista. Tutkimuksessa keskityttiin lännen ja idän kulttuurienväliseen vuorovaikuttei-

seen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimalla eettisen johtamisen ja vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työpaikkakiusaamiseen, havainnot osoittivat, että työntekijöiden altistuminen työpaikkakiusaamiselle väheni huomattavasti, koska eettinen johtamistapa edisti oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. (Saima 2018).

Charoensap, Virakul, Senasu ja Aymanin (2019) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eettisen johtajuuden suoraa vaikutusta kolmeen työntekijän asenteeseen: organisatoriseen sitoutumiseen, sitoutumiseen omaan tiiminvetäjään ja työtyytyväisyyteen. Näitä tutkittiin vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden kahden osa-alueen – ihmissuhde- ja informaatio oikeudenmukaisuuden – kautta (kuva 5)



**Kuva 5. Vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden osa-alueet.**

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että eettisellä johtamisella oli voimakkaita ja välittömiä vaikutuksia työntekijöiden työasenteisiin. Lisäksi eettisen johtajuuden vaikutukset tiiminvetäjään sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen olivat osittain yhteydessä informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimustulokset osoittivat eettisen johtamisen ja informatiivisen oikeudenmukaisuuden merkityksen työntekijöille, johtajille ja organisaatioille. Tutkimus vahvisti myös eettisen toiminnan merkityksen tehokkaalle johtamiselle. (Charoensap, Virakul, Senasu & Ayman 2019).

Johtajilla on tärkeä rooli vaikuttaessaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen varmistaakseen, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Etiikka on tärkeää kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, eikä organisaation perustaminen ole tästä poikkeus. Johta-

jien eettistä käyttäytymistä pidetäänkin edellytyksenä hyvälle johtajille. Johtajan eettinen käyttäytyminen paitsi lisää organisaation tehokkuutta myös vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, kuten työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä luottamukseen. (Charoensap, Virakul, Senasu & Ayman 2019).

Zhang ja Jia (2013) kertovat tutkimuksesta, jossa selvitettiin, häiritseekö tavoitteiden kiristyminen organisaatioita, ja jos häiritsee, niin kuinka organisaatiot minimoivat nämä haitat. Tutkimuksessa tarkasteltiin vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijöiden epäeettiseen käyttäytymiseen ja ihmissuhdekonflikteihin kiristyvien tavoitteiden edessä. Tutkimustuloksista selvisi, että kuuden kiinalaisen pankin tulokset tukevat hypoteesia, jonka mukaan tavoitteiden kiristyminen edistää epäeettistä käyttäytymistä ja voimistaa työntekijöiden välisiä konflikteja. Lisäksi havaittiin, että vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus vähentää huomattavasti tavoitteiden kiristymisestä johtuvaa epäeettistä käyttäytymistä. (Zhang & Jia 2013).

On myös todettu, että ihmiset ovat kiinnostuneita siitä millaisina muut ihmiset heidät mieltävät. Tiiminvetäjät haluavat joskus käyttäytyä oikeudenmukaisesti siksi, että heidät mielletäisiin reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi. Toisaalta tiiminvetäjät saattavat myös etäännyttää itsensä työntekijöistä säilyttääkseen oman mielikuvansa itsestään. Tällaisen etäännyttämisen työntekijät kokevat usein epäoikeudenmukaisena. Etäännyttämisestä tulee erityisen voimakasta, kun tiiminvetäjä on ollut osallinen negatiivisen tilanteen kehittämisessä. Etäännyttäminen voi tapahtua välttelemällä kyseistä henkilöä, osoittamalla vihamielisyyttä tai osoittamalla välinpitämättämyyttä kyseistä henkilöä kohtaan. (Moliner, Copanzano & Martinez-Tur 2017, s.45).

Epäoikeudenmukaisuus työyhteisössä voi saada aikaan haitallista työkäyttäytymistä. Varhaiset haitallista työkäyttäytymistä koskevat tutkimukset painottavat kahdentyyppistä haitallista työkäyttäytymistä: omaisuuden vahingoittamista ja tuotannon vahingoittamista. Omaisuuden vahingoittamisella tarkoitetaan organisaation varojen tai tavarojen vahingoittamista kuten varojen tai tavaroiden varastamista ja organisaation

välineiden rikkomista ja sabotoimista. Tuotannon vahingoittamisella viitataan tuotannon laadun tai määrän laiminlyöntiin esimerkiksi nettisurffailulla, jatkuvilla poissaoloilla tai työskentelemällä tahallisen hitaasti. (Moliner, Copanzano & Martinez-Tur 2017, s.137).

Haitallinen työkäyttäytyminen ulottuu myös toisia työntekijöitä kohtaan. Tämän toisia henkilöitä kohtaan osoitetun haitallisen työkäyttäytymisen he jakoivat vielä kahtia: poliittiseen vahingontekoon ja henkilökohtaiseen aggressiivisuuteen. Poliittiseen vahingontekoon kuuluu sosiaalista kanssakäymistä, jonka tarkoituksena on vahingoittaa muita esimerkiksi juoruilemalla, syyttelemällä työkavereita tai suosimalla osaa työntekijöistä. Henkilökohtainen aggressiivisuus taas sisältää vihamielistä käyttäytymistä toisia työntekijöitä kohtaan, joka voi ilmetä sanallisena solvauksena, seksuaalisena ahdisteluna tai asettamalla työkavereita vaarallisiin tilanteisiin. (Moliner, Copanzano & Martinez-Tur 2017, s.137).

Organisatorinen oikeudenmukaisuus, johon vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus lukeutuu, on laaja-alaisesti yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressiin, terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että interventiot, joilla on pyritty parantamaan oikeudenmukaisuutta erilaisissa työympäristöissä, ovat parantaneet samalla myös työntekijöiden hyvinvointia hyvinvoinnin eri alueilla. Tästä oikeudenmukaisen kohtelun ja hyvinvoinnin selkeästä yhteydestä huolimatta monet stressiä vähentämään ja hyvinvointi parantamaan pyrkivät ohjelmat keskittyvät työntekijään tai työhön itsessään, ja jättävät täysin huomiotta oikeudenmukaisen kohtelun vaikutukset työtuloksiin. (Moliner, Copanzano & Martinez-Tur 2017, s.160).

Ruotsissa tehty pitkittäistutkimus tutki vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä sairauspoissaoloihin. Tutkimukset osoittivat, että koettu epäoikeudenmukaisuus lisäsi sairauspoissaoloja. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeää epävarmoina aikoina kuten esimerkiksi kun työn jatkuminen on epävarmaa. Tutkimuksessa tutkittiin ihmissuhteiden ja informatiivisen oikeudenmukaisuuden yhteyttä tois-

tuviin pitkiin sairauspoissaoloihin. Tulokset korostavat työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun tarvetta työvoiman pitämiseksi terveenä ja sairauspoissaolojen minimoimiseksi riippumatta siitä, oliko epävarmuustekijöitä ilmassa vai ei. (Leineweber, Bernhard, Peristera, Eib, Nyberg & Westerlund 2017).

Vaikka vuorovaikutteisella oikeudenmukaisuudella on monia positiivisia vaikutuksia, tiiminvetäjien täytyy käyttää aikaa ja vaivaa varmistaakseen, että työntekijöitä kohdellaan arvostavasti, kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Joskus tiiminvetäjät käyttävät tätä vaivannäköä eri tavalla ja eri tasoisesti eri työntekijöiden kesken. Kohtelemalla toisia korkealla oikeudenmukaisuuden tasolla ja toisia matalammalla oikeudenmukaisuuden tasolla, tiiminvetäjät luovat erittelyä työntekijöiden välille. Työntekijät ovat usein tarkkaavaisia ja huomaavat helposti, jos tiiminvetäjän käyttäytyminen muita kohtaan on erilaista kuin heitä itseään kohtaan. He muodostavat pohjan tiiminvetäjän vuorovaikutteisen oikeudenmukaisuuden arvioinnille sen perusteella, miten hän käyttäytyy muiden työntekijöiden kanssa. Vaihteleva oikeudenmukaisuuden taso ryhmän sisällä koetaan usein työntekijöiden keskuudessa negatiivisena, vaikka työntekijä itse kuuluisi siihen ryhmään, jota kohdellaan korkealla oikeudenmukaisuuden tasolla. (He, Yam, Long & Hao 2017).

Myös palkkojen läpinäkyvyyttä on ehdotettu informatiivisen oikeudenmukaisuuden osa-alueeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus vertailla omaa palkkatasoaan vastaavasta työstä maksettaviin palkkoihin. Palkkojen läpinäkyvyys auttaisi vähentämään palkkaeroja ja hyödyttämään organisaatioita muullakin tavoin. Schellerin ja Harrisonin (2018) tutkimuksessa testattiin mm. palkkojen läpinäkyvyyden ja informatiivisen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia palkkatyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimustulokset osoittivat läpinäkyvyyden vaikutukset sekä palkkatyytyväisyydessä että työntekijöiden sitoutumisessa. (Scheller & Harrison 2018).

Työntekijöiden innovatiivisuus on noussut merkittäväksi organisaation tehokkuuden ja selviytymisen kannalta, koska innovatiivisuus johtaa lopulta organisaation kohti kestä-

vää kehitystä. Innovatiivisuus saa aikaan uusia ideoita, kuten tehokkaita samanaikaisia prosesseja ja työhön liittyvää johtamismotivaatiota. Pannakseen liikkeelle innovaatio-prosessin organisaatiot harkitsevat usein monenlaisia asioita, jotka auttavat työntekijöitä kehittymään. (Nazir, Shafi, Atif, Qun & Abdullah 2019).

Agarwal (2014) kertoo tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli tutkia organisatorisen oikeudenmukaisuuden osa-alueiden vaikutusta työhön sitoutumiseen sekä sitoutumisen vaikutuksia innovatiiviseen työkäyttäytymiseen. Saatujen tulosten perusteella prosessuaalinen ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus sekä psykologinen sopimusten täyttäminen organisaatiossa paransivat työhön sitoutumista, luottamuksen toimiessa keskeisenä elementtinä. Sitoutuminen vaikutti myös merkittävästi työntekijöiden innovatiiviseen työkäyttäytymiseen. (Agarwal 2014). Myös Nazirin ja muiden (2019) tutkimustulokset osoittivat samankaltaisia tuloksia: Organisaation oikeudenmukaisuus vahvisti työntekijöiden tunnetason sitoutumista ja tätä kautta innovatiivista käyttäytymistä. (Nazir, Shafi, Atif, Qun & Abdullah 2019).

## 5 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään sanoja ja lauseita ja siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Sen sijaan kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin ja siinä pyritään yleistämään tutkittavaa asiaa. (Kananen 2017, s. 33, 35).

Empiirinen aineisto voidaan kerätä monella eri tapaa. Tavallisimmat tavat empiirisen aineiston keräämiseen ovat kysely, haastattelu ja havainnointi. Havainnoinnissa tutkitavasta asiasta kootaan tietoja havainnoimalla ja seuraamalla tutkittavaa ilmiötä. Haastattelussa tutkija haastattelee tutkimukseen valittuja henkilöitä ja kohderyhmää valitsemansa haastattelutavan mukaan, esimerkiksi teemahaastattelulla, ja osallistuu näin itsekin vuorovaikutteisesti empiirisen aineiston luomiseen. Haastattelu on hyvä tutkimuskeino syvällisempien asioiden ymmärtämiseen. Kyselyn etu haastatteluun verrattuna on, että kyselyn avulla voidaan saada pienellä vaivalla kerättyä paljon tietoa tutkitavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, s.73).

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tutkittavien näkemysten ja toimintatapojen selvittäminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen ydin laadullisessa tutkimuksessa keskittyy ihmisiin ja heidän toimintaansa sekä ajatuksiinsa, laadullisesta tutkimuksesta onkin puhuttu myös pehmeänä ja ymmärtävänä tutkimuksena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 28).

Koska laadullisen tutkimuksen tietämisen tapa perustuu ilmiöiden ymmärtämiseen ja selittämiseen, ymmärtämiseen liittyy intentionaalisuus. Intentionaalisuus tarkoittaa

aikomuksellisuutta eli jonkin merkityksen ymmärtämistä kuten esimerkiksi jonkin toimintatavan tarkoituksen ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 28).

Laadullinen tutkimus nojaa tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Ilman teoriaa laadullista tutkimusta ei voida pitää tieteellisenä tutkimuksena eikä tutkimustulokset ole käyttökelpoisia ilman teoriaa. Teoriaa tarvitaan paitsi taustoittamaan tutkimusta myös tutkimuksen metodien ja luotettavuuden hahmottamiseen ja analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 18). Laadullinen tutkimus voidaankin nähdä kokonaisuutena, jossa tutkimuksen jokaisen palan laadukkuus vaikuttaa koko tutkimuksen lopputulokseen, uskottavuuteen ja laatuun.

