



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Henna-Riika Karjalainen

Kestävä henkilöstöjohtaminen

Laadullinen tutkimus nuorten työntekijöiden näkemyksistä työelämän
vastuullisuuteen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|---|-------------------|-----------|
| Tekijä: | Henna-Riika Karjalainen | | |
| Tutkielman nimi: | Kestävä henkilöstöjohtaminen: Laadullinen tutkimus nuorten työntekijöiden näkemyksistä työelämän vastuullisuuteen | | |
| Tutkinto: | Kauppatieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma | | |
| Työn ohjaaja: | Liisa Mäkelä | | |
| Valmistumisvuosi: | 2025 | Sivumäärä: | 71 |

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen käsitteet ovat lisääntyneet henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa viime aikoina. Kestävä henkilöstöjohtaminen pyrkii rakentamaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä organisaatioita kehittämällä pitkäjänteisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Vastuullisuuteen panostaminen parantaa organisaatioiden kilpailukykyä muun muassa lisäämällä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Sidosryhmäajattelun mukaisesti organisaatiot ovat sitä vastuullisempia, mitä paremmin ne ottavat huomioon eri sidosryhmänsä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työntekijät ovat keskeisin sidosryhmä.

On tunnistettu, että henkilöstön mielipiteiden ja tarpeiden huomioonottaminen henkilöstöjohtamista kehittäessä on oleellista, mutta henkilöstöön liittyviä laadullisia tutkimuksia on verrattain vähän. Tämä tutkimus keskittyy selvittämään nuorten työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia liittyen työelämän vastuullisuuteen, minkä kautta henkilöstöjohtamista voidaan kehittää kestävämpään suuntaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee vastuullisuutta liiketalouden kontekstissa sekä kestävän henkilöstöjohtamisen keskeistä sisältöä. Sidosryhmäajattelun lisäksi yhteiskuntavastuun käsite on keskeinen liittyen vastuulliseen liiketoimintaan. Oleellista kestävässä henkilöstöjohtamisessa ovat erilaiset käytännöt ja kuinka niiden avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, johon osallistui kuusi 23–31-vuotiasta työntekijää eri organisaatioista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tulosten mukaan nuorten työntekijöiden näkemykset vastuullisuudesta liittyvät vahvasti sosiaaliseen vastuullisuuteen, sillä työhyvinvointi, oikeudenmukaisuus ja osaamisen kehittäminen ovat heille merkityksellisiä. Nuoret työntekijät yhdistävät vastuullisuuden osaksi organisaation arvoja, joiden kautta sen tulisi näkyä työn toteuttamisessa. He toivovat organisaatioilta joustavia käytäntöjä, esihenkilön tukea sekä selvää viestintää ja arvopohjaa liittyen organisaatioiden vastuullisuustavoitteisiin. Ympäristö ei usein korostu kestävän henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Kuitenkin useat nuoret työntekijät kokivat ympäristöasiat olennaiseksi osaksi vastuullisuutta, mikä herättää jatkotutkimusehdotuksia liittyen ekologiseen ulottuvuuteen. Pääosin tutkimustulokset tukevat aikaisempaa kestävän henkilöstöjohtamisen tutkimusta.

AVAINSANAT: kestävä henkilöstöjohtaminen, organisaation vastuullisuus, kestävä kehitys, työntekijän näkökulma

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuskysymykset | 8 |
| 1.2 | Työn rakenne | 9 |
| 2 | Kestävä henkilöstöjohtaminen | 11 |
| 2.1 | Vastuullisuus ja kestävä kehitys liiketalouden kontekstissa | 11 |
| 2.1.1 | Sidosryhmäajattelu | 13 |
| 2.1.2 | Yhteiskuntavastuu | 14 |
| 2.2 | Henkilöstöjohtamisen kehitys kohti kestävää näkökulmaa | 17 |
| 2.3 | Kestävän henkilöstöjohtamisen määritelmä ja sisältö | 19 |
| 2.3.1 | Sosiaalisesti vastuullinen HRM | 21 |
| 2.3.2 | Vihreä HRM | 22 |
| 2.3.3 | Yhteisen hyvän HRM | 23 |
| 2.4 | Kestävät henkilöstökäytännöt | 24 |
| 2.5 | Nuoret työntekijät ja työelämän vastuullisuus | 27 |
| 3 | Tutkimusmenetelmät ja aineisto | 30 |
| 3.1 | Laadullinen tutkimus | 30 |
| 3.1.1 | Tutkimusaineisto | 31 |
| 3.1.2 | Aineiston analyysi | 32 |
| 3.2 | Tutkimusetiikka | 34 |
| 4 | Tulokset | 35 |
| 4.1 | Reilu kohtelu ja osallistava työyhteisö | 35 |
| 4.1.1 | Yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja turvallinen ilmapiiri | 35 |
| 4.1.2 | Palkka-avoimuus ja selkeä viestintä | 38 |
| 4.2 | Työhyvinvoinnista huolehtiminen | 40 |
| 4.2.1 | Keskeiset hyvinvointia tukevat käytännöt | 40 |
| 4.2.2 | Esihenkilön tuen ja yhteisöllisyyden merkitys hyvinvoinnille | 42 |
| 4.3 | Osaamisen kehittäminen | 43 |
| 4.3.1 | Organisaation tuki osaamisen kehittämiseen | 44 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3.2 | Henkilökohtainen vastuu ja odotukset osaamisen kehittämisessä | 45 |
| 4.4 | Vastuullisuuden näkyminen arvoissa ja arjessa | 46 |
| 4.4.1 | Vastuullisuus osana organisaation arvoja | 46 |
| 4.4.2 | Yhteiskuntavastuu ja ympäristöön panostaminen | 48 |
| 5 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 51 |
| 5.1 | Pohdinta | 51 |
| 5.2 | Käytännön suositukset | 56 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 58 |
| 5.4 | Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 60 |
| | Lähteet | 62 |
| | Liitteet | 69 |
| | Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä tutkielmassa | 69 |
| | Liite 2. Haastattelurunko | 70 |

Kuvat

Kuva 1. Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto n.d.). 12

Taulukot

Taulukko 1. Liiketoiminnan tyypittely kestävyden mukaisesti (mukaillen Dyllick & Muff, 2016). 17

Taulukko 2. Kooste keskeisimmistä kestävästä HR-käytännöistä vastuullisuuden ulottuvuuksien mukaisesti luokiteltuna. 27

Lyhenteet

| | |
|-----|--|
| CSR | Corporate Social Responsibility, Yhteiskuntavastuu |
| HR | Human Resources, Henkilöstöhallinto |
| HRM | Human Resources Management, Henkilöstöjohtaminen |
| TBL | Triple Bottom Line, kolmoistilinpäätös |

1 Johdanto

Globalisoitunut liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten useilla organisaatioilla on taloudellisen tuloksen saavuttamisen lisäksi erilaisia sosiaalisia ja ekologisia vastuullisuustavoitteita (Aust ja muut, 2020). Vastuullisuus kiinnostaa yhä enemmän niin sijoittajia, työntekijöitä kuin työnhakijoita. Organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat entistä kiinnostuneempia niin ympäristöön kohdistuvista vaikutuksista kuin sosiaaliseen vastuullisuuteen panostamisesta, kuten työhyvinvoinnista ja oikeudenmukaisuudesta. Kestävä kehitys on vaikuttanut merkittävästi liiketoimintaan ja johtamiseen jo useamman vuosikymmenen ajan ja siirtynyt myös henkilöstöjohtamisen keskusteluun viime aikoina (Ehnert & Harry, 2012). Kestävä henkilöstöjohtaminen (*sustainable human resource management*, jatkossa käytetään pääasiassa lyhennettä kestävä HRM) pyrkii kehittämään vastuullisuuden panostavia organisaatioita ja muodostamaan kestäviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Järnlström ja muut, 2023). Se tunnustaa päämääräkseen sekä organisaatioiden selviytymisen ja menestyksen että pitkän aikavälin tulokset (Kramar & Mariappanadar, 2015).

Liiketalouden kolmesta päämäärästä, taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta, käytetään myös nimitystä kolmoistilinpäätös (*triple bottom line, TBL*). Yhteiskuntavastuu tarkoittaa, että yritys ottaa huomioon talouden lisäksi ekologiset, inhimilliset ja yhteiskunnalliset päämäärät. Yhteiskuntavastuullinen yritys huomioi toiminnassaan kestävä kehityksen tavoitteet ja pyrkii osaltaan vaikuttamaan suurten globaalien ongelmien ratkaisemiseen. Yhteisellä hyvällä tarkoitetaan tavoitetta kehittää maailmaa suuntaan, jossa taloudellisen kehityksen tuoma aineellinen ja inhimillinen vauraus jakautuu tasaisemmin (Williams, 2014, s. 2). Edistämällä kestävä kehitystä ja yhteiskuntavastuun toteutumista myös henkilöstöjohtamisessa voidaan tukea ihmisoikeuksien, eettisen liiketoiminnan ja ympäristötavoitteiden edistämistä. Tämä pro gradu -tutkielma perustuu moniulotteiseen TBL-näkökulmaan, mutta ottaa huomioon uusimman tutkimuksen, jossa vastuullisuus viedään tätä pidemmälle.

Tyypillisesti kestäväen henkilöstöjohtamisen tutkimus painottaa sosiaalista ulottuvuutta. Taloudellinen ulottuvuus on sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden lisäksi oleellinen, sillä yrityksen olemassaolo on riippuvainen taloudellisesta suoriutumisesta. Usein taloudellisuus kulkee käsi kädessä joko sosiaalisen ulottuvuuden tai ekologisen ulottuvuuden kanssa (Ehnert & Harry, 2012). Kestäviä HRM-käytäntöjä toteuttamalla on mahdollista parantaa organisaation kilpailukykyä sosiaalisen tai ekologisen ulottuvuuden kautta, sillä ne lisäävät työnhakijoiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan (Chaudhary, 2018, Lis, 2012), edistävät työn ja perhe-elämän yhdistämistä (Heikkinen ja muut, 2021; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019) sekä vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin, ja työtyytyväisyyteen (Järllström ja muut, 2023; Sypniewska ja muut, 2023). Suorituskyvyn parantamiseksi organisaatioiden tulisi edistää sosiaalisia tavoitteita ja panna täytäntöön sitä edistäviä ohjelmia sekä sisällyttää eettisyys kaikkeen päätöksentekoon ja toimintatapoihin (Carroll, 1991).

Tässä pro gradu -tutkielmassa työelämän vastuullisuutta tutkitaan henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstö on kestäväen HRM:n mukaisesti erittäin tärkeänä pidettävä resurssi, jonka tarpeet, mielipiteet ja näkökulmat tulee ottaa huomioon (Sypniewska ja muut, 2023). Monet tutkimukset tunnustavat, että kestävyttä tavoittelevan organisaation on omaksuttava työntekijälähtöinen ajattelutapa, joka edistää vastuullista johtamista (Gond ja muut, 2012a; Voegtlin ja muut, 2012). Suomessa kestävää henkilöstöjohtamista on tutkittu ylimmän johdon näkökulmasta (Järllström ja muut, 2018), joten työntekijöiden näkemyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin keskittyvä tarkastelu tarjoaa uuden ja tärkeän näkökulman suomalaisessa työelämäkontekstissa.

HRM-käytännöillä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan ja ajatteluun. Jokainen työntekijä on oma yksilönsä, ja erilaisten käytäntöjen vaikutus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin ne täyttävät työntekijöiden tarpeet (Nishii ja muut, 2008). Tässä tutkimuksessa työntekijät rajataan nuoriin aikuisiin (alle 35-vuotiaat). He edustavat työelämässä ikäluokkaa, jonka arvot, odotukset ja kokemukset voivat merkittävästi vaikuttaa kestäväen henkilöstöjohtamisen kehityssuuntaan. Aiemmat tutkimukset

osoittavat, että nuorilla aikuisilla esiintyy asenteita ja käyttäytymistä, jotka muuttavat yhteiskuntaa kestävämmäksi, ja nuorten aikuisten tietoisuuden lisääntyminen kestävästä kehityksestä voi vaikuttaa työelämään liittyviin valintoihin (Yamane & Kaneko, 2021). Lisäksi nuoret aikuiset ovat tulevaisuuden työvoiman keskeinen osa ja siten keskeisiä toimijoita organisaatioiden kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tästä syystä heidän näkökulmansa on tärkeä, kun tarkastellaan kestävää henkilöstöjohtamista. Aiempi tutkimus nuorista työntekijöistä liittyen vastuullisuuteen tai kestävään henkilöstöjohtamiseen on lähinnä määrällistä (Yamane & Kaneko, 2021, Waples & Brachle, 2019), joten laadullinen tutkimus tuo lisää tietoa siitä, mitä nuoret ajattelevat aiheesta.

Kestävän HRM:n lähikäsitteitä ovat vastuullinen HRM ja eettinen HRM. Kaikki käsitteet pyrkivät käsittelemään henkilöstöjohtamista taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman kautta. Käytännössä käsitteet ovat siis rinnakkaisia, eikä tarkkaa suomenkielistä käsitettä ole muodostunut. Myöhemmin tutkielmassa nousevat esiin sosiaalisesti vastuullisen HRM:n ja vihreän HRM:n käsitteet, jotka keskittyvät tutkimaan joko vastuullisuuden sosiaalista tai ekologista ulottuvuutta. Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä kestävä henkilöstöjohtaminen, jotta sitä ei sekoiteta sosiaalisesti vastuullisen HRM:n käsitteeseen. Sanalla kestävä halutaan korostaa myös ekologista ulottuvuutta sekä sitä, että vastuullisilla toimenpiteillä pyritään pitkän aikavälin kestävyden tavoitteluun.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma toteutettiin yksilöhaastatteluina, joihin osallistui kuusi 23–31-vuotiasta työntekijää. Jatkossa työuransa alkuvaiheessa olevista työntekijöistä käytetään nimitystä nuoret työntekijät. Tilastollisesti nuorilla työntekijöillä viitataan usein alle 25-vuotiaisiin, mutta tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tarkastella nuoruutta laajempänä käsitteenä ja rajata kohderyhmä alle 35-vuotiaisiin uran alkuvaiheessa oleviin henkilöihin. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata nuorten työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia

liittyen organisaatioidensa vastuullisuuteen ja henkilöstökäytäntöihin. Tavoitteena on tuottaa tietoa vastuullisuuden toteutumisesta nuorten työntekijöiden mielipiteiden ja tarpeiden kautta, ja tarjota siten näkökulmia henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi kestävämpään suuntaan. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mistä asioista vastuullisuus työelämässä muodostuu nuorten työntekijöiden mielipiteiden ja kokemusten perusteella?
2. Millaisia odotuksia nuorilla työntekijöillä on työelämän vastuullisuudelle, ja miten näitä odotuksia voidaan hyödyntää kestävästä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä?

1.2 Työn rakenne

Laadullisen tutkimuksen viitekehys jaotellaan yleensä kahteen osaan, joista toinen on tutkimuksen teoria ja toinen on tutkimuksen metodologia eli tutkimusmenetelmät (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.1.1). Tämän pro gradun teoreettinen viitekehys rakentuu vastuullisuuden käsitteen ja kestävästä henkilöstöjohtamisen ilmiön ympärille. Tutkimuksen ensimmäinen luku eli johdanto johdattelee lyhyesti aiheeseen ja esittelee tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelman ja -kysymykset. Toinen luku *Kestävä henkilöstöjohtaminen* johdattelee lukijaa ymmärtämään vastuullisuuden käsitteen ja vastuullisuuteen liittyvät teoriat sidosryhmistä ja yhteiskuntavastuusta. Luvussa perehdytään tarkemmin kestävästä henkilöstöjohtamisen käsitteeseen ja aiempaan tutkimukseen. Luvun lopussa käsitellään myös tutkimuksen empiirisen osa-alueen kohderyhmän eli nuorten työntekijöiden suhdetta työelämän vastuullisuuteen.

Kolmannessa luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen metodologia eli tutkimuksen luonne, aineistonkeruumenetelmät, analyysi ja pohditaan tutkimusetiikkaa. Neljäs luku selittää tutkimuksen analyysin tulokset pyrkien johdonmukaisuuteen ja lukijajystävällisyyteen. Viimeinen eli viides luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset. Luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tutkimustulokset,

vastataan tutkimuskysymyksiin, joissa esitetään myös käytännön kehittämisehdotuksia henkilöstöjohtamisen kestävyuden edistämiseksi. Lisäksi pohdintaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Kestävä henkilöstöjohtaminen

Tämä luku käsittelee organisaatioiden vastuullisuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja luo perustan kestävä henkilöstöjohtamisen käsitteen ymmärtämiselle. Henkilöstöjohtamisen kehittymistä tarkastellaan strategisesta näkökulmasta kohti vastuullisempaa ja kestävämpää suuntaa. Luvussa käsitellään kestävä henkilöstöjohtamisen käsitettä ja sen eri osa-alueita, jotka jakautuvat sosiaalisesti vastuulliseen, vihreään ja yhteisen hyvän henkilöstöjohtamiseen. Luku kokoaa yhteen kattavan katsauksen kestävä henkilöstöjohtamisen ajankohtaisimpaan tutkimukseen. Aluksi määritellään käsitteet vastuullisuus ja kestävä kehitys sekä tarkastellaan niiden merkitystä liiketoiminnassa.