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä. Kysely on valittu aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa pyritään selvittämään miten ja miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 83–84). Aineiston keruumenetelmänä olisi toiminut myös haastattelu, mutta koska kyselyillä on mahdollista kerätä runsaampi aineisto kuin haastatteluilla, on aineistonkeruumenetelmäksi valittu kysely.

Kysely-metodin haasteita on tietämättömyys vastaanottajien halukkuudesta, kyvystä ja osaamisesta kyselyyn vastaamiseen. Kyselyn heikkona puolena on myös lyhyet informaatioköyhät vastaukset avoimiin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 74). Tätä informaatioköyhien vastausten ongelmaa olen pyrkinyt välttämään tekemällä kyselystä monivalintamallisen, jossa, vastausvaihtoehtoja on useita ja vaihtoehdot sisältävät myös syyn vastaukseen. Esimerkiksi pelkän kyllä-vastauksen sijaan on useita kyllä vastauksia kuten ”Kyllä, koska olen liian kiireinen” tai ”Kyllä, koska asia unohtuu minulta helposti”. Ongelmana tämän tyyppisissä valmiissa vastauksissa on se, että vaihtoehdoista saattaa puuttua juuri se vaihtoehto, jonka vastaaja olisi tarvinnut. Tämän olen pyrkinyt ratkaisemaan lisäämällä joihinkin kysymyksiin myös avoimen vastausvaihtoeh-

don vaihtoehdon ”Muu, mikä?”, jolloin vastaajalla on mahdollisuus itse kertoa avoimesti oma kantansa asiaan.

Kyselyn heikkoutena on myös vaikeus arvioida vastaajien rehellisyyttä ja kysymysten väärinymmärrystä. Väärinymmärrysten välttämiseksi suoritan kyselyn testauksen, jossa pyydän vastaajia kertomaan mitä kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja heidän oli vaikea ymmärtää ja mihin he kaipaivat lisäselvitystä, selkeyttämistä tai toisia vastausvaihtoehtoja. Vastaajien rehellisyyttä arvioidaan enemmän kyselyn reliabiliteetti osiossa. Lisäksi hyvän kyselyn laatiminen vie aikaa, tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 190).

Kyselyn etuna ovat alhaiset kustannukset. Lisäksi haastatteluissa haasteena on haastattelijan ja haastateltavien aikataulujen yhteensovittaminen. Tätä ongelmaa kyselyissä ei ole, vaan aikataulua on helppo arvioida. Lähetettyään kyselyt haastattelija odottaa vastaamiseen annettuun määräaikaan asti ja saa koko aineiston kerralla käyttöönsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 190).

## 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirisen aineistonkeruutapana käytetään kyselyä. Kysely on verkkokysely johon vastaajat vastaavat Webropol 3.0 kysely- ja raportointisovelluksessa. Kyselylomake on vastaajien saatavilla kymmenen päivän ajan Mothers in Business järjestön omalla Facebook-sivulla. Kyselyn kielivaihtoehtoina olivat suomi, ruotsi ja englanti. Kysely valikoitui aineistonkeruutavaksi, koska empiiristä aineistoa kerättiin kahdesta eri ryhmästä, esihenkilöistä ja alaisista, ja kyselyn avulla on mahdollista saada paljon aineistoa nopeasti ja kysymykset oli mahdollista esittää kyselyyn helposti vertailtavalla tavalla. Haastatteluaineistossa haastateltavat saattavat joskus vastata aiheen vierestä, mikä vaikeuttaa haastatteluvastausten vertailemista toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 191). Koska kyselyt ovat olleet MiB-järjestön Facebook-sivuilla vapaasti

vastattavissa, kyselyihin vastanneet esihenkilöt ja alaiset saattavat kuitenkin olla eri organisaatioista, mikä osakseen vaikuttaa kyselytulosten vertailua.

Kyselyssä käytetään pääasiassa monivalintakysymyksiä. Kysely annetaan vastattavaksi kahdelle taholle: tiiminvetäjille ja alaisille. Tiiminvetäjien ja alaisten kyselyt ovat hieman erilaisia, mutta käsiteltävät aiheet ovat samoja: viestintä, arvostus, luottamus, oikeudenmukaisuus. Alaisille lähetettävä kysely sisältää monivalintakysymysten lisäksi asteikkokysymyksen, jossa pyydetään henkilön omaa näkemystä mm. tiiminvetäjän oikeudenmukaisuuteen ja omaan työmotivaatioon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 194–195).

Kysymykset pyritään laatimaan mahdollisimman selkeästi ja kysymykset tulevat johdonmukaisessa järjestyksessä. Kysymyksissä pyritään myös kysymään vain yhtä asiaa kerrallaan ja ne ovat tarkoin rajattuja, jolloin niihin vastaaminen on helpompaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 197).

Kysely on toteutettu Webropol- verkkokyselynä. Aineisto on kerätty Mothers in Business –järjestön jäseniltä. Kysely on laitettu Facebook -sivuille vapaasti jäsenille vastattavaksi. Mothers in Business järjestö on uraäideille suunnattu järjestö, joten vastaajat ovat kaikki olleet naisia.

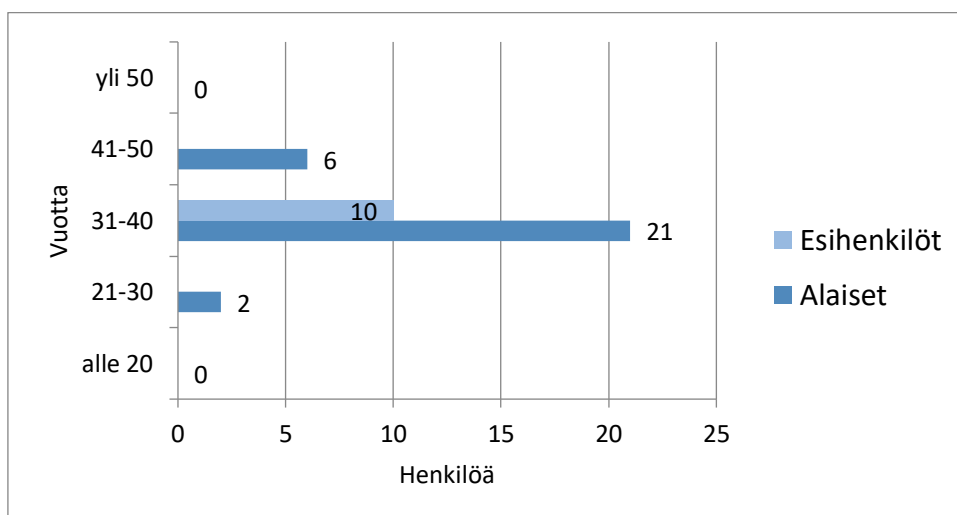
Aluerajauksena toimii koko Suomi, koska kysely on ollut vastattavissa MiBin Vaasa ryhmän lisäksi MiBin Vapaalla ryhmässä, joka on suunnattu koko Suomen MiB jäsenille. Aineisto on kerätty 30.10–8.11 välisenä aikana, joten vastausaikaa on ollut 10 päivää. Vastauksia tuli yhteensä 39 kpl, joista 10 kpl oli esihenkilöille ja tiiminvetäjille suunnattuun kyselyyn ja 29 kpl alaisille suunnattuun kyselyyn.

## 6 TULOKSET JA YHTEENVETO

Kappaleessa analysoidaan kyselyiden vastauksia. Kyselyn alussa vastaajille on esitetty taustakysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan minkälaisesta joukosta on kyse ja miten hyvin tutkimustuloksia voidaan soveltaa koskemaan laajempaa joukkoa. Taustakysymysten jälkeen tulee varsinaiset kysymykset, jotka auttavat hahmottamaan vastausta tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Alaisille esitettyyn kyselyyn taustakysymyksiä ovat olleet ikä, sukupuoli, yksikön koko sekä kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa. Esihenkilöiden kyselyssä taustakysymyksinä olivat ikä, sukupuoli, alaisten lukumäärä, kauanko on työskennellyt nykyisessä asemassa sekä asema organisaatiossa.

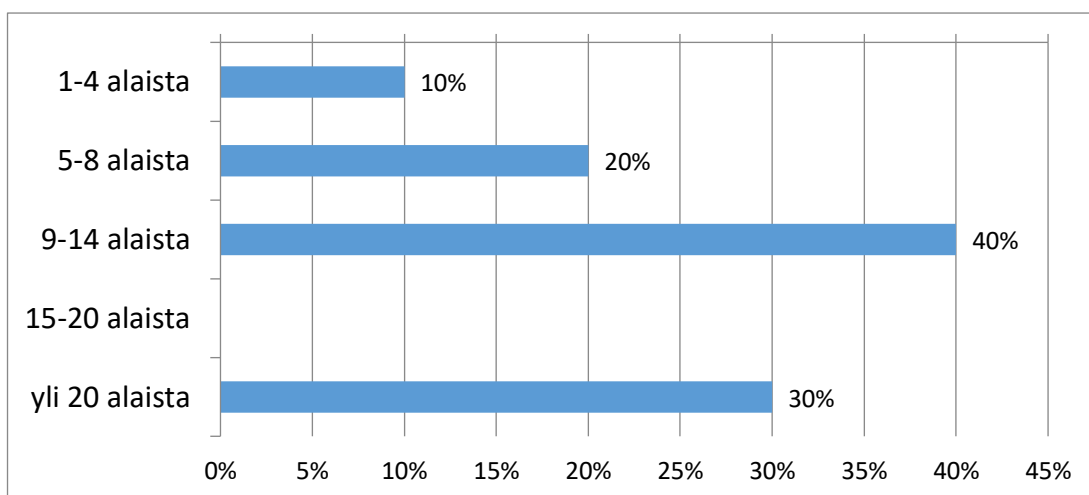


Kuva 6. Vastaajien ikä.

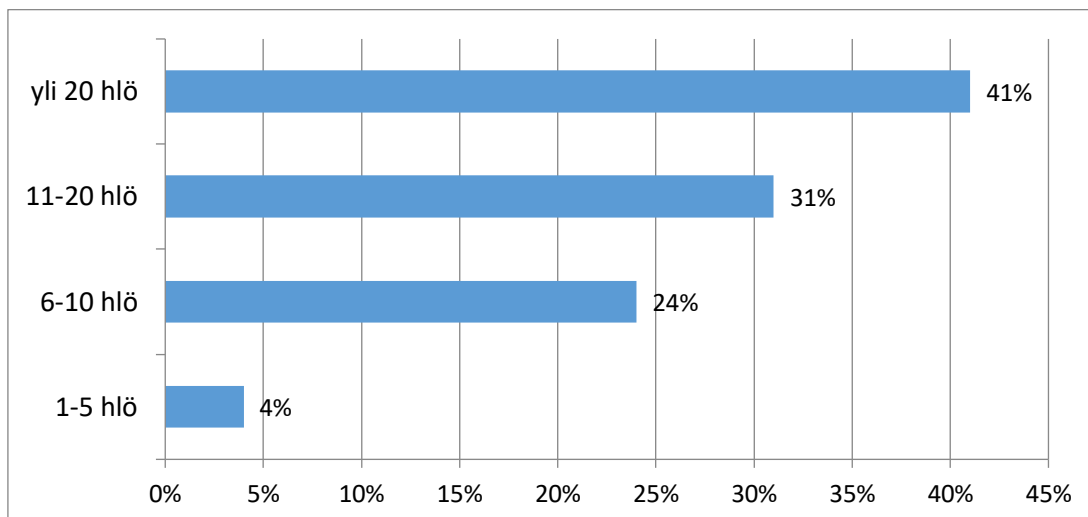
Alaisille tehdystä kyselystä ikäjakauma vaihteli enemmän kuin esihenkilöiden kyselyssä. Kaikki 10 kyselyyn vastannutta esihenkilöä olivat 31–40 –vuotiaita, kun taas kyselyyn

vastanneiden alaisten joukosta löytyi myös pari nuorempaa vastaajaa sekä kuusi 41-50 vuotiasta. Vastaajien ikäjakauma saattaa osaltaan selittyä sillä, että Mothers in Business järjestössä on pääasiassa pienten lasten äitejä ja pikkulapsiarki sijoittuu tällä hetkellä pitkälti tuohon 30 ja 40 ikävuoden väliin. (Tilastokeskus, 2020).

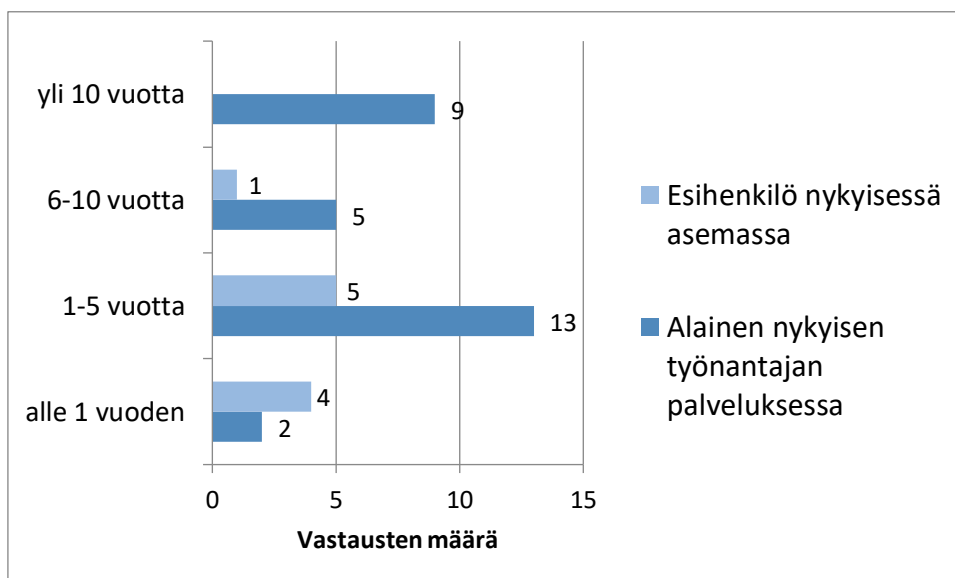
Kaikki kyselyyn vastanneista 39 henkilöstä olivat naisia. Yksikön kokojakauma alaisten kyselyssä vaihteli niin, että yli 20 hengen yksiköitä oli eniten ja pienempiä yksiköitä portaittain vähemmän. Esihenkilöiden kyselyssä vastaava kysymys oli asetettu kysymällä alaisten lukumäärää. Kolme kymmenestä vastaajasta oli kertonut alaisia olevan yli 20 ja neljä oli kertonut alaisia olevan 9–14 henkilöä. Ainoastaan yksi vastaajista oli vastannut hänellä olevan 1–4 alaista.



**Kuva 7. Esihenkilöiden kysely. Alaisten määrä.**



**Kuva 8. Alaisten kysely. Yksikön koko.**



**Kuva 9. Työskentely nykyisessä asemassa/ nykyisen työnantajan palveluksessa.**

Enemmistö kyselyyn vastanneista alaisista oli työskennellyt kyseisen työnantajan palveluksessa yhdestä viiteen vuoteen. Toiseksi eniten vastauksia tuli yli 10 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa työskennelleiltä, vain kaksi oli työskennellyt alle vuoden. Myös esihenkilöasemassa työskentelevistä suurin vastausmäärä saatiin 1–5 vuotta nykyisessä asemassa olleilta. Lähes yhtä monta vastausta tuli kuitenkin alle vuoden kysei-

sessä asemassa työskennelleiltä ja vain yksi kymmenestä oli vastannut olleensa nykyisessä asemassa kuudesta kymmeneen vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut työskennellyt nykyisessä asemassaan yli 10 vuotta. Tämä voi selittyä myös sillä, että esihenkilöiden kyselyyn vastanneiden ikä oli 31–40 vuotta, jolloin esihenkilöasemassa ei ehtinyt kertyä vielä yli kymmentä vuotta.

Esihenkilöiden kyselyssä oli taustakysymyksissä lisäksi haluttu tietää asema organisaatiossa. Tiiminvetäjän roolissa toimi neljä henkilöä ja välijohdossa kolme. Yksi oli vastannut olevansa henkilöstöpäällikkö ja lisäksi yksi oli kertonut olevansa henkilöstöasiantuntija ja yksi toimivansa henkilöstöpäällikön roolin lisäksi liiketoiminnan johtajana.

## 6.2 Kyselytulosten vertailu

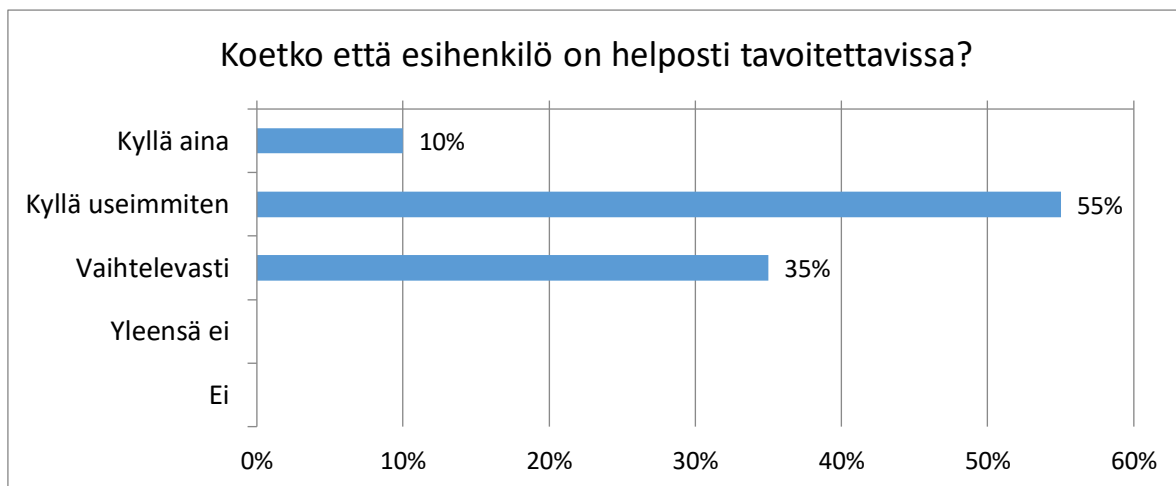
### *Esihenkilön tavoitettavuus*

Tutkimuskysymyksenä oli millaisia näkemyseroja tiiminvetäjien ja henkilöstön välillä on vuorovaikutteisessa oikeudenmukaisuudessa. Näitä näkemyseroja pyrittiin selvittämään kahden kyselyn avulla, jotka sisälsivät samantyyppisiä kysymyksiä ja joista toinen oli suunnattu esihenkilö- tai tiiminvetäjän asemassa toimiville ja toinen alaisille.

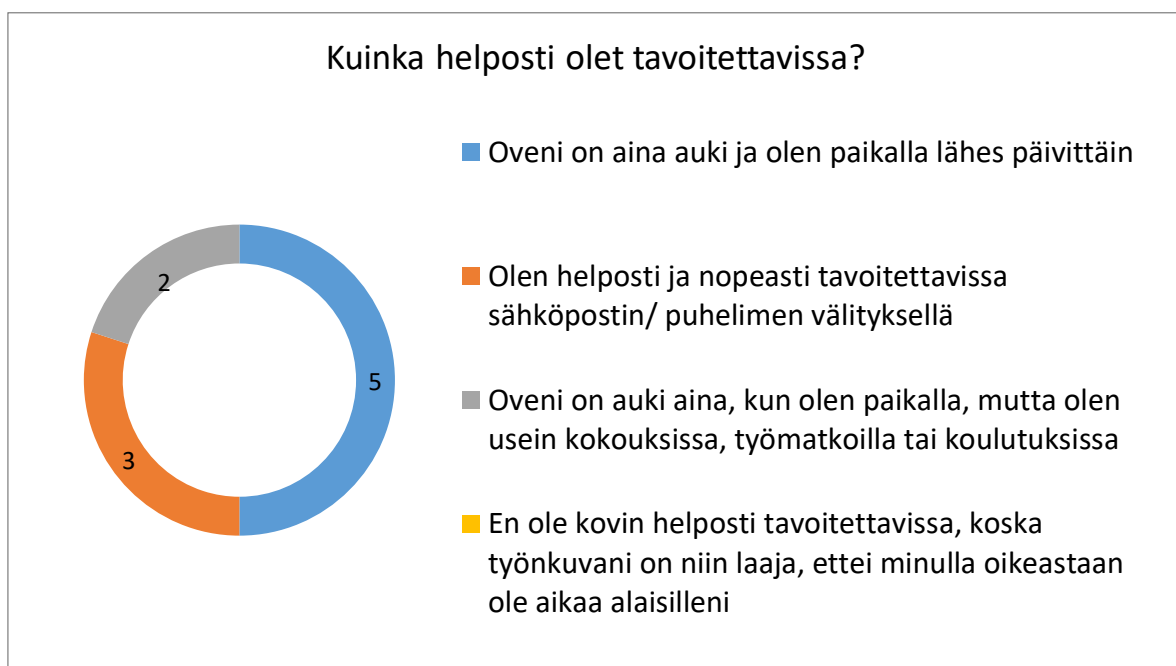
Kyselyissä pyrittiin selvittämään mm. esihenkilön tavoitettavuus. Tavoitettavuus ja alaisten käytettävissä oleminen luo vastuullista kuvaa henkilöstöjohtamisesta. Alaisten kyselyssä kaksi kolmasosaa oli vastannut, että esihenkilö on joko aina tai useimmiten helposti tavoitettavissa. Yksi kolmasosa oli vastannut, että esihenkilö on vaihtelevasti tavoitettavissa. Kukaan ei ollut kuitenkaan vastannut kahta toisen ääripään vastausta, jossa esihenkilön ei koeta olevan helposti tavoitettavissa.

Esihenkilöiden kyselyn vastaustulokset olivat sopusoinnussa alaisten kyselyn kanssa. Puolet esihenkilöistä oli vastannut olevansa paikalla ja tavoitettavissa lähes päivittäin. Kolme kymmenestä oli vastannut olevansa helposti tavoitettavissa sähköpostin tai pu-

helimen välityksellä ja vain kaksi oli vastannut olevansa usein työmatkoilla tai koulutuksissa. Kukaan ei ollut vastannut, ettei heiltä löydy aikaa alaisilleen.



Kuva 10. Alaisten kysely. Esihenkilön tavoitettavuus.



Kuva 11. Esihenkilöiden kysely. Esihenkilön tavoitettavuus.

***Oikea-aikainen tiedottaminen***

Esihenkilöiden kyselyssä kukaan vastaajista ei vastannut, että infot lähetettäisiin aina ajoissa tai että informointi unohtuisi välillä kokonaan. Puolet eli viisi vastaajista vastasivat, että henkilökuntaa tiedotetaan yleensä hyvissä ajoin. Neljä vastaajista kertoi, että informointi saattaa jäädä joskus viime tynkään ja yksi myönsi, että tiedottaminen jää usein viime tynkään.