2.1 Vastuullisuus ja kestävä kehitys liiketalouden kontekstissa

Vastuullisuus on käsitteenä monimutkainen määriteltävä ja se ymmärretään tilanteesta ja henkilöstä riippuen usein eri tavoilla. Nykypäivän kestävä kehityksen käsite pohjautuu vuonna 1987 kirjoitettuun YK:n Brundtlandin komission raporttiin (viralliselta nimeltään *Our Common Future*). Raportissa kestävä kehitys määritellään kehittämiseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan (WCED, 1987). Brundtlandin komission raportin lähestymistapaa on sovellettu organisaatioihin ja yrityksiin, ja sitä voidaan pitää yhtenä tapana ymmärtää kestävyyttä yritysmaailmassa (Kramar, 2014).

Elkington (1997) loi tunnetun kolmoistilinpäätös-käsitteen (*triple bottom line, TBL*) vastuullisuuden huomioimiseen liiketoiminnassa ja kirjanpidossa, ja sitä käytetään vastuullisuuden synonyyminä monissa tilanteissa. TBL-käsitteen mukaisesti yritysten tulee huomioida liiketoiminnan taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Tätä kolmen P:n mallia (*people, planet, profit*) käytetään laajasti yritys vastuun viitekehyksenä. (Purvis ja muut, 2019.) Myös kestävä henkilöstöjohtamisen tutkimus käsittelee vastuullisuutta joko kaikkien kolmen tai yksittäisen linssin läpi. Kuitenkin ekologisen

kestävyyden tutkimiseen on henkilöstöjohdon alalla keskitytty suhteellisen vähän (Dubois & Dubois, 2012). Ehnertin ja Harryn (2012) mukaan kestävän henkilöstöjohtamisen kirjallisuus tarvitsee enemmän kokonaisvaltaista tarkastelua, sillä eri ulottuvuuksien väliset keskinäiset riippuvuussuhteet tulee ottaa huomioon.

YK:n yleiskokous esitti vuonna 2015 kestävän kehityksen Agenda 2030 -toimintaohjelman, joka koostuu 17 kestävän kehityksen tavoitteesta (*sustainable development goals, SDG*) ja niiden 169 osatavoitteesta, joista päätavoitteet on esitetty kuvassa 1 (YK 2015). Yrityksillä on suuri merkitys kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Chams & García-Blandón (2019) luettelevat kuusi tavoitetta, joihin HR voi vaikuttaa organisaatiotasolla: 3 terveys ja hyvinvointi, 5 sukupuolten välinen tasa-arvo, 8 ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 10 eriarvoisuuden vähentäminen, 12 vastuullinen kuluttaminen ja 17 yhteistyö ja kumppanuus. Aust ja muut (2020) sekä Stahl ja muut (2020) tunnustavat, että henkilöstöjohtamisella on suuri rooli kestävän kehityksen tavoitteiden edistämässä.



Kuva 1. Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto n.d.).

2.1.1 Sidosryhmäajattelu

Organisaatioissa vastuullisuus on riippuvainen siitä, kuinka se ottaa huomioon eri sidosryhmänsä. Voidaankin sanoa, että mitä sitoutuneempi organisaatio on sidosryhmiinsä, sitä vastuullisempi se on. (Greenwood, 2007.) Sidosryhmäteoria (*stakeholder theory*) on keskeinen teoria liiketaloustieteissä ja vastuullisuuden keskustelussa. Sen kehittäjä R. Edward Freeman määrittelee sidosryhmän yksilönä tai ryhmänä, joka voi vaikuttaa organisaation toimiin, päätöksiin, toimintatapoihin, käytäntöihin ja tavoitteisiin (Freeman, 1984, s. 25). Sidosryhmiä kuvataan myös sellaisiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka voivat hyötyä tai vahingoittua tai joiden oikeuksia kunnioitetaan tai loukataan yrityksen toimista. Tyypillisesti osakkeenomistajilla on oikeus vaatia tiettyjä toimia johdolta, joten sidosryhmäteoria näkee, että myös muilla sidosryhmillä tulee olla oikeus esittää vaatimuksia. (Freeman, 2016.)

Sidosryhmän merkittävyys riippuu sidosryhmän vallasta ja legitiimiydestä (Carroll, 1991), jolloin esimerkiksi järjestäytyneet työntekijät voivat olla merkittävämpi sidosryhmä kuin yksittäinen työntekijä. Yleisesti organisaatioiden tyypillisiä sidosryhmiä ovat työntekijät, osakkeenomistajat ja johto, asiakkaat, tavarantoimittajat ja paikallinen yhteisö (Freeman, 2016). Tämä määritelmä kuvaa sidosryhmiä tarkemmin kuin Carroll (1991), joka esittää merkittävimmiksi sidosryhmiksi osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, paikallisyhteisöt ja koko yhteiskunnan. Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan henkilöstö nähdään kestävästä henkilöstöjohtamisen tyypillisimpänä sidosryhmänä, mutta sidosryhmäteorian mukaisesti myös kestävä HRM omaa useita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Henkilöstö on kestävästä HRM:n mukaisesti erittäin tärkeänä pidettävä resurssi, joiden tarpeet, mielipiteet ja näkökulmat tulee ottaa huomioon (Sypniewska ja muut, 2023). Clevelandin ja muiden (2015) mukaan organisaatiot ovat sitä kestävämpiä, mitä paremmin ne ottavat huomioon sekä organisaation että henkilöstön tarpeet. Tämän mukaisesti organisaatioilla on esimerkiksi oikeus tuottaviin työntekijöihin ja työntekijöillä oikeus asianmukaiseen korvaukseen.

Sidosryhmäteoria auttaa kestävässä henkilöstöjohtamisessa ymmärtämään henkilöstön lisäksi myös muita sidosryhmiä ja huomioimaan organisaation useita vastuualueita. Merkityksellistä on tarkastella näitä moniulotteisia vastuualueita suunnitelmallisesti. (Järnlström ja muut, 2018.) Tässä mielessä sidosryhmäteoria voi auttaa ymmärtämään HRM:n ja kestävä kehityksen välistä suhdetta ja edistämään kestäviä käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöitä, organisaatiota ja muita sidosryhmiä. Seuraavaksi tarkastellaan yhteiskuntavastuun käsitettä, joka korostaa organisaatioiden moninaisia sidosryhmiä.

2.1.2 Yhteiskuntavastuu

Vastuullisuuteen pyrkiessään monet yritykset ovat perustaneet erityisiä kestävään kehitykseen tai yritysten yhteiskuntavastuuseen (*Corporate Social Responsibility, CSR*) keskittyviä toimintoja, joissa taloudellisen suorituskyvyn lisäksi arvostetaan ekologista, inhimillistä ja yhteiskunnallista suorituskykyä (Gond ja muut, 2012). CSR ottaa huomioon myös kaikkien sidosryhmien odotukset päätöksenteossa (Sarvaiya ja muut 2021). Euroopan komission (KOM/2011/0681) tiedonannon määritelmä yhteiskuntavastuusta: ”Yhteiskuntavastuu on käsite, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa”. Tiedonannon mukaan yritykset voivat lujittaa luottamusta työntekijöihin, kuluttajiin ja yhteiskuntaan panostamalla yhteiskuntavastuun toteutumiseen. Yhteiskuntavastuun määritelmiä on useita, mutta ne ovat kuitenkin pääosin yhteneväisiä, joten tarkan määritelmän puuttumisesta ei ole haittaa. Merkittävämpää organisaatioille olisi ymmärtää, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa tietyssä kontekstissa tai kuinka se tulee ottaa huomioon liiketoimintastrategiassa. (Dahlsrud, 2008.)

Carroll (1991) jaottelee yhteiskuntavastuun neljään osa-alueeseen: taloudelliseen, lailliseen ja eettiseen vastuullisuuteen sekä filantrooppiseen eli hyväntekeväisyyteen, jotka kaikki pitäisi huomioida yrityksen pyrkiessä vastuulliseen liiketoimintaan. Carroll (1991) kuvaa yhteiskuntavastuun osa-alueita pyramidimallilla, jossa taloudellinen vastuu

on alimmaisena, sillä se nähdään perustana koko liiketoiminnalle. Se kuvastaa sitä, että yrityksen olemassaolo ja menestyminen on riippuvainen taloudellisesta suoriutumisesta. Taloudellinen tulos on tehtävä kansainvälistä ja kansallista lainsäädäntöä noudattaen. Yritysten tulee myös noudattaa paikallisia ja alakohtaisia säädöksiä. Eettisyydellä Carroll (1991) haluaa tarkentaa, että vaikka yhteiskunnan lait ja säännökset perustuvat yleiseen moraalikäsitkseen, ei kaikki lakien ja säännösten mukainen toiminta ole eettistä. Eettisyydellä tarkoitetaan toimintojen arvioimista ja haittojen välttämistä. Eettisyys ottaa huomioon, mikä on reilua ja oikeudenmukaista kaikkia sidosryhmiä kohtaan. Hyväntekeväisyys on pyramidin huipulla, ja sillä tarkoitetaan aktiivista osallistumista liiketoiminnan ulkopuolelle sijoittuviin ohjelmiin eli toimimista ”hyvänä yrityskansalaisena”. (Carroll, 1991.)

Vastuullisuusraportointi tai ESG-raportointi (*environmental, social, governance*) on yritysten mahdollisuus viestiä vastuullisuudestaan kiinnostuneille sidosryhmille. Vastuullisuusraportoinnin kautta sijoittajat, työnhakijat ja kuluttajat saavat lisätietoa yrityksestä. Euroopan Unionissa sijaitsevia yhtiöitä veloitetaan raportoimaan vastuullisuudestaan. Yli 500 henkilöä työllistävät suuret yritykset on veloitettu raportoimaan myös muista kuin taloudellisen vastuullisuuden toteutumisesta vuodesta 2017 lähtien (Neuvoston direktiivi 2014/95/EU). Raportointivelvoite eli CRS-direktiivi (*Corporate Sustainability Reporting Directive, 2022/2464/EU*) on parhaillaan laajenemassa koskemaan myös pienempiä yrityksiä, ja se tapahtuu portaittain vuosien 2024–2026 aikana. Raporttien sisällön yhdenmukaistamiseksi on laadittu ESR-standardit (*European Sustainability Reporting Standards*) (Neuvoston direktiivi 2023/2772/EU). Raportointistandardien tavoite on lisätä yritysten toimintojen läpinäkyvyyttä, sillä ennen pakollisia veloitteita raportin pystyi laatimaan epäolennaisin tiedoin, jotta yritys esiintyy omaksi edukseen (Ehnert ja muut, 2016; Lis, 2012). Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi raportoinnin keskittämistä myönteisiin onnistumisiin, jolloin mahdolliset virheet tai kehittämistä vaativat vastuullisuustoimenpiteet jätetään raportoimatta. Yritysvastuullisuusraporttien analysoiminen kestävän HRM:n näkökulmasta on

kiinnostanut tutkijoita viime vuosina (Ehnert ja muut, 2016; Hronová & Špaček, 2021; Järnlström ja muut, 2024).

Yhteisen hyvän käsite liittyy kestävän kehityksen tavoitteisiin ja yhteiskuntavastuuseen. Käsiteellä tarkoitetaan, että yritysten tulee ottaa tavoitteekseen ratkaista suuria globaaleja ongelmia ja kestävän kehityksen tavoitteita (SDG). Yritysten voidaan nähdä tavoittelevan kestävän kehityksen tavoitteita hyödyttääkseen omaa liiketoimintaa ja vähentääkseen aiheutettuja haittoja. Yhteisen hyvän käsitteen ”ulkoa sisään” -näkökulmalla tarkoitetaan, että kestävän liiketoiminnan pyrkimyksenä on muuttaa näkökulmaansa haittojen vähentämisestä siihen, kuinka liiketoiminta voi aidosti edistää myönteisiä vaikutuksia ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. (Dyllick & Muff, 2016.)

Dyllick & Muff (2016) tyypittelivät tutkimuksessaan liiketoiminnan lähestymistapoja kohti aidosti kestävää näkökulmaa. Taulukossa 1 esitetään Dyllickiä & Muffia (2016) mukailien liiketoiminnan tyypittely, kestävän liiketoiminnan ominaisuudet, siirtymät kohti yhteisen hyvän tavoittelua ja ”ulkoa sisään” -ajattelua. Taulukosta nähdään liiketoiminnan tavoitteiden kehittyminen taloustavoitteesta kohti kolmea ulottuvuutta ja lopulta kohti globaalien ongelmien ratkomista. Yhteisen hyvän näkökulmaa on tutkittu myös yhtenä kestävän HRM:n suuntauksena, ja siitä kerrotaan tämän tutkielman kappaleessa 3.2.3. Ehnert & Harry (2012) painottavat, että päättävässä asemassa olevalla henkilöstöjohton asiantuntijoilla on aika ruveta ottamaan suuret globaalit haasteet huomioon ajankohtaisissa päätöksissä ja teoissa, ja ettei näihin teemoihin puuttumista tule lykätä tulevaisuuteen.

Taulukko 1. Liiketoiminnan tyypittely kestävyuden mukaisesti (mukaillen Dyllick & Muff, 2016).

| Liiketoiminnan tyyppi | Ongelma (Mitä edistetään?) | Arvonluonti (Miksi?) | Näkökulma (Miten?) |
|--------------------------------|--|---|------------------------|
| Tavallinen liiketoiminta | Taloudellinen | Osakkeenomistajat | Sisältä ulos |
| Kestävä liiketoiminta tyyppi 1 | Taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen | Laajennettu näkemys osakkeenomistajista | Sisältä ulos |
| Kestävä liiketoiminta tyyppi 2 | Taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen | Kolmoistilin päätös | Sisältä ulos |
| Kestävä liiketoiminta tyyppi 3 | Globaalien haasteiden ratkaiseminen | Yhteinen hyvä | Ulkoa sisään |
| Muutokset | Liiketoiminta-ongelmien laajentaminen | Arvonluonnin laajentaminen | Näkökulman muuttaminen |

2.2 Henkilöstöjohtamisen kehitys kohti kestävä näkökulmaa

Tavallisen liiketoiminnan mukaisesti yritysten ainoa tehtävä ja tavoite on mahdollisimman suuren voiton tuottaminen osakkeenomistajilleen (Carrol, 1991; Mariappanadar, 2003). Henkilöstöjohtamisen ymmärtäminen osana yrityksen strategiaa alkoi kehittymään 1980-luvulla (Aust ja muut, 2020; Kaufman, 2015). Johtajien siirryttyä ajattelemaan, että HR-funktion tulisi tuottaa arvoa yritykselle (Dubois & Dubois, 2012), strategiaa korostava ajattelu yhdisti HR-käytännöt organisaation tuloksen ja suorituskyvyn edistämiseen (Kramar, 2014).

Strategisen henkilöstöjohtamisen ymmärtämiseen on olemassa useita teorioita, joista tunnettu näkökulma jakaa HRM-strategiat kahteen koulukuntaan, kovaan ja pehmeään malliin (Aust ja muut, 2020; Kaufman, 2015). Kova HRM-strategia, niin sanottu Michiganin malli, on usein liitetty liiketoimintastrategiaan, ja henkilöstö nähdään enemmän resurssina kuin investointina (Kane ja muut, 1999). Kova HRM korostaa parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä toimintojen kehittämisessä kohti

osakkeenomistajien arvon kasvattamista. Se ei ota huomioon muihin sidosryhmiin tai ympäristöön liittyviä kysymyksiä. (Aust ja muut, 2020.) Kova HRM edistää siis tavallisen liiketoiminnan päämääriä (ks. taulukko 1).

Ehnert (2009, s. 86) mukaan pehmeä HRM, niin kutsuttu Harvardin malli, keskittyy humanistisempaan ja holistisempaan lähestymistapaan kovaan näkökulmaan verrattuna. Pehmeä HRM tavoittelee pitkän aikavälin vaikutuksia sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin, ja pyrkii myös vastaamaan heidän odotuksiinsa. On tärkeää, että HR-osasto integroi ja yhdenmukaistaa politiikkansa ja ohjelmansa yrityksen strategian kanssa. (Kaufman, 2015.) Pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi voidaan nähdä, että pehmeä HRM ottaa huomioon myös lyhyen aikavälin tavoitteita, kuten henkilöstön suorituksen mittaamisen (Järlström ja muut, 2018). Voidaan sanoa, että pehmeä HRM-strategia tunnistaa tärkeitä huomioita liittyen henkilöstön hyvinvointiin, mutta ei ota huomioon ympäristöä ja pyrkii edelleen osakkeenomistajien arvon edistämiseen. (Järlström ja muut, 2023.)

Useat tutkimukset tunnistavat, että strategisen HRM:n pehmeä näkökulma on kestävä näkökulmaa edeltävää ajattelua. (Järlström ja muut, 2018; Kramar, 2014; Kramar & Mariappanadar, 2015). Näiden tutkimusten mukaan kestävä HRM sekä painottaa HR-käytäntöjen legitimiuden tunnistamista myös muiden kuin taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi että edistää inhimillisen, sosiaalisen ja ekologisen pääoman kehittämistä. Kramarin (2022) mielestä strategisuus sisältyy kestävyden näkökulmaan. Hän esittää kestävä HRM:n erityispiirteet, joita pelkästään strateginen HRM ei tunnista. Kestävä HRM pyrkii lyhyen ja pitkän aikavälin taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamiseen ja monipuoliseen osaamisen kehittämiseen organisaation kaikkiin tarpeisiin. Se kehittää ja toteuttaa HRM-toimintoja kestävyden saavuttamiseksi, ja tunnustaa sekä HRM-käytäntöjen myönteiset että kielteiset tulokset. Oleellista on kestävä HRM:n taustalla olevien arvojen ja eettisten periaatteiden selkeä määrittely. Organisaatioiden tulisi kehittää kestävä HRM:n mittarit, joilla pyritään edistämään taloudellista, ekologista ja sosiaalista muutosta. (Kramar, 2022.)