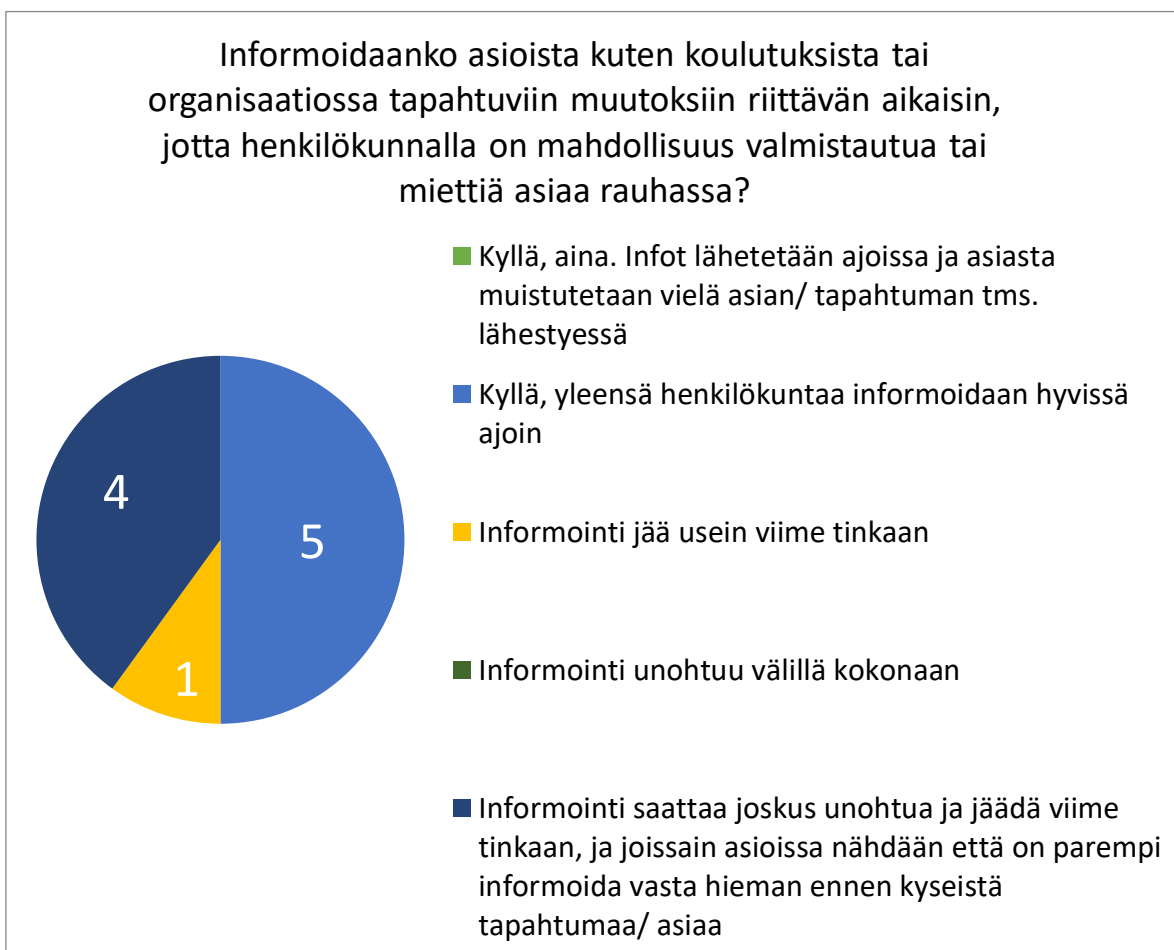
Alaisten informointi esimerkiksi koulutuksista tai organisaatiossa tapahtuvista muutoksista on osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Tiedottaminen kuuluu myös oleellisesti vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen. Alaisilla on oikeus tietää organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja muista heitä mahdollisesti koskevista asioista. Oikea-aikainen tiedottaminen luo myös luottamuksen tunnetta esihenkilöön ja organisaatioon. Alaisten kyselyssä yli puolet vastaajista sanoi, että tiedottaminen on useimmiten riittävää ja tapahtuu tarpeeksi ajoissa. Lähes puolet vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että he eivät useimmiten tai koskaan saa riittävää ja oikea-aikaista informaatiota.

Esihenkilöiden ja alaisten välillä on nähtävillä selkeitä ristiriitoja riittävässä ja oikea-aikaisessa tiedottamisessa. Esihenkilöiden näkemys tiedottamisesta on selkeästi positiivisempi kuin alaisten näkemys. Esihenkilöiden ja alaisten välisessä vuorovaikutteisessa oikeudenmukaisuudessa on siis näkemyseroja riittävässä ja oikea-aikaisessa tiedottamisessa.

Toisaalta nämä kysymykset eivät ole täysin toisilleen vastaavia. Alaisten kyselyssä puhutaan myös tiedottamisen riittävydestä, kun taas esihenkilöiden kyselyssä puhutaan ainoastaan tiedottamisen oikea-aikaisuudesta. Varmuudella ei voi siis sanoa johtuuko alaisten näkemys tiedottamisen riittämättömyydestä oikea-aikaisuuteen vai informoinnin sisältöön.



Kuva 12. Alaisten kysely. Oikea-aikainen tiedottaminen.



Kuva 13. Esihenkilöiden kysely. Oikea-aikainen tiedottaminen.

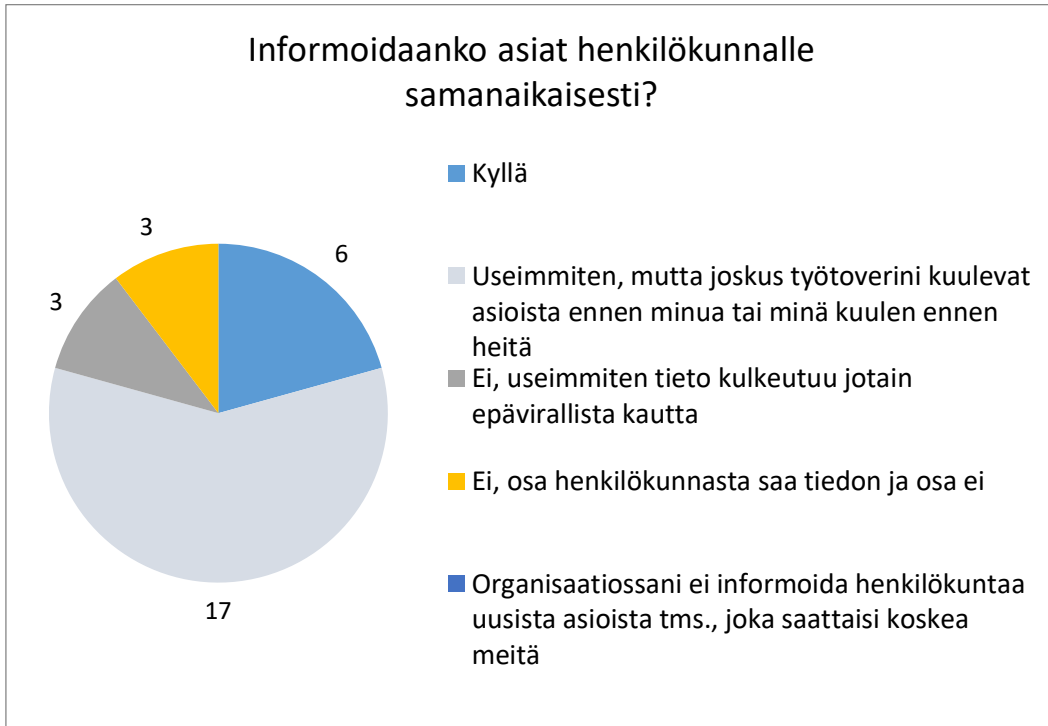
***Samanaikainen tiedottaminen***

Vuorovaikutuksellisessa oikeudenmukaisuudessa asiat tulisi informoida henkilökunnalle samanaikaisesti. Alaisille teetetyn kyselyn perusteella samanaikainen tiedottaminen sujuu esihenkilöiltä ja tiiminvetäjiltä hyvin. Yli kolme neljästä vastaajasta eli kertoi, että samanaikainen informointi tapahtuu aina tai useimmiten. Kolme vastaajaa eli 10 % tämän kyselyn vastaajista kertoi, että tieto kulkeutuu useimmiten jotain epävirallista tietä heidän korviinsa ja kolme vastaajaa totesi, että vain osa henkilökunnasta saa tiedon ja osa ei. Kukaan ei kuitenkaan todennut, ettei organisaatiossa tiedotettaisi henkilökuntaa lainkaan heitä koskevista asioista.

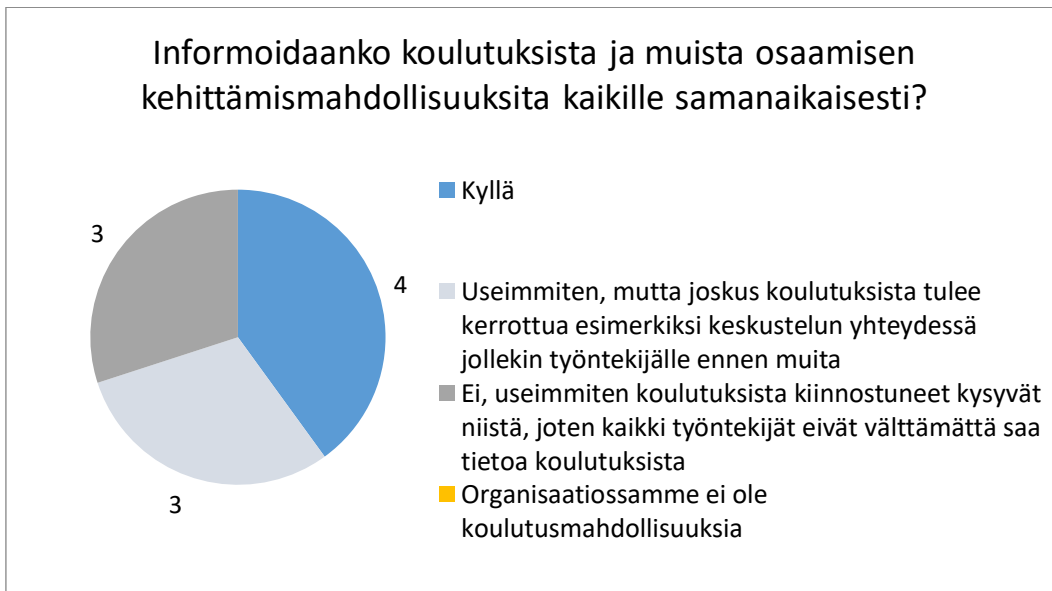
Esihenkilöiden kysely oli hyvin tasainen. Neljä kymmenestä kertoi, että informointi esimerkiksi osaamisen kehittämismahdollisuuksista tapahtuu kaikille samanaikaisesti ja kolme, että tiedottaminen tapahtuu useimmiten samanaikaisesti. Kolme vastaajista kertoi kuitenkin myös, että useimmiten esimerkiksi koulutuksista kiinnostuneet kysyvät niistä itse, eikä koko henkilökuntaa välttämättä tiedoteta näistä lainkaan.

Henkilökunnasta neljä viidesosaa ja esihenkilöistä kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että informointi tapahtuu ainakin useimmiten samanaikaisesti kaikille. Esihenkilöistä noin yksi kolmasosa oli myös sitä mieltä, että kaikki työntekijät eivät välttämättä saa kaikkea infoa, sillä useimmiten koulutuksista kiinnostuneet kysyvät niistä itse. Tämä vastaa alaisten kyselyä, jossa noin yksi viidesosa oli sitä mieltä, että tieto kulkeutuu jotain epävirallista kautta ja osa henkilökunnasta ei välttämättä saa tietoa lainkaan.

Kyselyistä päätellen esihenkilöt olivat alaisia hieman epävarmempia siitä, että tapahtuuko informointi kaikille samanaikaisesti. Toisaalta näin pienestä aineistosta on hankala tehdä mitään kovin tarkkoja päätelmiä. Suuri enemmistö molemmissa kyselyissä oli kuitenkin sitä mieltä, että informointi henkilökunnalle on ainakin useimmiten samanaikaisista.



**Kuva 14. Alaisten kysely. Samanaikainen tiedottaminen.**



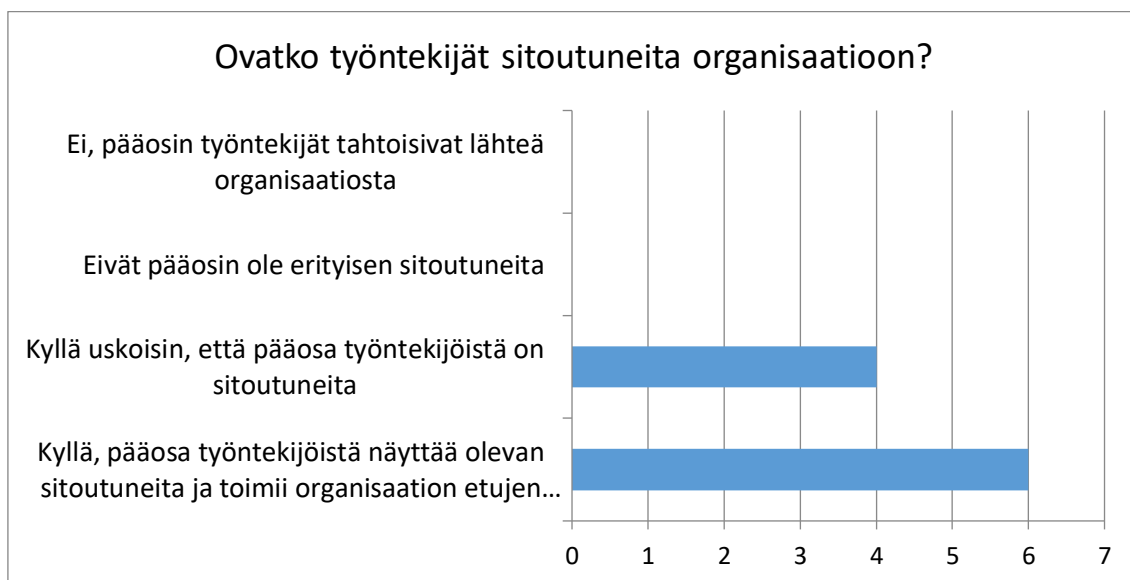
**Kuva 15. Esihenkilöiden kysely. Samanaikainen tiedottaminen.**

### **Sitoutuminen organisaatioon**

Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus auttaa myös työntekijöitä sitoutumaan organisaatioonsa. Kyselyissä kysyttiin alaisten sitoutumista organisaatioonsa ja esihenkilöiden näkemystä alaisten sitoutumiseen. Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että työntekijät ovat ainakin pääosin sitoutuneita organisaatioon, kun taas alaisten kyselyssä vaihtelu oli runsaampaa.

Vain kolmasosa alaisten kyselyyn vastanneista kertoi olevansa sitoutunut organisaatioonsa. Yhtä suuri määrä vastaajia kertoi haluavansa lähteä organisaatiosta. Viimeinen kolmannes keskivaiheille ja totesi, ettei ole erityisen sitoutunut organisaatioon, vaikka työpaikassa sinänsä ei ole vikaa.

Esihenkilöiden ja alaisten kyselyjen välillä on siis selkeä ero tämän kysymyksen kohdalla. Mielenkiintoista on myös, että organisaatioon sitoutumattomuus ei välttämättä näy esihenkilöille.



**Kuva 16. Esihenkilöiden kysely. Sitoutuminen organisaatioon.**



**Kuva 17. Alaisten kysely. Sitoutuminen organisaatioon.**

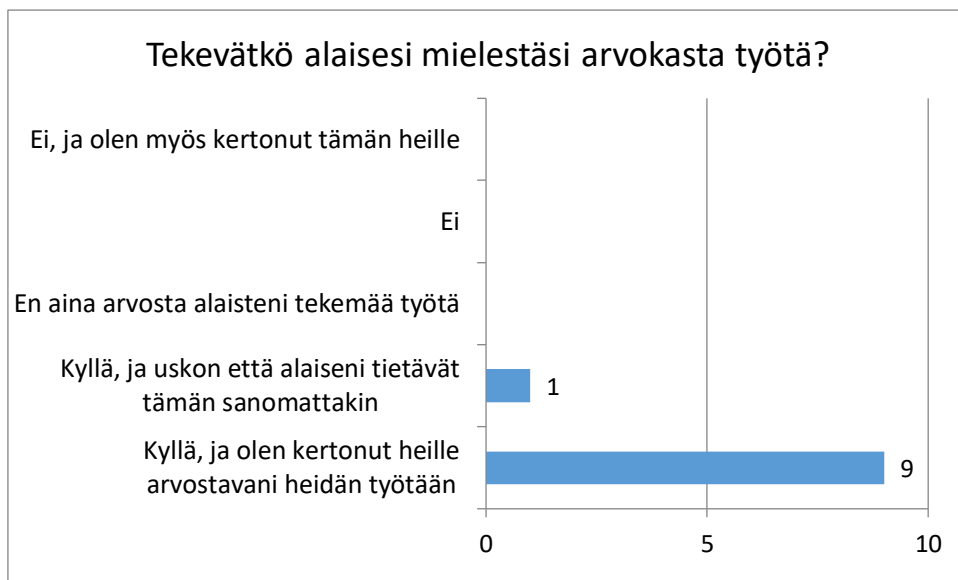
### **Arvostaminen**

Toinen kysymys, jossa esihenkilöiden vastaukset poikkesivat selvästi alaisten vastauksista, oli kysymys työn arvostamisesta. Esihenkilöt kokivat, että heidän alaisensa tekevät arvokasta työtä ja lähes kaikki olivat myös kertoneet tämän alaisilleen. Vastuullinen henkilöstöjohtaja pitääkin huolen siitä, että hänen alaisensa ovat tietoisia siitä, että heidän työtään arvostetaan.

Ristiriitaa aiheutti kuitenkin se, että alaisten kyselyssä vain puolet vastaajista on kuullut esihenkilön arvostavan heidän työtään tai ainakin uskovat, että heidän työtään arvostetaan. Lähes yhtä moni on kuitenkin epävarma siitä, arvostetaanko hänen työtään.

Arvostuskysymyksessä on selkeä kuilu esihenkilöiden ja alaisten näkemyksissä. Vaikka esihenkilöt kokevat alaisten tietävän, että heitä arvostetaan, näin ei välttämättä ole. Esihenkilöt eivät kenties sano alaisille tarpeeksi usein arvostavansa heidän työtään tai positiivinen palaute kohdistetaan aina tietyille henkilöille, jolloin osa saattaa kokea jäävänsä ilman arvostusta. On kuitenkin otettava huomioon, että tämä ristiriita alaisten ja

esihenkilöiden vastauksissa saattaa myös johtua siitä, että vastaajat ovat eri organisaatioista.



**Kuva 18. Esihenkilöiden kysely. Arvostaminen.**



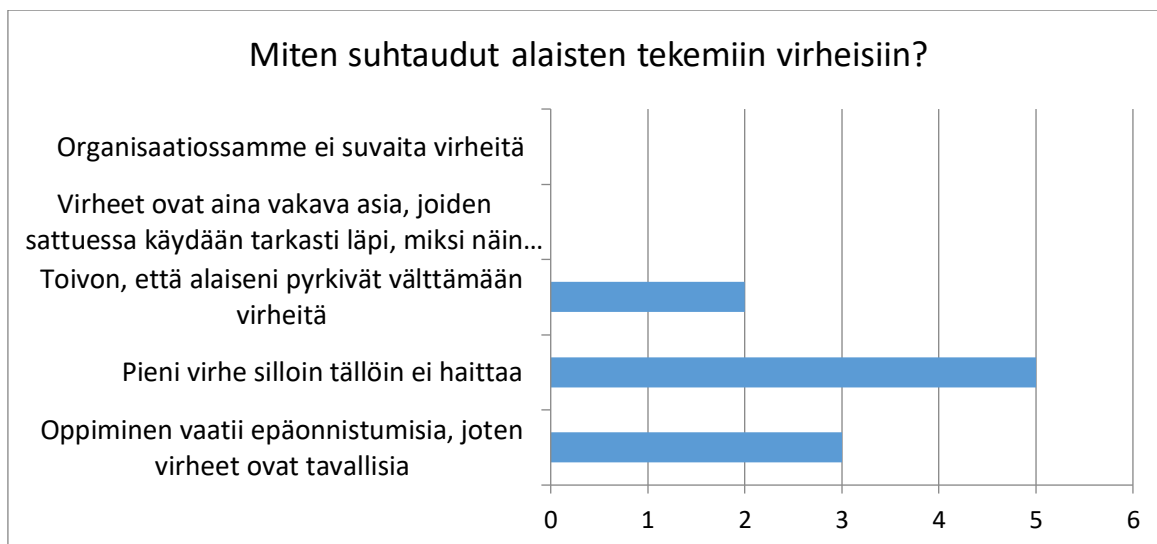
**Kuva 19. Alaisten kysely. Arvostaminen.**

### **Virheiden tekeminen**

Esihenkilöt suhtautuivat virheiden tekemiseen pääosin suopeasti. Kahdeksan kymmenestä vastaajasta vastasi, että virheet ovat tavallisia tai pieni virhe silloin tällöin ei haittaa. Kaksi kolmesta kuitenkin toivoi, että alaiset pyrkisivät välttämään vireitä. Kukaan ei todennut, että organisaatiossa virheiden tekemiselle olisi nollatoleranssi.

Alaisten kyselyssä hajontaa oli enemmän ja vastauksia tuli pari kappaletta myös viimeiseen kohtaan, jossa esihenkilö on tehnyt selväksi, ettei virheitä saa tehdä. Puolet vastaajista kuitenkin totesi, että pieni virhe silloin tällöin ei haittaa. Vain neljä vastaajista kertoi, että esihenkilö kannustaa oppimaan uutta ja virheitä sattuu opetellessa, mutta niistä myös oppii paljon.

Esihenkilöiden kyselyn tulokset vastasivat aika hyvin alaisten kyselyn tuloksia. Esihenkilöt kokivat kenties olevansa hieman suopeampia virheiden tekemisen suhteen kuin miltä he näyttäytyvät alaisten silmissä.



**Kuva 20. Esihenkilöiden kysely. Virheiden tekeminen.**



Kuva 21. Alaisten kysely. Virheiden tekeminen.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Laadullisessa tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. Laatu ja luotettavuus ovat tutkimusta ohjaavia periaatteita. Käytetyt mittaukset ja menetelmät, lähteet, kysymyksen asettelut, kysymysten vertailtavuus ja rajoitusten huomioonottaminen ovat osa tutkimuksen luotettavuutta ja ilman näiden huomioonottamista, tutkimusta ei voida pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua pohditaan kuitenkin myös erikseen tutkimuksen johtopäätöksiä tehdessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 184–185; Tuomi & Sarajärvi 2018, s.133).

Yhteenvedossa ja jatkotutkimusehdotuksissa pohditaan mm. tutkimustuloksia tutkimuskysymysten avulla. Minkälaisia vastauksia tutkimus toi näihin kysymyksiin vai toiko tutkimus enemmän uusia kysymyksiä kuin vastauksia.

### 7.1 Tulosten luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee tarkastella kahta asiaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan mittaa sitä, miten hyvin mittaus on toistettavissa. Kun samaa asiaa mitataan uudestaan, tulisi mittaustulokset pysyä samana. Tutkimus on sitä luotettavampi mitä todennäköisemmin tutkimustulokset ovat toistettavissa muuttumattomina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 232).

Esihenkilöiden ja alaisten kyselyissä kysymykset olisivat voineet vastata toisiaan hieman paremmin, jolloin niiden vertailu keskenään olisi ollut helpompaa ja validiteetti olisi ollut parempi. Vaikka kyselyä laadittaessa kysymyksissä pyrittiin kysymään vain yhtä asiaa kerrallaan ja tehdä niistä tarkoin rajattuja, esimerkiksi alaisten kyselyssä oli kohta, jossa kysyttiin samassa kysymyksessä tiedottamisen riittävydestä ja oikea-

aikaisuudesta. Tämä aiheuttaa vastauksen epätarkkuuden sillä ainoastaan vastattaessa *Kyllä*, tiedetään että tiedottaminen on vastaajan mielestä sekä riittävää että oikea-aikaista. Kaikki muut vaihtoehdot aiheuttavat epäselvyyttä siitä, onko ongelma vastaajan mielestä tiedottamisen oikea-aikaisuudessa vai riittävydessä vai molemmissa. Jotta vastaukset olisivat selkeämpiä ja helpommin tulkittavissa tulisi nämä kaksi kysymystä esittää erillisinä kysymyksinä ja esihenkilöpuolelta tulisi löytyä vastaava kysymys tiedottamisen riittävydestä. Voidaan jopa sanoa, että tämä kysymys täytyy jättää tutkimustuloksissa huomiotta sen epätarkkuuden ja huonon vertailtavuuden takia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 197)

Kyselyjen vastaajamäärät olivat kohtalaisen vähäisiä esihenkilöiden kyselyssä, mikä kyseenalaistaa tutkimustulosten reliabiliteetin. Jotta kysely olisi reliabeeli, sama tulos täytyisi voida toistaa uudelleen. Vastaajamäärä oli niin pieni, että jo muutama vastaaja lisää olisi saattanut muuttaa tuloksia toiseen suuntaan merkittävästi. Koska vastaajamäärät ovat pieniä ja vastaajat on rajattu 31–40 vuotiaisiin naisiin, tutkimustuloksia ei voida soveltaa koskemaan laajempaa ryhmää, esimerkiksi miehiä tai paljon nuorempia tai vanhempia naisia.

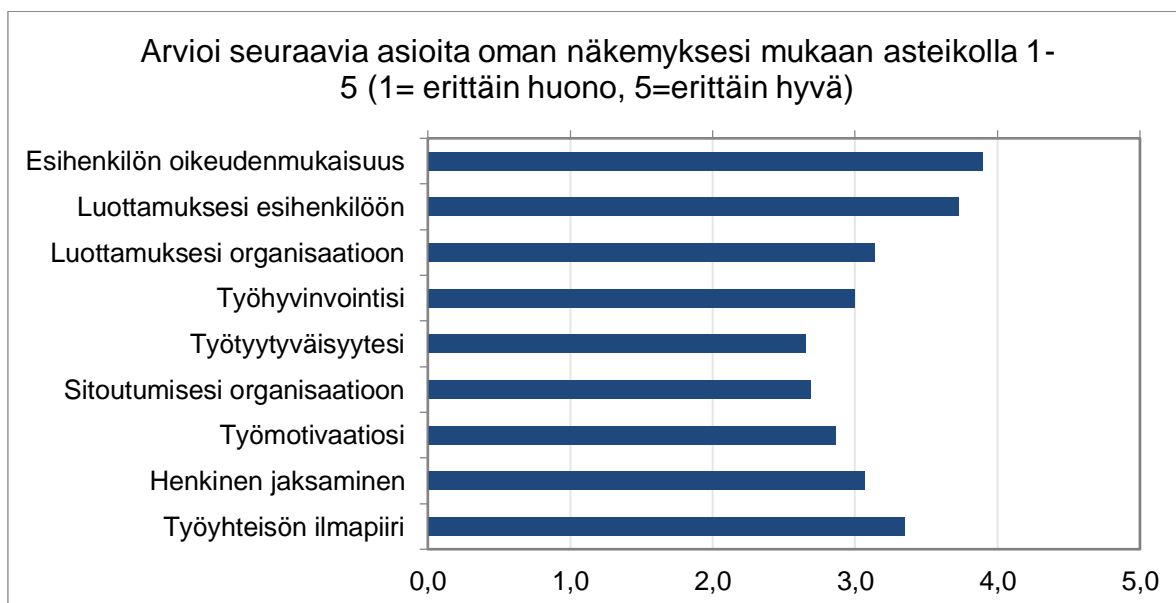
Ongelma alaisten ja esihenkilöiden kyselyiden vertailtavuuden kannalta löytyy myös tavasta, jolla kyselyiden vastaukset on kerätty. Koska vastauksia ei ole kerätty mistään tietystä organisaatiosta vaan kyselyt ovat olleet MB järjestön Facebook-sivuilla vapaasti vastattavissa, kyselyihin vastanneet esihenkilöt ja alaiset saattavat olla täysin eri organisaatioista. Tästä saattaa johtua erot alaisten ja esihenkilöiden kyselytulosten välillä esimerkiksi organisaatioon sitoutumisessa ja työn arvostamisessa.