Yritykset, jotka liittävät henkilöstöjohtamisen ympäristötavoitteiden saavuttamiseen ovat kestäväen kehityksen ja strategisen HRM:n tutkijoiden silmissä taloudellisesti kannattavampia (Jackson ja muut, 2011). Kestäväen henkilöstöjohtamisen voidaan näin ollen sanoa olevan strateginen lähestymistapa HRM:n toteuttamiseen organisaatiossa. Mariappanadar (2020) kertoo strategisten ja kestävien HR-käytäntöjen vertailun tarjoavan johtamisen ja HR:n ammattilaisille mahdollisuuden kiinnittää huomiota organisaatioiden hallitseviin strategisiin HR-käytäntöihin, jotka eivät ole yhteensopivia yritysten kestäväen kehitykseen tähtäävien tavoitteiden kanssa. Tämä voidaan ymmärtää suosituksena yhdistää vastuullisuustavoitteet ja HR-käytännöt toisiaan tukeviksi. Myös yhteisten tavoitteiden kirkastaminen ja organisaation strategioiden yhteneväisyys on oleellista. Tarkemmin kestäviä HRM-käytäntöjä avataan luvussa 2.4.

Henkilöstöjohtamisen rooli yhteiskuntavastuun edistämässä ei kuitenkaan ole täysin selkeä. Sarvaiyan ja muiden (2021) mukaan varsinkin yritysten sisäisen yhteiskuntavastuun osa-alueiden, kuten henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin ja HRM:n välillä on yhteys. Tällä tarkoitetaan, että HRM voi vaikuttaa yhteiskuntavastuun toteutumiseen panostamalla sen pääasiallisiin tehtäviin organisaation sisällä. HRM:n vaikuttaminen laajemmin yhteiskuntavastuun kokonaisuuteen strategisena kumppanina on mahdollista, mutta vaatii jatkotutkimuksia (Sarvaiya ja muut, 2021; Järllström ja muut, 2018). Gond ja muut (2012) painottavat HR:n strategisen roolin kirkastamista yhteiskuntavastuuta edistävien aloitteiden käyttöönotossa, jotta organisaation on mahdollista saavuttaa sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset tavoitteet. Tyypillisesti yritysjohto vastaa käytettävissä olevien resurssien kohdentamisesta, joten johdolla voidaan näin ollen sanoa olevan merkittävä rooli HRM:n vahvistamisessa. Seuraavaksi kuvataan kestäväen henkilöstöjohtamisen käsitteen keskeinen sisältö.

2.3 Kestäväen henkilöstöjohtamisen määritelmä ja sisältö

Kestävä henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä monella tavalla ja useista eri näkökulmista. Ehnert & Harry (2012) huomauttavat, että tutkimukset painottuvat usein

kahden, sosiaalisen ja taloudellisen tai ekologisen ja taloudellisen, näkökulman ympärille, vaikka merkittävämpää olisi selventää kestävyuden käsitteen kokonaisuutta. Löydetyt määritelmät yhdistävät HRM:n ja yhteiskuntavastuun tai näkevät HRM:n strategisena pitkän aikavälin toimintatapana.

Ina Ehnert (2009, s. 74) esittää kestävänsä henkilöstöjohtamisen määritelmän, johon viitataan useissa tutkimuksissa: ”Kestävä henkilöstöjohtaminen on suunniteltujen tai kehittyvien HRM käytäntöjen muodostama kokonaisuus, joka pyrkii organisaation tavoitteisiin pitkällä aikavälillä ottamalla samalla huomioon oman toimintansa kehittämisen ja sekä henkilöstöjohtamiseen että koko yritykseen kohdistuvan palautteen”. Kramarin (2022) mukaan kestävä HRM on viitekehys ihmisten johtamiselle myönteisten taloudellisten, sosiaalisten, inhimillisten ja ekologisten tulosten saavuttamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Mariappanadar (2003) taas määrittelee kestävänsä HR-strategian hyvin samankaltaisesti kuin kestävä kehitys on määritelty (ks. luku 2.1): Kestävä henkilöstöstrategia voidaan määritellä henkilöstöresurssien hallinnaksi, jolla vastataan yrityksen ja yhteisön tämänhetkisiin tarpeisiin vaarantamatta kuitenkaan kykyä vastata tulevaisuuden tarpeisiin.

Kolmoistilinpäätös (TBL)-näkökulma on yhdistetty henkilöstöjohtamiseen useissa tutkimuksissa (Järnlström ja muut, 2023; Sarvaiya ja muut, 2021). Kuten sanottu, näkökulma keskittyy yhtäaikaisesti kaikkien kolmen ulottuvuuden pääoman tavoitteluun. TBL-näkökulma voi luoda organisaatioihin ja työntekijöihin yksilötasolla jännitteitä ja kilpailua, sillä monitahoisten tavoitteiden asettaminen saattaa usein edistää yhtä ulottuvuutta toisen kustannuksella. Näiden jännitteiden hallinnalla on merkittävä vaikutus kestävänsä HRM:n toteutumiseen. (Aust ja muut, 2020; Kramar, 2022.) Esimerkiksi henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon voi olla organisaation yhteisöllisyyttä tukeva ratkaisu, joka voi kuitenkin aiheuttaa työntekijälle suuremman työmäärän ja lisätä stressiä, mikä heikentää työntekijän työhyvinvointia.

Kestävän HRM:n tutkimusta lähestytään myös kohdennetusti käsitteillä *sosiaalisesti vastuullinen HRM:n* ja *vihreä HRM* (Aust ja muut, 2020; Järllström ja muut 2024). Nämä näkökulmat keskittyvät yksinomaan vastuullisuuden sosiaaliseen tai ekologiseen ulottuvuuteen. Austin ja muut (2020) ovat tarkastelleet henkilöstöjohtamista yhteisen hyvän näkökulman kautta ja kutsuvat näkökulmaa nimellä *yhteisen hyvän HRM*. Kestävän kehityksen huomioon ottaminen vie ajattelun TBL-mallia ja taloustavoitteita pidemmälle. Huomioitavaa on, etteivät edellä mainitut kestävän HRM:n näkökulmat käsittele suoraan taloudellista ulottuvuutta, mutta kuten sanottu, usein taloudellinen ulottuvuus kulkee muiden rinnalla. Esimerkiksi ne edistävät pysyvää kilpailuetua, innovatiivisuuden ja tuottavuuden kasvua, jotka voidaan tulkita taloudellisiksi tuloksiksi. (Järllström ja muut, 2018.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan kolmea näkökulmaa tarkemmin.

2.3.1 Sosiaalisesti vastuullinen HRM

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (*socially responsible HRM*) voidaan nähdä käytännönläheisimpänä lähestymistapana kestävän HRM:n toteuttamisessa, sillä monet tavanomaisimmat HR-käytännöt tähtäävät nimenomaan sosiaalisen vastuullisuuden toteutumiseen. Tässä näkökulmassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten kohtelu ja heidän tyytyväisyytensä asetetaan keskustelun ja tutkimuksen keskiöön (Latan, 2022). Sosiaalisesti vastuullinen HRM keskittyy HR-käytäntöjen kehittämiseen sovittaen ne yhteen organisaation HR- ja yhteiskuntavastuustrategian kanssa. Oleellista on ottaa huomioon organisaatioon vaikuttava institutionaalinen paine ja sidosryhmien, varsinkin henkilöstön, vaatimukset. (Barrena-Martínez ja muut, 2017.)

Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttaessaan yritykset menevät pidemmälle kuin mitä lainsäädäntö tiukasti edellyttäisi, ja investoivat sekä aikaa että resursseja pyrkiessään vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin (Ramos-González ja muut, 2022). Voidaan siis nähdä, että henkilöstöjohtamisen tulee palvella kyseisen organisaation tarpeita, ottaa huomioon lakien, asetusten ja esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen luomat paineet sekä kuunnella sidosryhmien, useimmiten

henkilöstön, vaatimuksia ja odotuksia. Huolimatta siitä, että sosiaalisesti vastuullisen HRM:n keskiössä on inhimillinen pääoma, se palvelee myös taloudellista tarkoitusta (Aust ja muut, 2020).

Heikkinen ja muut (2021) tutkivat sosiaalisesti vastuullista HRM:ää työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvien käytäntöjen kautta. He tulivat tulokseen, että organisaatio itsessään voi olla perhe-elämämyönteinen, mutta HR-osasto ei välttämättä ota tarpeeksi vastuuta edistääkseen tyydyttävää työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Tämä voi esimerkiksi synnyttää eroja sen suhteen, miten organisaation jäsenet kokevat käytäntöjen saatavuuden ja käytön. Tutkijat ovat sitä mieltä, että henkilöstöasiantuntijoiden tulisi ei vain sopeutua liiketoimintaympäristöön ja ulkoisiin paineisiin vaan myös toimia aktiivisesti muutoksen edistäjänä. On tärkeää, että sosiaalisesti vastuullinen HRM ei vain toimi annettujen ohjeiden ja nykyisten ihanteiden mukaisesti, vaan tunnustaa vastuunsa niiden aktiivisesta luomisesta ja uudistamisesta (Heikkinen ja muut, 2021).

2.3.2 Vihreä HRM

Vihreä henkilöstöjohtaminen (*green HRM*) tutkii ja toteuttaa käytäntöjä, joilla henkilöstöjohtaminen voi vaikuttaa organisaation ympäristötavoitteisiin (Jackson & Seo, 2010) ja, jotka edistävät yrityksen resurssien kestävästä käytöstä (Chaudhary, 2018). Ekologisuutta edistävien käytäntöjen lisäksi vihreä HRM tukee yrityksen ympäristöjohtamista kehittämällä organisaatiokulttuuria kohti ympäristöystävällisempää ajattelua (Järnström ja muut, 2018). Vihreän HRM pyrkii löytämään myös käytäntöjä, joilla kannustetaan henkilöstöä kiinnittämään huomiota ympäristöresurssien järkevään käyttöön (Sinclair-Desgagné, 2021). Vihreässä HRM:ssä yhdistyy siten henkilöstöjohtamisen ja ympäristöjohtamisen tutkimuskenttä. Vihreän HRM:n käsite liittyy yhteiskuntavastuun käsitteeseen, mutta eroaa siitä siinä mielessä, että se on lähinnä organisatorinen väline, jolla toteutetaan ympäristöön kohdistuvaa yritysten yhteiskuntavastuuta (Chaudhary, 2018).

Vihreä HRM on herättänyt ristiriitoja henkilöstöasiantuntijoiden keskuudessa, ja on pohdittu, kuuluuko ympäristöasioiden edistäminen henkilöstöosaston vastuulle (Aust ja muut, 2020; Jackson ja muut, 2011). Osa johtajista on kuitenkin ymmärtänyt, että ympäristövastuullinen liiketoiminta on yritykselle kilpailuetu (Jackson & Seo, 2010). Näin ollen vihreä HRM tähtää osaltaan myös taloudellisen tuloksen edistämiseen, ei pelkästään ekologisten tavoitteiden saavuttamiseen. Taloudelliset tulokset ovat myös sitä todennäköisempiä, mitä tehokkaammin ympäristötavoitteet onnistutaan kytkemään osaksi henkilöstöjohtamista (Jackson ja muut 2011).

Järnlström ja muut (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että ekologinen ulottuvuus jää kestävästä henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa vähemmälle huomiolle. Kuitenkin HRM-käytäntöjen empiirinen tutkimus vihreästä näkökulmasta olisi ehdotonta ympäristöystävällisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen (Jackson ja muut, 2011). Chaudhary (2018) selvitti tutkimuksessaan, että yrityksen maine on todennäköisesti parempi yliopisto-opiskelijoiden näkökulmasta, jos yritys panostaa ympäristöystävällisyyteen ja siten vihreisiin HRM-käytäntöihin. Tutkimuksen mukaan yliopisto-opiskelijoiden näkökulmasta ympäristöön panostaminen nähtiin suurempana todennäköisyytenä sille, että yritys arvostaa ja kohtelee hyvin myös henkilöstöä.

2.3.3 Yhteisen hyvän HRM

Yhteisen hyvän HRM-näkökulma henkilöstöjohtamiseen syntyi tarpeesta siirtää keskustelu pois siitä, kuinka kestäviä käytäntöjä toteutetaan organisaatiossa lähinnä ulkoisen paineen takia, ja suunnata tavoite kohti aidosti kestävää toimintaa (Aust ja muut, 2020). Yleisesti yhteisen hyvän näkökulmasta liiketaloudessa on kerrottu kappaleessa 2.1. Yhteinen hyvä henkilöstöjohtamisessa voidaan määritellä niiden käytäntöjen mukaisesti, jotka pyrkivät edistämään kestävä kehityksen tavoitteita (Lu ja muut, 2023). Aust ja muut (2020) väittävät, että aiemmin mainitut näkökulmat, TBL, sosiaalisesti vastuullinen ja vihreä HRM, pyrkivät kestävyyttä edistävillä toimenpiteillä lähinnä voitontavoitteluun

(”sisältä ulos” -ajattelu), kun taas yhteisen hyvän näkökulma pyrkii ratkomaan globaaleja ongelmia (”ulkoa sisään” -ajattelu).

Aust ja muut (2020) tiivistävät yhteisen hyvän HRM-näkökulman neljään periaatteeseen. Ulkoa sisään -näkökulman korostaminen eli yhteisen hyvän tavoitteena pidetään jotain suurista globaaleista haasteista tai kestävän kehityksen tavoitteista. Tasavertaisten ja oikeudenmukaisten työsuhteiden vaaliminen luottamuksen ja organisaation menestyksen takaamiseksi. Oleellista yhteisen hyvän näkökulmassa on tarjota kaikille sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa HRM-käytäntöjen kehittämiseen, jotka tähtäävät globaalien haasteiden ratkaisemiseen. Viimeisenä korostetaan psykologisen turvallisuuden ylläpitämistä nimenomaan työllisyyden turvaamisen näkökulmasta, mikä tarkoittaa muun muassa työntekijöiden turvallisuuden sekä työn vakauden ja mielekkyyden suojelua.

Kestävän kehityksen tavoitteiden nähdään yhä yleisemmin olevan yritysten vastuulla ja niiden ensisijaisia tavoitteita, minkä takia yhteiskunta ja yritykset ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa (Järllström ja muut, 2024). Järllström ja muut (2024) ehdottavat tutkimuksessaan, että johtajat ja HR-asiantuntijat koulutettaisiin ymmärtämään yhteisen hyvän HRM-näkökulmaa. Heidän mukaansa yhteisen hyvän ajattelua tulisi sisällyttää organisaatiokulttuuriin, jota tulisi edistää entistä eettisemmäksi ja inhimilliseksi työntekijöitä kohtaan.

2.4 Kestävät henkilöstökäytännöt

Tässä luvussa tarkastellaan kestävään henkilöstöjohtamiseen kuuluvia käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka ovat herättäneet kiinnostusta viime aikoina niin tutkijoiden kuin median keskuudessa. Edellisissä luvuissa erilaisia HRM-käytäntöjä on sivuttu, ja niissä nousee esiin varsinkin organisaatiokulttuurin kehittäminen kestävämpään suuntaan. Organisaatiokulttuurin muutos voidaan nähdä HRM-käytäntöjen toteuttamisen tavoitteena, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan erilaisia käytäntöjä. HRM:n

vastuullisuus on usein riippuvainen siitä, miten selkeinä henkilöstö pitää siihen liittyviä tavoitteita ja kuinka toimivina ja tasapuolisina eri HRM-käytäntöjä pidetään (Järnlström & Saru, 2019). Työntekijät osallistuvat aktiivisemmin niin sosiaalista kuin ekologista vastuullisuutta koskeviin toimenpiteisiin, jos johtajat pystyvät vakuuttamaan asian tärkeyden ja tuomaan vastuullisuuskysymykset osaksi päivittäistä toimintaa (Voegtlin ja muut, 2012).

Stahlin ja muiden (2020) mukaan henkilöstökäytäntöjen voidaan sanoa olevan vastuullisia tai kestäviä, mikäli ne tukevat sosiaalista hyvinvointia, ympäristöä ja organisaation pitkän aikavälin taloudellista menestymistä. Toisin sanoen käytäntöjen voidaan sanoa olevan kestävämpiä, jos ne aiheuttavat harmia jollakin vastuullisuuden ulottuvuuden osa-alueella. Kestäviä HRM-käytäntöjä voidaan näin ollen jaotella sosiaalista hyvinvointia tukeviin, vihreisiin ja kestäväää taloutta edistäviin käytäntöihin. Mariappanadar (2020) tutki kestävien HRM-käytäntöjen ominaisuuksia ja esitti, että ominaisuudet määräytyvät sen mukaisesti, kuinka henkilöstö kokee organisaation kestävyuden toteuttamisen. Mariappanadarin (2020) mukaan käytännöt ovat kokonaisuus, joilla vaikutetaan henkilöstön käyttäytymiseen ja asenteisiin kohti organisaation kestävyystavoitteita.

Tarkkaa listausta tai koostetta kestävästä HRM-käytännöistä ei ole esitetty, mutta useat tutkimukset ovat selvittäneet käytäntöjä eri konteksteissa. Näistä tutkimuksista on tunnistettavissa päällekkäisyyksiä. Järnlström ja muut (2018) jaottelevat kestäväen henkilöstöjohtamisen tutkimustulostensa perusteella neljään ulottuvuuteen: oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, taloudellinen kannattavuus, työntekijöiden hyvinvointi sekä läpinäkyvät ja kestävyttä tukevat HR-käytännöt. Näihin käytäntöihin luetellaan kuuluvaksi rekrytointi ja henkilöstöressurssien kohdentaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, urasuunnittelu, joustavuus ja henkilöstön osallistaminen. Työntekijöiden hyvinvointi kattaa tutkimuksessa johtamistyylin ja työntekijöiden tukemisen.