## 7.2 Yhteenveto tutkimustuloksista

*Ensimmäinen tutkimuksen alakysymys: Millaisia näkemyseroja esihenkilöiden ja henkilöstön välillä on vuorovaikutteisessa oikeudenmukaisuudessa?*

Suurimmat näkemuserot esihenkilöiden ja henkilöstön välillä olivat organisaatioon sitoutumisessa ja alaisten työn arvostamisessa. Kyselyn vastausten perusteella esihenkilöt uskoivat alaisten olevan selvästi sitoutuneempia organisaatioon kuin mitä alaisten antamista vastauksista voi päätellä. Sama kaava jatkui työn arvostamisessa, jossa kaikki esihenkilöt vastasivat arvostavansa alaistensa työtä. Alaisista sen sijaan noin puolet oli epävarmoja siitä, arvostetaanko heidän työtään.

Alaisten pyydettiin myös arvioivan oman näkemyksen mukaan arvoasteikolla yhdestä viiteen, mm. luottamusta esihenkilöön ja organisaatioon, esihenkilön oikeudenmukaisuutta ja sitoutumista organisaatioon. Esihenkilön oikeudenmukaisuus ja luottamus esihenkilöön saivat suurimmat pisteet ja niissä vastausten mediaani oli 4. Sitoutuminen organisaatioon oli ainoa kohta, jossa mediaani oli 2. Muissa kohdissa mediaani oli 3. Vaikka esihenkilön nähdään toimivan oikeudenmukaisesti ja olevan luotettava alaisten sitoutuminen organisaatioon on silti matala. Työtyytyväisyyden keskiarvo on hyvin lähellä organisaatioon sitoutumisen keskiarvoa, mutta mikään asteikolla olevista muista kohdista ei selitä sitä, miksi työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen ovat niin matalalla.

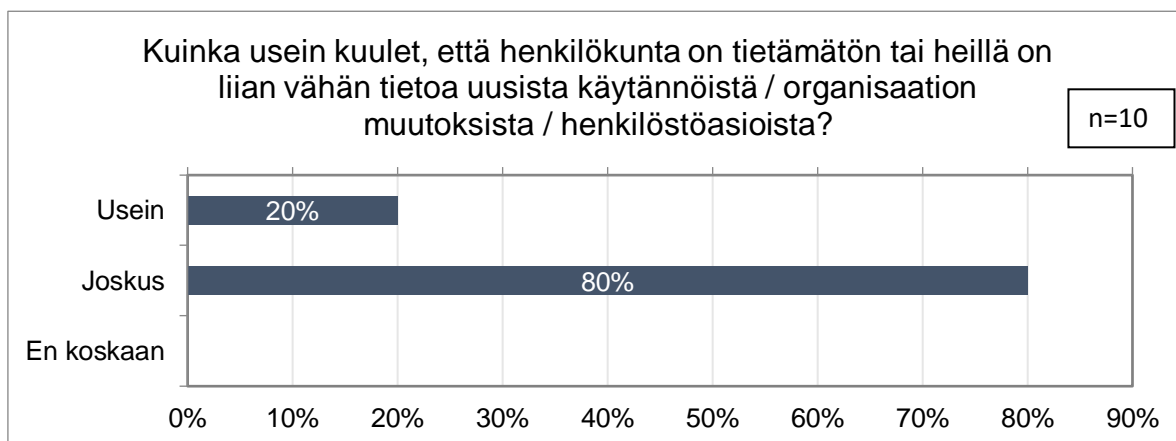


Kuva 22. Alaisten kysely. Asteikkokysymys.



**Kuva 23. Alaisten kysely. Motivointi.**

Alaisten tekemän työn arvostamisen epävarmuus voi olla yksi selittävä tekijä alhaisesta sitoutumisesta organisaatioon. Toinen tekijä voi olla, ettei esihenkilö osaa motivoida henkilökuntaa oikealla tavalla. Alaisille teetetystä kyselyssä kysyttiin kokevatko he, että esihenkilö osaa motivoida työnteossa ja lähes puolet vastaajista vastasi ei.

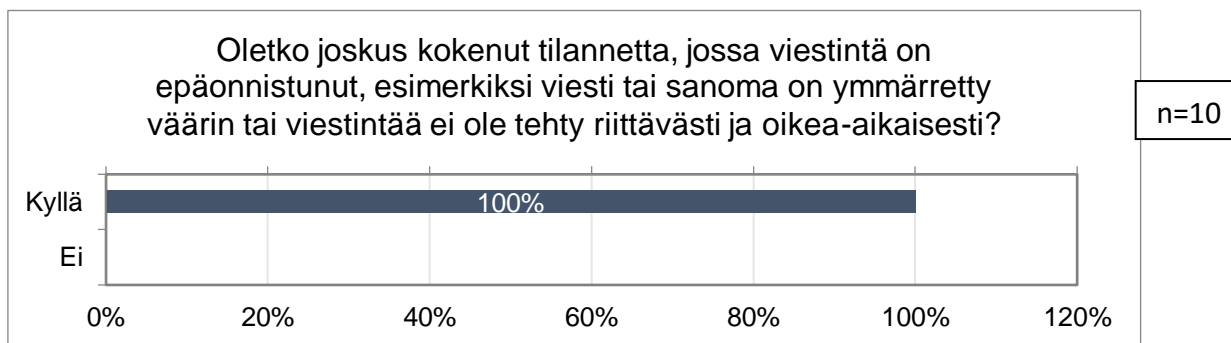


**Kuva 24. Esihenkilöiden kysely. Henkilökunnan epätietoisuus.**

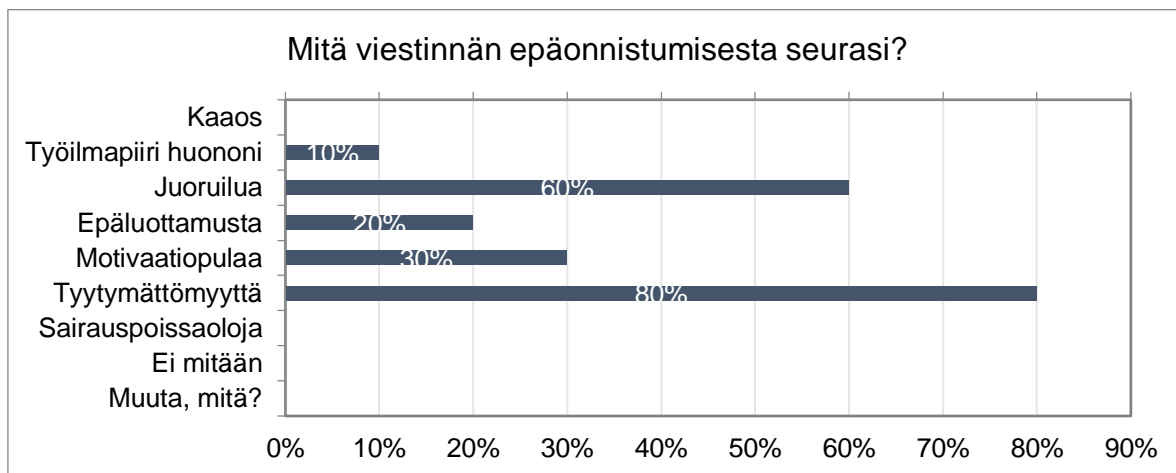
Sekä esihenkilöiden että alaisten kyselystä selvisi myös, että tiedottaminen ei ole aina riittävää ja oikea-aikaista. Esihenkilöiden kyselyssä kysyttiin tiedottamisesta lisää tarkentavia kysymyksiä, joiden vastaukset voivat osin selittää alaisten matalaa sitoutumis-

ta organisaatioon. Kaikki kyselyyn vastanneista kymmenestä esihenkilöstä kertoivat ainakin joskus kuulleensa, että henkilökunta on tietämätön tai heillä on liian vähän tietoa uusista käytännöistä tai organisaation muutoksista. Esihenkilöiltä kysyttiin myös ovatko he joskus kokeneet tilannetta, jossa viestintä on epäonnistunut, esimerkiksi viesti tai sanoma on ymmärretty väärin tai viestintää ei ole tehty riittävästi ja oikea-aikaisesti. Kaikki kymmenen vastaajaa vastasivat jälleen myöntävästi. Jatkokysymyksenä kysyttiin mitä viestinnän epäonnistumisesta seurasi ja vastaajat olivat havainneet viestinnän epäonnistumisen seurauksena juoruilua, motivaatiopulaa, epäluottamusta ja työilmapiirin heikentymistä. Kaikkein eniten oli kuitenkin havaittu tyytymättömyyttä.

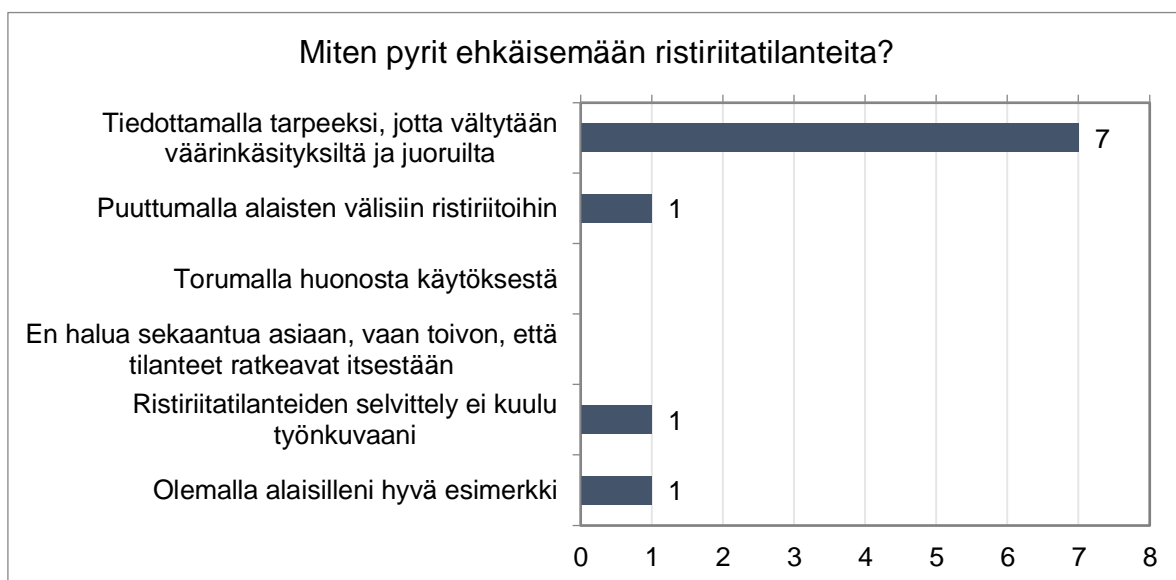
Työtyytyväisyyden lasku, josta seurauksena voi olla heikko sitoutuminen organisaatioon saattaa siis johtua viestinnän epäonnistumisesta, sen riittämättömydestä tai siitä, että tiedottaminen ei ole tapahtunut tarpeeksi ajoissa. Mielenkiintoista oli kuitenkin, että esihenkilöiltä kysyttäessä miten he pyrkivät ehkäisemään ristiriitatilanteita seitsemän kymmenestä vastasi *tiedottamalla tarpeeksi*.



**Kuva 25. Esihenkilöiden kysely. Viestinnän epäonnistuminen.**



Kuva 26. Esihenkilöiden kysely. Viestinnän epäonnistumisen seuraus.



Kuva 27. Esihenkilöiden kysely. Ristiriitatilanteiden ehkäisy.

*Toinen tutkimuksen alakysymys: Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta?*

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta, sillä jo Salminen (2001, s. 74) totesi, että johtaminen ilmenee alaiselle viestintänä. Tämä näkyy muun muassa niin, että vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu, avoimuus,

joka luo henkilöstölle luotettavuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta, ja auttaa näin henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon. (Aaltonen ym. 2004: 122.)

Organisaation kehitysportaikosta (s.30) näkyy myös, kuinka viestintä ja vuorovaikutus lisääntyy vastuullisuuden lisääntyessä. Nollatasolla viestintä on lähinnä henkilöstön kohtelemista tasapuolisesti lain näkökulmasta, kun taas kolmostasolla tapahtuu tiivistä vuorovaikutusta ja arvokeskustelua. Kolmostasolla henkilöstö kokee enemmän tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, kuin alemmilla tasoilla. (Aaltonen ym. 2004: 114.) Myös Viitalan ja Järllströmin (2014: 236) tutkimuksen mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu mm. avoimuus ja vuorovaikutteinen viestintä henkilöstön ja tiiminvetäjien välillä sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.

Vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen kuuluu ihmissuhde- ja informaatio-oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa kysyttiin mm. saako henkilöstö informaatiot tarpeeksi ajoissa ja saako koko henkilöstö informaation samaan aikaan. Informaatio-oikeudenmukaisuuden mukaan näin tulisi olla. Ihmissuhdeoikeudenmukaisuudessa työntekijän tulisi saada esimerkiksi myös kokea työnsä arvokkaaksi. Myös tätä selvitettiin empiirisessä aineistossa. (Charoensap, Virakul, Senasu ja Aymannin, 2019).

Järllströmin (2014, s.4) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse henkilöstön motivoimisesta, sitouttamisesta ja osaamisen kehittamisestä. Itsensä ja työnsä arvokkaaksi tunteminen on sidoksissa henkilön motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Samoin riittävä ja oikea-aikainen informaatio voi olla edellytys koulutukseen hakeutumiselle ja pääsemiselle. Toinen tutkimuskysymyksen alakysymyksistä oli: *Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen tukee vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta?* Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan tue vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta, vaan prosessi on kaksisuuntainen, ja vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus tukee myös vastuullista henkilöstöjohtamista, sillä niiden tavoitteet ovat samat. Sekä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa että vuo-

rovaikutteisessa oikeudenmukaisuudessa tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen organisaatioon.

Molemmissa pyritään avoimuuteen, oikea-aikaiseen viestintään sekä henkilöstön motivoimiseen ja tukemiseen, arvostamalla ja tarjoamalla esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia. Viestintä pyritään suorittamaan oikea-aikaisesti ja riittävästi, jotta henkilöstö kokee oikeudenmukaisuutta, arvostusta ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan.

***Tutkimuskysymys: Mikä on viestinnän rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa?***

Viestinnän rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on merkittävä, koska viestinnän avulla esihenkilö ja organisaatio voi viestittää alaisille luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja arvostusta. Ilman asianmukaista viestintää henkilökunta on epätietoinen organisaatiossaan tapahtuvista muutoksista, uusista käytänteistä ja henkilöstöasioissa tapahtuvista muutoksista. Viestintä on elintärkeää jo työn sujumuuden kannalta ja yleinen viestintä henkilökunnalle organisaatiossa tapahtuvista asioista, jotka eivät suoraan vaikuta henkilökuntaan luo organisaatiosta avoimen ja luotettavan kuvan. Lisäksi viestinnän epäonnistumisesta seuraa organisaatiota heikentäviä asioita kuten juoruilua, motivaatiopulaa, työilmapiirin heikentymistä ja tyytymättömyyttä.

Viestintä on myös aina riippuvainen kontekstista, joten se ei ole ikinä yksioikoista. Kyselyistä saatuja tuloksia ei voida tulkita yksiselitteisesti. Ainoa asia minkä kyselyn tuloksista voi varmuudella sanoa on se, että viestinnän roolia vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ei tulisi väheksyä vaan tutkia lisää ja löytää ne viestinnän keinot, joilla sanoma saadaan parhaiten perille sen vastaanottajille. Tutkimus antoi kuitenkin suuntaa siihen, mihin asioihin seuraavissa tutkimuksissa kannattaisi keskittyä.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksissa voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi sitä, mistä syistä matala sitoutuminen organisaatioon johtuu, jotta voitaisiin löytää keinoja sitoutumisen parantamiseksi. Työtyytyväisyyden lasku, josta seurauksena voi olla heikko sitoutuminen organisaatioon saattaa johtua viestinnän epäonnistumisesta, sen riittämättömyydestä tai siitä, että tiedottaminen ei ole tapahtunut tarpeeksi ajoissa. Mielenkiintoista oli, että kyselyiden vastaukset olivat osin ristiriitaiset. Kysyttäessä esihenkilöiltä kuinka usein he kuu-levat henkilökunnan olevan tietämätön esimerkiksi jostain organisaation muutoksista tai henkilöstöasioista suurin osa vastaajista, kahdeksan kymmenestä, sanoi ainakin joskus näin tapahtuneen ja kaksi kymmenestä oli vastannut, että näin käy usein. Kuitenkin kysyttäessä miten ristiriitatilanteita pyritään ehkäisemään, seitsemän kymmenestä oli vastannut *tiedottamalla tarpeeksi*. Jatkotutkimuksissa voisi tutkia myös tarkemmin onko tämä esihenkilöiden vastaus ”tiedottamalla tarpeeksi” todellinen tilanne vai esihenkilöiden ihannekuva, johon he toivoisivat pääsevänsä.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi selvittää tarkemmin mikä on *tarpeeksi*, sillä esihenkilöiden ja alaisten välillä tässä näkyy olevan näkemyseroja. Missä asioissa tiedottaminen on liian vähäistä, liian myöhäistä tai epäselkeää? Missä tilanteissa väärinkäsityksiä on syntynyt ja millä keinoilla nämä voisi tulevaisuudessa ehkäistä?

Jatkotutkimuksissa voisi myös miettiä haastattelun käyttämistä empiirisen aineistonkeruukeinona. Haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada näin syvällisempi kuva asiasta. Lisäksi haastattelussa voi kysyä kysymyksiä, joita on hankala muotoilla selkeästi kyselylomakkeeseen.

**LÄHTEET:**

Aaltonen, T., Luoma M., & Rautiainen R. (2004). Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Ahmad, S. (2018). *Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism*. Julkaisussa European Management Journal April 2018, Vol.36(2), pp.223–234. Saatavilla [03-12-2019] osoitteessa <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0263237318300033>

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H., & Yrttiaho, L. (2004). Työelämän viestintä. Helsinki: WSOY.

Almarzooqi, A., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes. International Journal of Productivity and Performance Management. 09 September 2019, Vol.68(7), pp.1272-1292 31.10.19

Al-Fedaghi, S. (2012). Codeless Communication and the Shannon-Weaver Model. International Conference on Software and Computer Applications.

Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes. Julkaisussa: Journal of Leadership Studies February 2019, Vol.12(4), pp.7-26. Saatavilla [03-12-2019] osoitteessa <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1002/jls.21574>

- Cruceru, R., & Macarescu, C. (2009) Interactional justice: the link between employee retention and employment lawsuits. *Economic and business review; brasov* vol. 4, iss. 4, (winter 2009): 95-102. Romania
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Bremen: Physica - Verlag. Saatavissa rajoitetusti 17.10.2018: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=450567&query=#>
- Finto (2019). *YSO – Yleinen suomalainen ontologia*. Saatavilla [04-12-2019] osoitteessa <https://finto.fi/yso/fi/search?clang=fi&q=viestint%C3%A4>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. (2013). *Handbook of Organizational Justice*. London: Taylor & Francis Group.
- Haapanen L., Kääntä L., & Lehti, L. (2018). *Diskurssintutkimuksen menetelmistä*. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys.
- Haslam, A., Reicer S., & Platow M. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- He, W., Fehr, R., Yam, K., Long, L-R., & Hao, P. (2017). *Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation*. Julkaisussa: *Journal of Organizational Behavior* May 2017, Vol.38(4), pp.537-557. Saatavilla [11-11-2019] osoitteessa <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1002/job.2133>  
2.12.19
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelu teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hornstrup, C., & Berg, M. (2014). Vuorovaikutussuhteiden johtaminen. Systemisen ajattelun työkaluja. Helsinki: Humap.

Högström, A. (2002). Yhteiskunnallinen viestintä. Tampere: Infor.

Juholin, E. (2017). Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. (2001). Communicare! Viestintä Strategiasta käytäntöön. Turenki: Infor.

Juholin, E., Rydenfelt, H. (2016). Eettinen viestintä 2016. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry

Juutinen, S., & Steiner M-L.(2010). Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro Oy

Järvilehto, L. (2011). *Ajattelun ammattilainen. Ethos, pathos ja logos – mestaripuheen kolme muskettisoturia*. Saatavilla [23-11-2019] osoitteessa <https://ajattelunammattilainen.fi/2011/02/09/ethos-pathos-ja-logos-mestaripuheen-kolme-muskettisoturia/>

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., & Ollikainen, M. (2011) Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kramar, R. (2013). *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* Saatavissa 19.10.2018: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.816863>.

- Leineweber, C., Bernhard - Oettel, C., Peristera, P., Eib, C., Nyberg, A., & Westerlund, H. (2017). *Interactional justice at work is related to sickness absence: a study using repeated measures in the Swedish working population*. Julkaisussa: BMC Public Health Dec 8, 2017, Vol.17(1). Saatavilla [02-12-2019] osoitteessa <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-017-4899-y>
- Luoma-aho, V. (2015). *Läpinäkyvä viestintä*. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry 2015.
- Malmelin, N., & Wilenius, M. (2008). *Välittäjät. Vastuullisen viestinnän tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. (Corporate culture benefits from fairness) (Critical Essay) Julkaisussa: Academy of Management Journal August 2000, Vol.43(4), p.738
- Moliner, C., Cropanzano, R., Martinez-Tur, V. (2017). *Organizational Justice. International perspectives and Conceptual Advances*. New York: Routledge.
- Mäki, T., Liedenpohja, A.-M., Parikka, U.-R. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Fioca Oy.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M., Qun, W., & Abdullah, S. (2019). *How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work*. Julkaisussa: Employee Relations: The International Journal 07 October 2019, Vol.41(6), pp.1288-1311. Saatavilla [02-12-2019] osoitteessa <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/ER-01-2017-0007/full/html>

- Nurmi, J.-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L., & Ruoppila, I. (2015). Ihmisen psykologinen kehitys. Juva: PS-kustannus.
- Pinnington, A., Macklin R., & Campbell T. (2007). *Human Resource Management*. New York: Oxford University Press. Saatavissa 18.10.2018: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=415419&query=>.
- Ritala, P. (2019). Kestävä liiketoiminta Suomessa käy globaalia vastuuttomuutta vastaan. Saatavilla [03-12-2020] osoitteessa [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/kestava-liiketoiminta-suomessa-kay-globaalia-vastuuttomuutta-vastaan](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/kestava-liiketoiminta-suomessa-kay-globaalia-vastuuttomuutta-vastaan)
- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- Scheller, E., & Harrison, W. (2018). Ignorance Is Bliss, or Is It? *The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment*. Julkaisussa: Compensation & Benefits Review April 2018, Vol.50(2), pp.65-81. Saatavilla [03-12-2019] osoitteessa <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1177/0886368719833215>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2013.) *Organizational Behavior*. Wiley
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Tilastokeskus. (2020). Saatavilla [10-12-2019] osoitteessa [http://www.stat.fi/tup/tilastokirjasto/aidit\\_tilastoissa\\_2020.html](http://www.stat.fi/tup/tilastokirjasto/aidit_tilastoissa_2020.html)

- Todorov, A., Pkrashi, M., & Oosterhof, N. N. (2009). Evaluating faces on trustworthiness after minimal time exposure. *Social Cognition*, 27, 813–833.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2012). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Upasna, A. (2014). *Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement*. Julkaisussa *Personnel Review* 28 January 2014, Vol.43(1), pp.41–73. Saatavilla [04-12-2019] osoitteessa <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-02-2012-0019/full/html>
- Zhang, Z., & Jia, M. (2013). *How can companies decrease the disruptive effects of stretch goals? The moderating role of interpersonal- and informational- justice climates*. Julkaisussa: *Human Relations* July 2013, Vol.66(7), pp.993-1020. Saatavilla [03-12-2019] osoitteessa <https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/full/10.1177/0018726713483630>
- Vastuullisuusraportti.fi (2016). *Vastuullisuustietoa yrityksille – ajatuksia vastuullisuuden raportoinnista*. Saatavissa [23-11-2019] osoitteessa: <http://vastuullisuusraportti.fi/>
- Wiio, O. A. (1989). Viestinnän perusteet. Espoo: Weilin+Göös.
- Wiio, O. A. (1978). Wiion lait – ja vähän muidenkin. Espoo: Weilin+Göös.