HR-käytäntöihin panostamalla edistetään kestävyttä pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen tukee sekä yrityksen taloutta että työntekijän urakehitystä ja joustavuudella tavoitellaan parempaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon voi edistää avointa organisaatiokulttuuria ja parantaa henkilöstön työmotivaatiota. HR-käytäntöjen läpinäkyvyyttä tukee molemmin puolinen avoin vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä. (Järlström ja muut, 2018.)

Barrena-Martinez ja muut (2017) vuorostaan luettelevat artikkelissaan nimenomaan sosiaalisesti vastuullisen HRM:n tärkeimmiksi koettuja käytäntöjä HR-asiantuntijoiden vastausten mukaisesti, joista on huomattavissa toistoa edellä mainittuihin käytäntöihin:

- henkilöstön houkuttelevuus ja sitouttaminen
- kouluttaminen ja jatkuva oppiminen
- työsuhteiden hallinnointi
- läpinäkyvä viestintä
- monimuotoisuus ja tasa-arvo
- reilu palkkaus ja henkilöstöedut
- työhyvinvointi ja työturvallisuus
- työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.

Ekologisuutta tukevia käytäntöjä on muun muassa ympäristöön liittyvä koulutus, joka sisältää myös käytännönläheisiä tapoja oppia ymmärtämään luonnonympäristön kestävä kehitys. Käytännönläheistä koulutusta voi sisällyttää myös erilaisiin teema- ja virkistyspäiviin. (Jackson & Seo, 2010.) Jackson & Seo (2010) huomauttavat myös, että koulutuksen merkittävyys ja sen hyödyt kasvavat, kun kiinnostus koulutukseen ja ympäristötietoisuuteen kartoitetaan jo henkilöstön rekrytointivaiheessa. Myös Ardichvili (2013) painottaa koulutuksen merkitystä kaikilla työntekijä- ja asiantuntijatasoilla kohti eettisesti kestävä ja yritys vastuullista organisaatiokulttuuria. Näiden lisäksi työntekijöiden osallistuminen ympäristöasioiden suunnitteluun ja siihen kannustaminen sekä ympäristöystävällisen suorituskyvyn ja käyttäytymisen huomioon ottaminen työntekijöitä arvioitaessa ja palkittaessa ovat osa vihreän HRM:n käytäntöjä (Chaudhary,

2018). Taulukossa 2. on luokiteltu tyypillisimmät kestävän henkilöstöjohtamisen käytännöt vastuullisuuden ulottuvuuksien mukaisesti.

Taulukko 2. Kooste keskeisimmistä kestävästä HRM-käytännöistä vastuullisuuden ulottuvuuksien mukaisesti luokiteltuna.

| Taloudellista ulottuvuutta tukevat käytännöt | Sosiaalista ulottuvuutta tukevat käytännöt | Ekologista ulottuvuutta tukevat käytännöt |
|--|--|--|
| Kannattavuuden edistäminen | Työhyvinvoinnin johtaminen | Ympäristökoulutus |
| Pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen | Läpinäkyvä viestintä | Ympäristöarvojen huomioiminen rekrytoinnissa |
| HR-strategian luominen | Tasa-arvo, monimuotoisuus ja oikeudenmukaisuus | Ympäristöasioihin osallistaminen |
| Yleinen liiketoiminta-ajattelu kaikissa toiminnoissa | Henkilökunnan osaaminen ja koulutus | Ympäristöystävällisyydestä palkitseminen |

2.5 Nuoret työntekijät ja työelämän vastuullisuus

Aiemmissa luvuissa on mainittu, henkilöstö on henkilöstöjohtamisen tyypillisin sidosryhmä, jonka mielipiteet ja tarpeet tulee ottaa huomioon. Sisäisistä sidosryhmistä henkilöstö nähdään organisaatiossa tärkeimpänä, ja henkilöstö on monin tavoin riippuvainen organisaatiosta, sillä esimerkiksi organisaation taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan henkilöstöön (Järnlström & Saru, 2019). Sypniewska ja muut (2023) tutkivat määrällisesti kestävän HRM:n näkökulmasta työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden suhdetta. He havaitsivat, että korkeampi panostus työntekijöiden työhyvinvointiin, pysyvyyteen ja osaamisen kehittämiseen oli yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen, mikä taas johti korkeampaan työtyytyväisyyden kokemukseen.

HR-käytännöillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jotta HR-käytännöt voisivat vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen toivotulla tavalla, työntekijöiden on ensin havaittava ja tulkittava ne subjektiivisesti siten, että ne saavat työntekijöissä aikaan

asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvän vaikutuksen. (Nishii & Wright, 2008.) Työntekijät eivät ole yksi homogeeninen ryhmä, vaan he kaikki tunnistavat ja määrittelevät kokemiaan asioita eri tavalla. Tämän vuoksi ei voida olettaa, että jokaisen HR-käytännön vaikutus olisi aina odotusten mukainen ja samanlainen jokaisen työntekijän kohdalla. (Nishii ja muut, 2008.) Tämän pohjalta voidaan päätellä, että myös kestävä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen käsittäminen ja merkitys vaihtelee työntekijöiden välillä. Myös työntekijöiden ikä ja elämäntilanne vaikuttavat eri käytäntöjen tuottamaan vaikutukseen.

Nuorten työntekijöiden mielipiteistä työelämän vastuullisuudesta ei ole löydettävissä aikaisempaa laadullista tutkimusta. Aikaisempi tutkimus tarkastelee määrällisesti nuorten aikuisten näkökulmasta yhteiskuntavastuun tai kestävä HRM:n käytäntöjen suhdetta sitoutumiseen tai työnantajamielikuvaan (Waples & Branche, 2020; Chaudhary, 2018; Yamane & Kaneko, 2021). Nuorten työntekijöiden houkuttelevuus ja organisaation panostus yhteiskuntavastuun toteutumiseen ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa, sillä nämä toimenpiteet lisäsivät sekä työntekijöiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan että sitoutumista työhön (Waples & Brachle, 2020). Japanilaisessa tutkimuksessa havaittiin, että nuorten aikuisten tietoisuuden lisääminen YK:n kestävä kehityksen tavoitteista voi vaikuttaa heidän työpaikkavalintoihinsa. Kyseisessä tutkimuksessa Yamane ja Kaneko (2021) havaitsivat, että tietoisuuden lisääntyessä he ovat valmiita tinkimään palkkatoiveistaan valitakseen kestävä kehitystä edistävän organisaation. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuustietoisuuden kasvu voi vaikuttaa nuorten aikuisten arvoihin ja käyttäytymiseen työmarkkinoilla, vaikka hyvä palkka on heille yhä tärkeä tekijä.

On myös tutkittu, että koska yhteiskuntavastuu vastaa ensisijaisesti sellaisiin tarpeisiin kuin yhteisöllisyyden tunne, turvallisuus ja huoli tulevista sukupolvista, sen merkitys työtyytyväisyyteen saattaa olla nuoremmille työntekijöille vähäisempi verrattuna vanhempiin työntekijöihin (Wisse ja muut, 2018). Tämä selittyy sillä, että nuorten työntekijöiden tulevaisuus on avoin ja rajattomampi, mikä saa heidät painottamaan

enemmän uusien kokemusten hankkimista, oppimista ja urakehitystä kuin emotionaalisesti merkityksellisiä päämääriä (Kooj ja muut, 2011).

Nuoret työntekijät edustavat ikäluokkaa, jonka arvot ja mielipiteet vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden työelämään. Nuorten työntekijöiden kokemusten ja näkemysten selvittäminen auttaa ymmärtämään, mitä he työelämältä odottavat, ja ohjaa organisaatioita kehittämään toimintaansa vastaamaan tulevaisuuden työvoiman tarpeita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu yhteiskuntavastuun ja kolmoistilinpäätöksen käsitteisiin, joihin liittyen kestävä henkilöstöjohtamisen näkökulma rakentuu. Aiempi tutkimus toimii perustana kestävä HRM:n keskeisen sisällön hahmottamiselle. Tämän tutkimuksen empiirisen osa-alueen tarkoitus on selvittää, miten nuoret työntekijät kokevat vastuullisuuden työelämässä sekä mitä odotuksia ja tarpeita heillä on liittyen organisaatioidensa ja työelämän vastuullisuuteen. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen menetelmiä ja aineiston kuvausta.

3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa käsitellään ja perustellaan tutkimuksen menetelmät ja toteutus. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kestävästä henkilöstöjohtamisen käsitteestä selvittämällä henkilöstön kokemuksia ja odotuksia oman organisaation ja työelämän vastuullisuudesta. Tämän vuoksi aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla ja analysoitiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Seuraavaksi esitellään laadullisen tutkimuksen keskeinen luonne sekä haastatteluaineiston ja analyysin kuvaus.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan tai selittämään tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4). Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jonka tarkoituksena on itse kerätyn tai valmiin aineiston analysointi ja argumentointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.1.2). Laadullista tutkimusta ei voi niputtaa yhteen muottiin vaan se muodostuu useista erilaisista tutkimusperinteistä, joita jaotellaan esimerkiksi sen mukaisesti, tutkitaanko ihmisten käyttäytymistä, kulttuuria, käytettyä kieltä tai millä tavoin aineistoa kerätään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.3). Yleistäen voidaan sanoa, että kaikki mikä ei ole määrällistä eli numeroihin ja tilastoihin perustuvaa tutkimusta, on laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus myös vaatii teoriaa empiirisen osa-alueen lisäksi ollakseen tieteellistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 1.1.2.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia vastuullisuudesta. Tutkimus on siten tyyliltään kartoittava, jonka tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia ja avata edelleen hieman tuntematonta ilmiötä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 134).

3.1.1 Tutkimusaineisto

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, joka on tyypillinen puolistrukturoitu haastattelu. Päätös haastatteluista aineistonkeruumenetelmänä syntyi heti aiheen valitsemisen jälkeen, sillä haastattelu on yksinkertaisin keino saada selville, mitä yksilöt ajattelevat tietystä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Puolistrukturoitu haastattelu asettuu täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tämän takia haastattelukysymykset on ennalta suunniteltu, mutta esimerkiksi niiden järjestyksessä ja muotoilussa voi käyttää vapautta, mikä erottaa sen strukturoidusta haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.) Tämän tutkielman haastatteluissa puolistrukturoitua menetelmää hyödynnettiin varsinkin vastausten monipuolistamisessa, esimerkiksi kysymällä suunnitellun kysymyksen lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä tai yksinkertaisesti kysymys ”miksi?”.

Haastateltavat löytyivät omien verkostojeni, esimerkiksi verkkoyhteisöpalvelu LinkedInin, kautta. Haastateltavien valinnassa painotettiin ikää, korkeintaan 35-vuotias, sekä työkokemusta keskisuuresta tai suuresta organisaatiosta, mikä määrittellään tässä tutkielmassa organisaatioksi, jossa on yli 50 työntekijää. Tämän tarkoituksena oli rajata aineisto koskemaan organisaatioita, joissa todennäköisesti on kehittyneet HR-prosessit ja -käytännöt. Haastateltavat rajattiin iän perusteella, jotta saadaan yksityiskohtaisempaa aineistoa, mitä ja miten juuri tämän ikäryhmän työntekijät ajattelevat organisaatioidensa vastuullisuudesta. Haastateltavia etsittäessä painotettiin myös kiinnostusta jakaa omia ajatuksia liittyen vastuullisuuteen. Tämä on oleellista, sillä on tärkeää löytää motivoituneita haastateltavia.

Haastateltavia valikoitui kuusi, neljä miestä ja kaksi naista. Haastateltavat ovat iältään 23–31-vuotiaita työntekijöitä. Haastateltavilla ei ole esihenkilöasemaa, eivätkä he työskentele vastuullisuusasioiden parissa. Haastatteluista yksi käytiin kasvotusten ja muut Zoom-etäkokousohjelman kautta aikavälillä maaliskuussa 2025, ja haastattelujen kestot olivat välillä 23–39 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin sekä

tallentamalla etäkokous Zoomin kautta että äänittämällä haastattelu puhelimen ääninauhurilla, jotta varmistetaan ainakin yhden nauhoitteen hyvä laatu ja estetään mahdolliset teknologiset tallennusongelmat. Haastateltavat saivat etukäteen kuvauksen tutkimuksesta ja mahdollisuuden kysyä lisätietoja tutkimuksesta. Haastattelurunko kehitettiin etukäteen luetun kirjallisuuden pohjalta ja haastattelukysymysten muotoiluja hiottiin toteuttamalla harjoitushaastattelu.

Kuten Hirsijärvi ja Hurme (2022, luku 4.2.) mainitsevat, puolistrukturoidun haastattelun muotoilussa voi käyttää vapautta. Tämän takia haastattelukysymyksiä ei esitetty täysin samassa järjestyksessä tai täysin samalla tavalla jokaisen haastateltavan kohdalla. Tarkoituksena oli esittää kysymyksiä keskustelun kannalta sopivassa hetkessä, esimerkiksi haastateltavan itse puhuessa työhyvinvoinnista siirryttiin sitä teemaa koskeviin kysymyksiin. Kysymykset liittyivät teemoihin hyvinvointi ja oikeudenmukaisuus, kestävä kehitys, koulutus ja osaaminen sekä talous. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä käsiteltyjä asioita he pitävät vastuullisuudessa tärkeinä ja mitä he odottavat edistettävän. Haastateltavat saivat myös haastattelun lopuksi jakaa avoimesti, mitä asioita vastuullisuuteen liittyen herää mieleen.

3.1.2 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin lähestymistapa on teoriaohjaava, joka tarkoittaa, että aineistoa analysoidaan sekä teoriasta että aineistosta lähtöisin. Luettu kestävän henkilöstöjohtamisen akateeminen kirjallisuus kehitti omaa ajattelua aiheesta ja johdatteli haastattelukysymysten muodostamista, joten on selkeää hyödyntää tunnettua tietoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin tukena. Teoriaohjaavan analyysitavan erottaa teorialähtöisestä siitä, ettei tarkoitus ole testata olemassa olevaa teoriaa vaan tuottaa uusia näkökulmia olevassa olevan tiedon tarkasteluun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Aineistoa siis analysoitiin pääasiassa aineistolähtöisesti, mutta sen tulkintaa ohjasi ja auttoi aikaisempi tutkimustieto.

Analyysi aloitettiin redusoimalla eli pelkistämällä haastatteluaineisto. Jokainen haastattelu litteroitiin tekstimuotoon keskittyen ilmausten asiasisältöön, joten esimerkiksi puheen taukoja tai puhetapoja ei otettu mukaan litterointiin. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi haastattelut nimettiin tunnistekoodilla ja aineistoista poistettiin haastateltavaan tai hänen työpaikkaansa liittyvät tiedot. Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin useita kertoja lukemalla, ja lopulta aineistosta rajattiin tutkimuksen kannalta oleellimmat ilmaukset Excel-tiedostoon. Rajaus toteutettiin poimimalla aineistosta pelkistettyjä ilmauksia liittyen kategorioihin ”mielipiteet vastuullisuudesta”, ”kokemukset vastuullisuudesta” ja ”odotukset vastuullisuuteen”. Tässä vaiheessa jokaisen haastateltavan näkemykset luokiteltiin erikseen.

Seuraavassa vaiheessa aineistosta tunnistetut pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin osittain teorian avulla johdettuihin pääluokkiin ”hyvinvointi ja jaksaminen”, ”työssä kehittyminen”, ”oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys” sekä ”ilmasto- ja yhteiskuntavastuu”. Vaikka vastuullisuus ei välttämättä noussut selvästi erikseen esiin haastatteluissa käytettyjen kysymysten sanamuodoissa, tulkittiin vastuullisuuteen liittyviä teemoja aineistosta teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Excel-tiedostosta ilmaisujen poimimiseen hyödynnettiin värikoodausta. Analyysia jatkettiin tekemällä jokaiselle pääluokalle Word-tiedosto, jossa pelkistettyjä ilmauksia jaoteltiin alaluokkiin. Vähintään kaksi samankaltaista ilmaisua eri haastateltavilta muodosti ilmaistua kuvaavan alaluokan. Alaluokaksi muodostui esimerkiksi ”hyvä työterveyshuolto”. Ryhmittely jatkui muodostamalla alaluokista yläluokkia. Esimerkiksi ”hyvä työterveyshuolto” kuului yläluokkaan ”hyvinvointia edistävät käytännöt”. Viimeisenä tarkistettiin vastaavatko kaikki ylä- ja alaluokat teoriasta johdettua pääluokkaa ja pääluokkia päivitettiin tarpeen mukaan. Analyysissä keskityttiin luokittelujen lisäksi ymmärtämään merkityksiä syvällisesti, minkä takia lopulliset luokittelut muodostivat tulkinnallisia teemoja. Analyysi oli luonteeltaan jatkuvasti iteroituva prosessi, joka kehittyi osittain myös tulosluvun kirjoittamisen rinnalla.

Kirjoitusvaiheessa tehtiin havaintoja, jotka tarkensivat tai selkiyttivät analyysin rakennetta ja teemoja.

3.2 Tutkimusetiikka

Henninkin (2020, luku 5) mukaan laadullisen tutkimuksen etiikka koostuu useista asioista, kuten luotettavuudesta, anonymiteetistä, tietoon perustuvasta suostumuksesta, osallistujien suojelusta, tutkijan riippumattomuudesta, eturistiriitojen tunnistamisesta, harmin välttämisestä sekä tutkimuseettisen toimikunnan roolista tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä keskeisimpiä pohdittavia asioita eettisyyden kannalta ovat luotettavuus, anonymiteetti, tietoon perustuva suostumus, osallistujien suojeleminen, tutkijan riippumattomuus ja harmin välttäminen.

Pyrin tutkijana toimimaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa mahdollisimman eettisellä tavalla. Haastateltavat saivat etukäteen luettavaksi tutkimuksen tietosuojalomakkeen ja tarvittavat tiedot tutkimuksesta. Haastateltavia myös kehoitettiin kysymään lisätietoja haastattelusta ja tutkimuksesta, mikäli kokevat siihen tarvetta. Haastateltaville painotettiin myös, että tutkimuksesta voi perääntyä ja haastatteluaineiston käytön voi kieltää missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Jokaisen haastattelun aluksi käytiin läpi haastatteluun liittyvät keskeiset käsitteet ja huomautettiin, että haastateltava vastaa asioihin omasta näkökulmastaan.

Haastattelut litteroitiin niin, että haastateltavaa eikä hänen työpaikkaansa ole mahdollista tunnistaa tekstimuotoisista litteroinneista. Haastatteluaineistosta huolehdittiin pitämällä materiaali salasanalla lukitun tietokoneen salasanaa vaativassa kansiossa. Haastattelun osallistujia tai organisaatioita ei voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Kokonaisuudessaan tutkimus toteutettiin niin, ettei haastateltavalle koidu osallistumisesta minkäänlaista harmia.

4 Tulokset

Tämä luku esittelee tutkimusaineistosta sisällönanalyysin avulla tehdyt keskeiset havainnot ja tutkimuslöydökset liittyen nuorten työntekijöiden näkemyksiin, kokemuksiin ja odotuksiin työelämän vastuullisuudesta. Tulosten esittely noudattaa sisällönanalyysissä tulkittuja havaintoja. Pääluvut on muodostettu pääluokkien mukaisesti ja sisältö koostuu alaluokkien teemoittelusta. Osa teemoista on yhdistetty samaan pääotsikkoon tekstin sujuvuuden vuoksi. Havaintojen tueksi esitetään suoria lainauksia aineistosta, joita on tiivistetty puhekielessä yleisten täytesanojen ja toiston osalta, mutta kuitenkin siten, että haastateltavan ääni kuuluu. Tulokset esitetään neljänä eri teemana: reilu kohtelu ja osallistava työyhteisö, työhyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen kehittäminen sekä vastuullisuuden näkyminen arvoissa ja arjessa.

4.1 Reilu kohtelu ja osallistava työyhteisö

Reilu kohtelu tarkoittaa tässä luvussa tasa-arvoon, yhdenmukaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja avoimuuteen liittyviä asioita. Varsinkin tasa-arvoon ja yhdenmukaisuuteen panostaminen on oleellinen osa työelämän vastuullisuutta ja kestävää henkilöstöjohtamista. Tässä luvussa aiheet on jaoteltu yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja turvallisen ilmapiirin sekä avoimen viestinnän alalukuihin. Nuoret työntekijät korostavat varsinkin syrjinnän ehkäisemistä, kuulluksi tulemisen kokemusta, ja palkka-avoimuutta.

4.1.1 Yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja turvallinen ilmapiiri

Useat nuoret työntekijät määrittelevät vastuullisuuteen kuuluvaksi joko tasa-arvoisen tai yhdenvertaisen kohtelun. Tasa-arvoisen, arvostavan ja osallistavan työyhteisön voidaan nähdä rakentavan turvallista ilmapiiriä hyväksynnän kokemuksen kautta. Muutamalle haastateltavalle turvallinen ilmapiiri on myös tärkeä asia sitoutumisen kannalta.

Yhdenvertaiseen kohteluun mainitaan kuuluvaksi varsinkin syrjinnän ehkäiseminen työyhteisöistä. Pääasiassa nuoret työntekijät kokevat, etteivät ole havainneet syrjintää työpaikoillaan ja esimerkiksi työyhteisön monimuotoisuus ei ole aiheuttanut ongelmia.

Yksi haastateltavista kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan syrjinnän ilmeneminen tai kunnioittavan käytöksen taso saattaa vaihdella organisaation sisällä eri tehtäväalueiden välillä. Hänellä oli kokemus, että toimistotyössä ilmapiiri oli pääosin kunnioittava, kun taas muissa, enemmän suorittavaa työtä sisältävissä tehtävissä saattoi esiintyä enemmän epäasiallista käytöstä. Kyseessä on yksittäinen havainto, eikä sen yleisyyttä voi arvioida, mutta se nostaa esiin tarpeen tarkastella työilmapiiriä ja yhdenvertaisuuden toteutumista niin organisaatio- kuin tiimitasolla. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan yhdenvertaisuutta tukevat yhteisöllisyyttä lisäävät aktiviteetit, esimerkiksi työyhteisön virkistyspäivät. Toinen haastateltava kertoo avoimen ja yhteisöllisen ilmapiirin tukevan suvaitsevuuutta työyhteisössä.

”Sosiaalinen vastuullisuus, että kaikilla on tavallaan mukava olla ja kokee itsensä osalliseksi siinä työyhteisössä ja ei ole esimerkiksi syrjintää.” (H1)

”Oikeasti arvostetaan työntekijöitä ja on tosi matala kynnys esimerkiksi juttelulle, voi puhua mistä vaan, että ei tarvi niinku peitellä mitään. -- Oon myös huomannut, että on joskus ollut sellaisia tyyppejä töissä, mitkä ei välttämättä ole niin tota avoimia. -- Ei semmoinen [epäkunnioittava] käytös vaan saa tääl niinku bensaa liekkeihin.” (H2)

Näkemykset yhdenvertaisuuskoulutuksista vaihtelevat. Muutama haastateltava kokee yhdenvertaisuuskoulutuksien olevan oleellisempia esihenkilötasolla kuin työntekijöille, kun taas muutama kokee säännölliset yhdenvertaisuuskoulutukset hyvänä tapana varmistaa, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät asian tärkeyden. Yksi haastateltavista kertoo, että hänellä ei ole kokemusta koulutuksista, mutta näkee koulutukset erittäin tärkeinä ja toivoisi niitä myös asiakastyön tueksi. Eräs

haastateltavista mainitsee, että vastaavien koulutusten toteutustapa tulisi miettiä tarkkaan organisaatiotasolla, jotta se varmasti palvelee tarkoitustaan ja työntekijät hyötyvät siitä.

Nuorten työntekijöiden mielestä oikeudenmukaisuutta on se, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla ja työntekijöillä on oikeus tietää heitä tai heidän työtään koskevista asioista. Yhden haastateltavan mukaan epäoikeudenmukainen käytös voi johtaa työhyvinvoinnin ja -motivaation laskuun. Nuorten työntekijöiden mukaan oikeudenmukaisuuden toteutumiseen voidaan vaikuttaa monella tavalla. Selkeät pelisäännöt koko työyhteisölle ja avoin viestintä muutoksista ja tavoitteista parantavat oikeudenmukaisuutta. Yksi haastateltava korostaa, että yhdenvertaisuus on organisaatiossa merkittävä arvo, johon panostetaan esimerkiksi eettisten kanavien avulla, mutta oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan toteudu tiimitasolla.

Usean nuoren työntekijän mielestä työntekijöiden kuunteleminen on osa vastuullisuutta. Nuorille työntekijöille on tärkeää kokea, että työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Pääasiassa nuoret työntekijät kokevat, että he haluavat tulla kuulluiksi mielipiteidensä osalta. Muutama haastateltava korostaa, että kyse ei ole siitä, että työntekijän mielipide olisi välttämättä oikea, vaan tärkeämpää on kokemus siitä, että mielipidettä on kuunneltu. Kuulluksi tuleminen liittyy myös oikeudenmukaisuuden kokemiseen.

”Vastuullisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että -- jos mulla on jotain sanottavaa työstä tai työoloista tai mistä vaan niin sitten kuunnellaan ja tehdään asioita sen eteen, että mulla on parempi olla töissä.” (H2)

”Bonukset riippuu aina siitä, onko joku asia valmistunut aikataulussa. Jos se johtoporras on keksinyt jotakin, että nyt tehdään ja ei ole osallistettu näitä, jotka asiasta oikeasti tietää, niin se sitten vaikuttaa hyvin paljon siihen [bonukseen] kanssa.” (H5)

Päätöksentekoon osallistumista pidetään tärkeänä, mutta muutama haastateltava huomauttaa, ettei työntekijöiden tarvitse osallistua sellaiseen päätöksentekoon, joka ei liity suoraan heidän omaan työhönsä. Yksi työntekijä kertoo myös välttävänsä päätöksentekoon osallistumista, koska kokee sen kuormittavana. Useampi haastateltava nostaa esiin työtyytyväisyys- ja henkilöstökyselyt, joiden vaikutus jakaa mielipiteitä. Yhden haastateltavan mielestä niillä ei ole vaikutusta, ja muutama kertoo myönteisiä kokemuksia, kuinka kyselyiden tuloksia käsitellään tiimin kesken ja kehitetään ratkaisuja ongelmiin yhdessä.

”Se [osallistuminen] on tietenkin tärkeä osa myös sitä työntekijänä olemista jopa sanoisin, että tavallaan antaa osansa siihen, koska se on kuitenkin yhteinen se organisaatio.” (H1)

4.1.2 Palkka-avoimuus ja selkeä viestintä

Nuorten työntekijöiden mukaan oikeudenmukaisuutta edistää avoin viestintä. Läpinäkyvyyteen liittyen palkka-avoimuus nousi tärkeäksi aiheeksi monesta eri näkökulmasta. Pääasiassa nuoret työntekijät kokivat, että palkka on heidän organisaatiossaan selkeästi määritelty ja heillä on tiedossa, miten omaan palkkaan voi vaikuttaa esimerkiksi osaamisen kehittymisellä tai tulostavoitteiden saavuttamisella. Toisaalta muutama haastateltava koki, että heidän organisaatiossaan palkat pidetään salassa ja on mahdollista, että jotkut työntekijät saavat paikallisesti neuvoteltuna parempaa palkkaa. Yleisesti nuoret työntekijät eivät pidä reiluna, että palkka on eri samassa työnkuvassa, mutta osaamisen tulee näkyä palkassa. Useampi odottaa organisaatioltaan palkka-avoimuutta.

”Se on tosi hyvin perusteltu ja kaikki on läpinäkyvää, että mitä sun pitää nyt tehdä sen eteen, että sä saat enemmän palkkaa, ja se on mun mielestä tosi

tärkeitä, että kun sä kehityt ja oot tehnyt paljon töitä, niin se palkka nousee.”
(H2)

”Palkka-avoimuus on semmoinen, mitä itse ainakin odotan kovasti, että se tulee ihan ilmeisesti lain takia avoimeksi, niin se on yks semmoinen minkä koen tai toivon, että sitä kehitettäisi silleen, että sitä pystyisi vertaileen oikeudenmukaisesti.” (H6)

Nuoret työntekijät kokivat pääasiassa saavansa riittävästi tietoa organisaationsa taloudellisesta tilanteesta. Talousviestintä koettiin selkeäksi erityisesti suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa, joissa taloudellisista asioista kerrotaan julkisemmin. Tietoa jaettiin esimerkiksi henkilöstöinfoissa, tiimipalavereissa ja uutiskirjeissä. Suurin osa haastateltavista suhtautui taloustiedon jakamiseen myönteisesti. Osa koki kuitenkin, ettei työntekijän roolissa ole tarpeen päästä käsiksi kaikkeen tietoon. Nuorilla työntekijöillä oli yleisesti kokemus, että he saavat tarvitsemansa tiedot esimerkiksi esihenkilöltä tai muilta vastuuhenkilöiltä.

Yksi haastateltava toi esiin, että taloustiedot voisivat olla merkityksellisempiä pienemmässä organisaatiossa, jossa talouden tila voi olla epävakampi. Toisaalta eräs vastaaja kuvasi talouteen liittyvän viestinnän olleen organisaatiossaan ristiriitaista, mikä oli johtanut siihen, että taloudelliset muutokset olivat tulleet työntekijöille yllättäen. Myös toinen haastateltava kertoo epäselvästä viestinnästä liittyen tavoitteisiin, jotka ohjaavat tekemistä ja tulosta. Haastateltava myös kertoo odottavansa avoimuutta liittyen tavoitteiden asettamiseen. Nämä erot nuorten työntekijöiden kokemuksissa korostavat selkeän ja tarkoituksenmukaisen viestinnän tärkeyttä.

”Siitä ei ole niin paljon ollut puhetta varsinkaan, kun just tuli nää lomautusjutut, että ensin oltiin silleen, että kaikki on hyvin että ollaan vakavarainen yritys ja yhtäkkiä sitten ollaan, että tulee YT:t, niin kyl se tuli silleen yllätyksenä.” (H3)

4.2 Työhyvinvoinnista huolehtiminen

Hyvinvointi ja jaksaminen korostui aineistossa monesta eri näkökulmasta. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen nähdään sekä merkittävästi vastuullisuutta edistävänä että asiana, joka vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen ja työnantajamielikuvaan. Hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavat nuorten työntekijöiden mielestä esihenkilön tuki ja yhteisöllisyys sekä erilaiset hyvinvointia tukevat käytännöt. Näihin asioihin liittyen nuorilla työntekijöillä oli pääasiassa myönteisiä kokemuksia, mutta aiheisiin liittyy myös paljon odotuksia. Hyvinvointiin panostaminen koetaan myös työpaikkaan sitouttavana ja kokemus huonosta työhyvinvointiin panostamisesta vaikuttaa sitoutumiseen kielteisesti.

"Noi [riittämättömät] työhyvinvointiasiat vaikuttaa siihen sitoutumiseen negatiivisesti, mutta toki mä koen, että mun työnantaja on silleen yhteiskunnallisesti vastuullinen ja sillä tavalla hyvä paikka olla töissä. -- itse olen ehkä semmoinen ihminen, jolle se työhyvinvointi on vahvempi asia mikä vetää." (H6)

"Kyllä mä koen, että se [hyvinvointi] on ollut yks tän organisaation semmoinen valttikortti, että miten pidetään työntekijät talossa, että siihen ainakin pyritään priorisoimaan." (H3)

4.2.1 Keskeiset hyvinvointia tukevat käytännöt

Jokainen haastateltava pitää erilaisia joustavuuden muotoja tärkeinä hyvinvointia tukevana tekijöinä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen joustavilla lomakäytännöillä, työvuorotoiveiden kuuntelemisella ja liukuvilla työajoilla lisäävät joustavuuden kokemusta. Yksi haastateltavista koki joustamattomuuden suurimpana pitkän aikavälin

hyvinvointiin vaikuttavana asiana. Erityisesti etätyökäytäntöjä pidetään joustavuutta lisäävänä asiana, niihin suhtaudutaan myönteisesti ja ne koetaan pääasiassa hyvinvointia tukevina.

”Etätyöpolitiikka on iso steppi hyvinvointia kohtaan, että se sitä saa tehdä niin paljon kuin haluaa. -- sitten se, että lomakäytännöt on hyvin joustavat, että jos haluaa lomia niin sen kun pitää.” (H5)

”Meillä on käytössä etätyökäytännöt, että sehän todellakin auttaa siihen henkilöstön jaksamiseen. Ja todella joustavaa, miten voit viettää vaikka lomia tai saldovapaita. -- tietenkin työtilanne huomioiden voit viettää niitä, että ne on mun mielestä semmoisia todella isoja asioita, mitkä vaikuttaa siihen omaan hommaan.” (H4)

Koska nuoret työntekijät kokevat joustavuuden merkittäväksi hyvinvointia tukevaksi tekijäksi, he myös odottavat sitä työnantajalta. Vaikka he ymmärtävät työn luonteeseen liittyvät mahdolliset rajoitteet, he arvostavat sitä, että erilaisia joustavuutta tukevia käytäntöjä pyritään toteuttamaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

”Vuorotoiveet on otettu kyllä tosi hyvin huomioon, ja kun on pieni lapsi mikä on päivähoidossa niin on siihen liittyviä tavallaan rajoituksia. -- nämä on semmosia mitä osaa toivoakin, kun on tämmöisessä [isossa] yrityksessä töissä, että huomioidaan.” (H3)

”Mun pitää ajaa 115 km [työpaikalle] istumaan Teams-palaveria päivittäin, sen takia että he vaan on päättänyt, että pitää istua [työpaikalla], vaikka tuossa on pyöräilymatkan päässä toimisto. -- Esimerkki siitä joustamattomuudesta, että se on sen verran itselle semmoinen iso ja pitkän aikavälin työhyvinvointia heikentävä asia, että on vähän hankala ajatella, mitkä sitä työhyvinvointia sitten tukee.” (H6)

Nuoret työntekijät mainitsevat myös hyvinvointia tukevina käytäntöinä erilaiset henkilöstöedut, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit ja työterveyshuollon, laadukkaat työvälineet ja mahdollisuuden palautua viihtyisässä taukotilassa. Teollisuusaloilla työturvallisuuteen panostamista arvostettiin ja nuoret työntekijät ovat huomanneet, että siihen priorisoidaan. Niitä ei kuitenkaan korosteta olevan erittäin merkittäviä hyvinvoinnin kannalta vaan enemmänkin asioita, joita osataan odottaa. Aineistosta ei selviä, millä tavoin tai kuinka paljon näiden puute vaikuttaisi hyvinvointiin.