## Liitteet

### Liite 1. Alaisten kysely

#### 1. Yksikön koko

- 1-5 henkilöä
- 6-10 henkilöä
- 11-20 henkilöä
- yli 20 henkilöä

#### 2. Ikäsi

- alle 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- yli 50

#### 3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

#### 4. Kauanko olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

- alle 1 vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

5. Koetko, että esimies/-nainen/-henkilö on helposti tavoitettavissa?

- Kyllä aina
- Kyllä useimmiten
- Vaihtelevasti
- Yleensä ei
- Ei

6. Koetko, että esimiehesi/-naisesi/-henkilösi kanssa on helppo keskustella?

- Kyllä, mielestäni hänen kanssa on aina helppo keskustella
- Kyllä, mielestäni hänen kanssa on useimmiten helppo keskustella
- Koen, että päivästä riippuen hänen kanssa saattaa olla vaikea tai helppo keskustella
- Yleensä ei ole
- Ei

7. Koetko, että esimies/-nainen/-henkilö osaa motivoida sinua työnteossa?

- Kyllä, hän löytää aina oikeat sanat ja teot motivoimiseeni
- Kyllä useimmiten
- Ei, hän ei tiedä motivaatiopulastani
- Ei, hänen kanssa kommunikointi laskee motivaatiotani

8. Jääkö kehityskeskusteluista positiivinen mieli?

- Kyllä, kehityskeskusteluista saan aina jotain uutta työhöni: koulutussuunnitelman, arvostusta ja työmotivaatiota, ratkaisuiideoita ongelmiini tms.
- Kyllä useimmiten ja saan kehityskeskusteluista yleensä jotain uutta
- Kyllä, vaikka en koe saavani niistä varsinaisesti mitään uutta
- Ei, mielestäni kehityskeskustelut ovat ajanhukkaa
- Ei, hukkaan työmotivaationi aina hetkeksi kehityskeskustelujen jälkeen
- Ei, minua muistutetaan tekemistäni virheistä ja keskusteluista jää epämiellyttävä olo
- Emme käy kehityskeskusteluja

**9. Informoidaanko henkilökuntaa riittävästi ja tarpeeksi ajoissa?**

- Kyllä
- Kyllä useimmiten
- Useimmiten ei
- Ei

**10. Informoidaanko asiat henkilökunnalle samanaikaisesti?**

- Kyllä
- Useimmiten, mutta joskus työtoverini kuulevat asioista ennen minua tai minä kuulen ennen heitä
- Ei, useimmiten tieto kulkeutuu jotain epävirallista kautta
- Ei, osa henkilökunnasta saa tiedon ja osa ei
- Organisaatiossani ei informoida henkilökuntaa uusista asioista tms., joka saattaisi koskea meitä

**11. Onko viestintä ja informointi myös poikkeustilanteissa mielestäsi riittävää ja oikea-aikaista?**

- Kyllä, viestintä on ollut sujuvaa ja olen saanut kaiken tarvittavan tiedon
- Kyllä, viestintä on ollut enimmäkseen riittävää ja oikea-aikaista
- Olen saanut viestinnästä selville tärkeimmät linjaukset, vaikkakin asioista informointi on tilanteen takia tapahtunut hyvin nopealla aikataululla
- Olisin kaivannut enemmän informaatiota tilanteesta ja ehkä hieman nopeampaa reagointia
- Viestintä on ollut todella heikkoa, enkä koe saaneeni tarpeeksi tietoa asioista

**12. Onko organisaatiossasi hyväksyttävää tehdä virheitä?**

- Kyllä, esimieheni/-naiseni/-henkilöni kannustaa yrittämään, opettelemaan ja kokeilemaan uutta, virheitä sattuu, mutta niistä myös oppii paljon
- Kyllä, pieni virhe silloin tällöin ei haittaa
- Pyrin välttämään virheitä
- Virheitä ei saa tehdä ja esimies on tehnyt tämän selväksi

### 13. Koetko työsi arvokkaaksi?

- Kyllä, esimies/-nainen/-henkilö on kertonut arvostavansa työtäni
- Kyllä, uskon että esimies/-nainen/-henkilö ja organisaatio arvostavat työtäni
- Välillä mietin arvostetaanko työtäni
- En

### 14. Oletko sitoutunut organisaatioosi?

- Kyllä, viihdyn hyvin ja teen parhaani, jotta toimin organisaation etujen mukaisesti
- Kyllä sanoisin olevani
- En erityisemmin, vaikka työpaikka on ihan ok
- En, tahtoisin lähteä tästä organisaatiosta, mutta en voi
- En, lähden heti kun minulle tarjoutuu sopiva tilaisuus tai uusi työpaikka

### 15. Arvioi seuraavia asioita oman näkemyksesi mukaan asteikolla 1-5 (1= erittäin huono, 5=erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Esimiehen/-naisen/-henkilön oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksesi esimieheen/-naiseen/-henkilöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksesi organisaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyytesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoutumisesi organisaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaatiosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkinen jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 2. Esihenkilöiden kysely

### 1. Asema organisaatiossa

- Tiiminvetäjä
- Välijohto
- Henkilöstöpäällikkö
- Muu, mikä

### 2. Alaisten lukumäärä

- 1-4
- 5-
- 14
- 15-20
- yli 20

### 3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

**4. Ikä**

- 20 tai alle
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- yli 50

**5. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä asemassasi?**

- alle 1 vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**6. Informoidaanko koulutuksista ja muista osaamisen kehittämismahdollisuuksita kaikille samanaikaisesti?**

- Kyllä
- Useimmiten, mutta joskus koulutuksista tulee kerrottua esimerkiksi keskustelun yhteydessä jollekin työntekijälle ennen muita
- Ei, useimmiten koulutuksista kiinnostuneet kysyvät niistä, joten kaikki työntekijät eivät välttämättä saa tietoa koulutuksista
- Organisaatiossamme ei ole koulutusmahdollisuuksia

**7. Informoidaanko asioista kuten koulutuksista tai organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin riittävän aikaisin, jotta henkilökunnalla on mahdollisuus valmistautua tai miettiä asiaa rauhassa?**

- Kyllä, aina. Infot lähetetään ajoissa ja asiasta muistutetaan vielä asian/ tapahtuman tms. lähestyessä
- Kyllä, yleensä henkilökuntaa informoidaan hyvissä ajoin
- Informointi saattaa joskus unohtua ja jäädä viime tintaan, ja joissain asioissa nähdään että on parempi informoida vasta hieman ennen kyseistä tapahtumaa/ asiaa
- Informointi jää usein viime tintaan
- Informointi unohtuu välillä kokonaan

**8. Kuinka usein kuulet, että henkilökunta on tietämätön tai heillä on liian vähän tietoa uusista käytännöistä / organisaation muutoksista / henkilöstöasioista?**

- Usein
- Joskus
- En koskaan

**9. Järjestätkö muutoksiin liittyen info/keskustelutilaisuuksia?**

- Kyllä, aina kun joku muutos on suunnitteilla
- Kyllä, aina kun ryhdymme muutostoiimiin
- Jos muutos ei ole kovin merkittävä, en järjestä info/keskustelutilaisuutta
- Muutoksista puhutaan yleensä epävirallisesti kahvihuoneessa
- En, muutoksista tiedotetaan sähköpostilla/intrassa
- En, ja muutoksista tiedottaminen pidetään muutenkin minimissä, jottei muutokset aiheuttaisi liikaa muutosvastarintaa työntekijöissä

**10. Oletko joskus kokenut tilannetta, jossa viestintä on epäonnistunut, esimerkiksi viesti tai sanoma on ymmärretty väärin tai viestintää ei ole tehty riittävästi ja oikea-aikaisesti?**

- Kyllä
- Ei

**11. itä viestinnän epäonnistumisesta seurasi?**

- Kaaos
- Työilmapiiri huononi
- uoruilua
- Epäluottamusta
- Motivaatiopulaa
- Tyytymättömyyttä
- Sairauspoissaoloja
- Ei mitään
- Muuta, mitä

**12. Kuinka helposti olet tavoitettavissa?**

- Oveni on aina auki ja olen paikalla lähes päivittäin
- Oveni on auki aina, kun olen paikalla, mutta olen usein kokouksissa, työmatkoilla tai koulutuksissa
- Minulla on erilliset vastaanottoajat, milloin ehdin ottamaan alaisiani vastaan
- Otan alaisiani vastaan, jos minulla on sopiva hetki
- En ole kovin helposti tavoitettavissa, koska työnkuvani on niin laaja, ettei minulla oikeastaan ole aikaa alaisilleni
- Olen helposti ja nopeasti tavoitettavissa sähköpostin/ puhelimen välityksellä

**13. iten kehität viestintää alaisten kanssa?**

- okapäiväisessä kanssakäymisessä
- Koulutuksella
- Tällä hetkellä en ehdi kehittää viestintää
- En mitenkään
- Muulla tavoin, miten

**14. iten poissaolevia esim. lomalla, sairauslomalla tai osa-aikatyötä tekeviä työntekijöitä tiedotetaan muutoksista tai muista heitä mahdollisesti koskevista asioista?**

- En pidä erikseen tiedottamista tarpeellisena, he kuulevat asiat kun tulevat töihin
- Poissaolevien tiedottaminen unohtuu usein
- Luulen, että joku henkilökunnasta kertoo poissaoleville tärkeät asiat
- Yleensä joku henkilökunnasta tiedottaa heitä
- Poissaolevia tiedotetaan aina asioista, jotka saattavat koskea heitä, mutta tiedottaminen saattaa tapahtua parin päivän viiveellä
- Poissaolevia tiedotetaan aina kaikista heitä koskevista asioista samana päivänä kuin muutakin henkilökuntaa

**15. iten suhtaudut alaisten tekemiin virheisiin?**

- Oppiminen vaatii epäonnistumisia, joten virheet ovat tavallisia
- Pieni virhe silloin tällöin ei haittaa
- Toivon, että alaiseni pyrkivät välttämään virheitä
- Virheet ovat aina vakava asia, joiden sattuessa käydään tarkasti läpi, miksi näin kävi, ettei vastaavaa tapahdu enää
- Organisaatiossamme ei suvaita virheitä

**16. Käsitelläänkö organisaatiossasi eteen nousseet ongelmat heti?**

- Kyllä, ongelmat käsitellään heti eivätkä ne nouse uudelleen esille
- Kyllä, mutta ongelmat saattavat nousta uudelleen esille
- Ei, ongelmat käsitellään vasta kun ne ovat jatkuneet jo jonkin aikaa eivätkä ole ratkenneet itsestään
- Ei, ongelmat käsitellään vasta kun niistä on merkittävää haittaa organisaatiolle
- Ei, ongelmia ei käsitellä vaan ne pyritään lakaisemaan maton alle ja uusia ongelmia nousee jatkuvasti esille
- Ei, organisaatiossamme on niin suuria ongelmia, että ne näkyvät jo työntekijöiden sairauspoissaoloina

**17. iten pyrit ehkäisemään ristiriitatilanteita?**

- Tiedottamalla tarpeeksi, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja juoruilta
- Puuttamalla alaisten välisiin ristiriitoihin
- Torumalla huonosta käytöksestä
- En halua sekaantua asiaan, vaan toivon, että tilanteet ratkeavat itsestään
- Ristiriitatilanteiden selvittely ei kuulu työnkuvaani
- Olemalla alaisilleni hyvä esimerkki

**18. ekevätkö alaisesi mielestäsi arvokasta työtä?**

- Kyllä, ja olen kertonut heille arvostavani heidän työtään
- Kyllä, ja uskon että alaiseni tietävät tämän sanomattakin
- En aina arvosta alaisten tekemää työtä
- Ei
- Ei, ja olen myös kertonut tämän heille

**19. Ovatko työntekijät sitoutuneita organisaatioon?**

- Kyllä, pääosa työntekijöistä näyttää olevan sitoutuneita ja toimii organisaation etujen mukaisesti
- Kyllä uskoisin, että pääosa työntekijöistä on sitoutuneita
- Eivät pääosin ole erityisen sitoutuneita
- Ei, pääosin työntekijät tahtoisivat lähteä organisaatiosta

**20. uita kommentteja / palautetta**