Erilaisten työtä helpottavien prosessien ja työkalujen koettiin vaikuttavan jaksamiseen ja vähentävän kuormitusta. Tällaisia työkaluja voivat olla erilaiset sovellukset, jotka nopeuttavat ja yksinkertaistavat työn toteuttamista tai parantavat työn laatua. Prosessien kehittäminen taas sujuvoittaa työntekoa. Näiden toimintojen kehittäminen mainittiin myös vastuullisuuteen liittyvänä odotuksena. Yksi vastaajista mainitsi kuormitusta vähentävien ja työn laatua edistävien prosessien kehittämisen olevan jopa tärkeämpi asia kuin palkitseminen laadukkaasti tehdystä työstä. Tästä näkökulmasta työtä helpottavien ja nopeuttavien prosessien ja työkalujen kehittäminen voidaan nähdä myös pitkän aikavälin kestävyyttä edistävänä.

4.2.2 Esihenkilön tuen ja yhteisöllisyyden merkitys hyvinvoinnille

Esihenkilön tuki korostui useamman nuoren työntekijän haastattelussa tärkeänä kokemuksena arjessa. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilön tuki on erityisen merkityksellistä henkilökohtaisen työkuorman hallinnassa. Haastateltava korostaa tuen tärkeyttä varsinkin työsuhteen alussa, kun työn tekeminen on uutta ja työ ei ole vielä rutinoitunut. Yksi haastateltavista myös kuvasi esihenkilön tuen olevan keskeinen asia, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin. Muutamat nuoret työntekijät kokevat, että jäävät vaille esihenkilön tukea. He kokevat sen tärkeänä asiana, jota tulisi kehittää, jotta parannettaisiin työelämän vastuullisuutta.

”Olin ehkä vähän kuormittunut niin sit yhdessä juteltiin just esihenkilön kaa paljo kannattaa tehdä [töitä]. -- Mut sillon sai kyllä apua ja pysty kyllä juttelemaan asioista.” (H2)

”Meillä on 5 esihenkilöä ja 150 työntekijää niin eihän heillä oo oikeasti aikaa kaikille. Niin ehkä semmoinen esihenkilön tuki puuttuu siinä päivittäisessä työssä. -- Pitäisikö sinne keksiä jotakin lähituki-ihmisiä siihen hommaan vai mikä, mutta ehkä siihen tarvitsisi jonkun mullistuksen nyt työelämässä.” (H5)

Yhteisöllisyyden tärkeyden merkitys on huomattavissa useiden nuorten työntekijöiden puheessa niin suoraan kuin välillisesti. Hyvää työyhteisöä pidetään yleisesti tärkeänä ja merkityksellisenä asiana työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteisöllisyyden tärkeydestä kertoo, että muutamat nuoret työntekijät arvostavat yhteisiä aktiviteetteja ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa työhön liittyvissä asioissa. Vaikka nuorilla työntekijöillä on pääasiassa positiivinen kokemus etätöistä, mainitsee yksi haastateltava etätöiden haittapuolia. Säännöllisten lähipäivien puuttumisen takia työyhteisöä ei näe usein, mikä lisää yksinäisyyden kokemusta. Haastateltava kertoo, että työyhteisön näkeminen edistäisi hänen työhyvinvointiaan, sillä lähityössä olisi helpompaa jakaa työasioita ja ratkoa työhön liittyviä ongelmia.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijöiden urakehityksen tukemiseksi ovat osa kestävää henkilöstöjohtamista. Suurissa organisaatioissa resurssit oppimiseen ja kouluttautumiseen voivat olla suuret, mutta käytännön toteutus ja työntekijöiden kokemukset voivat vaihdella merkittävästi. Osaamisen kehittäminen voidaan ymmärtää sekä työnantajan tarjoamina mahdollisuuksina että yksilön omana aktiivisena toimintana kasvattaa osaamista organisaatiossa. Kuitenkin organisaatio tekee

mahdolliseksi sen, että työntekijät voivat vaikuttaa ja osallistua, jolloin he kykenevät olemaan aktiivisia, joten myös työntekijöiden osallistamisella on osaamisen kehittämisessä merkitystä. Tämä luku on jaettu organisaation tukeen ja henkilökohtaiseen vastuuseen liittyen osaamisen kehittämiseen. Useat nuoret työntekijät näkevät osaamisen kehittämisen oleellisena osana vastuullisuutta.

”Henkilöstön osalta vastuullisuus on tietenkin sitä, että huolehditaan siitä, että henkilöstö oikeasti jaksaa ja osaa tehdä sen työn.” (H5)

”Pidetään huolta työntekijöistä ja annetaan heille mahdollisuus parantaa taitoja.” (H1)

4.3.1 Organisaation tuki osaamisen kehittämiseen

Nuoret työntekijät kokevat organisaatioidensa tukevan osaamisen kehittämistä hyvin ja tunnistavat, että heidän osaamistaan halutaan kehittää pitkällä aikavälillä ja osaamisen kehittäminen on heille pääosin erittäin tärkeää. Yksi haastateltavista kertoo, ettei oman osaamisen kehittämiseen ole ollut omassa elämäntilanteessa resursseja, eikä organisaatio ole siihen varsinaisesti painostanut. Kuitenkin useampi haastateltava kertoo, että osaamisen kehittämiseen panostaminen eri tavoin myös sitouttaa työpaikkaan tai motivoi merkittävästi.

”Millä tavalla työnantaja päästää niinku kasvamaan asiantuntijana on enemmän semmoisia merkittäviä seikkoja, millä valitsee sen työnantajan mikä kiinnostaa.” (H6)

”Tässä vaiheessa mun työuraa sillä palkalla ei oikeastaan ole merkitystä, että mä etin enemmänkin tän arvoa siinä, että minkälaisia työtehtäviä mä voin tehdä, mitä mä voin oppia -- kun on tällöinen iso organisaatio, niin

täällähän kuitenkin loppupeleissä mahdollisuudet on vähän niinku rajattomat mun mielestä.” (H4)

Edellinen sitaatti korostaa, ettei osaamisen kehittäminen ole pelkästään koulutuksien ja siihen annettavien resurssien mahdollistamaa vaan jatkuvaa oppimista työssä. Haastateltava korostaa myös yhdessä tekemistä tärkeänä oppimisen keinona. Useampi kertoo, että osaamisen kehittymisestä keskustellaan säännöllisesti kehityskeskusteluissa ja esihenkilöt suhtautuvat myönteisesti ehdotuksiin erilaisista koulutuksista. Nuoret työntekijät myös kokevat, että heidän organisaationsa tarjoaa tarpeeksi resursseja kouluttautumiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen.

”Mietitään esihenkilön kanssa one-to-onissa, että miten niitä [osaamista/kehittymistä] voisi parantaa. Yleensä se on se, että jonku kurssin voi ite jopa kattoo, niin on kyllä avokätisesti rahaa tarjolla, että ei ole siitä kiinni. Ja sitten työaika saa vuodessa käyttää sen tietyn määrä ihan vain opiskeluun.” (H5)

4.3.2 Henkilökohtainen vastuu ja odotukset osaamisen kehittämisessä

Useampi nuori työntekijä mainitsee, että oman osaamisen kehittyminen on myös oman aktiivisuuden varassa, joten osaamisen kehittämiseen voidaan nähdä liittyvän myös työntekijän vastuu. Henkilökohtainen aktiivisuus vaikuttaa esimerkiksi mahdollisuuteen saada lisää vastuuta. Erilaiset elämäntilanteet voivat vaikuttaa työntekijöiden omaan osaamisen kehittämisen panostamiseen. Yksi haastateltava myös kertoo, että hänen organisaationsa arvostaa työn laatua, joten hän kokee tärkeäksi vastuullisuusteoksi ylläpitää omaa osaamista. Toinen haastateltava kertoo, että pitää itsestään huolta ja ylläpitää osaamistaan monipuolisesti, jotta voi tehdä työnsä laadukkaasti.

”Mä mietin esimerkiksi mun työn laatua ja se palautuminen on tosi tärkeä -- ja se vaikuttaa suoraan siihen et mulla on enemmän annettavaa. Niin just semmonen vastuullisuus, et se työpanos ois niinku.” (H2)

”Eihän siihen kukaan mua patista, että kehitä itseäsi, vaan se on tosi oman kiinnostuksen varassa, niinku se varmaan tietenkkin osittain tällä alalla onkin, että pitää itse pitää huolta siitä omasta osaamisesta.” (H3)

Edellä esitetyn sitaatin haastateltavan kokemuksista voidaan tunnistaa tarve sille, että organisaatio vaatisi enemmän kouluttautumista työntekijöiltään. Myös toinen haastateltava kertoo, että koulutusten valitsemisessa on paljon vapautta, joten hän odottaisi enemmän tukea koulutusten valitsemiseen tai tarjoamiseen. Kokonaisuudessaan nuorilla työntekijöillä on kuitenkin myönteisiä kokemuksia liittyen organisaatioidensa monipuolisiin mahdollisuuksiin kehittää itseään ja osaamistaan.

4.4 Vastuullisuuden näkyminen arvoissa ja arjessa

Yrityksen toiminnan tulee olla kestävä useista eri näkökulmista. Aiemmissa luvuissa on teemoiteltu tyypillisiä sisäisen yhteiskuntavastuun teemoja, kuten tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä, jotka ovat kestävästä henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä käytäntöjä ja siten oleellisia myös henkilöstölle. Tässä luvussa tarkastellaan, millä muilla tavoin nuoret työntekijät kokevat vastuullisuuden organisaatioissaan. Erityisesti tarkastellaan vastuullisuutta organisaation arvoissa, päivittäisessä työssä sekä organisaation ympäristövastuuseen panostamisessa.

4.4.1 Vastuullisuus osana organisaation arvoja

Useat nuoret työntekijät kokevat vastuullisuuden osana organisaation arvoja. Ne eivät välttämättä ole täysin kirkkaita tai niistä ei ole erillistä viestintää, mutta useat nuoret

työntekijät kokevat organisaation arvojen ohjaavan työtä. Muutama haastateltava näkee myös vastuullisuuskoulutukset tapana tehdä organisaation arvot selkeiksi, sillä niiden kautta työntekijät oppivat tunnistamaan arvot ja yhteiset pelisäännöt. Useat nuoret työntekijät kertovat, että organisaatioidensa vastuullisuustavoitteista tai kestävän kehityksen tavoitteista on ollut viestintää, kuten henkilöstöinfoja tai maininta kehityskeskustelussa. Kuitenkaan useimmille tavoitteet eivät ole jääneet mieleen, ja muutama haastateltava toivoikin vastuullisuusteemoista enemmän monipuolista ja säännöllistä keskustelua. Kestävän kehityksen tavoitteiden kirkastaminen kehityskeskusteluissa tai säännöllinen viestintä uutiskirjeen kautta nousivat esille aineistosta tapoina edistää organisaation kestävän kehityksen tai vastuullisuuden tavoitteita.

”Ei ole tavallaan tullut ikinä semmoista infoa, että nyt puhutaan vastuullisuudesta sinällään, että se on enemmänkin vähän niinku osa sitä tekemistä ollu. Yrityksen arvot tietenkin on hyvin teroitettu kaikille tai ainakin yritetty terottaa. Nyt jos pitäisi muistella niin en varmasti edes muistas mitä ne kaikki on.” (H5)

Muutama nuori työntekijä kertoo, että vastuullisuusasiat ovat organisaatiossa oman kiinnostuksen varassa. He kertovat, että esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvät infot eivät ole pakollisia. Eräs haastateltava kertoo myös, ettei ole saanut vastuullisuutta käsittelevää koulutusta, joten niiden hyötyjä on vaikea arvioida. Hän näkee vastuullisuuden korostuvan nimenomaan työpaikan arvoissa, joissa työn laatuun panostaminen on oleellista. Yksi haastateltava näkee tärkeänä, että vastuullisuus tukee tai on osa organisaation liiketoimintaa eikä niinkään liiketoiminnan ulkopuolella harjoitettua ympäristönsuojelua tai hyväntekeväisyyttä.

”Mun mielestä yleisesti se, että yritykset jotenkin kiinnittäisi sen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen oikeasti siihen omaan bisnekseen

mitä se on, ja se on mun mielestä semmoinen asia, mikä ehkä osalla yrityksistä vois olla paremmin.” (H4)

4.4.2 Yhteiskuntavastuu ja ympäristöön panostaminen

Vastuullisuus nähdään asiana, joka on organisaation vastuulla määritellä. Yksi haastateltava mainitsi vastuullisuuden toteutumisen olevan vaikeasti vertailtavissa organisaatioiden välillä sen piilevän luonteen vuoksi. Toinen mainitsee, että heidän organisaatiossaan vastuullisuus määritellään lähinnä ympäristövastuuseen liittyen. Kuitenkin useiden nuorten työntekijöiden vastauksista on tunnistettavissa tarve sille, että vastuullisuuden tulisi olla organisaatiolähtöinen asia, joka ohjaisi päivittäistä työtä. Useampi haastateltava nostaa esiin, että vastuullisuus eri muodoissaan on myös yksilötason tehtävä, johon jokainen voi tehdä osansa.

”[Vastuullisuustavoitteet] on nykyaikaisen yrityksen, ei nyt ehkä tärkeimpiä, mutta yks osa, mikä kyllä pitäisi huomioida siellä niinku enemmän.” (H3)

”Just pieniä tekoja ja -- sen [vastuullisen toiminnan] ei aina tarvitse olla sitä, että joku muu reguloi sen niin sä teet sen, vaan sä voit myös itse tehdä sen. Se on mun mielestä semmoinen asia, mihin voitaisiin keskittyä enemmän tulevaisuudessa.” (H4)

Ympäristöön panostaminen organisaatiossa herättää nuorissa työntekijöissä jonkin verran keskustelua, mutta on kuitenkin huomattavissa, ettei se ole niin helposti lähestyttävä asia, kuten enemmän työntekijöitä koskettavat sisäisen yhteiskuntavastuun (hyvinvointi, tasa-arvo, koulutus) teemat. Kolme haastateltavaa nostaa esiin ympäristöasiat, kun heiltä kysytään vastuullisuudesta yleisesti. Yksi kertoo, että nimenomaan ympäristö on ulottuvuus, mitä vastuullisuus hänessä herättää ja taas organisaation sisäisen yhteiskuntavastuun teemat olivat hänelle uusi näkökulma pohtia vastuullisuutta. Haastatteluaineiston perusteella ympäristöön liittyvät kysymykset

nousivat selkeämmin esiin niiden nuorten työntekijöiden vastauksissa, jotka työskentelevät teollisuusalalla. Palvelualoilla työskentelevät sen sijaan puhuivat ympäristövastuullisuudesta vähemmän tai kokivat sen etäisemmäksi. Tämä viittaa siihen, että toimialalla voi olla vaikutusta siihen, kuinka keskeisenä teemana ympäristövastuu näyttäytyy työntekijöille. Kuitenkin jokaiselle ympäristöstä huolehtiminen vaikuttaa olevan tärkeä asia.

”Tietenkin ympäristöasiat on myös tärkeitä. Ehkä itellä se ei ole niin konkreettista ollut tuossa, mutta kyllä tiedostan, että kaikilla on kuitenkin loppujen lopuksi sitten joku yhteys sinne ympäristöön.” (H1)

Puolet haastateltavista kertovat saaneensa varsinaista ympäristöön liittyvää koulutusta. Ympäristö näkyy nuorille työntekijöille myös viestinnän kautta ja useampi kertoo, että ympäristöstä viestitään aktiivisesti joko palavereissa tai esimerkiksi ympäristövarteissa. Useampi haastateltava kokee ympäristöasioiden olevan organisaatiolle tärkeitä, sillä se näkyy arkisissa toiminnoissa. Kaksi haastateltavaa kertoo, että esimerkiksi yhteistyökumppanit valitaan perehtymällä siihen, että he toimivat ympäristöä kunnioittaen ja eettisesti.

Eräs haastateltavista kertoo, että hänen organisaatiossaan yleisesti puhutaan ympäristöstä ja tehdään pieniä tekoja, kuten kierrätetään. Kuitenkin hänen mukaansa organisaation mahdollisuudet tehdä merkittäviä ympäristötekoja ovat rajalliset. Ympäristöön panostamisen tunnustetaan myös tuovan lisäarvoa yritykselle, sillä ympäristövastuullinen toiminta vähentää mainehaittaa. Yksi haastateltava kokee organisaationsa sisäisen ympäristöviestinnän olevan myönteisempää kuin yleinen keskustelu teollisuusalojen ympäristövaikutuksista.

”Mun mielestä se sisäinen mielikuva on huomattavasti parempi, mitä sitten taas se, mitä näkee vaikka mediasta. -- Koen, että aika paljon panostetaan ja näytetään, että se on ihan aitoa se halu tehdä asiat oikein.” (H6)

Talousviestinnästä kerrottiin luvussa 4.1.2 avoimuuteen liittyen, sillä se linkittyi nuorten työntekijöiden vastauksissa oikeudenmukaiseen kohteluun. Muutama nuori työntekijä mainitsee vastuullisuuteen panostamisen tuovan taloudellista lisäarvoa, ja että kannattava talous on myös osa kestävyyttä. Vastuullisuus nähdään myös työnantajakuvaa parantavana, ja vastuullisuuteen panostamisen ja siitä viestimisen voidaan nähdä mahdollisuutena houkutella uusia ja nuoria työntekijöitä.

”Oman ikäiset ihmiset ei välttämättä nää sitä kovin niinku houkuttelevana työpaikkana, mutta tää [vastuullisuus] voisi olla yksi semmoinen asia mikä voisi parantaa sitä.” (H1)

”Onhan tää firma, tän pitää pyörii. Jos täällä ei ole rahaa, niin tää ei olisi pystyssä.” (H2)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin nuorten työntekijöiden (23–31-vuotiaiden) mielipiteitä, kokemuksia ja odotuksia liittyen työelämän vastuullisuuteen, ja kuinka näiden kautta henkilöstöjohtamista voidaan kehittää kestävämmäksi. Tulokset jäsentyivät neljään pääteemaan: reilu kohtelu ja osallistava työyhteisö, työhyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen kehittäminen sekä vastuullisuuden näkyminen arvoissa ja arjessa.

Keskeisinä havaintoina voidaan sanoa, että vastuullisuus työelämässä muodostuu nuorten työntekijöiden näkökulmasta ennen kaikkea arjen käytännöistä ja kokemuksesta, että työnantaja kohtelee henkilöstöään oikeudenmukaisesti, tukee hyvinvointia ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. Nuorille työntekijöille vastuullisuus ei näyttäyty yksittäisinä tekoina tai viestinnällisinä lupauksina, vaan jatkuvana toimintana, joka heijastuu työyhteisön ilmapiiriin ja organisaation arvoihin. Tulosten mukaan organisaation arvot ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat ilmapiiriin, joten vastuullisuuden kytkeminen näihin arvoihin edistäisi sen toteutumista käytännössä. Tämä tukee Kramarin (2022) näkemystä, että kestävässä henkilöstöjohtamisessa oleellista on sen taustalla olevien arvojen ja eettisten periaatteiden selkeä määrittely. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamista voidaan kehittää kestävämmäksi kohtaamalla työntekijät yksilöllisesti, toteuttamalla avointa ja tarkoituksenmukaista viestintää, panostamalla strategiseen osaamisen kehittämiseen sekä kytkemällä vastuullisuus organisaation arvoihin ja käytäntöihin. Tutkimuslöydökset tukevat aikaisempaa henkilöstöjohtamisen tutkimusta.

5.1 Pohdinta

Tutkimustulosten perusteella **tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus** näyttäytyvät nuorille työntekijöille vastuullisuuden keskeisinä osa-alueina. Erityisesti syrjinnän ehkäiseminen nousee esiin keskeisenä vastuullisuustekona. Syrjinnän ehkäisy

työelämässä pohjautuu yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014), ja lakien noudattaminen on merkityksellistä myös Carrollin (1991) vastuullisuuspyramidin näkökulmasta, jossa laillisuus muodostaa yhden vastuullisuuden osa-alueen. Yhtäältä lakien noudattaminen on osa vastuullista toimintaa, toisaalta Carrollin (1991) mukaan se ei kaikissa tilanteissa yksin riitä eettisesti kestävään toimintaan. Myös sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostaa, että vastuullisen organisaation tulisi mennä pidemmälle kuin lait vaativat (Ramos-González ja muut, 2022).

Se, että tulokset korostavat syrjinnän ehkäisyä vastuullisuuden ydinasiana, ei välttämättä viittaa organisaatioiden laaja-alaiseen tai strategiseen sitoutumiseen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöhön, vaan pikemminkin siihen, että lakien noudattaminen koetaan riittäväksi. HR-työtä ohjaavat useat lait, joita tulee noudattaa, on HR:n tehtävänä viedä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö organisaatioissa lakeja pidemmälle. Tärkeintä on huolehtia, että koko työyhteisö, mutta varsinkin esihenkilöt, saavat säännöllistä yhdenvertaisuuskoulutusta. On huolehdittava, ettei tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen jää viestinnän ja arvolupausten tasolle, vaan toiminta on aidosti eettistä ja sitä edistetään ja mitataan sekä organisaatio että tiimitasolla. Koulutusten toteutustapoja on tärkeää suunnitella, jotta ne palvelevat työntekijöiden oppimista ja asenteisiin vaikuttamista.

Tulosten mukaan **arvostuksen kokeminen** on nuorille työntekijöille tärkeä vastuullisuutta määrittävä tekijä. Nuoret työntekijät kaipaavat myös tukea koko työyhteisöltä, joten **sekä esihenkilön että muiden työntekijöiden tuki** voidaan nähdä kestävyyttä edistävänä toimena. Arvostuksen kokemus syntyy osaltaan siitä, että **työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan**. Järnlströmin ja muiden (2018) mukaan henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon voi edistää avointa organisaatiokulttuuria ja parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Tutkimustulosten mukaan nuoret työntekijät eivät kuitenkaan koe tarpeelliseksi osallistua kaikkeen päätöksentekoon ja nuorille työntekijöille merkityksellisintä on vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Tulosten mukaan päätöksentekoon osallistuminen voi myös kuormittaa. Tämä havainto tukee Nishiin ja

muiden (2008) näkemystä siitä, että HR-käytännöt voivat vaikuttaa eri työntekijöihin eri tavalla ja Kramarin (2022) näkemystä, että kestävä henkilöstöjohtamisen tulee tunnistaa HR-käytäntöjen myönteiset ja kielteiset vaikutukset.

Työntekijöiden tukeminen tunnistetaan ainakin Järllströmin ja muiden (2018) tutkimuksessa. Tulosten mukaan sitä voidaan pitää oleellisena nimenomaan nuorten työntekijöiden näkökulmasta, sillä esihenkilön tukea tarvitaan varsinkin kun työkokemusta ei ole vielä paljon, jolloin oman työkuorman hallinta on haastavaa. Tutkimustulosten mukaan nuoret **työntekijät odottavat, että esihenkilöt olisivat enemmän läsnä arjessa**. Esihenkilön tuki kestävä HRM:n käytäntönä tulee ottaa jatkossa enemmän huomioon kestävä HRM:n tutkimuksessa ja käytännössä. Sitä voidaan edistää kehittämällä esihenkilöiden vuorovaikutus- ja tunnetaitoja sekä organisaation palautekäytäntöjä.

Oleelliseksi tutkimustulokseksi nousi **joustavuus**, jota nuoret työntekijät arvostavat sen eri muodoissaan. Tällä tarkoitetaan, että joustavia käytäntöjä on useita erilaisia ja että mahdollisuudet joustavuuteen otettaisiin työn luonteen salliessa huomioon. Varsinkin joustavat lomakäytännöt, etätyö ja työaikoihin vaikuttaminen korostuivat tuloksissa. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta, jossa joustavuus on todettu yhdeksi kestävä henkilöstöjohtamisen käytännöksi (Järllstöm ja muut, 2018; Heikkinen ja muut, 2020). Tuloksista ilmenee, että joustavuus nähdään nimenomaan työhyvinvointia edistävänä asiana. Tuloksissa esiin nousi myös lapsiin liittyvät syyt, minkä tarkasteluun on syytä ottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, joka on yksi kestävä henkilöstöjohtamisen keskeisistä käytännöistä (Barrena-Martinez ja muut, 2017; Heikkinen ja muut, 2021). Tämän myötä HR:n tehtävänä olisi tunnistaa organisaatioon sopivat joustavat käytännöt ja kohdata työntekijä yksilöllisesti. Joustavuutta voidaan tutkimustulosten mukaan tukea joustavilla etätyö- ja lomakäytännöillä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön ja työaikoihin.

Osaamisen kehittämiseen panostaminen on olennainen osa kestävää henkilöstöjohtamista, sillä se tukee sekä työntekijöiden työllisyyttä ja ammatillista kehittymistä että organisaation taloudellista menestystä. (Aust ja muut, 2020; Järström ja muut, 2018, Barrena-Martinez ja muut, 2017; Kramar, 2022; Sypniewska ja muut, 2023). Tulosten mukaan organisaation panostaminen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tukee vastuullisuutta. Nuoret työntekijät korostivat myös oman aktiivisuuden merkitystä osaamisen kehittämisessä eikä sen nähty olevan yksinomaan organisaatioiden vastuulla. Tulosten mukaan nuoret työntekijät kokevat koulutuksien toteutuksen hyvin vapaaksi ja omaehtoiseksi. Vaikka työntekijöiden itseohjautuvalle oppimiselle on aikansa ja paikkansa, on osaamisen kehittäminen oltava strategialähtöistä. HR:n rooli pitkäjänteisessä osaamisen kehittämisessä niin organisaatio- kuin yksilötasolla on merkittävä, ja osaamisen kehittyessä pitkällä aikavälillä oikeaan suuntaan on se myös kestävä. HR:n ja esihenkilöiden tarjotessa koulutuksia aktiivisesti lisätään henkilöstön kokemusta esihenkilön tuesta ja siitä, että hänen osaamistaan johdetaan ja se on tärkeää myös organisaatiotasolla.

Aust ja muut (2020) mainitsevat yhtenä yhteisen hyvän HRM:n periaatteena psykologisen turvallisuuden työllisyyden turvaamisen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan työn pysyvyyden ylläpitämistä, johon voidaan vaikuttaa varsinkin edistämällä vastuullisuuden taloudellista ulottuvuutta, jotta työntekijät luottavat työn olevan jatkuvaa ja turvattua. Tähän voidaan liittää tuloksista useita esiin nousseita teemoja, esimerkiksi taloudellisen vastuullisuuden edistäminen niin, että **organisaation talous on vakaata ja siitä viestitään tarkoituksenmukaisesti ja avoimesti**. HR:n kestävyttä tukisi tämän mukaan ennakoiva ja strateginen henkilöstösuunnittelu, jossa työvoiman tarve suunnitellaan pitkälle aikavälille. Toisena kehitysehdotuksena taloudesta viestiminen henkilöstölle säännöllisesti korostaen tarpeen merkitystä, mikä lisää turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta.

Tutkimustulosten mukaan nuoret työntekijät odottavat **selkeää viestintää liittyen tulos- ja vastuullisuustavoitteisiin**. Näiden tavoitteiden selkeys ja niistä viestiminen vaikuttavat

olennaisesti siihen, miten ja miksi työntekijä työtään tekee. Tulokset kertovat, että vaikka vastuullisuustavoitteista on viestitty, ne eivät ole kirkkaana nuorten työntekijöiden muistissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, etteivät nuoret työntekijät pidä organisaation ulkoisen yhteiskuntavastuun tavoitteita erityisen merkittävinä, vaan he keskittyvät omaan työhön ja uraan vaikuttaviin asioihin. Tämä tukee Koojn ja muiden (2011) tutkimusta, joka kertoo, että työelämässä nuorille työntekijöille kokemusten hankkiminen, uuden oppimista ja urakehityksen edistäminen ovat merkityksellisimpiä asioita. Tämän vuoksi on syytä korostaa avoimen ja tarkoituksenmukaisen viestinnän tärkeyttä, johon HR voi toiminnallaan vaikuttaa. Pelkästään arvojen läpikäyminen työsuhteen alussa ei riitä, vaan tavoitteet on saatava arvopohjaisen ja esimerkillisen johtamisen kautta yhdistettyä jokapäiväiseen työhön.

Tutkimustuloksissa huomionarvoista oli se, että vastuullisuuskoulutukset, kuten yhdenvertaisuuskoulutukset, nähtiin viestinnän välineinä. Niiden tarkoitus ymmärrettiin yhteisten pelisääntöjen kertaamisena, jonka tavoitteena on lisätä asioiden syvällistä ymmärtämistä ja hyväksymistä. Tämä tukee Nishiin ja Wrightin (2008) sanomaa siitä, että ollakseen toimivia, HR-käytäntöjen tulee vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja ajatteluun. Myös Voegtlinin ja muiden (2012) mukaan työntekijät osallistuvat aktiivisemmin vastuullisuutta koskeviin toimenpiteisiin, jos johtajat pystyvät vakuuttamaan asian tärkeyden. Tutkimustuloksissa tämä näkyi myönteisesti siinä, että **nuoret työntekijät kokivat organisaatioidensa pyrkivän ekologisesti kestävään toimintaan.**

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, ettei ekologinen ulottuvuus korostu kestäväen henkilöstöjohtamisen tarkastelussa (Järnlström, 2018; Dubois & Dubois, 2012). Tässä tutkimuksessa tulokset kuitenkin osoittavat, että ekologinen näkökulma on ainakin osittain läsnä nuorten työntekijöiden kokemuksissa, ja **ympäristöasiat olivat heille melko tärkeitä.** Puolet osallistujista olivat saaneet ympäristöön liittyvää koulutusta, ympäristöasioista viestitään organisaatioissa, ja osa nuorista tekee työssään ekologisia valintoja. Nämä havainnot liittyvät niin sanottuun vihreään henkilöstöjohtamiseen

(Jackson & Seo, 2010; Chaudhary, 2018). Tutkimuksessa ei kuitenkaan noussut esiin muita vihreälle henkilöstöjohtamiselle tyypillisiä käytäntöjä, kuten ympäristötekoihin perustuvaa palkitsemista (Chaudhary, 2018).

Lisäksi ympäristövastuullisuuden merkitys näyttöäytyi eri tavoin eri toimialoilla: teollisuudessa työskentelevät kiinnittivät enemmän huomiota ympäristökysymyksiin, kun taas palvelualoilla ympäristövastuu koettiin etäisemmäksi. Puolessa tutkimuksen organisaatioista ei myöskään tarjottu ympäristökoulutusta, eikä sille nähty tarvetta näissä organisaatioissa työskentelevien nuorten työntekijöiden mukaan. Näiden tulosten valossa ympäristökoulutusten merkitystä tulisi tarkastella uudelleen myös organisaatioissa, joissa toiminta ei suoraan aiheuta ympäristöpäästöjä. Yhteiskuntavastuun edistämiseksi mahdollisia tapoja ovat ekologisista elämäntavoista kouluttaminen, työmatkapyöräilyn tukeminen, kasvisruoan tarjoaminen henkilöstöravintoloissa ja virkistyspäiviin yhdistetty luonnon monimuotoisuuden suojeleminen. Tulosten perusteella organisaatioiden tulisi yhdistää vastuullisuusteot osaksi liiketoimintaa. HR:n tulisi ymmärtää ekologisuuden vaikutus taloudellisiin tuloksiin ja kilpailukykyyn ja kehittää ekologista toimintaa ja ajattelua tukevia vihreän HRM:n käytäntöjä (Jackson ja muut 2011). Tulosten perusteella myös sosiaalisen vastuullisuuden edistäminen lisää kilpailukykyä parantamalla työnantajamielikuvaa.

5.2 Käytännön suositukset

Seuraavaksi esitetään keskeisimpiin havaintoihin pohjautuvia käytännön suosituksia työelämän vastuullisuuden edistämiseksi. Havaintoja on tunnistettu sekä työntekijöiden että organisaatioiden tai HR:n edustajille:

Vastuullisuuden selkeä määrittely: Organisaatioiden tulee määritellä, mitä vastuullisuus tarkoittaa kyseiselle organisaatiolle, ja sen tulee näkyä arvoissa, johtamisessa ja arjen käytännöissä. Vastuullisuudesta viestiminen ja säännöllinen kouluttaminen ovat hyviä

tapoja vahvistaa arvojen sisäistämistä. Tärkeää on, että johto ja esihenkilöt työskentelevät esimerkillisesti ja vaativat työntekijöiltä arvojen mukaista toimintaa.

Vastuullisuuden vieminen lakeja pidemmälle: Lait ja normit ovat ehdottomia organisaatioiden vastuullisuuden kannalta, mutta pelkkä lakien noudattaminen ei tee organisaatioiden toiminnasta joka tapauksessa täysin vastuullista. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ja ympäristönsuojelu myös muilta kuin päästöjä kompensoivilta osin on oleellista. Organisaatioiden ja HR:n on tunnistettava, että vastuullisuutta tulee mitata ja kehittää jatkuvasti, sillä globaali kehitys muuttuu nopeasti. Myös vastuullisuuteen liittyvien megatrendien ja heikkojen signaalien seuraaminen ovat hyviä tapoja ennakoida ja kehittää toimintaa (Sitra, 2023).

Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen: Työntekijöillä on erilaisia tarpeita esimerkiksi erilaisten elämäntilanteiden takia. Organisaatioiden tulee panostaa esihenkilöiden työntekijöille antamaan tukeen ja tarjota työelämään joustavuutta mahdollisuuksien mukaan. Sitä voidaan tukea kehittämällä palautteenantoa arjessa, tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia, joustamalla työajassa ja -paikassa sekä tukemalla erilaisia urapolkuja ja elämänvaiheita.

Työntekijöiden vastuun tunnistaminen: Työntekijöiden tulee tunnistaa oma osuutensa vastuullisuuden edistämässä työelämässä: sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattaminen, kunnioittava ja rehellinen käytös, oman osaamisen kehittäminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä omien mielipiteiden ja tarpeiden rakentava ilmaiseminen ovat vastuullisia tekoja. Liikuntaan, hyvään ravintoon ja uneen panostaminen vapaa-ajalla tukevat työhyvinvointia ja jaksamista.

Työntekijöiden aseman vahvistaminen: Työntekijät voivat edistää vastuullisuutta järjestäytymällä, esimerkiksi kuulumalla ammattiliittoihin tai osallistumalla työsuojelutoimikunnan tehtäviin. Järjestäytyneet työntekijät ovat yksittäistä työntekijää vahvempi sidosryhmä. Carrollin (1991) mukaan sidosryhmän merkittävyys kasvaa sen

vaikutusvallan myötä, ja Greenwoodin (2007) mukaan vastuullinen organisaatio on sitoutunut sidosryhmiinsä. Järjestäytyneet työntekijät voivat lisätä vastuullisuutta, sillä he voivat paremmin vaikuttaa organisaation päätöksentekoon.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja kriittisyys ovat osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Pääasiassa laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkielman eettisyyttä on pohdittu aiemmin luvussa 3.2, joten tämä luku keskittyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuutta pohditaan objektiivisuuden kautta, mutta täydellistä objektiivisuutta on ihmistieteellisessä tutkimuksessa vaikea saavuttaa (Aaltio & Puusa, 2020). Lisäksi luotettavuutta arvioidaan validiuden ja reliaabeliuden käsitteiden näkökulmasta.

Vaikka objektiivisuuteen pyrkiminen on laadullisessa tutkimuksessa jopa mahdoton päämäärä, subjektiivisuutta on kuitenkin mahdollista arvioida ja perustella (Aaltio & Puusa, 2020). Olin perehtynyt laajasti tutkimusaihetta käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen ennen aineiston keruuta, mikä johdatteli varsinkin haastattelun kulkua ja lopulta tutkimustuloksia. Minulla on omia, työelämän käytännöstä ja koulutuksen kautta opittuja, näkemyksiä ja käsityksiä keskeisimmistä aiheista eli niin kutsuttua esitietoa, mikä on voinut vaikuttaa siihen, kuinka aineistoa on tulkittu. Laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksissa on kuitenkin tarkoitus pyrkiä ilmiön monipuoliseen tulkintaan, ja on mahdollista, että eri tutkijat nostavat aineistosta osittain eri asioita (Aaltio & Puusa, 2020). Analyysissä on kuitenkin keskitytty aineistolähtöisyyteen, ja tulokset on käyty läpi useaan kertaan pohtien, päätyisikö toinen tutkija samankaltaiseen lopputulokseen ja onko tulosten esittäminen loogista. Tulosten tulkinnassa pyrin yhtäaikaaisesti systemaattisuuteen kuin luovuuteen pohtiessa HRM:n kestävyden kehittämistä. Tulkintaan vaikutti vahvasti oma kiinnostus aiheeseen ja kuinka sitä voisi kehittää, kuitenkin pysyen aineistossa nousseissa aiheeteemoissa. Jälkikäteen pohdittuna

parityönä toteutettava pro gradu -tutkielma toisi laadullisen tutkimuksen analyysiin ja sen tulkintaan monipuolisuutta ja syvyyttä sekä herättäisi uusia ajatuksia ja näkökulmia, mikä olisi myös erittäin opettavaista.

Tutkimuksen edetessä arvioin puolistrukturoitujen haastattelujen luotettavuutta ja käsitteellistä selkeyttä, sillä vastuullisuus ja kestävyys ovat monille vaikeita käsitteitä ymmärtää tai ne ymmärretään useilla eri tavoilla. Myös organisaatioiden panostaminen ja viestintä aiheeseen vaihtelee, mikä ohjaa myös työntekijöitä ajattelemaan aiheesta tietyllä tavalla. Esimerkiksi työntekijän alalla oli selkeä vaikutus siihen, miten vastuullisuus nähdään. Tämä oli osittain tiedossa, joten haastattelun aluksi selitettiin, mitä käsitteillä vastuullisuus ja kestävä kehitys tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Haastateltavissa oli kuitenkin huomattavissa epävarmuutta aiheen suhteen ja he eivät välttämättä osanneet ottaa huomioon kaikkea mahdollista vastuullisuuteen liittyen. Tämä on tosin osa laadullisen tutkimuksen perusluonnetta, sillä haastateltavien vastaukset ovat aina kontekstisidonnaisia. Lopulta tulon tulokseen, ettei strukturoitujen kysymysten ennakkoon jakaminen tai lomakkeen kautta kerätty aineisto olisi tuottanut välttämättä kattavampia vastauksia. Puolistrukturoidun haastattelun avulla myös varmistettiin, että tukijat vastaavat kysymyksiin niin kuin he asiat kokevat ja kuinka he ovat ne ymmärtäneet. Arvioin, että kerätty aineisto oli haastattelujen vaatavuuteen ja lopulta niiden suppeuteen nähden monipuolista ja laadukasta. Mahdollisesti muutama haastattelu enemmän olisi voinut tuoda joitakin uusia näkökulmia aiheeseen.

Laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkastella sen perusteella, onko tutkimuksen kohteena todella tarkoitettu ilmiö. Validiutta tukee myös tehtyjen tulkintojen liittäminen tarkasteltavaan ilmiöön. (Aaltio & Puusa, 2020.) Pysin tutkielman kirjallisuusosiota rakentaessani toteuttamaan selkeän kuvauksen kestävästä henkilöstöjohtamisen tutkimuksesta, joka on verrattain nuorta ja melko määrittelemätöntä. Valitut tutkimusmenetelmät mahdollistivat nuorten työntekijöiden mielipiteiden syvemmän tarkastelun vastuullisuudesta työelämässä. Tuloksia on tulkittu

aiempien tutkimusten pohjalta ja tuloksista löytyy useita yhdenmukaisuuksia aiempaan tutkimukseen, joten tulokset liittyvät tutkittavaan ilmiöön keskeisesti.

Yleisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan samaan tutkimustulokseen pääytymistä eri mittaustilanteissa tai eri mittaustavoilla. Sitä on haastava arvioida laadullisessa tutkimuksessa, koska ihmisten antamat vastaukset esimerkiksi haastattelutilanteessa voivat vaihdella. (Aaltio & Puusa, 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia parantaa monipuolinen ja syvälinen tulkinta. Pyrin tulkitsemaan tuloksia monipuolisesti aiemman tutkimustiedon pohjalta. Tuloksien tulkintaan hyödynnettiin niin yhteiskuntavastuun näkökulmaa, vastuullisuuden kolmea ulottuvuutta kuin aiempaa tutkimusta tyypillisistä HRM-käytännöistä ja niiden vaikutuksista henkilöstöön.

5.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Rajoituksina tässä tutkielmassa voidaan nähdä aiheen laajuus. Nyt tutkielma tarjosi kokonaisvaltaista tarkastelua kestävästä henkilöstöjohtamisesta, mutta tutkimus olisi voitu rajata tarkastelemaan pelkästään esimerkiksi sosiaalisesti vastuullista tai vihreää henkilöstöjohtamista. Toisena rajoituksena voidaan nähdä hajanainen ja suppea tutkimusotos. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa, mikä ei anna rajaa kohderyhmää tarkkaan. Haastateltavien eri lähtökohdat ja organisaatioiden eroavaisuudet vaikuttavat tutkimukseen. Toisaalta aineisto oli tämän myötä sisällöllisesti monipuolista eivätkä haastattelut toistaneet itseään, joten sen avulla voidaan korostaa juuri rajatun ikäryhmän näkemyksiä. Vastaavanlainen tutkimus voisi tuoda erilaista tietoa tutkittaessa tiettyä organisaatiota tai tietyn alan työntekijöitä.

Kestävän henkilöstöjohtamisen kehittämistä jarruttaa roolien epäselvyys. Esimerkiksi vihreän henkilöstöjohtamisen osalta on kyseenalaistettu, kuuluuko ympäristöasioiden edistäminen henkilöstöosaston vastuulle (Aust ja muut, 2020; Jackson ja muut, 2011; Järnlström ja muut, 2018). Haastateltavia tutkimukseen etsittäessä esiin nousi usein lauseita kuten ”en tiedä vastuullisuusasioista” tai ”en usko, että osaan vastata näihin

asioihin tarpeeksi hyvin”. Myös tutkimustuloksista ilmeni, että vastuullisuusasiat kuuluvat pääasiassa johdolle tai muille vastuuhenkilöille. Kun HR-asiantuntijat tuntevat oman roolinsa, he tunnistavat oman vastuunsa paremmin ja vastuullisuuden edistäminen myös työntekijöiden suuntaan on selkeämpää. Jatkotutkimuksessa voitaisiin siis tarkastella, mikä on HR:n rooli organisaatioiden vastuullisuustyössä ja kenen vastuulla kestävyden edistäminen on. Kiinnostavaa olisi tutkia myös vastuullisuusasiantuntijoiden ja HR:n yhteistyötä. Miten vastuullisuusasiantuntija voi tukea kestävän HRM:n toteutumista? Lisäksi vihreän HRM:n tutkimus suomalaisessa työelämäkontekstissa olisi tärkeää – tunnistavatko HR-asiantuntijat käsitteen ja onko suomalaisissa organisaatioissa vihreää henkilöstöjohtamista?

Tässä tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden käsite nousi esiin aiemmista tutkimuksista pelkästään työllisyyden turvaamisen näkökulmasta (Aust ja muut, 2020), eikä niinkään liittyen turvalliseen, arvostavaan ja hyväksyvään ilmapiiriin. Kun organisaatio arvoissaan tai viestinnässään tuo esiin panostavansa vastuullisuuteen edistäen taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia toimenpiteitä, se lupaa samalla työntekijöilleen näitä asioita. Jos organisaation toiminta ei ole linjassa sen arvojen tai annettujen lupauksen kanssa, rikkoutuu työntekijän ja organisaation välinen psykologinen sopimus (Rousseau, 1989). Työntekijät muodostavat erilaisia psykologisia sopimuksia organisaationsa kanssa, ja arvojen vastainen toiminta voi vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja työskentelyynsä kielteisesti (Cleveland ja muut, 2015). Jatkotutkimusehdotuksena työelämän vastuullisuutta, sekä työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita, voisi tutkia psykologisten sopimusten ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Tekoälyn käytöstä organisaatioiden työvälineenä puhutaan paljon, ja sen käyttöä tutkitaan ja kehitetään jatkuvasti (Kassa & Worku, 2025). Tutkimuksessa nousi esiin, että erilaiset työn laatua parantavat työkalut ja prosessien kehittäminen vähentävät kuormitusta ja tukevat näin työhyvinvointia. Näin ollen olisi erityisen kiinnostavaa tutkia, voiko tekoälyn käyttö tukea sosiaalista vastuullisuutta organisaatioissa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 456–473. <https://doi.org/10.1177/1534484313478421>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-based HRM*, 6(3), 305–319. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146–161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.005>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

- Directive (EU) 2022/2464. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Directive 2014/95/EU. Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
- Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue*. <https://doi.org/10.2307/41783719>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Euroopan komissio. (2011). *Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014*. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, E. (2016). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In M. Clarkson (Ed.) *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. Toronto: University of Toronto Press.
- Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & Akremi, A. E. (2011-01-01). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of business ethics*, 98(Suppl 1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Heikkinen, S., Lämsä, A. M., & Niemistö, C. (2021). Work–Family Practices and Complexity of Their Usage: A Discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 815–831. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04458-9>
- Hennink, M. (2020). *Qualitative research methods*. Sage Publications.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. p.). Tammi.
- Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. *Economies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organisation Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Järnlström, M. & Saru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. In K. Collin & S. Lemmetty (Eds.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, 73–95. Edita Publishing Oy.
- Järnlström, M., Saru, E., & Pekkarinen, A. (2023). Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>

- Järllström, M., Saru, E., Viitasaari, M. &, Akrivou, & Kleio. (2024). Integrating "common good" authenticity for sustainable HRM reporting. *German Journal of Human Resource Management*. 38(2), 159–182. <https://doi.org/10.1177/23970022241229035/ID>
- Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999-12-01). Barriers to effective HRM. *International journal of manpower*, 20(8), 494-516. <https://doi.org/10.1108/01437729910302705>
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of open innovation*, 11(1), 100474. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100474>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011-02). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 197-225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>
- Kramar, R., & Mariappanadar, S. (2015). Call for papers for a Special Issue: Sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 389–392. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12072>
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 844–863. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12469>
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*. 23(3), 279-295.

https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis

Suomen YK-liitto. (n.d.) *Logot ja SDG-kuvakkeet*. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/uutiset-media/logot-ja-sdg-kuvakkeet>

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>

Mariappanadar, S. (2020). Characteristics of Sustainable HRM System and Practices for Implementing Corporate Sustainability. *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*. 9–35. Springer Nature Publisher. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_2

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). *Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*. <https://www.researchgate.net/publication/37149721>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(2), 681–695. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Ramos-González, M. del M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1205–1233. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00720-8>

Regulation (EU) 2023/2772. *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4429–4462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660698>
- Sinclair-Desgagné, B. (2021). Green human resource management – A personnel economics perspective. *Resource and Energy Economics*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2021.101261>
- Sitra. (2023). *Megatrendit 2023*. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management and Organization*, 49(1), 79–98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Suomen YK-liitto. (n.d.). Kestävä kehitys. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- United Nations. (2024). Sustainable Development Goals Report 2024. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2020). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 870–880. <https://doi.org/10.1002/csr.1851>
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Williams, O. F., & Project Muse. (2014). *ND Houck Series Business Ethics: Sustainable Development : The UN Millennium Development Goals, the UN Global Compact, and the Common Good*. University of Notre Dame Press.
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018-02-01). Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *Journal of business ethics*, 147(4), 875–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>
- Yamane, T., & Kaneko, S. (2021). Is the younger generation a driving force toward achieving the sustainable development goals? Survey experiments. *Journal of Cleaner Production*, 292. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125932>

Liitteet

Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä tutkielmassa

Vaasan yliopistossa tekoälyn käyttö oppimisen tukena on lähtökohtaisesti sallittua. Tässä tutkielmassa tekoälyä on hyödynnetty Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti, joten käytöstä tulee raportoida kirjallisesti.

Neuroverkkokonekääntäjä DeepL Translatoria on käytetty tutkimusartikkeleiden pitkien ja paljon asiaa sisältävien kappaleiden ymmärtämisen tukena ja prosessin nopeuttamiseksi. Kääntäjän tuottamaan tekstiin on suhtauduttu kriittisesti ja sen sisältö on tarkistettu ja muotoiltu uudelleen ennen mahdollista viittausta.

Suuria kielimalleja hyödyntävää OpenAI-tutkimuskeskuksen ChatGPT-tekoälysovellusta on käytetty tutkimuskysymysten asettelun ideoinnissa ja analyysin aloitusvaiheessa teoriapohjaisen analyysirungon ideoinnissa. Sitä hyödynnettiin joiltakin osin myös itse tuotetun tekstin rakenteen sujuvoittamiseksi. Tekoäly ei tuottanut missään tilanteessa tekstiä vaan hioi sille syötettyä materiaalia. Kaikki tekoälyn muokkaama teksti on kriittisesti tarkistettu ja muokattu. Tutkielman kirjoittajana otan vastuun tekstistä ja sen sisällöstä.

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelu

Alkusanat

”Tässä haastattelussa puhun vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Vastuullisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten työnantaja huolehtii työntekijöistään, työoloista ja tasa-arvosta. Kestävä kehitys puolestaan liittyy siihen, miten yritys huomioi pitkän aikavälin vaikutukset – niin ympäristön, ihmisten kuin taloudenkin näkökulmasta. Tärkeää on, että vastaat kysymyksiin omasta näkökulmastasi niin kuin työntekijänä ne koet. Jos jokin kysymys tuntuu epäselvältä, voit sanoa siitä, niin kerron lisää.”

Taustakysymykset

- *Kerrotko lyhyesti työstäsi ja organisaatiostasi?*
- *Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?*

1. *Mitä mielestäsi vastuullisuus työelämässä tarkoittaa?*

Hyvinvointi ja oikeudenmukaisuus

2. *Mitä mielestäsi oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla tarkoittaa?*

3. *Antaisitko esimerkkejä, millä tavoin työpaikkasi huolehtii hyvinvoinnistasasi? Miten koet nämä käytännöt? Koetko, että ne edistävät hyvinvointia pitkällä aikavälillä? Miksi?*

4. *Onko hyvinvointi mielestäsi osa organisaation arvoja ja/tai strategiaa? Millä tavoin organisaatiosi viestii hyvinvointiin liittyvistä asioista/Miten se näkyy?*

5. *Koetko, että hyvinvointiin pyrkivät käytännöt ovat kaikille tasapuolisia? Miksi? Mihin asioihin tulisi mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota?*

Kestävä kehitys

6. *Onko organisaatiollasi vastuullisuustavoitteita? Miten niistä viestitään työntekijöille?*

7. *Mitä organisaatiosi tavoittelee vastuullisuustavoitteillaan?*

8. *Onko sinulla työnantajan/esihenkilön antamia tavoitteita, jotka eivät ole suoraan tehokkuuteen ja tulokseen vaikuttavia, millaisia? Huomioidaanko nämä tavoitteet suorituksessa tai palkitsemisessa? Toivoisitko niin olevan?*
9. *Oletko asettanut omia tavoitteita, jotka tukevat vastuullisuutta? Miksi?*
10. *Oletko kokenut, että organisaatiosi vastuullisuuskäytännöt vaikuttavat esimerkiksi työmotivaatioosi tai sitoutumiseesi työpaikkaan? Miten merkittäväksi koet organisaation vastuullisuuteen panostamisen esimerkiksi työpaikkaa valitessasi?*

Koulutus ja osaaminen

11. *Oletko osallistunut vastuullisuusasioihin, kuten ympäristöasioihin, liittyvään koulutukseen? Millaiseen?*
12. *Millä tavalla organisaatiossasi on nostettu esiin yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvää keskustelua? Onko siihen ollut varsinaista koulutusta?*
13. *Mitä mieltä olet vastuullisuusteemoihin liittyvästä koulutuksesta?*
14. *Tunnistatko, että organisaatiosi haluaa tukea osaamistasi pitkällä aikavälillä?*
15. *Koetko, että pääset osallistumaan työpaikkasi päätöksentekoon? Millaiseen? Miten koet sen?*

Talous

16. *Osaatko sanoa, onko organisaatiosi tasa-arvoinen ja läpinäkyvä palkkauksen ja etujen suhteen? Millä tavoin? Koetko saavasi oikeudenmukaista palkkaa työstäsi?*
17. *Millä tavoin organisaatiosi jakaa tietoa työntekijöille taloudestaan?*

Lopuksi

“Tässä haastattelussa olemme käsitelleet vastuullisuutta hyvinvoinnin, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden, koulutuksen, kestävä kehityksen tavoitteiden ja läpinäkyvyyden kautta. 18. *Mitä näistä pidät erityisen tärkeänä ja mitä kehittäisit? Miksi? Onko jotain muuta aihetta vastuullisuuteen liittyen, mitä haluaisit työelämässä edistettävän?”*